



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Построение эффективной системы корпоративного управления в АО с госучастием

Никитчанова Екатерина

Заместитель директора – руководитель Экспертного центра  
Российского института директоров

Корпоративное управление 2024: Профессионализм. Качество. Развитие.  
Якутск, 2024



“

**Совершенствование корпоративного управления** – важнейшая мера, необходимая для повышения устойчивости, эффективности деятельности акционерных обществ.

Кодекс КУ, 2014

# Аспекты корпоративного управления

---

## Экономический

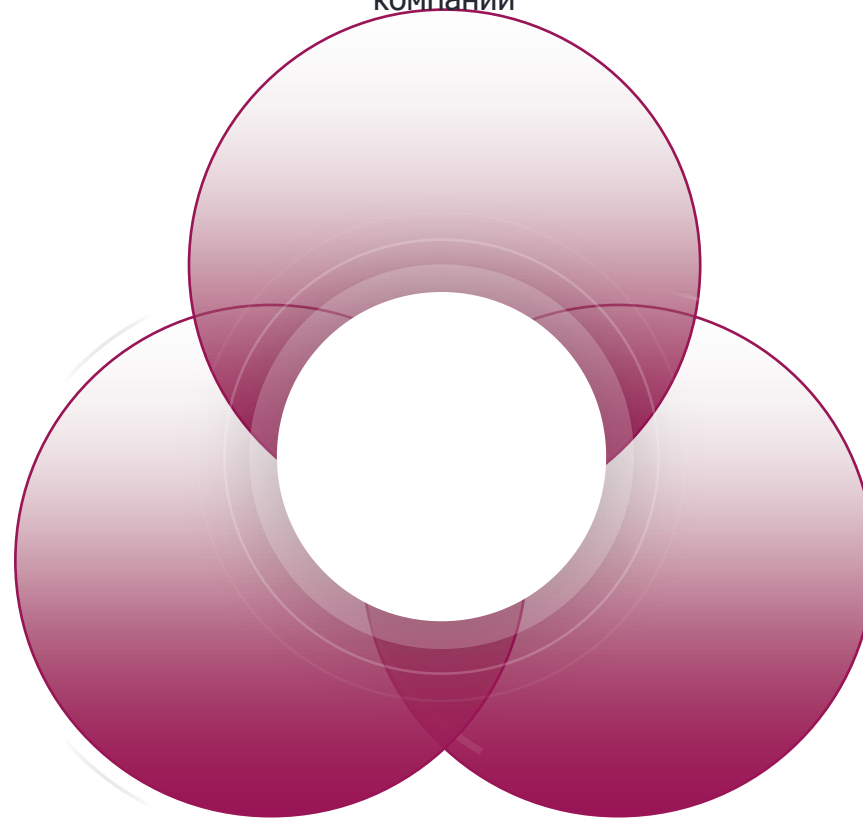
влияние уровня развития КУ в компании на ее финансово-экономические показатели, в том числе стоимость/капитализацию компании, а также на степень инвестиционной привлекательности компании

## Юридический

оформление во внутренних документах компании норм, регулирующих функционирование органов, процессов и процедур КУ, и обеспечение соответствия данных норм требованиям законодательства

## Управленческий

выстраивание и развитие в компании органов, процессов и процедур КУ, определяющих организацию взаимодействия участников КУ (собственников, СД, менеджмента и стейкхолдеров) для достижения сбалансированности их интересов и обеспечения эффективности системы управления компании



# Основы построения эффективной системы КУ в АО с госучастием

---



Требования  
законодательных и иных  
нормативных актов



Рекомендации Кодекса  
корпоративного  
управления



Правила листинга ПАО  
Московская биржа



Методологии кредитных  
рейтингов в части КУ и  
ESG-рейтингов



Нормативные акты  
Минимущества  
РС(Я)/Росимущества



Цели устойчивого  
развития ООН

# Особенности системы КУ в АО с госучастием

---

- Получение директив, обязательных к утверждению и применению
- Наличие представителей (профессиональных поверенных) в СД, голосующих по директивам
- Взаимодействие с Минимуществом РС(Я) через специальные электронные системы
- Специальные законодательные требования для компаний с госучастием

