



OECD Russia Corporate Governance Roundtable

Co-sponsored by the **Siemens Integrity Initiative**

МАТЕРИАЛЫ ВСТРЕЧИ
КРУГЛЫЙ СТОЛ, 8 НОЯБРЯ 2016 ГОДА
ОТЕЛЬ РИТЦ КАРЛТОН, МОСКВА, РФ

КРАТКИЙ ОТЧЕТ

СОДЕРЖАНИЕ

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ	3
2. ПРИВЕТСТВЕННЫЕ ОБРАЩЕНИЯ	5
2.1 Марчелло Бьянки, председатель Комитета ОЭСР по корпоративному управлению	5
2.2 Сергей Швецов, первый заместитель Председателя Банка России.....	5
2.3 Александр Афанасьев, председатель Правления Московской биржи	6
3. ПЕРВАЯ СЕССИЯ: КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 2014 ГОДА - ПРАКТИКА, ОТЧЕТЫ О ВЫПОЛНЕНИИ, НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	7
3.1 Докладчики.....	7
3.2 Модератор.....	7
3.3 Справочные материалы	7
3.4 Основная тема и дискуссии.....	7
4. ВТОРАЯ СЕССИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ	9
4.1 Докладчики:.....	9
4.2 Модератор:.....	10
4.3 Материалы:	10
4.4 Основная тема и дискуссии.....	10
5. ТРЕТЬЯ СЕССИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС-ЭТИКА – ОПЫТ КЛУБА КОМПАНИЙ	13
5.1 Докладчики:.....	13
5.2 Модератор:.....	13
5.3 Основная тема и дискуссии.....	13
6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ	15
6.1 Ларе Эрик Фредрикссон, председатель Рабочей группы ОЭСР по государственной собственности и приватизации	15
6.2 Владимир Гусаков, управляющий директор по взаимодействию с органами власти, Московская Биржа	15

**КРАТКИЙ ОТЧЕТ О ЗАСЕДАНИИ КРУГЛОГО СТОЛА ОЭСР-РОССИЯ ПО
КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ 8 НОЯБРЯ 2016 ГОДА**

Декабрь 2016 г.

В настоящем отчете приводится краткое содержание хода и результатов заседания Круглого стола, состоявшегося 8 ноября 2016 года в Москве. Обсуждения были посвящены: i) выполнению и контролю за соблюдением Кодекса корпоративного управления Российской Федерации, ii) корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием и iii) корпоративному управлению и бизнес-этике. В заседании приняли участие российские и международные эксперты высокого уровня, представлявшие, помимо прочего, государственные органы власти, регулирования, а также инвесторов и эмитентов.

С дополнительной информацией и всей документацией по заседанию можно ознакомиться здесь:
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceinrussia.htm>

1. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. В декабре 2011 года ОЭСР и Московская биржа стали инициаторами создания Круглого стола по корпоративному управлению ОЭСР-Россия с целью решения проблем корпоративного управления в России и оказания содействия в разработке прочных правовых основ и основ регулирования. Посредством диалога, аналитических исследований и привлечения международного опыта Круглый стол содействует принятию рекомендуемой практики корпоративного управления и ее действенному применению, а также выступает в качестве признанного международного форума, на котором глобальное финансовое сообщество узнает о последних изменениях в российском корпоративном управлении и принимаемых мерах. С 2015 года поддержку Круглому столу в качестве спонсора также оказывает фонд «Siemens Integrity Initiative». Основные цели Круглого стола состоят во внедрении, мониторинге соблюдения и обеспечения выполнения рекомендаций Кодекса корпоративного управления Российской Федерации 2014 г. и изыскании путей укрепления корпоративного управления и бизнес-этики среди участников рынка.

2. Круглый стол 2016 года был посвящен трем основным темам: применению Кодекса корпоративного управления Российской Федерации, практике корпоративного управления в компаниях с государственным участием и соблюдению компаниями бизнес-этики. На связь между надлежащей практикой корпоративного управления и долгосрочным ростом компаний указывали многие из выступавших, приводя примеры, демонстрирующие положительное влияние эффективного применения рекомендаций Кодекса на рост доверия среди инвесторов. В этом процессе главными приоритетами оказались совершенствование практики, касающейся раскрытия информации, прозрачность и обеспечение равноправия всех акционеров.

