



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Ю. И. РАСТОВА

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
МЕТОДИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

Санкт-Петербург
2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Ю. И. РАСТОВА

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
МЕТОДИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

2016

ББК 65.053

P24

Растова Ю.И.

P24 Корпоративное управление: методические императивы совершенствования. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 113 с.

ISBN 978-5-7310-3607-8

В монографии совершенствование корпоративного управления рассматривается как важное звено в решении задачи обеспечения устойчивых предпосылок для экономического роста в парадигме социально ориентированного инновационного развития России. Описывается процесс реализации концепции обновленной редакции Кодекса корпоративного управления и формирования соответствующего международным стандартам поведения акционерных обществ в отношении акционеров, инвесторов и других заинтересованных лиц.

Издание предназначено для преподавателей высшей школы, аспирантов, руководителей, специалистов в области корпоративного управления.

The book examines the improvement of corporate governance as an important link in the task of sustainable preconditions for economic growth in the paradigm of socially oriented innovative development of Russia. It describes the process of putting the concept of updated version of the Corporate Governance Code and the formation of the corresponding international standards of conduct of joint stock companies in respect of shareholders, investors and other stakeholders.

The publication is intended for high school teachers, graduate students, managers, professionals in the field of management.

ББК 65.053

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **А. О. Блинов** (РГГУ)
д-р экон. наук, проф. **Б. Б. Коваленко** (НИУ ИТМО)

ISBN 978-5-7310-3607-8

© Растова Ю. И., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Период быстрого роста российской экономики в начале 2000-х годов, улучшения финансово-экономического состояния российских компаний, сопровождавшегося ростом котировок их акций, и как следствие существенного интереса инвесторов, в особенности портфельных, к российским компаниям сменился напряженностью между мировыми центрами силы, усилением геополитического соперничества, кризисом ликвидности на финансовых рынках.

Поддержание предпринимательского и инвестиционного климата в этих условиях обеспечивается комплексом взаимозависимых факторов, к числу которых относится и уровень корпоративного управления.

При невыполнении правил добросовестного корпоративного управления компаниям грозят не штрафы, а потеря репутации на рынке капиталов, недоверие контрагентов, ограничение возможности для дальнейших операций и капиталовложений со стороны внешних инвесторов.

В России есть опыт реализации государственной политики в сфере корпоративного управления, включавшей меры, не вписывающиеся в модель агентских отношений (Jensen, Meckling, 1976) и далеко не однозначно повлиявшие на интерес инвесторов к вложению средств в российские компании и доверие к российскому финансовому рынку. В их числе коммерциализации в соответствии с Указом Президента РФ от 1 июля 1992 г. № 721 государственных предприятий с одновременным преобразованием в акционерные общества с беспрецедентными для мировой практики льготами для трудовых коллективов и ваучерный этап приватизации.

Формированию самостоятельного, дееспособного рыночного сектора, мобильно реагирующего на изменения в экономике, способствовали предпринятые в дальнейшем усилия по обеспечению защиты прав участников (учредителей), свободного перераспределения прав участия в капитале акционерного общества и перехода таких прав к эффективным собственникам – требование ведения реестра акционеров независимым регистратором, введение международных стандартов бухгалтерского учета (с разделением налоговой и финансовой отчетности), введения уголовной ответственности за нераскрытие информации, закрепление в условиях контракта ответственности руководителя за сохранность и целевое использование имущества предприятия, результаты заключенных сделок с аффилированными или заинтересованными лицами и структурами, разглашение коммерческой тайны, а также установление зависимости его вознаграждения от доходов предприятия от основной производственной деятельности.

Важной вехой развития корпоративных отношений в Российской Федерации стал одобренный на заседании Правительства Российской Фе-

дерации 28 ноября 2001 года и рекомендованный к применению акционерными обществами распоряжением ФКЦБ России от 4 апреля 2002 г. №421/р Кодекс корпоративного поведения.

Сегодня вектор совершенствования корпоративного управления определяется Кодексом корпоративного управления, который был одобрен на заседании Совета директоров Банка России 21 марта 2014 года и опубликован на сайте Банка России. Кодекс, раскрывая передовые мировые практики корпоративного управления, способствует обучению бизнеса и непосредственно указывает, что инвесторы ждут от компаний, в которые вкладывают свои средства. Запущен процесс формирования соответствующего международным стандартам поведения во взаимоотношениях между акционерами, членами Совета директоров (наблюдательного совета), исполнительными органами, работниками и иными заинтересованными сторонами, участвующими в экономической деятельности акционерных обществ. Среди них:

- равенство условий при осуществлении акционерами своих прав в отношении участия в управлении, получения дивидендов, распределения корпоративного контроля, отчуждения принадлежащих им акций;

- реализация ключевых функций стратегического управления обществом Советом директоров, включая организацию в обществе системы управления рисками и внутреннего контроля, контроль над деятельностью исполнительных органов общества;

- высокий уровень мотивации для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией;

- разумная уверенность в достижении поставленных перед обществом целей за счет эффективно функционирующей системы управления рисками и внутреннего контроля, эффективность которых подтверждается внутренним аудитом;

- прозрачность для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц общества и его деятельности;

- соблюдение прав и интересов акционеров, а также иных заинтересованных сторон, оказывающих значительное влияние на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества.

Поскольку круг такого рода правил поведения значительно шире, чем перечень норм и требований действующих федеральных законов и иных нормативных правовых актов, то их исполнение может иметь только добровольный характер. В связи с этим в научном и бизнес-сообществе встречается мнение, согласно которому корпоративное управление в компаниях с государственным участием, где Российская Федерация в лице Росимущества инициирует внедрение и развитие его инструментов корпоративного управления, «сильно пересекается с процедурами администра-

тивного характера, свойственными государственному управлению, а в ряде случаев фактически подменяется ими» [47, с. 59], а также об избыточности внедрения рекомендаций идеального корпоративного управления (corporate governance best practices) для среднего бизнеса или в зависимости от стадии жизненного цикла компании [5, с. 44; 47, с. 64].

На наш взгляд, в области же корпоративного управления должен неукоснительно соблюдаться принцип «следуй процедурам или взвешенно оценивай риски при их невыполнении», а процесс его развития в части обеспечения прав акционеров, деятельности органов управления и контроля, раскрытия информации, корпоративной социальной ответственности должен быть перманентным и непрерывным. В хозяйственной практике не должно оставаться места случаям нарушения прав миноритарных акционеров и инвесторов при подготовке и проведении общих собраний акционеров, принятии решений о размещении дополнительных акций, размывающих доли акционеров, злоупотребления при проведении крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

Само бизнес-сообщество демонстрирует высокую активность в развитии корпоративных отношений и институтов корпоративного управления. За последнее время были созданы некоммерческое партнерство «Центр развития корпоративных отношений и разрешения экономических споров», Объединенная комиссия по корпоративной этике при РСПП и ряд других структур. Был сформирован Национальный реестр независимых директоров. Стало ежегодной практикой представление «Национального доклада по корпоративному управлению», издаваемого Национальным советом по корпоративному управлению.

Соблюдение национальными компаниями принципов корпоративного управления – один из решающих факторов в конкуренции за привлечение капиталов, необходимых для последовательного экономического роста.

Настоящая монография ни в коем случае не имеет целью предложить системное изложение методических рекомендаций по совершенствованию корпоративного управления, непосредственно пригодное для применения на практике. Скорее в ней решается задача продемонстрировать проявление в данной предметной области таких признаков новой экономики как смена экономической парадигмы управленческой, превращение инновации в области управления в преимущественный источник добавленной стоимости, возможности дальнейшего развития за счет использования информационного ресурса.

1. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление включает правила поведения (стандарты, нормы) для общества, его органов управления и входящих в их состав членов, а также иных заинтересованных лиц. Это обстоятельство делает оценку качества корпоративного управления сложной, в том числе по количеству компонентов оценки.

Существенным признаком качества управления является уровень формализации его процедур и результатов. Внутренние документы определяют как производственно-технологические, так и организационно-управленческие процессы, обеспечивающие достижение поставленных целей.

На сегодняшний день в корпоративной практике акционерных обществ имеют место факты отсутствия:

- утвержденного общим собранием или Советом директоров Кодекса корпоративного управления;
- утвержденных общим собранием положений об общем собрании акционеров, Совете директоров;
- утвержденного общим собранием или Советом директоров положения о дивидендной политике и т.д.

Импульсом для развития инструментов корпоративного управления послужило резкое понижение уровня доверия инвесторов к компаниям, вызванное чередой раскрывшихся эпизодов мошенничества, таких как дело Enron или Worldcom [51]. В качестве ответа на понижение общего уровня доверия к компаниям правительствами разных стран и бизнес-сообществом в 2002 году в США был принят акт Сарбейнса–Оксли (Sarbanes–Oxley Act of 2002), ужесточивший требования к корпоративному управлению и раскрытию информации публичными компаниями.

Мировое признание в качестве одного из основополагающих международных стандартов, широко используемого государственными и регулируемыми органами, инвесторами, корпорациями и другими заинтересованными лицами, получили «Принципы корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), опубликованные в 1999 году, и действующие сегодня в редакции 2004 года. Согласно «Принципам...», под корпоративным управлением понимается внутреннее средство обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее Советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (Stakeholders). Корпоративное управление представляет собой структуру,

используемую для определения целей компании и средств для достижения этих целей, а также осуществления контроля за этим процессом.

На отечественном рынке корпоративного контроля свод наилучших практик корпоративного управления представлен в Кодексе корпоративного управления (ККУ), который был одобрен на заседании Совета директоров Банка России 21 марта 2014 года и опубликован на сайте Банка России.

Как записано в Кодексе, корпоративное управление – понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его Советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Основными целями корпоративного управления являются создание действенной системы обеспечения сохранности предоставленных акционерами средств и их эффективного использования, снижение рисков, которые инвесторы не могут оценить и не хотят принимать и необходимость управления которыми в долгосрочном периоде со стороны инвесторов неизбежно влечет снижение инвестиционной привлекательности компании и стоимости ее акций [11].

Оценка качества корпоративного управления заключается в определении степени соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом.

По технике такого рода оценка заключается в определении степени использования Кодекса в качестве источника для разработки собственных внутренних документов, определяющих стандарты корпоративного управления, что вписывается в концепцию процессного подхода, согласно которому каждая работа проводится в определенном процессе, определенным подразделением и по определенному документу [3].

Стандартом ИСО 9004 предусматривается пятибалльная система оценки качества процесса (подразделения) [37, с. 14]:

1 балл – когда при управлении объектом нет формализованного подхода, нет доказательств системного подхода, нет положительных результатов, имеются плохие или непредсказуемые результаты;

2 балла – в случае «реагирующего» подхода не принципах системного подхода, но имеется минимум данных о наличии результатов улучшения;

3 балла – наличие формализованного систематического подхода, имеют место начальные систематические улучшения, имеются данные о соответствии целей и результатах улучшения;

4 балла – когда постоянное улучшение объекта имеет особое значение для персонала, имеются хорошие результаты и постоянная тенденция к улучшению различных показателей;

5 баллов – когда данный объект – лучший в этой категории, имеет место сильно интегрированный процесс улучшений, подтвержденный сравнением с аналогичным объектом, объект имеет лучшие в этой категории результаты.

Таким образом, содержательную оценку системы корпоративного управления получаем, используя показатель степени соответствия внутренних документов, определяющих стандарты корпоративного управления в компании, лучшим деловым практикам, обобщенным в Кодексе в форме принципов и рекомендаций.

Кодекс корпоративного управления имеет иерархическую структуру:

- базовые принципы, принципы первого уровня;
- принципы корпоративного управления второго уровня;
- критериями оценки соблюдения принципа корпоративного управления (критерии соответствия);
- ключевые рекомендации, поддерживающие и раскрывающие сформулированные принципы.

К числу базовых принципов первого уровня относятся:

- равенство условий и справедливое отношение к реализации корпоративных прав акционерами и эффективная защита их прав собственности;
- эффективный Совет директоров;
- рациональная система вознаграждения членов Совета директоров и ключевых сотрудников;
- наличие системы управления рисками и внутреннего контроля;
- прозрачность для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц;
- существенные корпоративные действия.

Согласно требованию пп. 70.3 и 70.4 Положения Банка России от 30 декабря 2014 г. № 454-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», годовой отчет публичного акционерного общества должен включать информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления. Рекомендации по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления (письмо Банка России от 17 февраля 2016 г. № ИН-06-52/8) в качестве предмета оценки и раскрытия в Форме отчета о соблюдении принципов Кодекса определяют принципы корпоративного управления второго уровня и там где это необходимо, ключевые рекомендаций Кодекса, поддерживающих и раскрывающих данные принципы.

Практическая реализация принципов ККУ акционерным обществом и оценивается по критериям соответствия и относящихся к ним рекомендациям.

Следует сказать, что первыми поддержали ККУ компании с государственным участием, продемонстрировав тем самым стремление государ-

ства улучшать корпоративное управление и создавать миноритарным акционерам удовлетворяющие их условия владения акциями.¹

Равное отношение к акционерам призвано, в частности, решить проблему справедливых условий владения акциями для миноритарных акционеров и возможных противоречий между миноритарными и мажоритарными акционерами.

В Финляндии, Великобритании, Германии, Швеции и Швейцарии действует закон, защищающий права миноритарных акционеров в обществах с государственным участием. Иногда миноритарные акционеры получают более высокую степень контроля и имеют расширенные права при принятии решений по сравнению с другими акционерами. В некоторых случаях миноритарным акционерам предоставляют больше представительства в Совете директоров. Рассматривается идея, согласно которой объем прав акционеров будет различен не только в зависимости от принадлежащего им пакета акций (миноритарные и мажоритарные акционеры), но и в зависимости от того, в течение какого срока акционер является держателем определенного пакета акций неизменно [14, с. 152].

Реализация акционерами права на участие в управлении обществом посредством участия в общем собрании, информированного голосования и внесения предложений в повестку дня осуществляется на основе следующих положений устава общества:

- общество объявляет о проведении собрания акционеров и обеспечивает доступность материалов к общему собранию за не менее чем 30 дней до даты его проведения;
- информация о дате составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, раскрывается за не менее чем 7 дней до этой даты;
- в течение 60 дней после окончания календарного года принимаются предложения акционеров по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров;

¹ Полномочия собственника в отношении имущества федеральных государственных унитарных предприятий, федеральных государственных учреждений, акций (долей) акционерных (хозяйственных) обществ, долей в уставных капиталах обществ с ограниченной ответственностью осуществляет в порядке и пределах, определенных федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество). Разработанные Росимуществом на сегодняшний день документы, направленные на повышение качества корпоративного управления в акционерных обществах с госучастием и содержащие позицию акционера – Российской Федерации, представляющие собой полноценную методологическую поддержку совершенствования корпоративного управления и частными компаниями, будут использованы в настоящей работе.

– сообщение о проведении общего собрания акционеров включает сведения о точном месте проведения общего собрания, включая сведения о помещении, в котором оно будет проводиться;

– на сайте общества в сети Интернет размещаются уведомление о предстоящем общем собрании акционеров, материалы к соответствующему собранию акционеров, информация о проезде к месту проведения общего собрания, примерная форма доверенности, которую акционер может выдать своему представителю для участия в общем собрании, а также информация о порядке удостоверения такой доверенности;

– в обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций менее 1000 акционерам направляются бюллетени для голосования, и они имеют право принять участие в общем собрании путем заполнения и направления в общества таких бюллетеней, в том числе в электронной форме, например – через личный кабинет на сайте общества в сети Интернет.

Устав общества или его внутренние документы должны предусматривать предоставление в числе материалов к общему собранию акционеров:

а) обоснования необходимости и разъяснения акционерам последних решений о внесении изменений в устав общества и его внутренние документы, об увеличении или уменьшении уставного капитала, одобрении крупных сделок и сделок с заинтересованностью, акционерам представляется;

б) сведений о кандидатах в аудиторы, включая наименование саморегулируемой организации аудиторов, членом которой является кандидат в аудиторы общества; описание процедур, используемых при отборе внешних аудиторов, которые обеспечивают их независимость и объективность; сведения о предлагаемом вознаграждении внешних аудиторов за услуги аудиторского и неаудиторского характера (включая сведения о компенсационных выплатах и иных расходах, связанных с привлечением аудитора); иные существенные условия договоров, заключаемых с аудиторами общества;

в) информации, достаточной для формирования представления о личных и профессиональных качествах кандидатов на должности членов Совета директоров и других органов общества, включая сведения об их опыте и биографии, а также об их соответствии требованиям, предъявляемым к членам органов общества, если такие требования установлены законодательством, а в случае рассмотрения вопроса о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему;

г) информации о позиции Совета директоров относительно повестки дня общего собрания, и особые мнения членов Совета директоров по каждому вопросу повестки дня (указываются на основании протокола заседа-

ния Совета директоров, на котором обсуждалась повестка дня общего собрания акционеров);

д) сведений о результатах оценки рыночной стоимости имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций, а также имущества и (или) акций общества, если такая оценка проводилась независимым оценщиком, или иной информации, позволяющей акционеру составить мнение о реальной стоимости вносимого имущества и ее динамике;

е) перечня лиц, признаваемых заинтересованными в сделке, решение об одобрении которой принимается на общем собрании акционеров, с указанием оснований признания таких лиц заинтересованными;

ж) обоснования предлагаемого распределения чистой прибыли и оценки его соответствия принятой в обществе дивидендной политике, в том числе на выплату дивидендов и собственные нужды общества, с пояснениями и экономическим обоснованием потребности в направлении определенной части чистой прибыли на собственные нужды

з) сведений о порядке расчета размера дивидендов по привилегированным акциям, о корпоративных действиях, которые повлекли ухудшение дивидендных прав акционеров и (или) размывание их долей, а также о судебных решениях, которыми установлены факты использования акционерами иных, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, способов получения дохода за счет общества.

Кроме того либо уставом общества, либо его внутренними документами должны регламентироваться вопросы:

– предоставления информации о документах, которые необходимо предъявить для допуска в помещение, в котором будет проводиться общее собрание акционеров;

– возможности получения сообщения о проведении собрания и обеспечения доступа к материалам собрания в электронной форме по заявлению акционера;

– предоставления информации о проведении собрания на русском и на английском языках;

– указания в повестке дня общего собрания акционеров на то, кем был предложен каждый из включенных в нее вопросов; кем были выдвинуты кандидаты, если в повестку дня включен вопрос избрания членов органов управления общества,

– поддержание в период подготовки к собранию акционеров специального телефонного канала (горячей линии) для связи с акционерами, открытие специального адреса электронной почты, обеспечения работы форума по вопросам повестки дня собрания на своем сайте в сети Интернет;

– размещения на сайте общества в сети Интернет протокол общего собрания акционеров в максимально короткий срок.

Общество обеспечивает присутствие достаточного количества лиц, осуществляющих регистрацию, и достаточное время для того, чтобы позволить зарегистрироваться всем акционерам, желающим принять участие в общем собрании. Общество с большим числом акционеров использует телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа к общему собранию акционеров.

На собрание акционеров приглашаются

- единоличный исполнительный орган;
- главный бухгалтер (или иное должностное лицо общества, на которого возложено ведение бухгалтерского учета, либо – если ведение бухгалтерского учета на основании договора с обществом осуществляется организацией или физическим лицом, – ответственный работник такой организации или такое физическое лицо);
- члены ревизионной комиссии;
- председатель или иной член комитета Совета директоров по аудиту;
- аудиторы общества;
- кандидатов, выдвинутых для избрания в члены Совета директоров и ревизионной комиссии общества

Акционерам предоставляется возможность задать вопросы перечисленным лицам, соответственно, получить ответы на заданные вопросы. Участникам собрания предоставляется возможность беспрепятственно общаться и консультироваться друг с другом по вопросам голосования на общем собрании, при одновременном обеспечении порядка ведения общего собрания акционеров.

В документах общества, регламентирующих работу с предложениями и запросами акционеров, должны описываться действия в случае опечаток, наличия существенных недостатков в требованиях и предложениях акционеров. По запросу акционера ему предоставляются копии заполненного им бюллетеня для голосования, материалов общего собрания.

Равенство условий и справедливое отношение к реализации корпоративных прав акционерами и эффективная защита их прав собственности обеспечивается и посредством распределения прибыли по понятным и предсказуемым правилам, не дискриминирующим права владельцев одних типов акций.

Равное и справедливое отношение ко всем акционерам при распределении прибыли предусматривается в утвержденном Советом директоров Положении о дивидендной политике. В Положении... устанавливаются правила:

- регламентирующих порядок определения части чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов;
- условия, при соблюдении которых объявляются дивиденды;

- порядок расчета размера дивидендов по акциям, размер дивидендов по которым не определен уставом общества;
- минимальный размер дивидендов по акциям общества разных категорий (типов).
- порядок определения минимальной доли консолидированной чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов общества (с учетом установленных законодательством для самого общества ограничений на объявление и выплату дивидендов);²
- организация публичного обращения и поддержанию ликвидности акций общества с целью предоставления акционеру возможности купить и продать акции по справедливой цене.

Дивидендная политика общества основана на следующих принципах:

- при наличии чистой прибыли общество ежегодно направляет часть этой прибыли на выплату дивидендов, используя остающуюся в распоряжении общества прибыль преимущественно для выполнения инвестиционной программы общества и погашения финансовых обязательств общества, подлежащих выплате в следующем периоде;
- соблюдение баланса интересов общества и его акционеров;
- стремление к повышению капитализации общества и его инвестиционной привлекательности; соблюдение прав акционеров, предусмотренных законодательством Российской Федерации и наилучшей практикой корпоративного управления;
- прозрачность процедур определения размера дивидендов и их выплаты.

Акционеры имеют право получить подробные разъяснения причин и предпосылок изменения дивидендной политики (потребности развития общества, экономическая ситуация в целом, переход корпоративного контроля и т.д.).

Обществом не принимаются решения об объявлении дивидендов по обыкновенным и (или) привилегированным акциям в случаях:

- недостаточности у общества прибыли за отчетный год;
- недостаточности величины денежного потока (недостаточности денежных средств);

² Например, основными критериями оценки эффективности руководителей госкомпаний являются капитализация компании и дивиденды, выплачиваемые ею. В настоящее время решение о размере дивидендов, выплачиваемых акционерными обществами с государственным участием, принимается Минэкономразвития России и Росимуществом согласно распоряжению Правительства РФ от 29 мая 2006 г. № 774-р (в редакции распоряжения Правительства РФ от 12 ноября 2012 г. № 2083-р). Минимальный размер чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, должен составлять не менее 25%. Это требование позволяет осуществлять более точное прогнозирование размера доходов федерального бюджета от участия РФ в уставных капиталах акционерных обществ с государственным участием.

- при невыполнении инвестиционной программы;
- при превышении обществом целевого уровня долга, установленных финансово-хозяйственным планом (бюджетом) общества.

Выплата дивидендов только денежными средствами наилучшим образом способствует реализации права акционеров на их получение. Общество осуществляет контроль над постоянной актуализацией данных об акционерах, необходимых для выплаты дивидендов (реквизиты банковского счета, почтовый адрес и т.п.), а также разъясняет им последствия и риски, связанные с несвоевременным извещением общества об изменении таких данных.

Сохранение дивидендных прав и долей существующих акционеров обеспечивается за счет:

- размещения привилегированных и обыкновенных акций одной номинальной стоимостью;
- запрета на голосование на общем собрании общества для акций, принадлежащих юридическим лицам, подконтрольным обществу (квазиказначейские акции);
- обязательной выплаты дивидендов по привилегированным акциям при наличии достаточных источников для их выплаты, чтобы не допустить манипуляций с целью предоставления владельцам привилегированных акций права голоса по всем вопросам повестки дня общего собрания. И обратная ситуация – в условиях ограниченных финансовых возможностей общества не должны приниматься решения о выплате дивидендов по привилегированным акциям с целью исключить возможность для владельцев привилегированных акций участвовать в общем собрании с правом голоса по всем вопросам его компетенции;
- изменение прав владельцев привилегированных акций при изменении количества обыкновенных акций общества.

Общество не должно использовать в целях передачи права голоса по акциям инструменты финансового рынка, например заключение договоров РЕПО или займа в отношении казначейских либо квазиказначейских акций.

Не допускается заключение акционерных соглашений, когда отдельные акционеры приобретают степень контроля, несоразмерную их участию в уставном капитале общества.

Общество совместно с реестродержателем должно регулярно актуализировать сведений об акционерах в реестре ценных бумаг.

Среди мероприятий по повышению эффективности модели корпоративного управления важное место занимает разработка стандартов (внутренних документов), определяющих процессы и этапы организации работы Совета директоров акционерного общества.