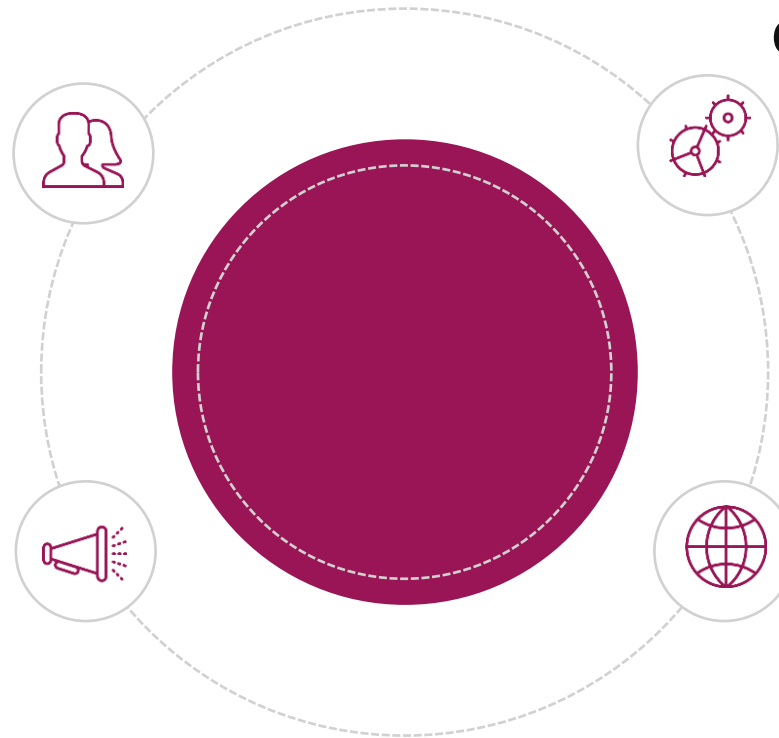


# Ключевые компоненты системы КУ

---

Обеспечение прав  
акционеров

Состав и  
деятельность  
органов управления  
и контроля



Раскрытие  
информации

Устойчивое развитие и  
ESG

# Права акционеров

---



## Право собственности

- ✓ Качество и независимость регистратора
- ✓ Участие СД в регулировании закупочных процедур
- ✓ Расширение компетенции СД в части одобрения существенных сделок



## Право на участие в управлении и право голоса

- ✓ Обеспечение прав миноритарных акционеров при подготовке и проведении ОСА, в том числе в части объема и способов предоставления информации
- ✓ Внедрение практики электронного голосования (при необходимости)



## Право на получение дохода

- ✓ Наличие дивидендной политики
- ✓ Закрепление принципов определения размера дивидендов (по МСФО или РСБУ), а также минимальной доли чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов

# Права акционеров

---



## Риски нарушения прав акционеров

- ✓ Качество и процедуры выбора внешнего аудитора (вовлеченность в процесс Комитета по аудиту), оказание им неаудиторских услуг
- ✓ Привлечение независимого оценщика



## Дополнительные инструменты по защите прав акционеров

- ✓ Наличие собственного Кодекса КУ
- ✓ Наличие программы/плана развития КУ
- ✓ Проведение оценки системы КУ



# Состав и деятельность органов управления и контроля



## Совет директоров

- ✓ Независимые директора в составе СД
- ✓ Периодичность проведения очных заседаний/очное рассмотрение существенных вопросов
- ✓ Выполнение СД функции стратегического управления
- ✓ Регулирование конфликта интересов членов СД
- ✓ Ведение в должность, обучение, матрица компетенций и программа преемственности членов СД
- ✓ Вознаграждение членов СД и страхование их ответственности
- ✓ Проведение оценки работы СД



## Комитеты СД

- ✓ Наличие ключевых комитетов СД: комитета по аудиту, комитета по кадрам и вознаграждениям, комитета по стратегии и УР
- ✓ Состав, компетенция, периодичность и формат проведения заседаний комитетов, их подотчетность СД



## Исполнительные органы

- ✓ Процедура назначения ЕИО
- ✓ Регулирование конфликта интересов членов ИО
- ✓ Система мотивации ИО, их подотчетность СД
- ✓ Наличие кадрового резерва для замещения ключевых должностных лиц

# Состав и деятельность органов управления и контроля



## Корпоративный секретарь

- ✓ Роль и задачи в системе КУ, компетенция
- ✓ Функции и полномочия
- ✓ Административная и функциональная подотчетность



## Система контроля за ФХД

- ✓ Независимость членов РК
- ✓ Наличие политики в области ВК и УР
- ✓ Наличие нормативно-методологической базы риск-менеджмента
- ✓ Проведение регулярной оценки эффективности СУР и СВК
- ✓ Наличие развитой функции ВА, подотчетность СД

# Раскрытие информации

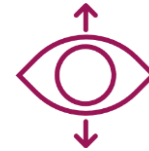
---



Наличие  
информационной  
политики, контроль  
СД за ее  
реализацией



Раскрытие  
финансовой и  
нефинансовой  
информации с  
учетом текущих  
ограничений



Доступность  
информации для  
всех  
заинтересованных  
лиц (качество  
интернет-сайта и  
ГО)

# Устойчивое развитие и ESG



- ✓ Учёт целей УР/ ESG в стратегии
- ✓ Вопросы УР/ ESG в фокусе СД (специальный комитет/куратор)
- ✓ Выявление и контроль ESG-рисков
- ✓ Взаимосвязь КПЭ высшего менеджмента с ESG-факторами



- ✓ Наличие Кодекса корпоративной этики, антикоррупционной политики, комплаенс
- ✓ Распространение этических принципов и экологических требований на контрагентов (устойчивая цепочка поставок)



- ✓ Наличие политик КСО в отношении ключевых групп стейкхолдеров
- ✓ Реализация проектов КСО для сотрудников и членов из семей, благотворительных и спонсорских проектов



- ✓ Наличие программы достижения углеродной нейтральности, политики в области ООС
- ✓ Реализация мероприятий по минимизации или компенсации ущерба, нанесенного окружающей среде (при его наличии)



- ✓ Сертификация на соответствие стандартам ISO 14001 и ISO 9001
- ✓ Подготовка и заверение (общественные слушания) нефинансовой отчетности

# Роль совета директоров в системе КУ



# Контакты



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ



Е-mail

[ridinfo@rid.ru](mailto:ridinfo@rid.ru)



Телефон

+7 (495) 502-94-85



Веб-сайт

[www.rid.ru](http://www.rid.ru)



[https://t.me/soviet\\_directoram](https://t.me/soviet_directoram)