Согласно обновленному российскому Кодексу корпоративного управления, «система (практика) корпоративного управления должна обеспечивать осуществление Советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный надзор с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов Совета директоров его акционерам» [11].

Ключевые функции Совета директоров:

- разработка стратегии общества;
- определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе, обеспечение объективности финансовой отчетности общества, в том числе внешнего аудита;
- обеспечение прозрачных механизмов по избранию Совета директоров и исполнительных органов общества;
- контроль за деятельностью исполнительных органов общества;
- разработка политики в области вознаграждения членам Совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества;
- контроль за конфликтом интересов, предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества;
- надзор за раскрытием информации обществом предоставлением информации акционерам;
- контроль за практикой корпоративного управления в обществе и оценка корпоративного управления;
- оценка качества работы Совета директоров и исполнительных органов общества;
- одобрение крупных сделок, и сделок, совершении которых имеется заинтересованность.

Условия эффективности Совета директоров как органа управления, способного обеспечить полноценную реализацию прав акционеров:

- качественный профессиональный состав Совета директоров, гарантии независимости Совета при принятии решений;
- четкое распределение полномочий и эффективное взаимодействие Совета и менеджмента компании;
- эффективные коммуникации, в первую очередь взаимодействие членов Совета между собой;
- высокий уровень коллегиальной культуры.

Для есоДа (Европейской конфедерации ассоциаций директоров) повышение эффективности управления заключается в лучшем применении принципа «следуй процедурам или взвешенно оценивай риски при их невыполнении» [43, с. 6].

Важнейшим компонентом качества корпоративного управления является нормативно-правовое регулирование деятельности Совета директоров общества.

Когда речь идет об упорядочении нормативно-правового регулирования деятельности Совета директоров общества, то, безусловно, имеется в виду не только внесение изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации, касающихся применения новой редакцией главы 4 Гражданского кодекса Российской Федерации, но и совершенствование внутренних документов общества, регулирующих порядок совершения корпоративных действий.

В Уставах обществ бывает упущен целый ряд важнейших вопросов, относящихся к компетенции Советов директоров. Среди них:

- образование и прекращение полномочий исполнительных органов обществ, а также утверждения условий договоров с их членами;³
- утверждение и контроль реализации стратегии, бизнес-планов и финансово-хозяйственных планов (бюджетов) обществ;
- определение принципов и подходов к организации, контроль за созданием и функционированием эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля;
- предупреждение, выявление и урегулирование корпоративных конфликтов;
- рассмотрение существенных корпоративных действий (реорганизация общества, приобретение от 30% голосующих акций, увеличение уставного капитала, листинг и делистинг и др.).

В ряде случаев остаются неформализованными во внутренних документах обществ:

- процедуры и действия в случае утраты членом Совета директоров статуса независимого директора;
- политика в отношении владения членами Совета директоров акциями общества и подконтрольных компаний;
- процедуры оценки работы Совета директоров, принципы вознаграждения его членов, выплат им компенсаций;
- круг вопросов, которые должны решаться на заседаниях Совета директоров, проводимых в очной форме, а также решения по которым принимаются квалифицированным большинством.

³ Основными направлениями развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов, одобренными Советом директоров Банка России 26.05.2016 года, планируется внесение в законодательство изменения, направленного на устранение барьеров, препятствующих передаче компетенции по формированию исполнительных органов управления от акционерного собрания Совету директоров публично-го акционерного общества.

На практике, с учетом законодательных ограничений, оптимальный состав Совета директоров для средней непубличной компании – 5-7 человек, для публичной – 7–11 человек (в зависимости от количества акционеров).

Кодекс рекомендует, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров.

Независимый директор – лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон.

Критериями независимости членов Совета директоров, соответствующими Кодексу корпоративного управления, требованиям постановления Правительства РФ от 31 декабря 2010 г. № 1214 и ориентированными на стандарты лучшей практики корпоративного управления, являются:

- оценка независимости кандидатов и регулярный анализ независимых членов Совета директоров;

- учет всех релевантных обстоятельств, способных повлиять на независимость директора;

- кандидат признаваться независимым при соблюдении ряда условий, подтверждающих отсутствие связи с исполнительными органами общества, подконтрольного ему юридического лица, управляющей организации общества, существенным контрагентом (при размере обязательств от 2% балансовой стоимости активов либо от 2% выручки (доходов) общества), фактов владения акциями или получения вознаграждения и прочих материальных выгод. Детально критерии независимости членов Совета директоров в соответствии с Кодексом корпоративного управления изложены в Методических рекомендациях Росимущества по организации работы Совета директоров в акционерном обществе, а также в требованиях фондовых бирж при листинге ценных бумаг. Причем эти требования распространяются и на связанных с кандидатом (членом Совета директоров) лиц.⁴

Соответствие критериям независимости предотвращает возникновение конфликта интересов.

Конфликт интересов – любое противоречие между интересами общества и личными интересами члена совета директоров или коллегиального исполнительного органа общества, либо единоличного исполнитель-

⁴ Связанными лицами Кодексом признаются супруг, родители, дети, усыновители, усыновленные, полнородные и неполнородные братья и сестры, бабушки и дедушки, а также иное лицо, проживающее совместно с кандидатом (членом Совета директоров) и ведущее с ним общее хозяйство.

ного органа общества. Личный интерес включает и интересы в пользу третьего лица в силу его деловых, дружеских, семейных и иных связей и отношений. Конфликт интересов возникает в случае противоречия между обязанностями по отношению к обществу и обязанностями по отношению к другому лицу, а также занятия должностей в ином юридическом лице, владения акциями в ином юридическом лице.

В системе корпоративного управления используется механизм разрешения конфликта интересов:

- члены Совета директоров должны сознательно воздерживаться от действий, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта интересов;

- Совет директоров должен быть незамедлительно поставлен в известность до начала обсуждения вопроса, по которому имеется конфликт интересов, о факте возникновения конфликта и его основаниях;

- член Совета директоров должен воздерживаться от голосования по вопросам, в отношении которых у него имеется конфликт интересов.

Начиная с 2011 года по поручению на тот момент президента РФ, а ныне премьер-министра Д.А. Медведева, проводится политика исключения из Советов директоров компаний с государственным участием, работающих в конкурентной среде, всех чиновников и замены их профессиональными директорами в лице независимых директоров и профессиональных поверенных.⁵

Практика подтверждает позитивные результаты замены государственных чиновников на независимых директоров.

Кодекс требует, чтобы для эффективной, неформальной работы Совета директоров были сформированы комитеты, которые рассматривают наиболее важные вопросы развития общества и представляют свою позицию на рассмотрение Совета директоров (комитеты по аудиту, по номинациям (назначениям), по вознаграждениям и по стратегии).

Комитеты помогают Совету директоров формулировать, реализовывать и контролировать выполнение политик, направленных на защиту долгосрочных интересов акционеров. Решение о создании комитетов в своем составе принимается Советом директоров. Совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходи-

⁵ Отличие статуса профессионального поверенного от независимого директора заключается в том, что он руководствуется в своей деятельности порядком, установленным постановлением Правительства Российской Федерации от 03.12.2004 № 738, в том числе осуществляя голосование по соответствующим вопросам повестки дня заседания Совета директоров (наблюдательного Совета) АО в соответствии с директивами уполномоченных органов государственной власти. В соответствии с указанным постановлением [золотая акция].

мым, в частности, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками.

К компетенции комитета по стратегии относятся следующие задачи:

- определение стратегических целей деятельности общества, контроль реализации стратегии общества, выработка рекомендаций Совету директоров по корректировке существующей стратегии развития общества;

- разработка приоритетных направлений деятельности общества;

- выработке рекомендаций по дивидендной политике общества;

- оценка эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;

- предварительное рассмотрение и выработка рекомендаций по вопросам участия общества в других организациях (в том числе по вопросам прямого и косвенного приобретения и отчуждения долей в уставных капиталах организаций, обременения акций, долей);

- оценка добровольных и обязательных предложений о приобретении ценных бумаг общества;

- рассмотрение финансовой модели и модели оценки стоимости бизнеса общества и ее бизнес-сегментов;

- рассмотрение вопросов реорганизации и ликвидации общества и подконтрольных ему организаций;

- рассмотрение вопросов изменения организационной структуры общества и подконтрольных ему организаций;

- рассмотрение вопросов реорганизации бизнес-процессов общества и подконтрольных ему юридических лиц.

Роль и обязанности комитета по аудиту заключаются в предварительном рассмотрении вопросов, связанных с контролем над финансово-хозяйственной деятельностью компании – в области бухгалтерской и финансовой отчетности, управления рисками и внутреннего контроля, обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований, информирования исполнительных органов о нарушениях, налаживание взаимодействия между внешними и внутренними аудиторами. Комитет имеет независимую позицию при формировании мнения и представления информации по финансово-хозяйственной деятельности компании для акционеров (инвесторов).

Комитет по номинациям играет центральную роль в обеспечении эффективного функционирования Совета директоров и исполнительных органов общества, а также планировании преемственности в обществе. К задачам комитета по назначениям (номинациям) Кодекс относит:

- анализ состава и определение приоритетных направлений для усиления Совета директоров;

– взаимодействие с акционерами по вопросам формирования состава Совета;⁶

– анализ профессиональной квалификации и независимости кандидатов в члены Совета директоров;

– описание индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета;

– проведение процедуры самооценки или внешней оценки Совета директоров, комитетов, а также индивидуального вклада директоров;

– формирование программы вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, надзор за практической реализацией вводного курса;

– анализ текущих и ожидаемых потребностей общества в отношении профессиональной квалификации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, планирование преемственности в отношении указанных лиц;

– формирование рекомендаций Совету директоров в отношении кандидатов на должности корпоративного секретаря общества, членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.

Комитет по вознаграждениям отвечает за разработку системы вознаграждения членов Совета директоров, которая закрепляется в соответствующем положении, утверждаемом общим собранием акционеров. Вознаграждение членов СД устанавливается, в частности, в зависимости от размера и финансового положения соответствующего АО с учетом практики вознаграждения членов СД в сопоставимых зарубежных компаниях.

Комитет по вознаграждениям отвечает за руководство выстраиванием в компании системы вознаграждения и увязки мотивации генерального директора и топ-менеджеров с разработкой ключевых показателей эффективности. Такие системы долгосрочной мотивации, включая опционные программы и программы вознаграждения акциями, разрабатываются внешними консультантами по заказу и в тесном взаимодействии с HR-службами компании под контролем комитета. Таким образом гарантируется увязка вознаграждения менеджмента с результатами его работы.

Состав комитетов рекомендуется определять таким образом, чтобы он включал достаточное количество или только независимых директоров и позволял проводить всестороннее обсуждение предварительно рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений. Минимальная рекомендуемая численность комитета по аудиту – три человека. Не существует каких-либо ограничений на продолжительность работы директоров в коми-

⁶ В российском акционерном законодательстве выдвижение директоров в Совет производится непосредственно акционерами, имеющими по крайней мере 2% голосующих акций, важно, чтобы оно не ограничивалось кругом крупнейших акционеров.

тете. Рекомендуется исключить из списка кандидатов в комитет в следующем отчетном периоде члена комитета, если он участвовал в предыдущем отчетном периоде менее чем на 75% заседаниях. Формирование составов комитетов должно быть завершено в срок не более одного месяца с момента избрания состава совета директоров.

Члены комитетов должны на регулярной основе получать необходимую информацию и новые знания посредством взаимодействия с исполнительными органами компании, получения информации на заседаниях комитета (от исполнительных органов, внешнего аудитора, приглашенных на заседание экспертов), посещения специализированных семинаров и тренингов, изучение специальной литературы.

Советом директоров должен быть утвержден план работы с графиком проведения заседаний, формой проведения, перечнем вопросов. В табл. 1 приведен рекомендуемый Росимуществом акционерным обществом с государственным участием Типовой план работы Совета директоров.⁷

Таблица 1
Типовой план работы Совета директоров

Срок проведения	Вопросы повестки дня
Июль	<ul style="list-style-type: none"> • Избрание председателя Совета директоров, избрание корпоративного секретаря. • Утверждение плана работы Совета директоров. • Утверждение состава комитетов, председателей комитетов Совета. • О результатах работы Компании по итогам 6 мес.
Сентябрь	<ul style="list-style-type: none"> • Макроэкономический прогноз. • Основные сценарии развития отрасли, рынков Общества. • Бенчмаркинг (сравнение ключевых показателей деятельности Компании с конкурентами). • Отчет подразделения внутреннего аудита. • Утверждение персонального состава Правления.
Октябрь	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ и утверждение стратегии развития Компании. • Рассмотрение отчета менеджмента о рисках Общества и мерах по управлению рисками. • Утверждение плана преемственности менеджмента Общества • Политика социальной ответственности Общества.

⁷ Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе, утвержденные Приказом Росимущества от 21.11.2013 №357, раскрывают следующие вопросы: роль и функции Совета директоров; состав и структура Совета директоров; роль председателя Совета; планирование и процедуры работы Совета; порядок принятия решений; работа комитетов Совета директоров; роль корпоративного секретаря; управление конфликтами.

Срок проведения	Вопросы повестки дня
Ноябрь	<ul style="list-style-type: none"> • О результатах работы Компании по итогам 9 мес. • Оценка эффективности инвестиционной деятельности Общества. • Утверждение (актуализация) политик и процедур.
Декабрь	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение плана и бюджета общества на следующий год. • Утверждение ключевых показателей деятельности Общества. • О ходе выполнения инвестиционной программы общества.
Январь	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет о результатах закупочной деятельности. • Утверждение бонусных карт топ-менеджеров Общества. • Утверждение кандидатур представителей общества в Советах директоров и ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ, • Утверждение предложений по назначению аудиторов и иных предложений по вопросам повестки дня годового собрания акционеров в этих обществах. • О планах развития дочерних и зависимых Обществ.
Февраль	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет Генерального директора по результатам работы за год. • О предложениях акционеров к годовому общему собранию акционеров. Методические рекомендации по организации работы Совета директоров в акционерном обществе • Отчет внутреннего аудитора Общества. • О проведении конкурса по отбору внешнего аудитора.
Март	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка деятельности Генерального директора и Правления Общества и утверждение бонусов по итогам деятельности за год. • Отчет HR директора.
Апрель	<ul style="list-style-type: none"> • Утверждение повестки годового Общего собрания акционеров. • Предварительное утверждение годового отчета общества.
Май	<ul style="list-style-type: none"> • О результатах работы внешнего аудитора. • Отчет комитетов Совета директоров. • Обсуждение результатов оценки деятельности Совета директоров Общества. Оценка системы корпоративного управления в Обществе.
Июнь	<ul style="list-style-type: none"> • Отчет о финансово-кредитной политике общества. • Отчет о результатах соблюдения Кодекса Этики.

Постоянные вопросы заседаний Совета:

- утверждение проектов, капитальных затрат, не внесенных в бюджет;
- утверждение крупных сделок и сделок с заинтересованностью, рассмотрение сделок свыше 10% балансовой стоимости активов общества (в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения);

– существенные аспекты деятельности юридических лиц, подконтрольных обществу.

Актуальным вопросом повышения качества корпоративного управления является рациональная детализация и разграничение полномочий в управлении вертикально интегрированных структурах.

В частности, в уставе акционерного общества должны быть установлены полномочия Совета директоров по отношению к подконтрольным организациям в части:

– выдвижения кандидатур в состав Советов директоров и исполнительные органы подконтрольных организаций;

– определения их стратегии развития и оценки результатов деятельности.

К компетенции Совета директоров общества относятся и существенные вопросы деятельности подконтрольных юридических лиц, а само общество должно раскрывать информацию об их существенных, в том числе взаимосвязанных сделках, о количестве акций, находящихся в их распоряжении, об изменении степени контроля над подконтрольным юридическим лицом, имеющем для общества существенное значение. Кроме того, в обществе должна быть принята единая для всех структурных подразделений и дочерних обществ Политика в области корпоративной социальной ответственности.

В российской и международной практике принято несколько режимов принятия решений (в зависимости от значимости каждой категории решений): решения, принимающиеся простым большинством голосов членов Совета директоров, решения, принимаемые квалифицированным большинством, и решения, принимаемые единогласным решением Совета.

Решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в заседании, если Законом об АО, уставом общества или его внутренним документом не предусмотрено большее число голосов, необходимое для принятия решения.

Согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах» квалифицированным большинством (в $\frac{3}{4}$ голосов) принимаются решения по следующим вопросам:

– приостановление полномочий генерального директора и управляющего (управляющей организации) (если образование исполнительных органов отнесено к компетенции общего собрания акционеров и если устав предоставляет Совету директоров право утверждать такое решение);

– образование временного единоличного исполнительного органа общества (генерального директора).

– проведение внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса об образовании нового исполнительного органа или о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему.

Кроме того рекомендуется предусматривать в уставе, что квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов решения на заседании Совета директоров принимается по следующим наиболее важным вопросам:

- утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- утверждение дивидендной политики общества;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации или ликвидации общества;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов об увеличении или уменьшении уставного капитала общества, определение цены (денежной оценки) имущества, вносимого в оплату размещаемых обществом дополнительных акций;
- одобрение существенных сделок, принятие решения о листинге акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции;
- вынесение на общее собрание акционеров вопросов, связанных с внесением изменений в устав общества, одобрением существенных сделок общества, листингом и делистингом акций общества и (или) ценных бумаг общества, конвертируемых в его акции;
- определение цены существенных сделок общества;
- рассмотрение существенных вопросов деятельности подконтрольных обществу юридических лиц;
- рассмотрение рекомендаций в отношении поступившего в общество добровольного или обязательного предложения;
- рассмотрение рекомендаций по размеру дивидендов по акциям общества.

В соответствии с Законом единогласно принимаются следующие решения Совета директоров (наблюдательного Совета) общества (без учета голосов выбывших членов):

- об увеличении уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций;
- об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества;
- о размещении обществом облигаций, конвертируемых в акции, и иных эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции.

Рекомендации по формированию графика работы комитета Совета директоров, порядку (очный/заочный) рассмотрения наиболее важных вопросов, созданию возможностей и регламентации процедур для своевременного получения членами совета директоров необходимой информации сформулированы Роимуществом для акционерных обществ с государ-

ственным участием в Методических рекомендациях по организации работы комитетов по аудиту советов директоров акционерных обществ с участием Российской Федерации, утвержденных приказом Росимущества от 20 марта 2014 г. №86.

Типовые планы работы комитетов по кадрам и вознаграждениям и по аудиту представлены в приложениях 1 и 2.

Эффективные коммуникации и четкость процедур работы Совета должны обеспечиваться корпоративным секретарем. Должность корпоративного секретаря акционерного общества была внесена в квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих в 2007 г. (Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 17 сентября 2007 г. №605). Такое решение было обусловлено с попытками размещения ценных бумаг российских компаний на зарубежных фондовых рынках.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления корпоративный секретарь является должностным лицом акционерного общества, обеспечивающим соблюдение данным обществом требований действующего законодательства, устава и внутренних документов общества, гарантирующих реализацию прав и законных интересов акционеров. Во избежание конфликта интересов корпоративный секретарь компании не должен быть аффилированным к контролируемому лицу (лицам) общества либо с исполнительным руководством общества. Рекомендуется избегать совмещения лицом, исполняющим функции корпоративного секретаря, иных должностных обязанностей.

В числе требований к кандидатуре корпоративного секретаря – преимущественно юридическое или экономическое высшее образование, опыт работы в сфере корпоративного управления. Корпоративный секретарь должен уметь использовать законодательство и принимать мотивированные решения в случаях, прямо не отрегулированных корпоративным правом, знать сложившуюся арбитражную практику, обладать знаниями в отношении тенденций развития международной лучшей практики корпоративного управления. Корпоративный секретарь должен уметь говорить убедительно, уметь гасить межличностные конфликты, обладать навыками психолога, медиатора, иметь высокий личный авторитет и репутацию. Предпочтение целесообразно отдавать лицу, прошедшему дополнительную подготовку по данной специальности. Не исключается возможность аутсорсинга функций корпоративного секретаря [15, с. 512].

Подбор кандидатуры корпоративного секретаря должен возлагаться на комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям. Решение о назначении корпоративного секретаря принимает Совет директоров только на очном заседании. Право выдвигать кандидата на должность корпоративного секретаря следует предоставить членам Совета директоров

компания, а также крупным акционерам. Во избежание возникновения аффилированности таким правом не следует наделять единоличный исполнительный орган компании. Практикуется обращение компании за помощью в подборе кандидатуры на эту должность к различным объединениям корпоративных секретарей и профессионалов в вопросах корпоративного управления.

Функционал корпоративного секретаря компании подразделяется следующим образом:

- организационная работа по обеспечению функционирования Совета директоров;

- правовая экспертиза выходящих из компании документов;

- раскрытие информации перед регуляторами и биржами.

Функциональная модель деятельности корпоративного секретаря включает:

- предоставление консультаций членам Совета директоров, менеджменту, акционерам компании по вопросам корпоративного права и управления;

- контроль исполнения требований корпоративного законодательства, устава и внутренних документов компании, контроль за соблюдением прав и имущественных интересов акционеров при принятии решений органами управления компании;

- осуществление коммуникации избираемых по инициативе акционеров профессиональных директоров и менеджмента;

- организация подготовки и обеспечение проведения общего собрания акционеров. При необходимости корпоративный секретарь должен быть готов выступить в качестве арбитра при возникновении конфликтов между акционерами, самой компанией, счетной комиссией по вопросам участия акционера в собрании, действуя при этом объективно, в соответствии с требованиями законодательства и исходя из презумпции защиты прав и баланса интересов акционеров;

- раскрытие информации, хранение документов и предоставление документов и информации о компании по запросам акционеров;

- участвует в реализации предусмотренных законодательством корпоративных процедур, связанных с обеспечением защиты прав и интересов акционеров: эмиссионные процедуры; реорганизация и ликвидация компании; выкуп акций по требованию акционеров в установленных законом случаях; приобретение акций на основании решений органов управления компании; выплата дивидендов; процедуры, связанные с направлением добровольного, обязательного предложения, требования о выкупе акций и др.

К компетенции корпоративного секретаря также могут относиться вопросы ведения учета аффилированных лиц, составление отчетности по

аффилированным лицам и осуществление работы с инсайдерами (ведение списка инсайдеров и уведомление инсайдеров о включении их в такой список, организация формирования перечня информации, относимой к инсайдерской, контроль за совершением инсайдерами сделок с ценными бумагами общества и т.д.);

Для решения задач, возлагаемых на корпоративного секретаря, последний должен обладать достаточно большим объемом прав и полномочий. Положение о корпоративном секретаре⁸ должно предусматривать право последнего:

- знакомиться с документами компании;
- присутствовать на заседаниях Совета директоров и правления компании;
- инициировать рассмотрение вопросов Советом директоров и коллегиальными исполнительными органами;
- запрашивать объяснения в отношении выявленных фактов нарушения норм и требований законодательства, устава и внутренних нормативных актов компании, прав и интересов акционеров, а также требовать устранения выявленных нарушений;
- привлекать к выполнению задач, стоящих перед корпоративным секретарем, сотрудников иных подразделений компании;
- при необходимости – инициировать вопрос о привлечении консультантов в области корпоративного права и управления;
- поддерживать от имени компании в пределах своей компетенции контакты с акционерами, в том числе – подготавливать и подписывать ответы на запросы акционеров, связанные с реализацией их прав;
- заверять копии и удостоверять выписки из протоколов заседаний Советов директоров и общих собраний акционеров.

Одновременно корпоративный секретарь должен нести ответственность за полное и качественное выполнение возложенных на него задач. Такая ответственность может выражаться как в административных санкциях, применение которых предусмотрено Трудовым кодексом РФ, так и во включении в положение о корпоративном секретаре, а также в заключаемый с ним трудовой договор обязанности корпоративного секретаря возмещать ущерб, нанесенный компании по его вине, и выражающийся, в том числе, в предъявлении компании штрафных санкций за нарушение норм и требований корпоративного законодательства.

Речь идет и о выполнении корпоративным секретарем, как и членами Совета директоров или другими должностными лицами своих фидуциар-

⁸ Методические рекомендации по организации работы корпоративного секретаря в акционерных обществах с государственным участием утверждены приказом Росимущества от 27 марта 2014 года № 94.

ных обязанностей – действовать добросовестно и разумно в интересах всех акционеров, понимаемых как устойчивое повышение стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе.⁹

Недобросовестность и неразумность действий (бездействия) проявляется, когда ЛПР действовало при наличии конфликта интересов, либо зная, что эти действия не отвечают интересам юридического лица, либо проигнорировав необходимую для принятия решения информацию, а также в случаях заключения сделки на заведомо невыгодных для юридического лица условиях.

В компании должны быть разработаны процедуры идентификации и управления корпоративными конфликтами. В табл. 2 приведены виды корпоративных конфликтов, их причины и возможные способы их разрешения.

Таблица 2

Корпоративные конфликты

Виды конфликтов	Причины	Способы разрешения
Конфликты между членами Совета директоров и менеджментом общества	Вмешательство Совета в оперативную деятельность. Неспособность Совета понять «реальную ситуацию». Низкое качество выполнения задач. Проблемы качества информирования Совета	Открытое обсуждение сложившейся ситуации с менеджментом, разъяснение роли Совета и ожидания сторон. Четкое разграничение полномочий между Советом и менеджментом не только на уровне Устава, но и на практике. Соблюдение регламента подготовки вопросов к Совету директоров. Внедрение системы контроля исполнения решений
Конфликт между членами Совета директоров	Высокая самооценка и репутация на рынке членов Совета	Строгое соблюдение регламента дискуссии. Привлечение независимых экспертов. Практика неформального общения членов Совета
Конфликт между акционерами	Различные мнения в отношении стратегии, дивидендной политики,	Использование внесудебных процедур разрешения спора, включая медиацию. ¹⁰

⁹ Основными направлениями развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 годов, одобренными Советом директоров Банка России 26.05.2016 года, предполагается закрепить персональную ответственность членов органов управления акционерных обществ: совета директоров и исполнительных органов – за решения, принимаемые ими при осуществлении прав и исполнении возложенных на них обязанностей, включая ответственность за бездействие, а также содержательное раскрыть категорий «разумные действия» и «добросовестные действия» в отношении руководителя или члена органа управления организацией.

Виды конфликтов	Причины	Способы разрешения
	состава органов управления	Получение предварительного заключения независимых директоров общества в отношении действия и решения общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта Заключение акционерного соглашения.
Конфликт между акционерами и обществом	Не предоставление информации. Нарушения при выплате дивидендов. Нарушение прав при голосовании на Общем собрании	Регламентация ключевых корпоративных процедур (проведение общего собрания акционеров, наличие дивидендной политики, информационной политики и пр.). Активные действия Совета директоров и корпоративного секретаря по защите прав и законных интересов акционеров.
Корпоративный шантаж ¹¹	Злоупотребление акционером своими правами	Высокое качество внутренних документов общества. Строгое соблюдение установленных правил и процедур.
Рейдерские захваты ¹²	Коррупция. Незавершенность реформы правоохранительной системы. Игнорирование исполнительными органами общества норм законодательства. Агрессивное налоговое планирование	Мониторинг возможных угроз. Наличие плана действий на случай возникновения подобных угроз. Поддержание атмосферы лояльности и активные коммуникации с акционерами

¹⁰ Медиация – одна из технологий альтернативного урегулирования споров (alternative dispute resolution, ADR) с участием третьей нейтральной, беспристрастной, не заинтересованной в данном конфликте стороны – медиатора, который помогает сторонам выработать определённое соглашение по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

¹¹ Корпоративный шантаж – злоупотребление акционером своими правами для нанесения (создания угрозы нанесения) ущерба обществу или его акционерам с целью побудить общество или его акционеров выкупить акции корпоративного шантажиста по завышенной цене, выплатить ему отступные или создать для него иные необоснованные привилегии.

¹² Рейдерский захват – попытка правовыми и неправовыми средствами установить контроль над обществом или активами общества.

В период финансового кризиса многократно возросли риски, связанные с ответственностью Совета директоров (наблюдательного совета). Необходимым качеством лиц, принимающих решения, стало умение быстро адаптироваться к постоянно изменяющейся ситуации.

В соответствии с Принципом 2.9 Кодекса Совет директоров должен ежегодно проводить оценку качества своей работы, комитетов и членов Совета. Кодекс также рекомендует проведение таких оценок с привлечением внешней организации, по крайней мере, один раз в три года. Такая рекомендация соответствует международным подходам, а в ряде зарубежных стран проведение оценки Совета директоров является требованием органов регулирования. В России требования доступа компании к листингу содержат пункты, касающиеся качества корпоративного управления.

Для внешней оценки качества корпоративного управления используется методика Межгосударственной экспертной рабочей группы по международным стандартам бухгалтерского учета и отчетности (ISAR), согласно которой оценивается раскрытие информации по 51 показателю и по пяти тематическим направлениям (категориям).

В 2014 г. Росимушество разработало для компаний с государственным участием была методику самооценки, оценивающую усилия компании по продвижению высоких стандартов корпоративного управления [24].

С точки зрения Росимушества важнейшими компонентами качества корпоративного управления являются:

- нормативно-правовое регулирование деятельности Совета директоров общества;
- порядок, формат и объем раскрываемой информации (табл. 3).

Таблица 3

Компоненты самооценки корпоративного управления

Компоненты	Оценка		
	Вес компоненты в общей оценке	Количество критериев	Максимальный балл
I. Права акционеров	14%	22	79
II. Совет директоров	37%	56	202
III. Исполнительное руководство	7%	5	38
IV. Прозрачность и раскрытие информации	25%	15	135
V. Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит	11%	16	63
VI. Корпоративная социальная ответственность, деловая этика	6%	6	31
Общая оценка	100%	120	548

Источник: <http://rosim.ru/documents/231515>

Методологию самооценки совета директоров и его комитетов, как правило, определяет комитет по номинациям Совета директоров.

Уровень развития корпоративного управления в российских компаниях ежегодно оценивается экспертами Национального совета по корпоративному управлению (НСКУ) и Российского института директоров, созданных для разработки, внедрения и мониторинга передовых профессиональных стандартов КУ в практике российских компаний [1, с. 35].

С 2004 г. составляется Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ). Российский институт директоров проводит внешнюю оценку практики корпоративного управления и присваивает публичный Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ).

С 2008 г. НСКУ издает «Национальный доклад по корпоративному управлению».

До 2011 г. рейтинги корпоративного управления российским компаниям присваивало еще и международное рейтинговое агентство Standard&Poor's.

В приложениях 3 и 4 представлены рейтинговые шкалы, которые применяются при внешней оценке качества корпоративного управления в отечественной практике.

Когда речь идет о комитетах, можно воспользоваться разными способами оценки:

- сравнить деятельность комитета с положением о комитете;
- оценка того, насколько результаты деятельности комитета отвечают ожиданиям совета директоров
- сопоставить с законодательными и регулятивными требованиями и передовой практикой.

Механизм индивидуальной оценки эффективности деятельности лиц, избранных в органы управления компаниями, является неотъемлемой частью модели корпоративного управления. Этот механизм строится на описании индивидуальных обязанностей директоров и председателя Совета директоров в рамках их работы в Совете директоров общества, которое утверждается Советом директоров и вручается для ознакомления каждому после избрания. Описания включают ожидания в отношении времени, уделяемого вопросам, связанным с деятельностью общества, в рамках и за рамками заседаний, в ходе плановой и внеплановой работы.

Индивидуальная оценка членов Совета директоров заключается в определении степени его участия в принятии ключевых решений, инициативности, участия в работе специализированных комитетов, качества принимаемых решений [23].

Оценка работы директоров включает как объективные, так и субъективные критерии.

Объективную оценку можно дать по количеству заседаний Совета директоров, в которых директор принял очное участие (в том числе посредством телефонной и видео связи), или заочное участие путем представления письменного заключения (опросного листа). Учитывается:

- число основных вопросов повестки дня, оказывающих существенное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности общества, в принятии решений по которым участвовал директор;
- число инициированных для рассмотрения вопросов,
- число раз голосовал «против» или «воздержался»;
- участие в работе комитетов Совета директоров;
- участие в значимых мероприятиях, в том числе общих собраний акционеров;
- факты голосования «за» по повлекшим убыток вопросам.

В числе критериев объективной оценки – случаи нарушения законодательства, Кодекса корпоративного управления, кодекса этики общества, требований внутренних документов и т.д.

Субъективные факторы характеризуют компетентность в формировании стратегии компании, знание отрасли и особенностей ведения бизнеса компании, инициативность при подготовке вопросов к обсуждению, степень участия в обсуждении на заседаниях комитета. готовность к критическому обсуждению вопросов, конструктивизм и нацеленность на поиск решений.

Индивидуальная оценка деятельности членов Совета директоров может проводиться корпоративными секретарями совместно с председателем Совета директоров.

На основании результатов самооценки или внешней оценки Совета директоров, комитетов, а также индивидуального вклада директоров формируются отчет об итогах самооценки или внешней оценки для включения в годовой отчет общества и рекомендаций Совету директоров в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов.

Согласно Кодексу, система вознаграждения членов Совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

Вознаграждение членам Совета директоров, размер которого устанавливается решением общего собрания, производится в форме единовременной выплаты по итогам работы за корпоративный год, если иное не предусмотрено Положением о выплате вознаграждения [27]. Данное положение разрабатывается комитетом по вознаграждению Совета директоров или Советом директоров, если комитет отсутствует в составе Совета, и выносится Советом директоров на утверждение общего собрания акционеров.

При расчете размера вознаграждения учитываются:

- масштаб деятельности компании, чтобы расходы на обеспечение деятельности Совета директоров были соизмеримы с ее доходами;
- число проведенных заседаний и участие в них каждого из директоров;
- срок работы конкретного директора, если он составляет менее 12 месяцев;
- исполнение дополнительных обязанностей;
- принятая в компании система ключевых показателей эффективности и результаты их достижения.¹³

Выплачиваемое вознаграждение, как правило, делится на две части: за осуществление полномочий члена Совета директоров и за исполнение дополнительных обязанностей.

Минэкономразвития России рекомендует при определении размеров вознаграждений независимых директоров и профессиональных поверенных акционерные общества с государственным участием делить на шесть групп с разными коэффициентами для определения базовой части вознаграждения (табл. 4).

Таблица 4

Размера базового вознаграждения независимых директоров и профессиональных поверенных [27]

Группа	Выручка за финансовый год	Размер базовой части вознаграждения в год
1	свыше 200 млрд руб.	1 000 000 руб. (БАЗИС)
2	свыше 30 млрд руб.	900 000 руб. (К = 0,9)
3	свыше 10 млрд руб.	800 000 руб. (К = 0,8)
4	свыше 1 млрд руб.	700 000 руб. (К = 0,7)
5	свыше 600 млн руб.	600 000 руб. (К = 0,6)
6	не выше 600 млн руб.	в индивидуальном порядке

Надбавка за председательство в Совете директоров может составлять, согласно рекомендациям Минэкономразвития России, до 30% базовой части, за председательство в специализированном комитете – до 20%, за членство в специализированном комитете – до 10%.

Положение о вознаграждении должно содержать порядок расчета вознаграждения членов Совета директоров за исполнение КПЭ.

¹³ Ключевой показатель эффективности (КПЭ) – оценочный критерий достижения цели, используемый для определения эффективности деятельности, поддающийся количественному измерению и являющийся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач.

Вознаграждение члену Совета директоров, одновременно осуществляющему функции исполнительного органа (генерального директора), не предусматривается.

В Методических рекомендациях по организации работы комитетов по аудиту Советов директоров акционерных обществ с участием Российской Федерации, утвержденных приказом Росимущества от 20 марта 2014 г. № 86, подчеркивается, что вознаграждение членов комитета должно быть достаточным, чтобы компенсировать уровень ответственности, возложенной на членов комитета, и иметь возможность привлечь к работе в комитете специалистов, имеющих необходимый опыт и квалификацию.

Вознаграждение за работу в комитете может состоять из нескольких частей: фиксированной суммы за членство в комитете, фиксированной суммы, выплачиваемой за участие в каждом заседании комитета, а также суммы, выплачиваемой по итогам работы комитета за год, если в бюджете совета директоров предусмотрено создание премиального фонда. Фиксированные суммы вознаграждения рекомендуется устанавливать едиными для всех членов комитета.

Формы и размеры вознаграждения членов комитетов могут ежегодно корректироваться в случае необходимости.

Положение о вознаграждении должно быть общедоступно и подлежит обязательному размещению на официальном сайте общества в сети Интернет.

Совет директоров формирует Политику вознаграждения исполнительных органов, он же контролирует ее исполнение.

Основой для оценки работы менеджмента и сотрудников, а также для принятия решений об оплате труда и его мотивации, кадровых решениях, является система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI).

Письмом Росимущества от 18 августа 2009 г. ГН-13/20732 компаниям с госучастием было рекомендован порядок расчета размера вознаграждения единоличному исполнительному органу (генеральному директору), согласно которому:

- рассчитывался средний по отрасли показатель размера вознаграждения руководителя (базовый показатель);
- оклад руководителя – не более 30% от базового показателя;
- ежемесячные и квартальные премии, зависящие от достижения КПЭ – не более 35% от базового показателя;
- размер годового бонуса и опционные выплаты, зависящие от достижения КПЭ – 35% от базового показателя.

При утверждении Советом директоров ключевых показателей эффективности в обязательном порядке вносятся изменения в положение о вознаграждении исполнительных органов Обществ и трудовой договор

(контракт) с единоличным исполнительным органом, в части включения в них обязанности по достижению КПЭ. Основным показателем оценки эффективности менеджмента публичной компании с учетом общего анализа состояния рынка считается показатель TSR (Total Shareholders Return), представляющий собой норму доходности акционеров в результате изменения биржевых котировок акций и начисления дивидендов. Целевое значение TSR должно устанавливаться на уровне доходности одного из индексов Московской биржи за отчетный период. Кроме того, на усмотрение Совета директоров, могут применяться и такие финансово-экономические показатели:

- рентабельность инвестированного капитала (ROIC – return on invested capital);
- рентабельность акционерного капитала (ROE – Return on equity);
- динамика размера EBITDA к предыдущему году;¹⁴
- динамика удельной выручки (за вычетом нерегулярных составляющих) за год из расчета на одного сотрудника (рост к предыдущему году);
- снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг) на единицу продукции и др. [29].

Система КПЭ должна включать и отраслевые показатели. Есть предложение включить в систему КПЭ в качестве одного из управленческих показателей для оценки качества системы корпоративного управления рейтинг корпоративного управления [5, с. 181].

Методические указания по применению ключевых показателей эффективности компаниями с государственным участием, утвержденные Экспертно-консультационным советом при Росимуществе, предусматривают наряду с финансово-экономическими и отраслевыми показателями показатели депремирования менеджмента [29].¹⁵

¹⁴ EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета расходов по процентам, по налогу на прибыль (в том числе отложенного) и амортизационных отчислений. EBITDA служит для определения конкурентоспособности и эффективности деятельности компании вне зависимости от размера задолженности по кредитам, налогового режима и способа расчета амортизационных отчислений.

¹⁵ Пунктами 4 и 5 Перечня поручений Президента РФ от 05.07.2013 №Пр-1474, а также решениями, принятыми на заседании Правительства РФ от 03.10.2013 №ИШ-П13-98пр, государственным корпорациям, государственным компаниям, государственным унитарным предприятиям, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50%, предписано применять ключевые показатели эффективности (КПЭ). Методические указания по КПЭ разработаны Минэкономразвития России совместно с Росимуществом и одобрены поручением Правительства РФ от 27.03.2014 №ИШ-П13-2043.

В общем случае это – превышение установленного Советом директоров лимита NetDebt/ЕВITDA (расчет по методике S&P).¹⁶ Для финансовых компаний в этих целях рекомендуется оценивать ухудшение динамики показателя NPL / превышение установленного Советом директоров показателя. Совет директоров определяет вес (коэффициент значимости), целевое значение показателей, а также размер (%) депремирования менеджмента в случае отклонения фактически достигнутого значения.¹⁷

Не реже одного раза в год Совет директоров с привлечением членов ревизионной комиссии и представителей внутреннего и/или внешнего аудита должен проверять обоснованность премирования руководства акционерного общества (с учетом выполнения КПЭ).

Обществам, акции которых допущены к организованным торгам, рекомендуется внедрить программу долгосрочной мотивации исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (опционов или других производных финансовых инструментов, базисным активом по которым являются акции общества).

Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения [11].

¹⁶ NetDebt – сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов компании, за вычетом денежных средств. При этом, кредиты и займы должны быть в оценке согласно стандарту МСФО (IAS) 23.

¹⁷ NPL (Non-performing loan) – доля просроченной задолженности сроком 90 дней и более в кредитном портфеле общества финансового сектора.

2. ПОСТРОЕНИЕ ВЕРТИКАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Расширение горизонта планирования, четкое целеполагание, ведение продуманной стратегической политики, стандартизация основных управленческих процессов, это те изменения в управлении отечественными компаниями, которые направлены на повышение их инвестиционной привлекательности.

Один из принципов, сформулированный в Кодексе корпоративного управления, определяет, что именно Совет директоров осуществляет стратегическое управление обществом и должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.

Традиционно роль Совета директоров в стратегическом планировании развития корпорации заключается в решении ряда принципиальных вопросов [13, с. 63-70]:

- о приобретении или поглощении других компаний, которые позволяют компаниям создать дополнительную стоимость; Для этого компания должна иметь собственные опытные внутренние корпоративные финансовые команды для определения, проверки и заключения сделок с потенциальными объектами.

- о расширении рынка на основании портфельного анализа не только на уровне корпоративного центра, но и на уровне отдельных бизнес-единиц посредством увеличения доли рынка в имеющихся основных бизнесах и/или вступлении в смежные сегменты, в которых имеющиеся навыки и ресурсы могут быть использованы для создания конкурентного преимущества. При этом курс акций, доход в расчете на одну акцию и ожидаемое увеличение доходов в следующем году не оказывают решающего воздействия на такого рода решения, но экспансионистское мышление должно быть частью организационной культуры и корпоративной этики компании;

- о развитии ключевых компетенций – бизнес-процессы, уровень квалификации персонала, сила его мотивации, приоритет командной работы, сервис, предоставляемый покупателям. Совет директоров должен иметь в своем распоряжении результаты объективного мониторинга ключевых аспектов успеха культуры и сущности ключевых компетенций, информированы обо всех внешних событиях, которые могут сделать их менее индивидуальными или менее ценными.

Непосредственно разработка документов стратегического планирования относится к полномочиям менеджмента общества.

Система стратегического планирования включает совокупность взаимосвязанных документов стратегического планирования, нормативно-правовое, научно-методическое, информационное, финансовое и иное обеспечение процессов стратегического планирования, участников, осуществляющих практическую деятельность и контроль в этой предметной области.

Во исполнение п. 3 постановления Правительства Российской Федерации от 20 июня 2011 г. № 499, предусматривающего меры по повышению эффективности управления федеральными государственными унитарными предприятиями, приказом Министерства экономического развития РФ от 18 ноября 2011 г. № 683 были утверждены Методические рекомендации по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет.

Упуская вопросы специального порядка утверждения стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий федеральным органом исполнительной власти, следует отметить ряд принципиальных методических вопросов, содержащихся в этих рекомендациях:

– предлагалось в стратегии развития выделять следующие разделы: анализ внутренней и внешней среды и оценка рисков; определение цели развития предприятия, в том числе с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков; показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения; мероприятия (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки; информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития; план мероприятий по реализации стратегии развития; мониторинг и контроль реализации стратегии развития;

– при осуществлении анализа деятельности предприятия в сравнении с сопоставимыми компаниями рекомендовалось использовать следующие ключевые показатели: рентабельность по чистой прибыли (в сравнении с частными компаниями); рентабельность капитала; структура капитала (доля заемного капитала в общей величине активов); структура долговой нагрузки (в том числе, доля краткосрочных обязательств в совокупных обязательствах) и ликвидность; структура издержек (отдельно необходимо проанализировать отношение средней заработной платы в данной отрасли или на данном рынке, а также к средней заработной плате у отечественных и зарубежных конкурентов); портфель производимой продукции/услуг (в том числе анализ наиболее перспективных, инновационных продуктов и современных технологий производства); доля предприятия на основных рынках сбыта; география сбыта; структура поставщиков; производительность труда; степень износа основных фондов; расходы на науч-

но-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в процентах от выручки (в сравнении с показателем ведущих международных компаний соответствующей отрасли). Показатели следовало анализировать в динамике минимум за последние 3 года;

- в стратегических целях развития предприятия рекомендовалось отразить подходы организации к решению задач в сфере экологии, энергоэффективности и социальной ответственности;

- в качестве показателей, обеспечивающих четкую формулировку стратегических целей, предлагалось использовать следующие: доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании; расширение географии сбыта продукции; показатели, характеризующие модернизацию и инновационное развитие; доля НИОКР за счет внебюджетных средств в выручке компании; себестоимость на рубль продаж (отношение себестоимости продаж к выручке); производительность труда (отношение выручки к среднесписочной численности за отчетный период); экспорт продукции/услуг в процентах к выручке компании; показатели, характеризующие финансовую эффективность и устойчивость (рентабельность по чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке), показатели, характеризующие долговую нагрузку (отношение суммы краткосрочных и долгосрочных обязательств к прибыли от продаж), ликвидность (отношение разницы между оборотными активами и долгосрочной дебиторской задолженностью к краткосрочным обязательствам), объем инвестиций в основной капитал, показатели, характеризующие энергоэффективность и энергосбережение;

- конкретные мероприятия, обеспечивающие достижение стратегических целей в установленный срок, было рекомендовано группировать по типам: производственные, инвестиционные и финансовые, инновационные, управленческие, кадровые, а также мероприятия по разработке и корректировке внутренних документов предприятия, а также сопутствующих инструментов.

В качестве управленческих мероприятий, включенных в стратегию развития, наряду с применением современных информационных технологий и систем, предусматривалось внедрение системы мотивации на достижение установленных стратегических целей:

- внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), обеспечивающих достижение стратегических целей;

- взаимосвязь размеров вознаграждений руководству с достижением целевых значений КПЭ в срок.

Финансовое обеспечение стратегии предусматривалось за счет увязки с программами деятельности предприятия, инновационного развития, с инвестиционными программами (проектами), финансовыми планами организации.

План-график реализации мероприятий стратегии развития должен был предусматривать плановые сроки исполнения каждого мероприятия, перечень ответственных лиц. Органам управления предприятия следовало обеспечить на регулярной основе мониторинг и контроль исполнения плана-графика мероприятий и достижения показателей, предусмотренных стратегией развития, через 1-2 года проводить актуализацию стратегии с учетом достигнутых результатов реализации, рисков и новых обстоятельств.

Вертикальная система стратегического планирования начала формироваться в компаниях с государственным участием во исполнение Перечней поручений Президента Российской Федерации от 27 декабря 2013 г. №Пр-3086 (пп. 32 и пп. 33 п. 1) и от 05 июля 2013 г. №Пр-1474 (п. 4), поручения Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2013 г. №ДМ-П13-9589, а также решений принятых на заседаниях Правительства Российской Федерации (протокол от 30 января 2014 г. №3 и от 3 октября 2013 г. №ИШ-П13-98пр) в 2014 году.

Решением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 29 апреля 2014 г. №ОД-11/18576 «О разработке ключевых стратегических документов» были утверждены ключевые стратегические документы для компаний с государственным участием, а также:

- Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития;
- Примерное техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития;
- Типовой стандарт проведения аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития;
- Методические указания по применению ключевых показателей эффективности.

Вертикальная система стратегического планирования компании включает (табл. 5):

- стратегию развития;
- долгосрочную программу развития;
- текущее (тактическое) планирование;
- аудита реализации долгосрочной программы развития;
- систему ключевых показателей эффективности.

Стратегия развития, а за ней и долгосрочная программа развития компаний должны основываться на действующем законодательстве Российской Федерации, на стратегических и программных документах, утвержденных Президентом Российской Федерации, Правительством Российской Федерации, ФОИВ, соответствующими органами государственной власти субъектов и местного самоуправления, на которых должна ос-

новываться стратегия развития, – концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации;

- стратегии долгосрочного социально-экономического развития регионов, в которых организация осуществляет деятельность;
- планов (программ) приватизации федерального, государственного и муниципального имущества;
- федеральных целевых программ;
- федеральной адресной инвестиционной программы;
- региональных целевых программ;
- схем территориального планирования;
- иных стратегических и/или программных документов и поручений, касающихся развития отрасли, в которой компания осуществляет деятельность.

Таблица 5

Вертикальная система стратегического планирования

Документы и процедуры	Определение	Содержание
Стратегия развития	внутренний документ АО, содержащий четко сформулированные и измеримые стратегические цели развития организации (включая сеть дочерних и зависимых обществ), информацию о ее текущем положении в отрасли, целевой финансовой бизнес-модели и стратегических инициативах, стоящих перед организацией, на период не менее 5 лет	Разрабатывается менеджментом компании в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и с учетом стратегических, программных и иных документов, влияющих на сферу деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов и отрасли в целом и окончательно утверждается советом директоров (наблюдательным советом) компании
Долгосрочная программа развития	производный от стратегии внутренний программный документ компании, содержащий перечни средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития, определенных стратегией, к поставленным срокам с указанием объема и источников их финансирования, включающий значения показателей текущих и ожидаемых результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов на период от 3 до 5 лет	Разрабатывается менеджментом компании с учетом тех же стратегических, программных и иных документов, что и при разработке стратегии, включает анализ текущего положения компании и перспектив развития отрасли в Российской Федерации и на международных рынках, анализ ключевых рисков и возможностей, разработку перечней конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей к поставленным срокам

Документы и процедуры	Определение	Содержание
Текущее (тактическое) планирование	планирование деятельности компании на срок до 1 года, которое ориентировано на выбор средств для достижения поставленных стратегических целей и находит воплощение в краткосрочных и оперативных планах. Краткосрочные планы, в свою очередь, разрабатываются в виде бюджетов, финансовых смет, производственных программ	К тактическим вопросам относятся: создание определенной организационной структуры, порядок найма сотрудников, процедуры взаимодействия с потребителями продукции/услуг и т.д. Реализация стратегии предполагает, что организация устанавливает тактические цели, мотивирует работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы поставленная стратегическая цель была достигнута наиболее эффективным и оперативным способом
Аудит реализации долгосрочной программы развития госкомпании	завершающий этап в процессе стратегического планирования компании	Проведение аудита реализации АО долгосрочной программы развития целесообразно обеспечивается путем привлечения специализированных организаций, являющихся членами саморегулируемых организаций
Разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности	ключевое связующее звено в системе стратегического планирования компании как оценочные критерии достижения целей, используемые для определения эффективности деятельности, поддающиеся количественному измерению и являющиеся значимым с точки зрения долгосрочных и среднесрочных задач	Структура системы КПЭ компании соответствующую Стратегии, долгосрочной программе развития и стратегическим целям госкомпании, и предназначенную для регулярного планирования и контроля исполнения и достижения, определенных Стратегией госкомпании, целей, средств и реализации мероприятий, определенных долгосрочной программой развития

Для компаний с государственным участием к числу такого рода документов относятся поручения Президента и Председателя правительства Российской Федерации.

В условиях повышенной внешнеэкономической и внешнеполитической неопределенности, беспрецедентного роста волатильности на финансовом рынке и уровня стресса в банковской системе цель и концепция долгосрочного развития Российской Федерации остались неизменными – устойчивое повышение благосостояния российских граждан, националь-

ной безопасности, динамичное развитие экономики, укрепление позиций России в мировом сообществе.

В качестве главных задач государственной экономической политики были определены – сохранение финансовой стабильности и смягчение негативных последствий для реального сектора экономики в течение адаптационного периода к резко изменившимся внешним условиям.

Для решения этих задач предусмотрены:

- поддержка импортозамещения и экспорта по широкой номенклатуре несырьевых товаров, в первую очередь оборонных предприятий и производителей высокотехнологичной продукции, путем предоставления государственных субсидий на уплату процентов по кредитам или финансирование деятельности компаний;

- содействие развитию малого и среднего предпринимательства путем снижения финансовых и административных издержек, предоставления возможности осуществления финансирования инвестиционных проектов малых компаний;

- предоставление компенсации дополнительных инфляционных издержек наиболее уязвимым категориям граждан (пенсионеры, семьи с несколькими детьми);

- повышение устойчивости банковской системы и создание механизма санации проблемных системообразующих организаций;

- оптимизация бюджетных расходов.

Вместе с тем для реализации структурных реформ, направленных на диверсификацию экономики и создание условий для устойчивого экономического роста, предусматривается:

- продолжение реализации государственных программ повышения качества систем здравоохранения и образования;

- стимулирование опережающего роста частных инвестиций и реализация национальной предпринимательской инициативы, формирование комфортных условий ведения бизнеса;

- эффективное применение инструментов проектного финансирования, гарантии, фонда поддержки промышленности, индустриальных парков, государственных закупок, государственно-частного партнерства;

- формирование и начало реализации Национальной технологической инициативы с использованием инновационной инфраструктуры;

- стабилизация налоговой системы с одновременным применением мер налогового стимулирования структурных преобразований;

- продолжение модернизации и улучшение сбалансированности пенсионной системы, а также системы социальных льгот (за счет расширения ее адресного характера);

- радикальное повышение качества системы государственного управления и эффективности работы крупных компаний, контролируемых государством.

Цель компании состоит в том, чтобы создать такую стратегию, в которой использовались бы сильные стороны компании и слабости конкурентов, а также способную нейтрализовать слабые стороны фирмы и сильные – ее соперников. Идеалом видится конкуренция в здоровой, растущей отрасли со стратегией, в основе которой лежат не поддающиеся воспроизводству или нейтрализации соперниками преимущества [13, с. 59].

Стратегические цели развития организации могут быть сформулированы как:

- увеличение доли по ключевым продуктам на основном рынке деятельности организации;
- модернизация и инновационное развитие;
- повышение производительности труда;
- повышение финансовой эффективности;
- повышение кредитного рейтинга;
- повышение рентабельности по чистой прибыли;
- ограничение по долговой нагрузке;
- повышение ликвидности активов;
- энергоэффективность и энергосбережение;
- обеспечение прозрачности внутрикорпоративных процедур, включая антикоррупционные программы;
- повышение эффективности закупочной деятельности;
- повышение эффективности инвестиционной деятельности;
- увеличение индекса удовлетворенности потребителей услугами организации;
- иные отраслевые и финансовые цели развития организации, определенные стратегией ее развития.

Принципы формирования стратегии:

- разработка сценариев;
- реализация устойчивого конкурентного преимущества;
- соответствие организационному видению и миссии;
- осуществимость;
- сбалансированность.

Стратегия развития должна содержать следующие документы:

- перечень ключевых показателей эффективности и их целевые значения;
- положение о вознаграждении исполнительного органа и Совете директоров;
- инвестиционно-финансовая политика;
- интерактивная финансовая модель;
- положения о научно-технических фондах;

- прогноз научно-технического развития, модернизации и оптимизации применяемых технологий;
- программа энергосбережения и энергоэффективности.

Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Инвестиционно-финансовая политика организации – это инструменты и критерии успешности реализации инвестиционных и финансовых мероприятий, мероприятий, нацеленных на достижение стратегических целей развития компании. В операционном смысле цель разработки инвестиционно-финансовой политики организации – поддержание инвестиционной и финансовой дисциплины в ходе реализации стратегии.

Инвестиционно-финансовая политика должна устанавливать:

- четкие критерии инвестирования (сроки инвестирования, внутренняя норма доходности (IRR);
- требования по максимально допустимому уровню долговой нагрузки (NetDebt/EBITDA);
- требования по уровню ликвидности;
- требования по коэффициенту отношения свободного денежного потока к вырубке.

Что касается инструментов инвестиционно-финансовой политики, то они помимо целей сохранения и прироста капитала должны обеспечивать:

- укрепление конкурентных позиций за счет формирования конкурентных преимуществ в сегментах экспортоориентированной, импортозаменяющей продукции с высокой добавленной стоимостью, а также продукции, обеспечивающей внутренние нужды страны, занимающей устойчивую долю в ВВП и имеющей емкий потенциальный спрос;
- приоритетное обеспечение капитальными вложениями прогрессивных направлений научно-технического прогресса, способствующих снижению издержек производства и повышению качества продукции;
- улучшение воспроизводимой и технологической структуры капитальных вложений, увеличение в них удельного веса оборудования и соответственно сокращение строительно-монтажных работ;
- использование эффектов государственного вмешательства, включая государственные капитальные вложения, государственные программы и заказы, налоговые льготы, возможность ускоренной амортизации и т.д.;
- повышение качества трудовой жизни работников организации, экологическую безопасность производства, рациональное региональное размещение производств.

Интерактивная финансовая модель – это отображение реально существующего или планируемого в будущем положения компании в такой форме, которая может наглядно демонстрировать все ее значимые свойства и особенности, связанные со способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным.

Финансовая модель строится на основе инвестиционно-финансовой политики, а также данных бухгалтерской отчетности.

Финансовая модель позволяет прогнозировать все показатели форм бухгалтерской отчетности на весь период стратегического планирования, а также оценить эффект изменения вводных параметров на эти показатели на основе сценарного планирования. Она позволяет смоделировать различные сценарии и просчитать экономические результаты в зависимости от масштабов и технологии производства; ценовых факторов; сезонности; различных решений организационного характера; налогового режима.

Модель адресована также потенциальным инвесторам и другим заинтересованным сторонам, при этом имеет целью создать полноценное представление о функционировании организации.

Интерактивность модели заключается в информационном обмене ее элементов и визуализируется, например, в программе на основе MS Excel, состоящей из взаимосвязанных таблиц, графиков, диаграмм.

Модель позволяет отследить закономерности в изменении прибыли, рентабельности, денежных потоков, точки безубыточности, структуре прибыли и расходов и т.д. С помощью интерактивной финансовой модели судят о потенциале и «запасе прочности» бизнеса, о его слабых звеньях, о ситуациях, которых стоит избегать и ситуациях, к которым нужно стремиться.

Основой разработки объективной интерактивной финансовой модели должна стать реализация таких ключевых функций системы финансового управления компании и ее ДЗО, как бюджетирование и отчетность об исполнении бюджетов (головной компании, каждого отдельного ДЗО, консолидированно группы компаний) и управление движением денежных средств и ликвидностью.

На целесообразность создания научно-технических фондов и рациональное использование их средств на финансирование мероприятий стратегии развития указано еще в упомянутом выше приказе Министерства экономического развития РФ от 18 ноября 2011 г. № 683, поскольку до этого в закон «О науке и государственной научно-технической политике» были внесены изменения в части уточнения правового статуса фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности (Федеральный закон от 20 июля 2011 г. №249-ФЗ). Формирование в организациях целевых научно-технических фондов стало одним из инструментов обеспечения устойчивого среднесрочного и долгосрочного финансирования разработки продуктов нового поколения, новейших технологий, оборудования, их коммерческой реализации рекомендуется рассматривать.

Положение о научно-техническом фонде должно устанавливать:

- принципы наполнения фонда средствами;
- принципы отбора проектов для финансирования за счет средств фонда;
- принципы расходования средств фонда.

При формировании научно-технического развития, модернизации и оптимизации применяемых технологий рекомендуется учитывать, в том числе, следующие документы государственного стратегического планирования Российской Федерации и изменения государственного регулирования [12, с. 85–86]:

– Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года (решением Правительства Российской Федерации от 3 января 2014 г. № ДМ-П8-5);

– приоритетные направления развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечень критических технологий Российской Федерации;

– государственные программы Российской Федерации (отраслевые, а также научно-технологической и инновационной направленности);

– «дорожные карты» развития новых отраслей¹⁸.

Компании, разрабатывавшие программы инновационного развития с 2011 года, имеют достаточно серьезный опыт определения технологического уровня и отбора технологических приоритетов, так как обязательным этапом их разработки было проведение технологического аудита [12, с. 80; 35, с. 10].

Долгосрочная программа развития разрабатывается с целью выработать взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер и подходов к укреплению жизнеспособности компаний и усилению роли на рынке по отношению к ее конкурентам.

В соответствии с Методическими рекомендациями по разработке долгосрочных программ развития стратегических акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов (поручение Пра-

¹⁸ План мероприятий («дорожная карта») «Развитие биотехнологий и геномной инженерии», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 18 июля 2013 г. № 1247-р; План мероприятий («дорожная карта») в области инжиниринга и промышленного дизайна, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 июля 2013 г. № 1300-р; План мероприятий («дорожная карта») «Развитие отрасли производства композитных материалов», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 июля 2013 г. № 1307-р; План мероприятий («дорожная карта») «Развитие оптоэлектронных технологий (фотоники)», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 июля 2013 г. № 1305-р; План мероприятий («дорожная карта») «Развитие отрасли информационных технологий», утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2013 г. № 2602-р; План мероприятий («дорожная карта») «Внедрение инновационных технологий и современных материалов в отраслях топливно-энергетического комплекса» на период до 2018 года, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 июля 2014 г. № 1217-р.

вительства РФ от 15 апреля 2014 г. № ИШ-П13-2583), долгосрочная программа развития включает цели и количественные показатели деятельности компаний, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов на период не менее 5 лет, механизм персональной ответственности руководителей.

В рекомендациях зафиксированы следующие методические приемы:

- в программе приводятся перечни средств и конкретных мероприятий с указанием объема и источников их финансирования, а также показатели ожидаемых результатов деятельности как для организации, так и ее дочерних и зависимых организаций, филиалов;

- выделяются прогнозируемый (среднесрочный) и следующий за ним непрогнозируемый периоды. На первом отрезке времени, на который должен быть дан обоснованный прогноз значений показателей ожидаемых результатов деятельности организации, все мероприятия и показатели программы приводятся в годовом разрезе с разбивкой по кварталам в целях своевременного выявления отклонений результатов деятельности, а далее, когда прогноз уже неточен, затруднен или слабо обоснован в силу непредсказуемости экономических условий, – указываются с 5-летним шагом;

- программа должна включать инновационную и инвестиционную программы в виде инновационных и инвестиционных проектов со сроками их осуществления, ресурсами, исполнителями, объемами и источниками финансирования;

- плановые значения ключевых показателей эффективности деятельности организации, определенных стратегическими целями ее развития.

В большинстве крупных компаний сегодня утверждается целый ряд программных документов, перечни мероприятий которых со сроками реализации и значения показателей ожидаемых результатов должны быть включены в долгосрочную программу развития. Среди них:

- программа в области энергосбережения и повышения энергоэффективности, которая с учетом результатов энергетического обследования разрабатывается в обязательном порядке организациями с участием государства или муниципального образования и организациями, осуществляющими регулируемые виды деятельности;¹⁹

- инвестиционные программы организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности, например, в коммунальном комплексе;²⁰

¹⁹ Требование ч. 2 ст. 15 гл. 4, ст. 25 гл. 7 Федерального закона № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности ...» и Приказа Минэнерго России от 19.04.2010 № 182.

²⁰ Требования Федерального закона от 30 декабря 2004 года № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» и пункта 1 постановления Правительства Российской Федерации от 20 февраля 2007 года № 115 «О принятии нормативных актов по отдельным вопросам регулирования тарифов организаций коммунального комплекса».

– программы инновационного развития государственной корпорации, государственной компании, акционерного общества с государственным участием, включенного в перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 января 2003 г. № 91-р.²¹

Кроме того, компания может быть исполнителем по федеральной целевой программе, соинвестором российского и международного венчурного фонда, применять добровольный механизм экологической ответственности.

В долгосрочной программе развития должны быть выделены следующие блоки:

1) оценка степени достижения плановых значений показателей результатов деятельности организации, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов, определенных ранее утвержденными программными документами организации;

2) анализ перспектив экономического развития организации в отрасли с учетом текущих результатов ее деятельности;

3) перечни программных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития, к поставленным срокам;

4) анализ рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий долгосрочной программы развития.

Приводя в первом разделе Программы динамику фактических показателей результатов деятельности и анализ степени достижения их плановых значений, нужно дать оценку степени достижения плановых значений и пояснить причины отклонений.

Анализируя перспективы экономического развития организации, нужно сравнить показатели результатов деятельности организации (в динамике) с соответствующими показателями не менее трех конкурирующих компаний. Поскольку вероятны сравнения с международными компаниями, рекомендуется использовать информацию, учтенную в консолидированной/сводной отчетности организации, подготовленной в соответствии с МСФО.

В этом разделе Программы должны быть представлены предложения по повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности компании, ее дочерних и зависимых организаций, филиалов.

Программные мероприятия приводятся с указанием сроков, объема и источников финансирования, значений показателей ожидаемых результа-

²¹ Требования п. 6 п.1 Перечня поручений Президента РФ от 07.02.2011 № Пр-307, Директивы Правительства РФ от 24.03.2011 № 1221п-П13, Послания Федеральному Собранию РФ 12.11.2010, Протокола заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 30.01.2012 № 1.

тов и плановых значений ключевых показателей эффективности деятельности организации, включая применяемые для оценки работы менеджмента организации.

Оценка рисков и возможностей, связанных с реализацией мероприятий Программы, может учитывать предполагаемые (возможные) изменения:

- в области отраслевого регулирования;
- технологических характеристик отрасли;
- потребительских предпочтений;
- макроэкономических показателей и прочих составляющих.

При сценарном анализе рисков и возможностей могут быть рассмотрены альтернативные, вероятные, внутренние непротиворечивые варианты динамики основных факторов, влияющих на деятельность организации.

Должны быть приведены возможные механизмы управления рисками и нивелирования последствий их возникновения, а также механизмы учета и реализации возникающих возможностей.

В Программе могут быть сформулированы предложения федеральным органам исполнительной власти и Правительству Российской Федерации по изменению отраслевого регулирования, объемов бюджетного финансирования, планов (программ) приватизации.

Следующей ступенью вертикальной системы стратегического планирования компаний является текущее (тактическое) планирование на срок до 1 года, ориентированное на выбор средств для достижения поставленных стратегических целей. Текущее (тактическое) планирование воплощается в краткосрочных и оперативных планах в виде бюджетов, финансовых смет, производственных программ.

Текущие планы занимают важное место в систематическом цикле планирования. Планирование – непрерывный процесс, его цель заключается в ежегодном формальном пересмотре и продлении плана. В рамках процесса должны быть обеспечены возможности формального пересмотра плана, а также распространение и официальное обсуждение стратегических директив, позволяющих операционным подразделениям организации составлять свои планы.

Аудит реализации долгосрочных программ развития является завершающим этапом в процессе стратегического планирования компании и заключается в проведение экспертной оценки результативных показателей деятельности компании, определенные программой.

Цель проведения аудита реализации долгосрочных программ развития:

- оценка эффективности реализации программы долгосрочного развития;
- выработка необходимых управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности компании, в том числе в части оптимизации производственных процессов, капитальных и операци-

онных затрат, а также сроков реализации мероприятий, предусмотренных программой.

Во исполнение подпункта 33 пункта 1 Поручения Президента РФ №Пр-3086 Минэкономразвития России совместно с Росимуществом разработали Типовой стандарт, а также Техническое задание для проведения аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития, одобренные поручением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. №ИШ-П13-2583. Сейчас действие этих документов распространяется на акционерные общества, включенные в специальный перечень.

В соответствии с директивами Правительства РФ от 17 июля 2014 г. № 4955п-П13 аудит реализации долгосрочной программы развития акционерных обществ с госучастием будет проводиться, начиная с 2015 г. (по итогам 2014 отчетного финансового года), каждый год.

Стандартизации процесса и порядка проведения аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития АО с госучастием способствует определению минимального перечня требований к проведению аудита реализации долгосрочных программ развития.

Задачи аудиторской проверки реализации долгосрочных программ развития акционерных обществ Спецперечня представлены в табл. 6.

Таблица 6

Задачи аудита реализации долгосрочных программ развития

Аудит значений фактических показателей результатов деятельности			Аудит целевого использования средств		Оценка степени достижения определенных Программой плановых значений показателей деятельности	Выявление и анализ причин отклонения фактических значений показателей результатов деятельности от запланированных Программой
Аудит готовой продукции, выполненных услуг и работ	Аудит качества работ, услуг, товаров	Аудит подтверждающих хозяйственные операции документов	Аудит денежных операций	Аудит кассовых операций		

В ходе аудита оценивается:

- достоверность значений фактических показателей результатов деятельности и степени достижения их плановых значений;
- эффективность целевого использования средств соответствующих бюджетов в течение аудируемого периода;
- причины отклонений фактических значений показателей от запланированных программой.

С использованием некоторых аналогичных методических приемов может проводиться экспертная оценка результирующих показателей, определенных программой, и в других компаниях.

Менеджментом компании должен быть подготовлен соответствующий отчет о степени реализации программных мероприятий и достигнутых фактических значениях результативных показателей, определенных программой.

Аудит проводит независимая коммерческая организация, являющаяся членом одной из саморегулируемых организаций аудиторов и имеющая право проверять общественно-значимые хозяйствующие субъекты, соответствующая обязательным требованиям закупочной документации и прошедшая конкурсную процедуру отбора.

К числу обязательных требований при отборе аудитора относятся:

- наличие надлежащего опыта и знаний, в том числе в сфере отраслевого законодательства и в части, касающейся специфики реализуемых проектов и мероприятий;

- отсутствие аффилированности с обществом, ДЗО и подрядными организациями;

- отсутствие экспертных заключений в отношении проектной документации *по включенным в программу мероприятиям и проектам.*

По результатам проведения аудита менеджмент готовит предложения по повышению эффективности деятельности, устранению выявленных нарушений (несоответствий) и корректировке программы. Эти предложения должны быть одобрены специализированным комитетом Совета директоров и после ряда процедур согласований утверждены менеджментом компании.

Следует заметить, что согласно Основным направлениям развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 гг., одобренным Советом директоров Банка России 26.05.2016 г., регулятор планирует в целях повышения доверия со стороны инвесторов и акционеров распространить практику внешнего аудита соответствия реальной деятельности заявленной в стратегических документах на все публичные компании.

Основой для принятия стратегических управленческих решений является формирование и внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Показатели КПЭ – измерители целей, определенных стратегией развития, их плановые значения закладываются в долгосрочную программу развития компании.

Системы КПЭ позволяют регулярно планировать и контролировать исполнение и достижение определенных стратегией компании целей, а

также реализацию мероприятий, определенных долгосрочной программой развития.

Горизонт, на который устанавливаются КПЭ, должен соответствовать стратегии, долгосрочной программе развития и соответствующей финансовой модели компании.

Формирование КПЭ осуществляется с разбивкой по годам действия утвержденной стратегии, а также в поквартальной разбивке на текущий год осуществляет менеджмент компании в координации (предварительное рассмотрение) с комитетом по стратегии.

Формирование КПЭ включает три этапа:

- определение перечня показателей;
- выбор методики расчета;
- расчет целевых значений показателей.

При формировании КПЭ рекомендуется преимущественно использовать относительные показатели, рассчитанные исходя из динамики изменения показателей в денежном и процентном соотношении.

При определении целевых значений КПЭ пользуются приемами ретроспективного анализа, сравнения факта и плана в рамках исполнения стратегии, бизнес-плана, программ, финансовых моделей, бюджета, а также среднеотраслевых сравнений. Важным вопросом в последнем случае является обеспечение сопоставимости методики расчета, применяемой в компании и другими участниками рынка, включая зарубежные. Наличие объективных обстоятельств, с которыми связаны поправки в расчете, должны быть раскрыты и убедительно обоснованы.

В общем случае Совет директоров утверждает КПЭ компании.

Не реже, чем один раз в год Совет директоров организует проверку корректности расчетов показателей, привлекая членов ревизионной комиссии и внутренних и внешних аудиторов.

Неотъемлемой частью системы КПЭ является матрица полномочий и ответственности за реализацию КПЭ на уровне структурных подразделений (бизнес-единиц и бизнес-функций) и должностных лиц.

«Каскадирование» системы КПЭ не только по уровням иерархии менеджмента, ДЗО и филиалам компании, но и по функциональным областям деятельности имеет принципиальное значение.

Например, КПЭ – рекомендуемый раздел Инвестиционной программы и условие повышения эффективности инвестиционной деятельности государственных корпораций, государственной компании и и стратегических акционерных обществ [50].

В методических указаниях Росимущества по подготовке регламента повышения инвестиционной и операционной эффективности и сокращения расходов для этих организаций предлагается использовать следующие КПЭ инвестиционной деятельности:

- сроки ввода в эксплуатацию наиболее значимых объектов;
- целевые производственные, технические и (или) природоохранные показатели (например, расход топлива на производство единицы продукции);
- показатели надежности /качества;
- показатели экономического эффекта от реализации программы (например, дисконтированный срок окупаемости, величина чистого денежного потока, иные измеримые показатели экономического эффекта), в том числе по сценариям [50].

Этим же документом рекомендованы КПЭ Программы повышения операционной эффективности и сокращения расходов, в следующем составе:

- универсальные показатели операционной эффективности (например, снижение доли операционных затрат на единицу произведенной продукции на X% в год);
- универсальные показатели производительности труда (например, рост объема доходов на одного сотрудника Компании на X% в год);
- универсальные показатели объема текущих расходов (например, снижение базы управляемых расходов на X% в год);
- специфические показатели эффективности приоритетных бизнес-процессов, в наибольшей степени влияющих на эффективность как на уровне Компании в целом, так и на уровне отдельных цепочек создания добавленной стоимости [50].

Перечень КПЭ верхнего уровня, т.е. компании в целом, должен включать какой-то из показателей повышения операционной эффективности и сокращения расходов.

Программы инновационного развития также содержат не менее 4 КПЭ: один – оценивающий инновационную деятельность компании в целом; не менее чем по одному по направлениям: освоение новых технологий, разработка и выпуск инновационных продуктов, инновации в управлении [12, с. 123].

Методические материалы по разработке программ инновационного развития компаний с государственным участием рекомендуют использовать показатели, представленные в табл. 7.

Компания выбирает показатели из предложенного перечня с учетом специфики своей основной деятельности, самостоятельно определяет их значения и размерность на основе анализа результатов технологического аудита.

В соответствии с рекомендациями Минэкономразвития России по ключевому показателю эффективности инновационной деятельности, включаемому в долгосрочные программы развития и системы ключевых показателей эффективности, применяемых для мотивации менеджмента

госкомпаний и необходимо рассчитывать интегральный КПЭ инновационной деятельности. Такого рода интегральный показатель может включать до четырех показателей, три из которых должны характеризовать деятельность компании на стадиях жизненного цикла инноваций: от разработки (закупки), к внедрению (использованию), и далее – к коммерциализации [12, с. 121-122].

Таблица 7

КПЭ программы инновационного развития компаний с государственным участием [12, с. 124]

Направление оценки	Рекомендованные показатели
Финансирование и результативность НИОКР	- объем финансирования НИОКР за счет собственных средств
	- количество поставленных на баланс по результатам проведенных НИОКР патентов и иных нематериальных активов
	- количество технологий и продуктов, разработанных и внедренных в производство по результатам выполненных НИОКР
Технологическое лидерство	- количество полученных за последние 3 года патентов
	- количество продуктов, защищенных полученными за последние три года патентами
	- качество инновационного портфеля – соотношение прорывных проектов ²² и улучшающих проектов ²³
Эффективность инновационной деятельности	- удельный вес продаж новых продуктов (не старше 3 лет) в общем объеме продаж
	- эффективности внедрения – отношение объема продаж произведенной с использованием результатов НИОКР продукции к величине расходов на их выполнение
Результативность корпоративной системы управления инновациями	- количество полученных от сотрудников инновационных предложений и проектов, их ожидаемая окупаемость
	- количество проектов, переходящих с одного этапа разработки и внедрения и услуг на следующий
	- продолжительность инновационного цикла и его стадий (создание прототипа продукции, выпуска опытной партии и т.д.)
Эффективность взаимодействия с внешними источниками разработок и инноваций	- количество инновационных предложений сторонних организаций
	- удельный вес продаж от реализации полученных извне разработок

²² Технологии, продукты и услуги, создающие новые рынки и новые категории продукции.

²³ Технологии, продукты и услуги, направленные на развитие имеющихся на рынке продуктов.

Фактические значения КПЭ определяются на основании финансовой (бухгалтерской) и отчетности об исполнении бизнес-планов и программ, а также официальной статистики.

Комитет по стратегии (кадрам и вознаграждениям) оценивает результаты выполнения КПЭ ежеквартально. Совет директоров с предварительным рассмотрением на комитете по стратегии (кадрам и вознаграждениям) и с привлечением представителей внутреннего аудита анализирует, насколько менеджмент компании достигает целевые значения КПЭ, один раз в год вместе с остальной отчетностью.

3. ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Принцип полноты, актуальности и достоверности информации об обществе в первую очередь должен реализовываться в отношении акционеров общества. Речь идет о равнодоступности и необременительности получения доступа к информации и документам общества.

Стремление к прозрачности бизнеса имеет прямое отношение к привлечению инвестиционных ресурсов в капиталы компаний.

Основные принципы раскрытия информации:

– информация, которая может существенно повлиять на оценку общества и на стоимость его ценных бумаг раскрывается в максимально короткие сроки;

– эквивалентность раскрытия информации, когда на организованных рынках разных стран, где обращаются ценные бумаги компании, раскрывается аналогичная по содержанию информация;

– оперативное предоставление информации о позиции общества в отношении слухов или недостоверных данных, формирующих искаженное представление об оценке общества и стоимости его ценных бумаг, что подвергает риску интересы акционеров и инвесторов;

– использование разнообразных каналов и способов раскрытия информации, прежде всего электронных, доступных для большинства заинтересованных лиц;

– достоверность, полнота и сравнимость, объективность и сбалансированность, нейтральность раскрываемых данных;

– раскрытие информации о подконтрольных юридических лицах, имеющих для общества существенное значение.

Информационная прозрачность (disclosure) используются практически во всех рейтинговых оценках корпоративного управления [1, с. 35].

Акционерное общество обязано раскрывать информацию в форме годового отчета. Требования к содержанию годового отчета акционерного общества изложены в Положении о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, утвержденном Банком России 30 декабря 2014 г. №454-П

Министерство финансов РФ активно поддерживает применение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) в российской системе бухгалтерского учета, в том числе и путем увеличения числа организаций, обязанных составлять консолидированную финансовую отчетность. С точки зрения Министерства финансов РФ, в числе таких организаций – и государственные корпорации и государственные компании, участников проектов государственно-частного партнерства. Внедрение МСФО ориентировано и на интересы менеджмента, поскольку обеспечи-

ваает доступ к достоверной, своевременной и качественной информации для принятия точных управленческих решений.

Показателем высокого качества корпоративного управления является раскрытие обществом информации и своем финансовом состоянии посредством:

- промежуточной финансовой отчетности за полугодие в соответствии с МСФО, с отчетом о результатах обзорной аудиторской проверки или аудиторским заключением;

- пояснений к годовой и промежуточной финансовой отчетности общества, включая анализ финансового состояния и результатов его деятельности (MD&A), в том числе анализ показателей рентабельности, финансовой устойчивости, оценку изменений в составе и структуре активов и пассивов, оценку текущей и перспективной ликвидности активов, описание факторов, оказывающих влияние на финансовое состояние общества и тенденций, которые могут оказать влияние на деятельность общества в дальнейшем;

- сведений обо всех существенных рисках, которые могут повлиять на деятельность общества;

- сведения об изменении степени контроля над подконтрольным юридическим лицом, имеющем для общества существенное значение;

- сведения о сделках со связанными сторонами в соответствии с критериями, установленными МСФО;

- информации о ценных бумагах общества и другой информации.

Банк России в Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на период 2016–2018 гг. планирует провести совместно с заинтересованными ведомствами обсуждение и принять соответствующие решения по изменению требований к раскрытию эмитентами информации, а также к порядку предоставления акционерам доступа к документам общества. С учетом того, что объем раскрываемой информации оценивается эмитентами и инвесторами, с одной стороны, как избыточный, а с другой – как не охватывающий все существенные аспекты деятельности компании, влияющие на принятие инвестиционных решений, требуется внесение изменений в законодательство в части установления правил, регулирующих раскрытие информации на рынке ценных бумаг. В рамках этих изменений предполагается переход от раскрытия информации на основе формальных критериев к раскрытию информации, основанному на принципе существенности.

С 2015 года, в соответствии с требованиями «Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», утвержденного Банком России 30 декабря 2014 г. № 454-П, в случае, если акции акционерного общества допущены к организованным торгам, годовой отчет общества должен включать в себя отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Ранее компании уже отражали в годовых отчетах в соответствии с рекомендациями Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг сведения о соблюдении Кодекса корпоративного поведения (Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 30 апреля 2003 г. № 03-849/р). В оценочную таблицу было включено 78 норм Кодекса корпоративного поведения, о соблюдении или несоблюдении которых нужно было отчитаться [6, с. 47].

Раскрытие информации о корпоративном управлении осуществляется в формате «соблюдай или объясняй», что является важным элементом прозрачности деятельности акционерных обществ, а также коммуникации между эмитентами, инвесторами и иными заинтересованными сторонами на финансовых рынках многих стран.

Отчет включает:

- заявление Совета директоров о соблюдении принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом;
- краткое описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в акционерном обществе;
- описание методологии оценки соблюдения принципов корпоративного управления;
- объяснение ключевых причин, в силу которых акционерным обществом не соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме принципы Кодекса;
- описание механизмов и инструментов корпоративного управления, которые используются акционерным обществом взамен рекомендованных Кодексом;
- планируемые действия и мероприятия по совершенствованию модели и практики корпоративного управления [34].

Банк России в письме от 17 февраля 2016 г. №ИН-06-52/8 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления» в качестве методологии, по которой акционерным обществом проводится оценка соблюдения принципов корпоративного управления, дает развернутые рекомендации по составлению отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, которые включают:

- рекомендации к структуре и содержанию отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, подлежащего включению в состав годового отчета публичного акционерного общества;
- рекомендации по объяснению ключевых причин, факторов и (или) обстоятельств, в силу которых публичным акционерным обществом не

соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления;

– рекомендации по описанию наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в публичном акционерном обществе.

Законодательство Российской Федерации предоставляет акционерным обществам возможность самим определять структуру годового отчета и приводить отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления либо в составе раздела (разделов) годового отчета, посвященного корпоративному управлению, либо в приложении к годовому отчету. На практике большинство публичных акционерных обществ предусматривают специальный раздел (разделы) годового отчета, посвященный корпоративному управлению. В таком разделе приводится описание наиболее существенных аспектов модели и практики корпоративного управления в акционерном обществе. В соответствии с наилучшей практикой в него обычно включаются следующие ключевые элементы:

1) обзор системы корпоративного управления, включая требования регулирования, влияющие на структуру корпоративного управления;

2) информацию об акционерах общества и взаимодействии с акционерами;

3) состав Совета директоров (наблюдательного совета), включая биографические данные о его членах, сроке работы в Совете директоров (наблюдательном совете) и статусе каждого члена Совета директоров (наблюдательного совета) (исполнительный; неисполнительный; независимый), а также аналогичные данные в отношении исполнительных органов общества;

4) обязанности и деятельность Совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества в отчетном периоде;

5) отчет о вознаграждениях;

6) описание системы внутреннего контроля и управления рисками;

7) отчет комитета по аудиту.

Содержательные объяснения ключевых причин, факторов и (или) обстоятельств, в силу которых публичным акционерным обществом не соблюдаются или соблюдаются не в полном объеме принципы корпоративного управления, закрепленные Кодексом корпоративного управления, являются ключевым элементом механизма коммуникации между эмитентами, инвесторами и иными заинтересованными сторонами, обеспечения прозрачности деятельности акционерных обществ, важным инструментом для формирования отношений доверия на финансовом рынке.

Содержательная информация об обстоятельствах, в силу которых произошло отклонение от рекомендованной Кодексом практики, и причи-

нах такого отклонения, должны позволить оценить эффективность альтернативных мер, дать представления о планируемых обществом дальнейших действиях, направленных на изменение текущей ситуации.

В отчете Европейской Конфедерации Ассоциаций Директоров (eCoDa) «Corporate Governance Compliance and Monitoring Systems Across EU» (2015) приведена категоризация объяснений, встречающихся в отчетах о соблюдении кодексов корпоративного управления компаний из различных стран Европейского Союза:

- фиктивные / неинформативные (повторяющиеся): компания констатирует факт несоблюдения или отклонения от предусмотренных рекомендаций без объяснения каких-либо причин;

- ограниченные: компания не объясняет причины несоблюдения рекомендованной практики, но предоставляет некоторую информацию об используемой альтернативной процедуре, преследующей ту же цель, что и рекомендованная;

- общие: компания указывает на несогласие с рекомендацией без определения альтернативного решения, принятого в компании;

- переходные: компания указывает, что конкретные рекомендации будут реализованы позднее;

- конкретные: компания описывает конкретные обстоятельства своей деятельности и объясняет, почему они не позволяют компании полностью соблюдать рекомендации соответствующего кодекса корпоративного управления.

В рекомендациях Банка России с использованием разработок Европейской комиссией (EU Commission), Советом по финансовой отчетности Великобритании (UK Financial Reporting Council) и Ассоциацией Британских Страховщиков (Association of British Insurers (ABI)) и результатов анализа годовых отчетов публичных акционерных обществ за 2014 год признаком надлежащего исполнения требований по раскрытию информации о причинах несоблюдения или соблюдения не в полном объеме призывов и ключевых рекомендаций Кодекса корпоративного управления признается наличие в объяснении отклонения следующих элементов:

- 1) четкое указание положения (элемента) Кодекса, к которому относится объяснение;

- 2) краткое описание контекста, обстоятельств деятельности акционерного общества и (или) исторически сложившихся предпосылок, в связи с которыми общество не следует рекомендуемой практике;

- 3) убедительные и понятные объяснения конкретных причин несоблюдения соответствующего положения (элемента) Кодекса и обоснования решения, принятого акционерным обществом;

- 4) описание используемых акционерным обществом мер, направленных на снижение возникающих дополнительных рисков;

5) указание на то, является ли несоответствие положению Кодекса ограниченным во времени, и есть ли у акционерного общества намерение достигнуть соблюдения соответствующего элемента Кодекса в будущем.

Специалисты отмечают как полезные рекомендации Московской биржи для акционерных обществ, чьи ценные бумаги допущены к организованным торгам, относительно формата для раскрытия сведений о соблюдении принципов, закрепленных в Кодексе корпоративного управления (Информационное письмо № 31-14/236 от 13 марта 2015 г.) [6, с. 47]. Банк России рекомендовал эту форму для отражения в годовых отчетах акционерных обществ за 2014 год сведений о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления.

Что касается компаний с государственным участием, то структура их годового отчета утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 31 декабря 2010 г. № 1214. Постановлением Правительства РФ от 10 ноября 2015 г. № 1211 в этот документ внесены изменения, включающие требования о необходимости раскрытия следующей информации:

- о стратегии развития: стратегические цели, основные направления, планируемые сроки реализации;

- о долгосрочной программе развития (ДПР): основные цели и задачи, основные мероприятия, направленные на реализацию долгосрочной программы развития общества в отчетном году, планируемые сроки реализации;

- об изменениях в стратегии развития и ДПР по сравнению с предыдущим годом: описание характера и причин изменений основных целей и задач;

- об иных программах общества (в том числе инвестиционных и инновационных) в рамках реализации стратегии развития и ДПР: цели, основные проекты, основные направления и сроки реализации;

- о программе отчуждения непрофильных активов;

- о заключении аудитора о реализации ДПР: основные выводы аудитора, фактическое достижение результативных показателей;

- о наличии системы ключевых показателей эффективности: состав КПЭ, целевые значения показателей на текущий и последующий годы, степень достижения КПЭ в отчетном году по сравнению с предыдущим годом (процентов), причины отклонений фактически достигнутых от запланированных показателей, изменения в системе КПЭ с обоснованием причин;

- о наиболее существенных рисках: их описание, в том числе реализовавшихся в отчетном году, предпринимаемые меры по реагированию, методы управления рисками, информация о неоконченных судебных разбирательствах, о возможных обстоятельствах, объективно препятствующ-

ших деятельности, информация об инвестиционных вложениях общества, предполагаемый уровень дохода по которым составляет более 10 процентов в год, с указанием цели и суммы инвестирования, а также источников финансирования;

- о принципах и подходах к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, сведения о функции внутреннего аудита.

Прозрачность финансово-хозяйственной деятельности компаний с государственным участием обеспечивается еще рядом мер:

- предоставлением справок о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера членов Совета директоров и руководителей компаний и их близких родственников;

- раскрытие мер, направленных на недопущение участия аффилированных лиц в заключаемых договорах;

- публикация решений Совета директоров, не относящиеся к коммерческой тайне, в открытых источниках информации;

- типовой порядок формирования и направления использования фондов спонсорской поддержки и благотворительности.

Задача повышения прозрачности должна решаться и в процессе формирования и внедрения системы осуществления закупок с проведением конкурентных процедур [46]. Это касается и выбора внешнего аудитора общества.

Создание единых казначейств головных, дочерних и зависимых организаций с функционированием «единого счета» (пула счетов), составлением и ведением кассового плана исполнения Бюджетов группы компаний, управлением средствами на «едином счете» (пуле счетов) и учетом исполнения Бюджета группы компаний и операций с денежными средствами на «едином счете» (пуле счетов) снимают большинство вопросов раскрытия информации о подконтрольных юридических лицах.

Важным способом коммуникации бизнес-структур со стейкхолдерами (акционеров, персонала, государства, потребителей, сотрудников и т.д.) становится нефинансовая отчетность [52, с. 80]. Речь идет о социальной, экологической и отчетности в области устойчивого развития. Часто посредством нефинансовой отчетности раскрывается информацию и об экономических аспектах деятельности компании.

В табл. 8 представлены известные международные стандарты нефинансовой отчетности.

В соответствии с рекомендациями ККУ компания должна раскрывать политику в социальной и экологической сфере, а также ряд нефинансовых отчетов. Например:

- отчет об устойчивом развитии в соответствии с международными стандартами (например, GRI);

Международные стандарты нефинансовой отчетности [52, с. 80]

Наименование стандарта	Организация-разработчик, год принятия	Предназначение	Содержание	Особенности
GRI (Global Reporting Initiative)	Глобальная инициатива по отчетности, 2000 год	Модель формализованного социального отчета, не измеряет активность организации по повышению уровня социальной ответственности, помогает и описать результаты принятия и применения различных кодексов, политик и систем менеджмента по управлению КСО	Протоколы к стандартам GRI: показатели экономической результативности; показатели экологической результативности; показатели результативности подходов к организации труда и достойного труда; показатели результативности в области прав человека; показатели результативности взаимодействия с обществом; показатели результативности в области ответственности за продукцию	Предлагает методику составления отчетности, включающую набор индикаторов для комплексной оценки устойчивого развития фирмы с учетом экономической, социальной и экологической составляющих
A1000AS	Британский институт социальной и этической отчетности, 2003 год	Направлен на упорядочение социальных инициатив организации и повышение их эффективности	Основные этапы процесса социальной отчетности по этому стандарту: планирование (определение круга заинтересованных сторон), определение или уточнение ценностей и задач организации, отчетность (выявление наиболее актуальных вопросов, определение индикаторов оценки, сбор и анализ информации), подготовка отчета, проведение аудита внешней организацией экономики организации; социальная политика организации; экологическая ответственность организации	Предъявляет жесткие требования к социальной отчетности для всех типов организаций, рекомендованный характер правовой нормы
SA 8000	Международная организация по социальной отчетности, 1997 год	Устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда по 9 основным пунктам	Основные нормы ответственности: детский труд; принудительный труд; здоровье и безопасность; свобода образования ассоциаций и права на переговоры между предпринимателями и проф-союзами об условиях труда; дискриминация; дисциплинарные меры; рабочее время; вознаграждения	Содержит показатели и методику аудита и сертификации фирмы в области трудовых отношений

– результаты технического аудита, аудита систем контроля качества, результаты сертификации системы менеджмента качества на соответствие требованиям международных стандартов

Нефинансовая отчетность развивается в интегрированную отчетность (ИО), раскрывающую существенные данные о стратегии организации, корпоративном управлении, показателях ее деятельности и перспективах с учетом экономического, социального и экологического окружения.

В 2013 г. Международный совет по интегрированной отчетности (IIRC) представил проект Международной концепции интегрированной отчетности. Цель подготовки проекта – повышение уровня подотчетности и ответственности бизнеса за рациональное управление ресурсами и продвижение интеграционного мышления и принятия решений.

Согласно IIRC, интегрированный отчет – «краткое сообщение о том, как стратегия, система управления, результаты деятельности и планы организации в контексте внешних условий приводят к созданию ее стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе». При этом IIRC руководствуется так называемой концепцией «шести капиталов» – финансового, производственного, интеллектуального, человеческого, социального и общественного, природного.

Интегрированный отчет, по замыслу разработчиков, должен включать семь компонентов содержания:

- организационный обзор и внешние условия;
- корпоративное управление;
- возможности и риски;
- стратегия и распределение ресурсов;
- модель бизнеса;
- результаты деятельности;
- будущий прогноз.

Руководство по составлению интегрированного отчета содержит указания на существенность, периодичность составления отчетности, границы отчетности и использование технологий. Информация об интегрированной отчетности, примеры передовой практики и практические рекомендации представлены на сайте www.pwc.com/corporatereporting.

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» и ее дочерние компании являлись участниками Пилотной Программы IIRC, и в 2012 г. по ее инициативе и при поддержке IIRC была создана коммуникационная площадка – сайт Российская Региональная Сеть (PPC) по интегрированной отчетности.

На сегодня интегрированная отчетность позволяет в максимальной степени учитывать потребности наиболее значимых пользователей в информации о финансовых и нефинансовых драйверах стоимости компании.

Действующий стандарт интегрированной отчетности, предлагающий подход, согласно которому компания сама разрабатывает систему информации исходя из понимания требований к интегрированной отчетности (ИО) и собственного видения факторов создания стоимости, по мнению специалистов, «создает методологическую проблему разработки и обоснования выбора системы индикаторов, отражающих процесс создания стоимости в рамках конкретной бизнес-модели» [8].

Однако в рекомендациях Кодекса корпоративного управления предусмотрено, что информационная политика общества устанавливает перечень информации, помимо предусмотренной законодательством, обязанность по раскрытию которой принимает на себя общество, а также порядок раскрытия информации (в том числе информационные каналы, через которые должно осуществляться раскрытие, и формы раскрытия), сроки, в течение которых должен обеспечиваться доступ к раскрытой информации, порядок коммуникации членов органов управления, должностных лиц и работников общества с акционерами и инвесторами, а также представителями средств массовой информации и иными заинтересованными лицами, а также меры по обеспечению контроля за соблюдением информационной политики общества [11].

На сайте общества в сети Интернет должна быть размещена информация, достаточная для формирования объективного представления о существенных аспектах деятельности общества.

На специальной странице сайта общества в сети Интернет целесообразно размещать ответы на типичные вопросы акционеров и инвесторов, регулярно обновлять календарь корпоративных событий общества, предоставлять иную полезную для акционеров и инвесторов информацию.

Информационная политика должна предусматривать регулярные встречи менеджмента и ключевых специалистов с аналитиками.

Должны практиковаться презентации (в том числе в форме телеконференций, веб-трансляций, веб-кастов) и встречи, сопутствующие раскрытию бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также связанные с основными инвестиционными проектами и планами стратегического развития общества.

Повышению прозрачности корпоративного управления будет способствовать максимально полная регламентация деятельности компании внутренними нормативными документами с последующим размещением на сайте общества. Наиболее актуальными из них являются ключевые документы всей вертикальной системы стратегического планирования: стратегия развития; долгосрочная программа развития; текущее (тактическое) планирование; аудит реализации долгосрочной программы развития, а также положение о внутреннем аудите, системе управления качеством, системе управления рисками.

4. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ

Отечественные компании активно осваивают общепринятые концепции и практики работы в области управления рисками²⁴. Среди них:

– Концепция «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission);

– ISO 31000:2009, Risk management. Principles and guidelines и Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» (Приказ Госстандарта от 21.12.2010 №883-ст);

– ISO/IEC 31010:2009, Risk Management. Risk Assessment Techniques и Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (Приказ Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 1 декабря 2011 г. №680-ст);

– ISO Guide 73:2009, Risk management. Vocabulary. Guidelines for use in standards) и Международный стандарт ГОСТ Р ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения»;

– Стандарты управления рисками Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA).

Интегрированная модель управления рисками COSO, определяя основные принципы, концепции и общую терминологию управления рисками, дает компаниям возможность оценить и определить пути совершенствования системы управления рисками.

Принципами управления рисками являются:

– сбалансированность между ростом, прибыльностью и рисками при формировании стратегий и целей компании, определенность;

– определенность в оценке риск-аппетит (уровень риска, который организация в целом считает для себя допустимым в процессе создания стоимости) на этапе выбора из стратегических альтернатив при постановке целей, отвечающих выбранной стратегии, а также при разработке механизмов управления соответствующими рисками. Следует заметить, что в отечественной практике эту категорию иногда обозначают как «предпочтительный риск»;

– выявление и использование благоприятных возможностей, сокращение числа событий, влекущих убытки;

– интегрированный подход в отношении множественных рисков;

– постоянное совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски. Наличие и непрерывное функционирование всех компонентов процесса управления рисками является критерием оценки его эффективности [39, с. 49–50].

²⁴ Управление рисками рассмотрено в работе [39].

ISO Guide 73:2009 определяет многие из ключевых терминов и определений в области управления рисками – следствие (consequence), событие (event), вероятность (probability), анализ риска (risk analysis), оценка риска (risk assessment), предотвращение риска (risk avoidance), коммуникация риска (risk communication), идентификация риска (risk identification) и др.

Согласно требованиям ИСО 31000, организация должна официально сформулировать политику и стратегию в области управления рисками. Принципы функционирования системы управления рисками в компании должны быть едиными, приняты и соблюдаться на всех уровнях. Вопросы определения принципов и подходов к организации системы управления рисками могут быть возложены на уполномоченные Советом директоров комитеты, например, комитет по рискам, комитет по стратегии.

На практике Уставом или внутренним нормативным документом компании, принимаемым высшим органом управления, должны быть определены полномочия Совета директоров (наблюдательного совета) в области управления рисками. В их числе:

- контроль за созданием и функционированием эффективной системы управления рисками;
- установление приемлемой величины рисков для общества (риск-аппетита).

Совет директоров утверждает на проводимом в очной форме заседании Положение о системе управления рисками (Политику в области управления рисками, Стандарт по управлению рисками) в зависимости от принятой в компании системы организационно-распорядительной документации, ежегодно рассматривает план мероприятий по развитию функции управления рисками, дважды в год отчет об управлении рисками.

Положение о системе управления рисками – внутренний нормативный документ, определяющий отношение компании к рискам, устанавливающий общие принципы построения системы управления рисками (СУР), ее цели и задачи, общие подходы к организации, распределение ответственности между участниками СУР и характер их взаимодействия [50].

Цели и задачи СУР могут изменяться по мере развития и совершенствования процесса управления рисками. В общем случае Система управления рисками должна давать руководству и Совету директоров компании разумную гарантию достижения целей, и функционировать таким образом, чтобы риски не превышали готовности организации идти на риск (ее риск-аппетит, предпочтительный риск).

Предпочтительный риск – предельно допустимый уровень риска, к которому компания стремится или готова поддерживать. Должна быть установлена периодичность пересмотра уровня предпочтительного риска.

К числу участников СУР рекомендуется относить:

- Совет директоров (наблюдательный совет);
- комитет по аудиту, иной уполномоченный комитет Совета директоров по управлению рисками;
- исполнительные органы;
- комитет по рискам при Правлении;
- структурное подразделение (отдел управления рисками)/ подразделения по управлению рисками и внутреннему контролю;
- структурные подразделения компании и их сотрудников;
- Ревизионную комиссию и подразделение внутреннего аудита (в части осуществления независимого мониторинга и оценки СУР).

Распределяя обязанности между участниками СУР, следует исключить дублирование функций, обеспечить согласованность и эффективность реализуемых мер по управлению рисками.

Комитет по рискам при Правлении должен поддерживать и развивать СУР в компании. Комитет, как правило, состоит из членов Правления – вице-президентов по направлениям деятельности, и выполняет следующие основные функции:

- рассматривает и согласовывает корпоративный реестр рисков, карту рисков, отчет об управлении рисками;
- разрабатывает рекомендации в части методов управления рисками и согласовывает планы мероприятий по управлению рисками.

Отдел управления рисками является координирующим участником процесса управления рисками и выполняет следующие функции в области организации СУР:

- обеспечивает функциональное взаимодействие между подразделениями компании;
- осуществляет методологическую поддержку участников интегрированного управления рисками;
- консолидирует информацию о состоянии рисков компании, проводит анализ влияния ключевых рисков на денежный поток и формирует отчет об управлении рисками для рассмотрения органами управления компании.

Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 сентября 2015 г. № 591н был утвержден профессиональный стандарт «Специалист по управлению рисками».

Основная цель такого вида профессиональной деятельности – определение событий, которые могут влиять на деятельность организации, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль отсутствия превышения предельно допустимого уровня риска организации и предоставление разумной гарантии достижения целей организации; поддержание уровня риска, обеспечивающего непрерывную деятельность и

устойчивое развитие организации, получение оптимального результата деятельности организации с учетом риска для учредителей, собственников и иных заинтересованных сторон.

Функциональная карта профессионального стандарта предусматривает трудовые функции для специалистов 6–8 уровней квалификации: от разработки отдельных направлений риск-менеджмента (идентификация, анализ рисков, выработка мероприятий по воздействию на риск и т.д.), методической разработки, поддержания и координации процесса управления рисками в целом, построения и контролю процесса управления рисками, до стратегического корпоративного управления рисками.

Стратегическое корпоративное управление рисками включает:

- определение стратегии организации в части развития и поддержания системы управления рисками;
- установление предельно допустимого уровня риска на стратегическом уровне;
- определение целей системы управления рисками организации;
- контроль системы управления рисками;
- определение направлений развития корпоративной культуры в части управления рисками;
- определение целей и основных мероприятий по вопросам устойчивого развития и социальной отчетности организации в части управления рисками.

Руководитель в системе управления рисками должен постоянно внимание уделять развитию культуры управления рисками в организации.

Процесс управления рисками представляет составную часть и интегрирован с процессом управления компании. Основные элементы процесса управления рисками в большинстве случаев:

- выявление рисков;
- оценка рисков;
- выбор возможных методов реагирования на риск;
- разработку мероприятий по управлению рисками;
- мониторинг рисков и статус реализации мероприятий по управлению рисками.

Методики и инструменты по управлению рисками, включая процедуры оценки и управления отдельными типами рисков (проектными, производственными, финансовыми, ценовыми и т.д.), излагаются в принятых на основе Положения внутренних методологических и распорядительных документах, регламентирующих систему управления рисками:

- регламенты, руководства по организации процесса управления рисками;
- руководства, методики, инструкции по оценке и управлению отдельными типами рисков;

– процедуры сбора данных (статистики) и информирования о реализовавшихся рисках и пр.

Типовые инструменты, используемые в рамках процесса управления рисками, – классификатор рисков, паспорта, карта рисков и пр.).

Исходы из характера задач, которые необходимо решать в управлении рисками, виды риска классифицируют на стратегический, финансовый, операционный, юридический и репутационный.

Стратегический риск – возможность возникновения у организации потерь в результате ошибок при выборе стратегии развития и ведения деятельности.

Среди причин стратегического риска: изменение потребительских предпочтений; политические и регуляторные изменения; выбор маркетинговой и бренд-стратегии; выбор модели слияний и поглощений; формирование долгосрочных взаимоотношений с контрагентами и партнерами.

Стратегический риск может очень сильно влиять на рыночную стоимость компании. Следовательно, правильное управление данным риском увеличивает рыночную стоимость организации, и тем самым удовлетворяет интерес акционеров в стабильном росте принадлежащих им акций или долей. Ответственность за этот риск целиком и полностью возложена на руководство организации. Учитывая нестабильность факторов внешней среды, стратегический риск важен как для давно работающих организаций, так и для недавно созданных.

Финансовый риск – возможность возникновения убытков вследствие неблагоприятного развития и видоизменения финансовых рынков. Моделирование и управление данным риском требует использования тонких инструментов анализа, базирующихся на математических моделях.

Выделяют следующие подгруппы финансового риска:

1) рыночный риск – это возможность несоответствия характеристик экономического состояния объекта значениям, ожидаемым лицами, принимающими решения под воздействием рыночных факторов. Выделяют следующие подвиды рыночного риска: процентный, валютный, фондовый; товарный, деривативов;

2) риск ликвидности включает в себя два подвида: риск балансовой ликвидности – возможность организации аккумулировать средства для исполнения своих долговых обязательств перед контрагентами; риск рыночной ликвидности – вероятность того, что реальная цена сделки может сильно отличаться от рыночной цены как в худшую, так и лучшую сторону;

3) кредитный риск – это возможность потерь вследствие неспособности контрагента выполнить свои контрактные обязательства;

4) страновой финансовый риск возникает, когда деятельность организации выходит за пределы одной страны. Выделяют шесть подвидов

странового риска: риск местонахождения или соседства с нестабильной страной, риск негативных изменений экономики страны, валютный риск, трансфертный риск, суверенный риск, политический риск.

Чаще всего компании сталкиваются с такими проявлениями финансового риска как высокая стоимость привлеченных средств, снижение кредитного рейтинга и т.д.

Операционный риск – риск прямых или косвенных потерь в результате неправильного действия или прекращения выполнения внутренних операционных процессов, неправильного поведения людей, нестабильного функционирования систем, а также неблагоприятных внешних событий, за исключением нарушения действующего законодательства. Такого рода риск связан с неверным построением бизнес-процессов, неэффективность процедур внутреннего контроля, технологические сбои, несанкционированные действия персонала, воздействие внешних сил.

Репутационный риск связан с изменением деловой репутации организации со всеми вытекающими отсюда последствиями. Данным риском необходимо управлять любой организации независимо от вида ее деятельности: поддерживать эффективные отношения со СМИ, избегать участия в слабоконтролируемых альянсах и партнерствах, не допускать некорректного поведения первых лиц, предотвращать трудовые конфликты и т.д.

Юридический риск – риск возникновения убытков, обусловленный неблагоприятным для организации применением норм действующего законодательства.

Согласно Национальному стандарту РФ ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011, оценка риска является частью процесса менеджмента и представляет собой структурированный процесс, в рамках которого идентифицируют способы достижения поставленных целей, проводят анализ последствий и вероятности возникновения опасных событий для принятия решения о необходимости обработки риска.

Оценка риска позволяет ответить на следующие основные вопросы:

- какие события могут произойти и их причина (идентификация опасных событий);
- каковы последствия этих событий;
- какова вероятность их возникновения;
- какие факторы могут сократить неблагоприятные последствия или уменьшить вероятность возникновения опасных ситуаций.

Кроме того, оценка риска помогает ответить на вопрос: является уровень риска приемлемым, или требуется его дальнейшая обработка.

Оценка риска обеспечивает:

- понимание потенциальных опасностей и воздействия их последствий на достижение установленных целей организации;

- получение информации, необходимой для принятия решений;
 - понимание опасности и ее источников;
 - идентификацию ключевых факторов, формирующих риск, уязвимых мест организации и ее систем;
 - возможность сравнения риска с риском альтернативных организаций, технологий, методов и процессов;
 - обмен информацией о риске и неопределенностях;
 - информацию, необходимую для ранжирования риска;
 - предотвращение новых инцидентов на основе исследования последствий произошедших инцидентов;
 - выбор способов обработки риска;
 - соответствие правовым и обязательным требованиям;
 - получение информации, необходимой для обоснованного решения о принятии риска в соответствии с установленными критериями;
 - оценку риска на всех стадиях жизненного цикла продукции.
- Оценка риска – процесс, объединяющий идентификацию, анализ и сравнительную оценку риска.

Риск может быть оценен для всей организации, ее подразделений, отдельных проектов, деятельности или конкретного опасного события. Поэтому в различных ситуациях могут быть применены различные методы оценки риска.

Идентификация риска включает в себя идентификацию причин и источников опасных событий, ситуаций, обстоятельств или риска, которые могут оказать существенное воздействие на достижение целей организации, и характер этих воздействий.

Методы идентификации риска могут включать в себя:

- методы оценки риска на основе документальных свидетельств, примерами которых являются анализ контрольных листов, анализ экспериментальных данных, а также данных и событий, произошедших в прошлом;
- подход, в соответствии с которым группа экспертов следует установленному процессу идентификации риска посредством структурированного множества подсказок или вопросов;
- индуктивные методы, такие как HAZOP.

Для повышения точности и полноты идентификации риска могут быть использованы различные вспомогательные методы, например метод мозгового штурма и метод Дельфи.

Независимо от фактически используемых методов при идентификации риска важно учитывать человеческие и организационные факторы. Отклонения, вызванные воздействием человеческих и организационных факторов, а также опасные события, связанные с информационными технологиями, должны быть учтены в процессе идентификации риска.

Оценка риска может быть выполнена с различной степенью глубины и детализации с использованием одного или нескольких методов разного уровня сложности.

Процесс оценки риска должен быть зарегистрирован вместе с результатами оценки. Риск должен быть выражен в понятных и точных терминах и единицах.

Необходимая степень отчетности зависит от целей и области определения оценки. За исключением очень простых случаев документация должна включать:

- цели и область применения;
- описание соответствующих системы, ее частей и функций;
- краткое описание внешних и внутренних целей и сферы деятельности организации во взаимосвязи с оцениваемыми ситуацией, системой или обстоятельствами;
- применяемые критерии риска и соответствующие выводы;
- недостатки, предположения и обоснования принятых гипотез;
- методы оценки;
- результаты идентификации риска;
- данные, предположения, их источники и валидацию их использования;
- результаты анализа риска и количественную оценку риска;
- данные анализа чувствительности и неопределенности;
- критические предположения и другие факторы, для которых необходим мониторинг;
- протоколы обсуждения результатов;
- выводы, заключения и рекомендации;
- ссылки.

Программа управления всеми видами риска включает и ряд общих процедур:

- определение требуемых финансовых и трудовых ресурсов;
- постановка и распределение задач среди менеджеров;
- анализ рынка соответствующих услуг;
- консультации со специалистами.

Ключевой задачей мониторинга как элемента процесса управления рисками является аудит самой системы управления рисками, в том числе соответствия принятым стандартам. Контроль и корректировка результатов процесса управления рисками включает:

- контроль и корректировку результатов реализации выбранной стратегии;
- обобщение информации о потерях и принятых мерах по их минимизации;
- выявление новых обстоятельств, изменяющих уровень риска, и событий, требующих дополнительного вмешательства;

- передача сведений о событиях заинтересованным сторонам;
- наблюдение за эффективностью работы систем обеспечения безопасности и т.д.

Оценка эффективности СУР может быть организована в разной форме – самооценка / независимая оценка/внутренняя и/ или внешняя. Внутреннюю оценку целесообразно проводить не реже одного раза в год, внешнюю – согласно периодичности, установленной Советом директоров (наблюдательным советом). При этом учитываются характер и масштаб деятельности компании, принимаемые риски, организационные изменения, общий уровень развития, надежности и эффективности СУР.

Внутренняя оценка свидетельствует об эффективности СУР, если на все следующие вопросы будет получен положительный ответ:

- Положение о внутреннем аудите существует, содержательно определяет цели, задачи, общие подходы и принципы организации системы управления рисками в обществе;
- Положение о системе управления рисками утверждено советом директоров;
 - до утверждения СД Положение о системе управления рисками было рассмотрено уполномоченным комитетом совета директоров;
 - полномочия СД по утверждению Положения о системе управления рисками предусмотрены Уставом общества;
 - проект Положения о системе управления рисками подготовлен руководителем подразделения управления рисками;
 - подразделение по управлению рисками является отдельным структурным подразделением общества, в том числе структурно разграничено от деятельности структурных подразделений, осуществляющих управление рисками в рамках своей операционной деятельности, а также от деятельности внутреннего аудита;
 - общество руководствуется общепризнанными практиками и стандартами деятельности в области управления рисками;
 - общество определило цели и задачи системы управления рисками;
 - цели и задачи соответствуют общепризнанным практикам и стандартам деятельности;
 - общество определило принципы организации системы управления рисками, которые соответствуют общепризнанным стандартам деятельности;
 - подразделение по управлению рисками административно подотчетно единоличному исполнительному органу общества;
 - лицо, отличное от высшего исполнительного руководства, которому подотчетен руководитель подразделения по управлению рисками, наделено необходимыми полномочиями для реализации процесса управления рисками в обществе;

- функционал подразделения по управлению рисками соответствует положениям, предусмотренным профессиональным стандартом;
- функционал и ответственность Совета директоров в отношении системы управления рисками определены в Положении о Совете директоров;
- в обществе создан коллегиальный рабочий орган – комитет по рискам;
- органы управления общества не реже одного раза в год рассматривают карту рисков (перечень и размер существенных рисков);
- определен порядок взаимодействия подразделения по управлению рисками со структурными подразделениями общества, а также подразделением внутреннего аудита;
- в обществе установлен порядок определения предельного допустимого риска и порядок его пересмотра;
- уровень предельно допустимого риска рассматривается и утверждается советом директоров;
- общество разработало перечень нормативных документов, направленных на организацию процесса управления рисками, в т.ч. на уровне бизнес- процессов;
- разработаны типовые инструменты в рамках процесса управления рисками;
- общество проводило независимую внешнюю оценку системы управления рисками;
- общество установило и отразило периодичность проведения внутренней оценки эффективности системы управления рисками в Положении о СУР;
- общество установило и отразило периодичность проведения внешней оценки эффективности системы управления рисками в Положении о СУР [50].

Ответы на перечисленные вопросы позволяют определить, какие аспекты СУР требуют разработки, актуализации или значительного совершенствования.

В Постановлении Федеральной службы по финансовым рынкам «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» № 04-1245/пз-н от 15 декабря 2004 г. было сформулировано требование, касающееся наличия в компаниях-эмитентах утвержденного Советом директоров Положения о внутреннем контроле и организации отдельного структурного подразделения с функцией контроля за выполнением данного Положения.

Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (статья 19) обязывает все экономические субъекты осуществлять контроль над всеми фактами хозяйственной деятельности, а экономические субъекты, чья бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обя-

зательному аудиту, – еще и ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Система внутреннего контроля (СВК), по мнению Комиссии по аудиторской деятельности при Президенте РФ, – совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, которая в том числе включает организованные внутри данного экономического субъекта и его силами надзор и проверку: а) соблюдения требований законодательства; б) точности и полноты документации бухгалтерского учета; в) своевременности подготовки достоверной бухгалтерской отчетности; г) предотвращения ошибок и искажений; д) исполнения приказов и распоряжений; е) обеспечения сохранности имущества организации» [33].

Внутренний контроль – процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;

б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;

в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета.

Важным аспектом внутреннего контроля является предотвращение получения лицами, контролирующими общество, прибыли (дохода) за счет общества с помощью трансфертного ценообразования, путем замещающих дивиденды внутренних займов или необоснованного оказания обществу услуг контролирующим лицом по завышенным ценам, а также иными подобными способами. Акционеры должны получать прибыль (доход) за счет общества исключительно путем получения дивидендов и ликвидационной стоимости.

Требования к внутреннему контролю либо указания по его осуществлению изложены в целом ряде документов: ФЗ «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г., ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08 декабря 1998 г., ФЗ «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 6 декабря 2011 г. и ПБУ, ФЗ «Об аудиторской деятельности» № 307-ФЗ от 30 декабря 2008 г. и ФСАД, Требования к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом (за исключением кредитных организаций) Постановление Правительства РФ № 667 от 30 июня 2012 г., Перечень терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности (утв. Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ) [7, с. 60].

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации приказом от 22 апреля 2015 г. № 236н утвердило профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», где цель такого рода деятельности определена как поддержка органов управления экономическими субъектами в решении следующих задач:

- обеспечение достижения целей деятельности путем своевременно выявляя и оценки значимости рисков бизнес-процессов с применением форм предварительного, текущего и последующего контроля;

- соблюдение требований законодательства Российской Федерации, а также внутренней политики и регламентов;

- повышение эффективности управления и достижение запланированных финансовых, операционных показателей при экономном использовании ресурсов и сохранности активов;

- обеспечение достоверности и своевременности формирования составляемой отчетности.

Согласно Информации Минфина России от 26 декабря 2013 г. № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности», внутренний контроль должен осуществляться на всех уровнях управления экономическим субъектом, во всех его подразделениях (п.18а Информации Минфина России).

Для организации внутреннего контроля экономической субъект может создать специальное подразделение (службу внутреннего контроля) (п. 19 Информации Минфина России). Подразделение внутреннего контроля должно оказывать активное содействие менеджменту общества в построении СВК посредством методического обеспечения организации и осуществления внутреннего контроля и координации деятельности подразделений по организации и осуществлению внутреннего контроля.

Решение о создании подразделения внутреннего контроля принимается Советом директоров (наблюдательным советом) и / или менеджментом общества по следующим основаниям:

- экономической обоснованности создания подразделения / подразделений;

- наличия требований законодательства или регулятора;

- в соответствии с отраслевыми профессиональными стандартами.

На основании утвержденной Советом директоров (наблюдательным советом) политики в области внутреннего контроля, руководство компании разрабатывает и внедряет процедуры и системы контроля и обеспечивает эффективное функционирование СВК. Среди процедур внутреннего контроля:

- а) документальное оформление;
- б) подтверждение соответствия между объектами (документами) или их соответствия установленным требованиям;
- в) санкционирование (авторизация) сделок и операций, обеспечивающее подтверждение правомочности совершения их; как правило, выполняется персоналом более высокого уровня, чем лицо, осуществляющее сделку или операцию;
- г) сверка данных;
- д) разграничение полномочий и ротация обязанностей;
- е) процедуры контроля фактического наличия и состояния объектов, в том числе физическая охрана, ограничение доступа, инвентаризация;
- ж) надзор, обеспечивающий оценку достижения поставленных целей или показателей;

з) процедуры, связанные с компьютерной обработкой информации и информационными системами – правила и процедуры, регламентирующие доступ к информационным системам, данным и справочникам, правила внедрения и поддержки информационных систем, процедуры восстановления данных и другие процедуры, обеспечивающие бесперебойное использование информационных систем, а также логическая и арифметическая проверка данных в ходе обработки информации о фактах хозяйственной жизни.

Кроме подразделения внутреннего контроля субъектом СВК является и подразделение внутреннего аудита (ПВА), которое проводит оценку надежности и эффективности самой СВК.

Причем внутренний аудит может реализовываться как путем создания подразделения, так и или с привлечением независимой внешней организации (аутсорсинга).

Оценка внутреннего контроля осуществляется с целью своевременного обеспечения Совета директоров и исполнительных органов общества независимой и объективной информацией о надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля, а также для разработки рекомендаций, направленных на повышение их эффективности.

Приказом Минтруда России от 24.06.2015 № 398н утвержден профессиональный стандарт «Внутренний аудитор», целью деятельности которого является проведение независимых внутренних проверок и консультаций по вопросам надежности и эффективности функционирования систем управления рисками, внутреннего контроля, корпоративного управления, операционной деятельности и информационных систем организации, с целью достижения стратегических целей организации; обеспечения достоверности информации о финансово-хозяйственной деятельности организации; эффективности и результативности деятельности организации;

сохранности активов организации; соответствия требованиям законодательства и внутренних нормативных актов организации.

Проводится внутренний аудит в отношении следующих элементов внутреннего контроля:

- а) контрольная среда;
- б) оценка рисков;
- в) процедуры внутреннего контроля;
- г) информация и коммуникация.

Функция внутреннего аудита не является обязательным для всех компаний, решение о необходимости или нецелесообразности создания подразделения внутреннего аудита принимается Советом директоров с учетом имеющихся ресурсов.

Если подразделение внутреннего контроля подчиняется менеджменту общества, то подразделения внутреннего аудита функционально – Совету директоров (наблюдательному совету), чем обеспечивается его организационная независимость.

Статья 267 Кодекса корпоративного управления разъясняет смысл функционального подчинения Совету директоров в части утверждения политики, плана действия, бюджета подразделения внутреннего аудита, назначения, освобождения от должности, а также определении вознаграждения его руководителя. Совет директоров может беспрепятственно получать информацию о ходе выполнения плана внутреннего. Полномочия Совета директоров (наблюдательного совета) в отношении внутреннего аудита должны быть предусмотрены Уставом или внутренним нормативным документом.

Административно подразделение внутреннего аудита подчиняется единоличному исполнительному органу общества, который выделяет необходимых средств в рамках утвержденного бюджета, оказывает содействие в отношениях с другими подразделениями, запрашивает отчеты о деятельности внутреннего аудита.

Вопрос о формате осуществления внутреннего аудита в ДЗО решается на заседании совета директоров ДЗО и закрепляется либо во внутреннем нормативном документе ДЗО – Положении о внутреннем аудите, либо в отдельном разделе Положении о системе внутреннего контроля ДЗО.

Внутренняя оценка будет свидетельствовать об эффективной организации внутреннего аудита в компании и соответствии общепринятым стандартам деятельности в области внутреннего аудита (Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита Института внутренних аудиторов), если на все следующие вопросы будет получен положительный ответ.²⁵

²⁵ См. также Методические рекомендации по организации работы внутреннего аудита в акционерных обществах с участием Российской Федерации: Приказ Росимущества от 04 июля 2014 г. № 249.

– Положение о внутреннем аудите («Политика в области внутреннего аудита», «Стандарт внутреннего аудита») существует, содержательно определяет цели, задачи, полномочия и ответственность подразделения внутреннего аудита;

– в Положение о внутреннем аудите вносятся изменения;

– Положение о внутреннем аудите утверждено Советом директоров;

– до утверждения Советом директоров Положение о внутреннем аудите было рассмотрено комитетом по аудиту;

– полномочия Совета директоров по утверждению Положения о внутреннем аудите предусмотрены Уставом общества;

– проект Положения о внутреннем аудите был разработан под руководством руководителя подразделения внутреннего аудита;

– форма реализации внутреннего аудита (собственное подразделение / аутсорсинг) определена;

– подразделение внутреннего аудита является отдельным структурным подразделением;

– в состав подразделения внутреннего аудита не входят подразделения и работники, деятельность которых не связана непосредственно с осуществлением внутреннего аудита;

– подразделение создано приказом единоличного исполнительного органа;

– руководитель подразделения внутреннего аудита назначается и освобождается от должности приказом единоличного исполнительного органа на основании решения Совета директоров;

– внутренний аудит функционально подотчетен Совету директоров;

– определены вопросы функциональной подотчетности внутреннего аудита Совету директоров (через комитет по аудиту);

– внутренний аудит административно подотчетен единоличному исполнительному органу общества;

– лицо, отличное от высшего исполнительного руководства, которому подотчетен руководитель подразделения внутреннего аудита, не осуществляет управление функциональными направлениями деятельности общества, требующее принятия управленческих решений в отношении объектов аудита;

– определены вопросы административной подотчетности внутреннего аудита;

– определены полномочия внутреннего аудита;

– определена ответственность внутреннего аудита;

– определены принципы, а также порядок и характер взаимодействия внутреннего аудита с заинтересованными сторонами;

– определена периодичность встреч руководителя подразделения внутреннего аудита с комитетом по аудиту;

- определена периодичность встреч и характер взаимодействия с внешним аудитором общества;

- определена периодичность встреч руководителя подразделения внутреннего аудита с высшим исполнительным органом общества;

- разработана схема (карта) взаимодействия субъектов СВК и иных заинтересованных сторон, осуществляющих мониторинг и оценку СВК по отдельным направлениям деятельности («карта гарантий»);

- проводилась независимая внешняя оценка качества внутреннего аудита;

- установлена и зафиксирована в Положении о внутреннем аудите периодичность проведения внутренней оценки качества деятельности внутреннего аудита;

- результаты оценки внутреннего аудита рассматриваются комитетом по аудиту, решения по результатам оценки, в т.ч. направленные на совершенствование деятельности внутреннего аудита, утверждены Советом директоров;

- разработана программа гарантий и повышения качества внутреннего аудита (нормативный документ, регламентирующий порядок осуществления мониторинга и оценки деятельности внутреннего аудита);

- программа гарантий и повышения качества внутреннего аудита разработана и соответствует общепризнанным практикам и стандартам деятельности в области внутреннего аудита;

- разработан перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность внутреннего аудита;

- разработан Кодекс этики внутренних auditors;

- разработаны должностные инструкции работников подразделения внутреннего аудита (для всех основных должностных позиций);

- определен порядок планирования деятельности внутреннего аудита (включая формирование плана аудитов);

- определен порядок проведения внутренних аудиторских проверок;

- разработаны и применяются методики проведения внутреннего аудита отдельных направлений деятельности общества (например, рабочие программы аудита).

Направления внутреннего аудита:

- оценка эффективности системы внутреннего контроля (СВК);

- оценка эффективности системы управления рисками (СУР);

- оценка корпоративного управления.

Сегодня реализуется так называемый риск-ориентированный подход к аудиту, обеспечивающий выявление наиболее приоритетной тематики работы подразделения внутреннего аудита (ПВА). При использовании этого подхода вся деятельность предприятия рассматривается с точки зре-

ния рисков и возможностей: в тематику работы ПВА включаются риски, способные препятствовать достижению целей деятельности компании.

Поскольку существенные риски могут быть связаны с разными аспектами деятельности компании и касаться разных бизнес-процессов, эффективный аудит возможен только при наличии отработанной методология анализа и оценки бизнес-процессов и систем внутреннего контроля.

Внутренний аудитор должен проанализировать факторы риска в привязке к бизнес-процессам, в которых они зарождаются (на которые влияют) и на основании полученных результатов сформировать тематику своей работы. При этом должны быть приняты во внимание такие признаки объекта аудита, как

- материальность (существенность влияния на результаты деятельности компании) объекта аудита;
- численность сотрудников;
- факт текучести руководителей высшего и среднего звена;
- изменения в деятельности объекта;
- время, прошедшее с последней проверки;
- результаты предыдущей проверки.

Проверке в первую очередь подлежат критичные риски объекта аудита,²⁶ не покрытые контрольными процедурами.

Объектами проверки в рамках оценки СВК являются бизнес-процессы (например, процессы «Продажи», «Закупки», «Инвестиции (капитальные вложения и новые проекты)», «Управление запасами и складское хозяйство»; «Управление активами»; «Персонал»; «Бизнес-планирование и бюджетирование»), проекты и структурные подразделения. Оцениваются:

- соответствие целям компании;
- эффективность, надежность и целостность объектов и информационных систем;
- достоверность отчетности, соответствие результатов поставленным целям;
- адекватность критериев степени достижения поставленных целей;
- недостатки СВК;
- результаты совершенствования СВК;
- эффективность и целесообразность использования ресурсов в СВК;
- обеспечение сохранности активов;
- соблюдение требований законодательства, устава и внутренних нормативных документов.

Наиболее полно аудиторские процедуры осуществляются по отношению к бизнес-процессам: составляются описания процессов, проводит-

²⁶ Риск, последствия реализации которого могут иметь существенное влияние на достижение целей компании и/или привести к значительному ущербу.

ся сквозное тестирование, формируются матрицы рисков, используются разнообразные аналитические процедуры и детальное тестирование.

Оценка внутреннего контроля осуществляется не реже одного раза в год. Объем оценки внутреннего контроля определяется руководителем или внутренним аудитором (службой внутреннего аудита) экономического субъекта.

Оценка эффективности СУР предполагает формирование мотивированных заключений:

- насколько зрелой является система для эффективного управления рисками в части таких своих элементов, как цели и задачи, нормативно-методологическое обеспечение, инфраструктура, организационная структура, средства автоматизации, организация процессов и взаимодействие структурных подразделений системы, отчетность.

- насколько полно выявляются и корректно оцениваются риски руководством компании на всех уровнях ее управления;

- насколько эффективны мероприятия по управлению рисками, в том числе с точки зрения использования ресурсов;

- какие риски реализовались (факты недостижения поставленных целей, факты судебных разбирательств, нарушения и др.).

Оценка корпоративного управления направлена на проверку соблюдения этических принципов и корпоративных ценностей компании, обеспечения прав акционеров, в том числе подконтрольных компаний, и эффективности взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Оцениваются процессы постановки целей компании и как осуществляется контроль их достижения, уровень нормативного обеспечения, процедуры информационного взаимодействия и раскрытия информации. Оценивается соответствие ККУ порядка назначения и прекращения полномочий единого исполнительного органа Советом директоров, контроля со стороны Совета директоров над деятельностью ДЗО в части осуществления корпоративных мероприятий, совершением сделок, а также мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса.

В функции внутреннего аудитора входит консультирование исполнительных органов компании, когда реет необходимости в осуществлении полного спектра аудиторских процедур. Внутренний аудитор может участвовать в создании регламентов, форм отчетности, процедур, процессов; осуществлении процедуры дью дилидженс;²⁷ оптимизации бизнес-процессов; реорганизации юридических лиц, включая продажу, слияния и

²⁷ От англ. due diligence (буквально: «надлежащее исполнение») – термин, обозначающий всестороннее исследование различных аспектов деятельности компании-потенциального партнера с целью оценки целесообразности вступления в финансово-хозяйственные отношения с ней.

поглощения; оценке стоимости имущества компании. На выполнение этих работ должен быть предусмотрен бюджет времени ПВА.

Внутренний аудитор имеет широкие полномочия в части доступа к активам, документам, бухгалтерским записям и другой информации для сбора аудиторских доказательств, а также в отношении взаимодействия с внешним аудитором и заинтересованными сторонами.

Внутренний аудитор выстраивает взаимодействие с другими субъектами СВК, а также с другими подразделениями, осуществляющими мониторинг и оценку СВК (комплаенс-служба, подразделение по управлению рисками, служба безопасности), а также с ревизионной комиссией, с использованием специального инструмента – «карты гарантий» – документа, определяющий сферы ответственности субъектов СВК и иных подразделений, осуществляющих мониторинг и оценку СВК (включая службу управления рисками и владельцев бизнес-процессов, владельцев рисков), в отношении отдельных рисков компании. Цель – выявить риски с недостаточным или дублирующим покрытием (охватом контролем). При этом предварительно нужно оценить качество и надежность результатов мониторинга и оценки объектов контроля в части применяемой методологии, процедур и техник, используемых при оценке, объема и характера работ.

План деятельности ПВА разрабатывается руководителем подразделения на год, согласовывается с исполнительными органами и утверждается Советом директоров. В ходе согласования и утверждения плана может быть принято решение об увеличении численности внутренних аудиторов, привлечении сторонних исполнителей или сокращении объема задач.

Важно определить необходимый уровень формализации и документирования, выбрать эффективный дизайн контрольных процедур,²⁸ установить порядок контроля над выполнением проверки, правила хранения, получения и передачи внешним и внутренним заинтересованным сторонам документов, относящихся к проверке.

Руководитель объекта аудита должен обеспечить своевременное и надлежащее выполнение согласованного плана мероприятий по результатам проверки.²⁹ При этом ПВА осуществляет процедуры мониторинга, подтверждающие эффективность действий руководителей объектов

²⁸ Дизайн контрольной процедуры – описание (алгоритм) контрольной процедуры, представляющее собой последовательность определенных операций, которые должен осуществлять исполнитель контрольной процедуры для достижения целей контрольной процедуры.

²⁹ Плана мероприятий по результатам проверки – совокупность действий менеджмента, направленных на совершенствование деятельности компании путем устранения выявленных недостатков, реализации рекомендаций внутреннего аудита и совершенствования системы управления рисками и внутреннего контроля.

аудита в части устранения выявленных недостатков и совершенствования СВК.

Учитывая значимость эффективной работы ПВА и уровень требований к знаниям, навыкам и другим компетенциям аудиторов должна быть разработана программа контроля качества и оценки деятельности внутреннего аудита.³⁰ В программу входят:

- непрерывный мониторинг выполнения проверок и иной деятельности со стороны руководителя ПВА или уполномоченного им внутреннего аудитора;

- ежегодная самооценка на соответствие профессиональным стандартам, положению о внутреннем аудите, политике и ожиданиям Совета директоров, законодательству, лучшим практикам;

- внешняя оценка по тому же кругу вопросов независимым внешним экспертом (либо же в форме подтверждения внутренней оценки) с периодичностью в пять лет.

Таким образом, единая риск-ориентированная система внутреннего контроля и аудита является важнейшим инструментом управления компанией, обеспечивающим эффективное использование ресурсов за счет мобилизации внутривозможностей, в том числе организационных резервов. Создание и поддержание эффективных систем внутреннего аудита и контроля – обязательное требование финансовых регуляторов и фондовых бирж в отношении листинга публичных компаний.

Особое место в системе внутреннего контроля занимает Ревизионная комиссия, которая является инструментом контроля со стороны собственников (общего собрания акционеров / участников) за работой исполнительных и наблюдательных органов управления и контроля Общества. Это так называемый «акционерный контроль» комплаенс-контролером высшего уровня (в интересах собственника).

Наличие ревизионной комиссии (ревизора) является обязательным для акционерных обществ (статья 85 Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»).

Ревизионная комиссия (ревизор) избирается годовым общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Акции, принадлежащие членам Совета директоров (наблюдательного совета) общества или лицам, занимающим должности в органах управления общества, не могут участвовать в голосовании при избрании членов ревизионной комиссии (ревизора) общества.

Проверка (ревизия) финансово-хозяйственной деятельности общества производится по итогам деятельности общества за год, а также в лю-

³⁰ Программа гарантий и повышения качества.

бое время по инициативе самой ревизионной комиссии (ревизора) общества либо по решению общего собрания акционеров, Совета директоров (наблюдательного совета) общества или же по требованию акционеров общества, владеющих в совокупности не менее чем 10% голосующих акций общества.

Ревизионная комиссия (ревизор) в соответствии со ст. 55 Закона № 208-ФЗ вправе потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров.

Члены ревизионной комиссии (ревизор) общества не могут одновременно являться членами Совета директоров (наблюдательного совета) общества, а также занимать иные должности в органах управления общества. Не менее 1 из членов ревизионной комиссии должны быть опытным специалистом в области финансов и бухгалтерского учета, а все члены – обладать знаниями и умениями в управлении предприятием, финансовом менеджменте, риск-менеджменте, аудиторской деятельности или ведении бухгалтерского учета, корпоративном управлении, руководствоваться стандартами, законами, техническими регламентами, правилами, принципами, методам и методиками бухгалтерского учета.

Членам ревизионной комиссии (ревизору) рекомендуется иметь профессиональные сертификаты в области финансов и аудита – квалификационный аттестат аудитора, аттестат профессионального бухгалтера, свидетельство антикризисного управляющего, свидетельство арбитражного управляющего, диплом о профессиональной переподготовке по Программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской (CFA; CIA; CPA; ACCA; DipAFR).

Ревизионная комиссия по результатам проверки подтверждает достоверность данных, содержащихся в годовом отчете, а также обнаружит информацию о выявленных нарушениях порядка ведения бухгалтерского учета и предоставления финансовой отчетности.

Для выработки типовых подходов к формированию внутреннего нормативного документа – Положения о ревизионной комиссии, – Росимущество разработало методические рекомендации (приказ от 16 сентября 2014 года № 350), где:

- зафиксировало положение, предусмотренное Федерального закона от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», согласно которому внутренний документ, определяющий порядок деятельности ревизионной комиссии (ревизора), утверждается общим собранием акционеров;

- регламентировало функции секретаря ревизионной комиссии;

- определило ограничения и условия проведения заседаний ревизионной комиссии в заочной форме;

– констатировало возможность проанализировать деятельность Совета директоров (комитетов Совета директоров) и органов управления.

Положение должно предусматривать следующие аспекты, по которым предложены типовые подходы:

- количество членов комиссии;
- порядок назначения (снятия) председателя;
- обязанности председателя;
- порядок проведения заседаний;
- порядок принятия решений;
- срок проведения первого заседания после избрания нового состава комиссии;
- возможность членам комиссии отразить в протоколе особое мнение по вопросам повестки заседания;
- возможность приглашать на заседания лиц, не являющихся членами комиссии;
- возможность учитывать результаты деятельности подразделений внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- порядок формирования и подписания протокола комиссии;
- формат акта и заключения комиссии, порядок их формирования и подписания;
- порядок хранения, доступа к документам;
- должность сотрудника, ответственного за хранение материалов и документов;
- порядок формирования плана работы, проведения плановых проверочных мероприятий;
- порядок проведения внеочередных проверочных мероприятий
- порядок взаимодействия комиссии с менеджментом в процессе и по результатам проверки;
- возможность членам комиссии отражать особое мнение по результатам проверки;
- задачи комиссии в части подтверждения достоверности отчетности, выявления нарушений нормативно-правовых актов, рекомендаций по совершенствованию управления активами, совершенствования системы управления рисками и внутреннего контроля, контроля за устранением недостатков и выполнением рекомендаций по результатам предыдущих проверок;
- право требовать предоставления информации, необходимой для проведения проверки; и пояснений по вопросам, возникающим в ходе проверок;
- право комиссии ставить вопрос об устранении выявленных нарушений и недостатков;

- обязанности комиссии в части фиксации в документах выявленных нарушений и своевременного информирования Совета директоров и исполнительных органов о них;

- обязанности комиссии в части соблюдения коммерческой тайны.

Методические рекомендации по организации проверочной деятельности Ревизионных комиссий акционерных обществ с участием Российской Федерации, утвержденные Приказом Росимущества от 26.08.2013 г. № 254, описывают порядок организации всех этапов проверок: планирования проверочного процесса, формирования запросов, проведения проверки, анализа выявленных рисков и выработки рекомендаций по их устранению.

Рекомендации описывают порядок использования такого инструмента выбор направлений проверки, как построение карты рисков. Карат позволяет выявить основные операционные риски, связанные с управлением, деятельностью и подготовкой финансовой отчетности компании. Полезным инструментом идентификации наиболее характерных рисков компании является анкета, представленная на официальном сайте Росимущества [50].

Результатом первого этапа проверки является формирование и направления запросов в общество для идентификации наиболее материальных рисков.

Росимущество предлагает форму базового запроса, который содержит перечень и описание основной информации, которую необходимо запросить у Общества для проведения всех проверочных процедур.

Второй этап проверки – анализ и систематизация информации и выработка рекомендаций по устранению нарушений:

- разработка или совершенствование нормативной базы или методологии;

- пересмотр функциональных обязанностей сотрудников;

- корректировка основных процессов;

- тренинг/замещение персонала на данном процессе и т.д.

Основные разделы акта проверки представлены в приложении 6.

В Акте должно быть сформулировано краткое заключение о финансовой и операционной эффективности деятельности компании, достоверности его финансовой отчетности, сохранности активов, соблюдения Обществом применимого законодательства, своих локальных нормативных актов и требований регулирующих органов.

Целью заключения ревизионной комиссии является подтверждение данных годового отчета и годовой бухгалтерской отчетности компании.

По решению общего собрания акционеров членам ревизионной комиссии общества (ревизору), не являющимися государственными служа-

шими, могут быть выплачены вознаграждения. Размеры таких вознаграждений устанавливаются решением общего собрания акционеров.

Методические рекомендации Росимущества по формированию Положения о вознаграждениях и компенсациях членов Ревизионной комиссии акционерных обществ с участием Российской Федерации предлагают унифицированный подход к определению порядка расчета такого рода вознаграждений и компенсаций. Причем сразу указывается, что допустимы как разработка отдельного внутреннего нормативного документа – Положения о вознаграждениях и компенсациях членов ревизионной комиссии Общества, так и внесение изменений (дополнений) в Положение о Ревизионной комиссии, но в любом случае – с утверждением общим собранием акционеров.

В Уставе Общества и Положении о ревизионной комиссии должен быть четко прописан правовой статус членов ревизионной комиссии и отражены основные (базовые) принципы формирования и выплаты им вознаграждений.

Источником вознаграждений служит чистая прибыль.

Фактический размер вознаграждения члена ревизионной комиссии по итогам работы за год рассчитывается по формуле:

$$V_{\text{факт}} = V_{\text{баз}} * (m_i / m) * K_y,$$

где $V_{\text{факт}}$ – фактический размер вознаграждения исчисляемый исходя из базового размера вознаграждения;

$V_{\text{баз}}$ – базовый размер вознаграждения, указанный в п. 2.2;

m_i – число дней в корпоративном году, в течение которых исполнялись обязанности члена ревизионной комиссии;

m – общее число дней в корпоративном году;

K_y – коэффициент личного участия члена ревизионной комиссии.

Базовое вознаграждение члена ревизионной комиссии должно составить не менее 15% и не более 20% среднего годового вознаграждения профессионального директора.

Среднее годовое вознаграждение профессионального директора может рассчитываться по данным о полученных профессиональными директорами вознаграждений в течение последних трех лет.

В случае если в течение последних трех лет в состав совета директоров Общества профессиональные директора не входили, среднее годовое вознаграждение члена совета директоров можно оценить косвенно, исходя из рекомендаций Минэкономразвития России от 28.09.2009 № Д08-3156 по определению размера базового вознаграждения независимых директоров и профессиональных поверенных (табл. 4).

Размер базового вознаграждения члена ревизионной комиссии обязательно указывается в утверждаемом Положении, и может быть пере-

смотрен только в рамках утверждения новой редакции Положения общим собранием акционеров Общества.

Совет директоров Общества периодически (не реже чем один раз в три года) рассматривает вопрос о целесообразности пересмотра размера базового вознаграждения члена ревизионной комиссии и, при необходимости, выносит новую редакцию Положения на общее собрание акционеров Общества.

Коэффициент личного участия определяется для каждого члена ревизионной комиссии в отдельности по формуле:

$$K_y = (1 + K_z + K_{\text{доп}}) * K_{\text{пров}},$$

где K_y – коэффициент личного участия;

$K_{\text{пров}}$ – коэффициент участия в проверочных мероприятиях ревизионной комиссии, устанавливается решением ревизионной комиссии исходя из степени участия члена ревизионной комиссии в проверочном процессе и качества его работы, в размере от 0,000 до 1,000. Для Председателя ревизионной комиссии коэффициент участия в проверочных мероприятиях устанавливается в размере $K_{\text{пров}} = 1,000$;

$K_z = 0,1 * (n_i / n)$ – коэффициент участия в заседаниях ревизионной комиссии (член ревизионной комиссии принял участие в n_i заседаниях из n заседаний, проведенных ревизионной комиссией в корпоративном году, включая заочные голосования);

$K_{\text{доп}}$ – коэффициент, учитывающий работу в качестве председателя ревизионной комиссии:

$$K_{\text{доп}(n)} = 0,3 * (f_i / m),$$

$$K_{\text{доп}(c)} = 0,1 * (f_i / m),$$

где f_i – количество дней в корпоративном году (из общего количества m), в течение которых исполнялись обязанности председателя (n) или секретаря (c).

Коэффициент участия в проверочных мероприятиях ревизионной комиссии для ее членов ($K_{\text{пров}}$) определяется с учетом степени его участия в подготовке и планирования, осуществления, подготовки акта по результатам, а также взаимодействия с менеджментом по результатам проверки (в том числе мониторинга устранения выявленных нарушений).

В случае если член ревизионной комиссии в течение корпоративного года принимал активное участие в дополнительных проверках ревизионной комиссии, проведенных по решению общего собрания акционеров, совета директоров или по требованию акционера (акционеров), владеющего в совокупности не менее чем 10 процентами голосующих акций, председатель ревизионной комиссии вправе ходатайствовать перед общим собранием акционеров об увеличении коэффициента личного участия.

Члену ревизионной комиссии, пропустившему более половины заседаний, состоявшихся в период его членства в ревизионной комиссии, вознаграждение, как правило, не выплачивается (устанавливается $K_y = 0$).

Коэффициент личного участия K_y и его составляющие (K_z , $K_{доп}$, $K_{пров}$) определяются в формате десятичной дроби, с точностью до третьего знака после запятой.

Расчет фактического размера вознаграждения для каждого члена ревизионной комиссии производится председателем ревизионной комиссии и рассматривается на заседании совета директоров. Председатель Совета директоров осуществляет контроль за расчетом вознаграждений членам ревизионной комиссии. Окончательное решение о выплате вознаграждения принимается общим собранием акционеров. Контроль за их выплатой вознаграждений лежит на генеральном директоре.

Заявление от членов ревизионной комиссии о выплате вознаграждения должно быть представлено не позднее 3 месяцев после проведения общего собрания акционеров, на котором было принято, по истечении установленного срока эти средства формируют нераспределенную прибыль компании.

Положение может содержать указание на ограничение размера фактического вознаграждения члена ревизионной комиссии, не являющегося председателем ревизионной комиссии, например, двадцатью процентами среднего вознаграждения профессионального директора по итогам данного года.

Совокупная годовая сумма вознаграждения всех членов ревизионной комиссии не должна превышать 5% от расчетной базы для выплаты дивидендов.

Компания может провести самооценку принятого порядка в отношении вознаграждений и выплаты компенсаций членам ревизионной комиссии, ответив на следующие вопросы [50]:

- в случае досрочного прекращения полномочий (избрания на внеочередном общем собрании акционеров) расчет вознаграждения производится с учетом фактического выполнения обязанностей;
- утверждены ли формы заявления члена ревизионной комиссии о выплате вознаграждения;
- является ли чистая прибыль источником вознаграждения;
- определен ли размер базового вознаграждения;
- порядок расчета вознаграждения учитывает степень участия в работе комиссии;
- предусмотрено ли ограничение на выплату вознаграждения члену комиссии, пропустившему более половины заседаний;
- утверждена ли форма расчета фактического вознаграждения;

- установлено ли ограничение величины вознаграждения члена комиссии по сравнению со средним вознаграждением профессионального директора;

- установлено ли ограничение на Совокупное вознаграждение ревизионной комиссии;

- удерживаются ли налоги и сборы, связанные с выплатой вознаграждений и компенсаций;

- определены ли ответственные за расчет вознаграждений, за выплату вознаграждений;

- определен срок выплаты вознаграждения;

- предусмотрена ли возможность решением общего собрания акционеров изменить размер вознаграждения членов комиссии;

- установлена ли возможность компенсации расходов на проезд и проживание, связанных с работой комиссии;

- определены ли нормы, по которым производится компенсация расходов;

- утверждены ли формы заявления о выплате компенсации;

- определен ли срок выплаты компенсаций;

- предусмотрены ли право Совета директоров (единоличного исполнительного органа) в случае ухудшения финансового положения компании ходатайствовать о сокращении (отмене) выплат ревизионной комиссии.

Ревизионная комиссия как инструмент собственника, чья деятельность законодательно прописана, должна быть эффективным органом СВК, реализующим свои полномочия, в том числе в осуществлении контроля над действиями Совета директоров и деятельностью дочерних организаций. Однако вопрос о множественности контрольных органов, дублирующих действия друг друга, оправданности затрат на их деятельность при дефиците специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, на сегодняшний день остается открытым.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все большее число отечественных компаний приходит к выводу, что несоблюдение норм Кодекса корпоративного управления негативно влияет на их имидж на рынке, и по масштабу превосходит выгоду от применения иной стратегии, обеспечивающей казалось бы высокий уровень управления и удовлетворяющей потребности их бизнеса.

Улучшение корпоративного управления – основной способ получения конкурентного доступа к долговому и долевым финансированию, инструментам страхования рисков.

Изменения в сфере применения правил и принципов корпоративного управления осуществляются по следующим направлениям:

– усиление роли и качества работы органов управления и контроля: Совета директоров, его членов и комиссий, корпоративного секретаря, Ревизионной комиссии;

– повышение инвестиционной привлекательности и эффективности управления АО: применение ключевых показателей эффективности, своевременное раскрытие полной, актуальной и достоверной информации для обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами и инвесторами.

Важнейшим условием обеспечения перманентного и непрерывного развития корпоративных отношений выступает разработка вопросов мониторинга и оценки эффективности практики корпоративного управления в отечественными компаниям с привлечения представителей экспертного и научного сообщества.

Принципы корпоративного управления должны неукоснительно соблюдаться при сопровождении процедур банкротства и предупреждение несостоятельности компаний, при поиске возможности приспособить размер фирмы, ее положение на рынке к меняющимся условиям без ущерба для свободного межотраслевого перелива капитала.

Требуется системного решения задача формирования институтов реорганизации, слияний и поглощений компаний, смешанных реорганизаций, совершенствования механизмов защиты акционеров (участников, пайщиков) реорганизуемых организаций, включая повышение прозрачности процедуры реорганизации, установления права на иск участника к участнику реорганизуемого общества и т.д.

Требуют практического решения вопросы профессиональной подготовки в области корпоративного управления, развития института саморегулирования корпоративных управляющих и независимых директоров.

СОКРАЩЕНИЯ

ACCA – Association of Chartered Certified Accountants, Ассоциация При-
сважных Сертифицированных Бухгалтеров

BI – Business intelligence, инструменты для перевода необработанной ин-
формации в осмысленную, удобную форму

CEO – Chief Executive Officer, главный исполнительный директор

CGBP – corporate governance best practices, наилучшие практики корпора-
тивного управления

CIA – certified internal auditor, дипломированный внутренний аудитор

CIR – Cost income ratio, соотношение операционных расходов (включаю-
щих себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы) по
отношению к выручке

CMM – Capability Maturity Model

EAA – equivalent annual annuity

EBITDA – Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization,
прибыль до вычета расходов по процентам, по налогу на прибыль (в том
числе отложенного) и амортизационных отчислений

ECGI – European Corporate Governance Institute, ECGI (Европейский ин-
ститут корпоративного управления)

escoDa – Европейская конфедерация ассоциаций директоров

EOQ – economic order quantity

EPOS – electronic point of sale

EPS – earning per share, доход в расчете на одну акцию

ERP – Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия

GNDI – The Global Network of Director Institutes (Глобальная междунаро-
дная сеть директорских институтов)

GNPV – generalized net present value

GRI – Global Reporting Initiative, Глобальная инициатива по отчетности

GSSB – The Global Sustainability Standards Board

IIRC (МСИО) – Международный совет по интегрированной отчетности

IRR – internal rate of return

ISAR – Intergovernmental Working Group of Experts on International Stand-
ards of Accounting and Reporting, Межгосударственная экспертная рабочая
группа по международным стандартам бухгалтерского учета и отчетности

JIT – just in time

KPI (КПЭ) – Key Performance Indicators, ключевые показатели эффектив-
ности

MIRR – modified internal rate of return

NetDebt – сумма долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов ком-
пании, за вычетом денежных средств. При этом, кредиты и займы должны
быть в оценке согласно стандарту МСФО (IAS)

- NPL – Non-performing loan, доля просроченной задолженности сроком 90 дней и более в кредитном портфеле общества финансового сектора
- NPV – net present value
- OECD (ОЭСР) – The Organization for Economic Co-operation and Development (Организация экономического сотрудничества и развития)
- PER – price earnings ratio, отношение цены акции к чистой прибыли в расчете на одну акцию
- ROE – Return on equity, коэффициент рентабельности собственного капитала
- ROIC – Return on Invested Capital, коэффициент рентабельности инвестированного капитала
- RRIA – rate of return on invested assets
- SMART – specific, measurable, achievable, realistic, timed
- TQM – total quality management
- TSR – Total Shareholders Return
- TSR – Total shareholders return, совокупная акционерная доходность
- АНД – Ассоциация независимых директоров, Россия
- ДЗО – дочерние и зависимые общества
- ИО – интегрированная отчетность, Integrated Reporting
- ККУ – Кодекс корпоративного управления
- КСО – корпоративная социальная ответственность
- ЛПР – лицо, принимающее решение
- НОКС – Национальное объединение корпоративных секретарей, Россия
- НРКУ – Национальный рейтинг корпоративного управления
- НСКУ – Национального совета по корпоративному управлению, Россия
- ПВА – подразделение внутреннего аудита, любое подразделение внутреннего аудита независимо от его фактического наименования (служба, отдел и т.д.)
- РИД – Российский институт директоров, Россия
- РРС – Российская Региональная Сеть по интегрированной отчетности
- СВК – система внутреннего контроля
- СУР – система управления рисками
- ТЦА – технологический и ценовой аудит

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Батаева Б.С. Корпоративное управление, корпоративная прозрачность и корпоративная ответственность // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов научной конференции: в 2 т. – СПб.: ИД Реальная экономика, 2015. – Т. 1. – С. 35–39.
2. Блинов А.О. Диагностика в современной организации с применением когнитивных технологий // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2 (68-2). – С. 1012–1015.
3. Блинов А.О., Благирева Е.Н., Рудакова О.С. Управление организационными изменениями социально-экономических систем. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2016. – 408 с.
4. Булыга Р.П., М.В. Мельник М.В. Аудит бизнеса. Практика и проблемы развития: монография / Р.П. Булыга, М.В. Мельник; под ред. Р.П. Булыги. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 263 с.
5. Вербицкий В.К. Из идеального реальному. Что действительно нужно компаниям для своей практики из Corporate Governance Best Practices. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 216 с.
6. Гуляев К.А., Ахмед И.И. Годовой отчет: новое в раскрытии информации о практике корпоративного управления // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2016. – № 1(140). – С. 46-50.
7. Игошина Ю.А. Система внутреннего контроля как элемент управленческого учета // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 1 (32). – С. 59–69.
8. Информационно-аналитическое обеспечение устойчивого развития экономических субъектов: Коллективная монография под ред. О.В. Ефимовой / В.И. Бариленко, О.В. Ефимова, Е.В. Никифорова, Г.В. Сергеева и др. – М.: КноРус, 2015. – 160 с.
9. Каморджанова Н.А., Серчугина О.М. Состояние и развитие системы внутреннего контроля отчетности организации // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2015. – № 2 (69). – С. 4–11.
10. Коваленко Б.Б. Институциональные основы государственного регулирования корпоративных структур в условиях трансформации хозяйственной системы: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01. – СПб., 2005. – 467 с.
11. Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России: Нормативные акты и оперативная информация Центрального банка Российской Федерации. – 2014. – № 40 (1518). – С. 3–63.
12. Кузнецов С.В., Растов М.А. Инновационная деятельность компаний с государственным участием: стратегический контекст: монография. – СПб.: ГУАП, 2015. – 171 с.
13. Кузнецов С.В., Растова Ю.И., Тютиков Ю.П. Корпоративное управление: учебное пособие для бакалавров. – СПб.: СПбГЭУ, 2013. – 259 с.

14. Кузнецова М.Д. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: европейский подход // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2014. – № 2 (69). – С. 150-152.

15. Кузнецова М.Д. Роль корпоративного секретаря в повышении качества корпоративного управления // European Social Science Journal. – 2014. – № 6-3 (45). С. 509–513.

16. Курошева Г.М. Антикризисное управление экономической безопасностью страны // Состояние и перспективы развития экономики в условиях неопределенности: Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: Азтерна, 2015. – С. 80–85.

17. Лаврентьева Е.А., Плотникова А.И. Классификация налоговых рисков в системе риск-менеджмента судоходной деятельности // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – № 2. – С. 108–122.

18. Макарова О.А. Понятие и признаки корпоративного управления как способа координации экономической деятельности // Гражданское право. – 2015. – № 4. – С. 6-8.

19. Макарова О.А. Правовое обеспечение корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.03. – СПб., 2014. – 344 с.

20. Малахов Р.Г. Собственность как этико-экономическая проблема: монография. – Барнаул: Алтайская гос. пед. акад., 2012. – 317 с.

21. Малахов Р.Г. Приватизация как институциональное изменение // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4. – С. 44–49.

22. Мельник М.В. Система внутреннего контроля как фактор развития управленческого учета // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 2 (26). – С. 89–95.

23. Методика индивидуальной оценки деятельности членов совета директоров: Приказ Росимущества от 06.03.2014 №71. URL: http://rosim.ru/addons/report2013/3/3_1/3_1_2.

24. Методика самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием: Приказ Росимущества от 22.08.2014 №306.

25. Методические рекомендации по разработке дивидендной политики в акционерных обществах с государственным участием: Приказ Росимущества от 29.12.2014 № 524.

26. Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов: Поручение Правительства РФ от 15.04.2014 №ИШ-П13-2583.

27. Методические рекомендации по формированию Положения о вознаграждениях и компенсациях членов ревизионной комиссии акционерных обществ с участием Российской Федерации: Приказ Росимущества от 09.07.2014 № 253.

28. Методические рекомендации по формированию Положения о ревизионной комиссии акционерного общества с участием Российской Федерации: Приказ Росимущества от 16.09.2014 № 350.

29. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает пятьдесят процентов. URL: <http://www.rosim.ru/documents/143749>.

30. Николаевская О.А. Организационный капитал как инструмент управления эффективностью в системе нейромеджмента компании // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы X международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 157–162.

31. Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции"): Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 (в действующей редакции). // Система ГАРАНТ. URL: <http://base.garant.ru/187621/#ixzz35NowR9XL>.

32. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Управление федеральным имуществом»: постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. №327. // Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации. URL: <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/0d8edbf1-54d9-44f0-a333.pdf>.

33. Перечень терминов и определений, используемых в правилах (стандартах) аудиторской деятельности / Комиссия по аудиторской деятельности при Президенте РФ. URL: www.consultant.ru.

34. Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг / Банк России 30.12.2014 № 454-П) (ред. от 01.04.2016) // Система КонсультатнПлюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_175536/edf75d46d3775bb3c3d7448402cfc1db48f8e02e/

35. Растров М.А. Совершенствование деятельности компаний с государственным участием на основе программ инновационного развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 2015. – 16 с.

36. Растова Ю.И. Вопросы повышения качества корпоративного управления // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов научной конференции: в 2 т. – СПб.: ИД Реальная экономика, 2015. – Т. 2. – С. 280–283.

37. Растова Ю.И. Интеллектуальные методы оценки в менеджменте // Россия и Санкт-Петербург: экономика и образование в XXI веке XXXVII научная сессия профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам научно-исследовательской деятельности факультета менеджмента за 2014 год: сборник докладов. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 13–15.

38. Растова Ю.И. Совершенствование корпоративного управления как направление организационных инноваций // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы X международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 162–165.

39. Растова Ю.И., Растов М.А. Риск-менеджмент: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 84 с.

40. Растова Ю.И., Сысо Т.Н. Вопросы повышения качества корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей. В двух частях. Часть 1. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 84–90.

41. Растова Ю.И., Тютиков Ю.П. Развитие институтов корпоративного управления // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – С. 130–134.

42. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. – 3-е изд. Совместная публикация ОСЭР и Евростата / Пер. с англ. – М.: ЦИСН, 2010. – 117 с.

43. Руководство по функциональным обязанностям и ответственности директоров / Европейская конфедерация ассоциаций директоров; American International Group. URL: https://www.aig.ru/content/dam/aig/emea/russia/documents/business/ecoda_aig_report.pdf.

44. Сафонов Е.Н., Блинов А.О. Диагностика и особенности организационных изменений на промышленных предприятиях // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей. В двух частях. Часть 2. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 105–108.

45. Сысо Т.Н. Корпоративные стандарты управления в холдинге // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы X международной научно-практической конференции. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 169–173.

46. Типовое положение о закупочных процедурах, проводимых для нужд акционерных обществ с государственным участием: Приказ Феде-

рального агентства по управлению государственным имуществом от 24.12.2014 №515.

47. Ткаченко И.Н. Специфика оценки качества корпоративного управления в компаниях среднего бизнеса с государственным участием // Эффективное антикризисное управление. – 2016. – № 2. – С. 58–64.

48. Трачук А.В. Реформирование естественных монополий: цели, результаты и направления развития: монография. – М.: Экономика, 2011. – 320 с.

49. Трачук А.В. Электроэнергетический холдинг: стратегии и выгоды // Российское предпринимательство. – 2010. – № 1-2. – С. 95–99.

50. Федеральное агентство по управлению государственным имуществом (Росимущество): Официальный сайт. URL: <https://www.rosim.ru>.

51. Шипилова А.О. Качество корпоративного управления: коммерческие и исследовательские рейтинги // Корпоративные Финансы. – 2010. № 2 (14). – С. 94–102.

52. Щербаченко П.С. Тенденции в реализации нефинансовой отчетности в России // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов научной конференции: в 2 т. – СПб.: ИД Реальная экономика, 2015. – Т. 1. – С. 80–83.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Типовой план работы комитета по аудиту в составе Совета директоров компании

Срок проведения	Вопросы повестки дня
Июль	Предварительное рассмотрение результатов работы Компании по итогам 6 месяцев
Сентябрь	Рассмотрение плана работы комитета. Предварительное рассмотрение отчета подразделения внутреннего аудита. Предварительное рассмотрение отчета менеджмента о рисках Общества и мерах по управлению рисками
Ноябрь	Предварительное рассмотрение результатов работы Компании по итогам 9 мес. Рассмотрение методики работы внутреннего аудитора Общества
Декабрь	Предварительный анализ плана и бюджета общества на следующий год. Рассмотрение отчета о соблюдении требований законодательства Обществом
Январь	Экспертиза результатов оценки системы корпоративного управления в Обществе. Разработка предложений по назначению аудиторов и иных предложений по вопросам повестки дня годового общего собрания акционеров в ДЗО
Февраль	Предварительная экспертиза отчета Генерального директора по результатам работы за год. Оценка эффективности деятельности внутреннего аудитора Общества. Предварительный анализ отчета внутреннего аудитора Общества. Оценка квалификации и независимости внешнего аудитора Общества. Рекомендации по проведению конкурса по отбору внешнего аудитора
Апрель	Рассмотрение годовой отчетности общества, отчета об исполнении бизнес-плана Общества за отчетный год. Рекомендации по предварительному утверждению годового отчета Общества
Май	Рассмотрение отчета внешнего аудитора Общества. Подготовка отчета о деятельности комитета за год

Источник: <http://rosim.ru/documents/72567>

**Типовой план работы комитета по кадрам и вознаграждениям
в составе Совета директоров**

Срок проведения	Вопросы повестки дня
Июль	Оценка избранных членов совета директоров для их квалификации в качестве независимых, исполнительных или неисполнительных. Рекомендации по утверждению состава комитетов, председателей комитетов Совета
Сентябрь	Бенчмаркинг системы вознаграждения членов Совета и менеджмента Общества. Рекомендации по утверждению персонального состава Правления. Рекомендации по утверждению плана преемственности менеджмента Общества
Октябрь	Рекомендации по утверждению политики социальной ответственности Общества.
Январь	Анализ эффективности деятельности представителей Общества в дочерних и зависимых Общества и рекомендации Совету директоров по переизбранию состава органов управления и контроля. Анализ и оценка кандидатов в совет директоров. Рекомендации по составу ключевых показателей эффективности (КПЭ) и структуре вознаграждения менеджмента Общества
Март	Экспертиза результатов оценки деятельности Генерального директора и Правления Общества и утверждение бонусов по итогам деятельности за год
Апрель	Корректировка системы оценки деятельности Совета директоров Общества
Май	Подготовка отчета комитета. Подготовка обсуждения результатов оценки деятельности Совета директоров Общества
Июнь	Предварительная экспертиза отчета о результатах соблюдения Кодекса Этики

Источник: <http://rosim.ru/documents/72567>

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ)³¹

НРКУ является оценкой рисков корпоративного управления конкретной компании. Чем выше НРКУ, тем ниже риски корпоративного управления в оцениваемой компании.

НРКУ присваивается по шкале от НРКУ 1 (низшая оценка) до НРКУ 10 (высшая оценка).

Рейтинговая шкала имеет 10 рейтинговых классов и 7 качественных уровней (характеристик) практики корпоративного управления.

Внутри каждого класса предусматривается два подкласса: если показатели качества корпоративного управления компании имеют средние значения для соответствующего класса, то к ее рейтинговому классу добавляется знак «+», а если указанные показатели выше средних и приближены к показателям следующего рейтингового класса, то добавляется знак «++».

Рейтинговая шкала НРКУ

НРКУ 10	Наилучшая практика корпоративного управления
НРКУ 9++ НРКУ 9+ НРКУ 9	Лучшая практика корпоративного управления
НРКУ 8++ НРКУ 8+ НРКУ 8	Передовая практика корпоративного управления
НРКУ 7++ НРКУ 7+ НРКУ 7	Развитая практика корпоративного управления
НРКУ 6++ НРКУ 6+ НРКУ 6	Хорошая практика корпоративного управления
НРКУ 4 – НРКУ 5++	Средняя практика корпоративного управления
НРКУ 1 – НРКУ 3++	Низкая практика корпоративного управления

³¹ Присваивает Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ®) Российский институт директоров – ведущий российский информационно-исследовательский, экспертно-консалтинговый и обучающий центр по вопросам корпоративного управления.

НРКУ 10 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления, отсутствует.

НРКУ 9 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления, минимальны.

НРКУ 8 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует существенной части рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления, незначительны.

НРКУ 7 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует значительному числу рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется достаточно низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 6 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует ряду ключевых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется приемлемыми рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 5 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления носят незначительный характер. Компания характеризуется умеренными рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 4 присваивается компании, которая соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления носят минимальный характер. Компания характеризуется средними рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 3 присваивается компании, которая допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не

соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 2 присваивается компании, которая допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется очень высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления.

НРКУ 1 присваивается компании, которая допускает несоблюдение норм российского законодательства в области корпоративного управления и не внедряет в свою практику корпоративного управления рекомендации российского Кодекса корпоративного управления. Компания характеризуется экстремально высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством корпоративного управления

Рейтинги качества управления³²

Рейтинг качества управления представляет собой мнение рейтингового агентства «Эксперт РА» о том, в какой степени система качества управления способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

Рейтинговая шкала (с 01.06.2014)

A++.gq Наивысший уровень качества управления.

Система качества управления в наивысшей степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

A+.gq Очень высокий уровень качества управления.

Система качества управления в очень высокой степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

A.gq Высокий уровень качества управления.

Система качества управления в высокой степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

B.gq Приемлемый уровень качества управления.

Система качества управления в приемлемой степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

C.gq Низкий уровень качества управления.

Система качества управления в низкой степени способствует соблюдению и защите прав стейкхолдеров.

Таблица сопоставления шкал

Новая рейтинговая шкала	Предыдущая рейтинговая шкала
A++.gq	(8;10)
A+.gq	(7;8)
A.gq	(5;7)
B.gq	(3;5)
C.gq	(0;3)

Рейтинговая шкала (до 01.06.2014)

³² RAEX (Эксперт РА) – крупнейшее в России международное рейтинговое агентство с 19-летней историей. Рейтинги RAEX (Эксперт РА) входят в список официальных требований к банкам, страховщикам, пенсионным фондам, эмитентам. Агентство официально признано Центральным банком России, Внешэкономбанком России, Московской биржей, Агентством по ипотечному жилищному кредитованию, Агентством по страхованию вкладов, профессиональными ассоциациями и саморегулируемыми организациями (ВСС, ассоциацией «Россия», Агентством стратегических инициатив, РСА, НАПФ, НЛУ, НСГ, НФА), а также сотнями компаний и органов власти при проведении конкурсов и тендеров.

Рейтинговая шкала имеет 10 рейтинговых классов. Если показатели качества управления компании выше средних для соответствующего класса, то к ее рейтинговому классу добавляется знак «+».

Лучшая практика корпоративного управления.

РКУ 10. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает положения международной передовой практики корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством управления, близки к нулю.

Передовая практика корпоративного управления.

РКУ 9. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает значительное число дополнительных положений международной передовой практики корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством управления, минимальны.

РКУ 8. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Риски потерь собственников, связанных с качеством управления, незначительны.

Развитая практика корпоративного управления.

РКУ 7. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Компания характеризуется низкими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

РКУ 6. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. Компания характеризуется приемлемыми рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

Средняя практика корпоративного управления

РКУ 5. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер. Компания характеризуется средними рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

РКУ 4. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер. Компания характеризуется достаточно высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

Низкая практика корпоративного управления.

РКУ 3. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения. Компания характеризуется высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

РКУ 2. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения. Компания характеризуется очень высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

РКУ 1. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения. Компания характеризуется экстремально высокими рисками потерь собственников, связанных с качеством управления.

Основные зарубежные рейтинги корпоративного управления [51]

CGS – Corporate Governance Score, Standard and Poor’s (2002– 2007 гг.)

GAMMA – Governance, Management, Accountability Metrics and Analysis, Standard and Poor’s

T&D Rating – Transparency and disclosure (T&D) Rating, Standard and Poor’s

AGR® – The Audit Integrity Accounting and Governance Risk rating, Audit Integrity, Inc.

Board Effectiveness Rating – часть системы Board Analyst®, The Corporate Library

ISS CGQ – Institutional Shareholder Services Corporate Governance Quotien, RiskMetrics Group – Institutional Shareholder Services

Overall GMI rating, Governance Metrics International

Акт проверки ревизионной комиссии [50]

Основные выводы	Краткое описание наиболее материальных рисков/нарушений, выявленных в ходе проверки, рекомендаций по их устранению, а также соответствующие рекомендации по повышению эффективности деятельности Общества. Как правило, риски группируются в несколько групп исходя из их сущности, структура групп выводов может до определенной степени повторять порядок разделов основной части Отчета
Организация деятельности Общества	Краткое описание деятельности Общества, анализ состава и деятельности органов управления, комитетов и коллегиальных органов Общества. Рекомендации по улучшению деятельности. Риски, связанные с выполнением Обществом принятых стратегических ориентиров, которые акционер / акционеры выделяют в качестве ключевых
Система внутреннего контроля	Если применимо (для крупных Обществ с развитой системой корпоративного управления): анализ планов и результатов деятельности комитета по аудиту, подразделения внутреннего аудита и других контрольных подразделений Общества. Анализ порядка взаимодействия данных структур, их места в организационной структуре Общества. Рекомендации по улучшению качества внутреннего контроля в Обществе (в т.ч., в отдельных случаях, целесообразность рассмотрения вопроса о создании подразделения внутреннего аудита). Наиболее существенные риски, выявленные контрольными подразделениями Общества, внешним аудитором, а также иными внешними проверяющими (например, регулятор, ФНС, Генеральная прокуратура РФ, Счетная палата и т.д.). Соблюдение Обществом правовых актов Российской Федерации, выполнение обязательных нормативов (если таковые имеются)
Особенности учета и планирования в Обществе. Финансовый анализ.	Анализ Учетной политики Общества, описание недостатков процесса ведения учета и материальных ошибок, допущенных в учете в проверяемом периоде. Анализ процесса бизнес-планирования/ бюджетирования в Обществе, исполнение Обществом бизнес-плана. Выявление причин резких изломов трендов, анализ целесообразности и обоснованности проведения одноразовых крупных операций, групп однородных операций, построение и анализ динамики финансовых коэффициентов
Анализ операционной деятельности Общества	Основные группы операций формируются в подразделы согласно статьям бухгалтерского баланса. В каждом подразделе анализируются как операционная деятельность Общества, так и порядок

Наименование раздела	Содержание раздела
	учета соответствующих операций. Внебалансовые статьи и соответствующие операции анализируются в отдельном подразделе
Формирование финансового результата Общества	Анализ основных составляющих финансового результата и особенностей их учета. Выявление рисков манипулирования финансовым результатом
Прочие аспекты деятельности Общества	Техническая оснащенность, информационная безопасность, организация хранения ключевых документов Общества, налоговые риски и т.д.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Повышение качества корпоративного управления	6
2. Построение вертикальной системы стратегического планирования...	37
3. Повышение прозрачности корпоративного управления	57
4. Управление рисками и внутренний контроль	67
Заключение	94
Сокращения	95
Библиографический список.....	97
Приложения.....	102

Научное издание

Растова Юлия Ивановна

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:
МЕТОДИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

Редактор В. М. Макосий

Подписано в печать 18.08.16. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 7,25. Тираж 500 экз. Заказ 1220.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