3. Ряд докладчиков привлекли внимание к важности понимания конечных задач Кодекса и предостерегли от формального подхода к его применению. Несмотря на продемонстрированные российскими компаниями достижения в соблюдении рекомендаций Кодекса по ряду аспектов потребуются дальнейшие усилия. Обсуждения вскрыли потребность в продолжении диалога между компаниями и их инвесторами. С другой стороны, среди вопросов, требующих доработки, была отмечена необходимость в укреплении взаимодействия и обратной связи с инвесторами. С целью дальнейшего развития диалога между компаниями и инвесторами Банк России проводит интенсивную работу по совершенствованию корпоративной практики раскрытия информации, включая предоставление сведений о соблюдении рекомендаций Кодекса.

4. Темы открытости и практики раскрытия информации прозвучали также в выступлениях представителя Росимущества (Федерального агентства по управлению государственным имуществом) отметившего цель развития практики корпоративного управления в компаниях с государственным участием для повышения потенциала экономического роста. Усилия Росимущества по улучшению практики управления в компаниях с государственным участием были высоко оценены в ходе дискуссий. Российские компании с государственным участием добились немалых результатов во внедрении рекомендаций Кодекса. В соответствии с принятой международной практикой и положениями «Руководящих принципов ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием» Росимущество придает особое значение развитию деятельности советов директоров и их роли в том, чтобы своим примером демонстрировать надлежащий уровень корпоративной практики.

5. Помимо перечисленных выше вопросов на второй сессии появилась возможность обсудить непростые, но актуальные проблемы, касающиеся управления госкомпаниями в свете их значительной роли в глобальной экономике. Участники, основываясь на опыте ОЭСР в этой

области, также подробно обсудили вопросы листинга госкомпаний и «Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием».

6. Третья сессия стала форумом для диалога о соотношении корпоративного управления, бизнес-этики и ответственного ведения бизнеса, которые помогают стимулировать рост компаний. Была представлена информация о текущей деятельности группы крупных российских компаний, являющихся членами Клуба компаний по развитию корпоративного управления, который был создан по инициативе Московской биржи и ОЭСР в рамках Круглого стола. Было продемонстрировано, что ключевыми элементами должным образом функционирующей системы комплаенса являются единый для всей компании подход к вопросам комплаенса и эффективные структуры отчетности. Российские компании добились немалых успехов в учете вопросов бизнес-этики в своей практике управления. Тем не менее, требуется дальнейшая работа по ряду направлений, например, для защиты лиц, сообщающих о нарушениях, которая в ряде компаний остается недостаточной.

2. ПРИВЕТСТВЕННЫЕ ОБРАЩЕНИЯ

2.1 Марчелло Бьянки, председатель Комитета ОЭСР по корпоративному управлению

7. Марчелло Бьянки открыл заседание Круглого стола, обратив внимание на важность надлежащего корпоративного управления для привлечения инвестиций и повышения устойчивости компаний к финансовым потрясениям. Он отметил, что Комитет ОЭСР по корпоративному управлению и Рабочая группа по государственной собственности и практике приватизации призваны поддерживать эту цель, наряду с Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР («Принципы»)¹, которые в 2015 г. были переработаны для учета последних изменений в мире в деловом и финансовом секторе. Обновленная редакция «Принципов» рассматривает корпоративное управление под более широким углом зрения, предлагая более глубокий анализ отношений между компаниями и рынками. Г-н Бьянки также отметил, что принятие «Принципов» в 2015 году Группой двадцати (G20) доказывает широкое признание связи между корпоративным управлением и благополучием экономики, а также что совершенствование основ корпоративного управления является одним из ведущих приоритетов политики во всем мире.

8. В своем выступлении г-н Бьянки отметил, что Российской Федерацией предприняты важные шаги на пути решения непростой задачи по совершенствованию корпоративного управления благодаря принятию Кодекса корпоративного управления Российской Федерации в 2014 г. (Кодекс), над внедрением практик которого сейчас ведется активная работа. Он подчеркнул важность привлечения особого внимания к корпоративному управлению в компаниях с государственным участием, учитывая их значительную роль в российской экономике. Г-н Бьянки упомянул, что «Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием» поддерживают создание открытого международного инвестиционного климата, предлагая пути обеспечения равноправной конкуренции между государственными предприятиями и частными компаниями. В заключение г-н Бьянки обратил внимание на заключительную сессию заседания Круглого стола, посвященную вопросам корпоративного управления и бизнес-этики, и подчеркнул необходимость прозрачности и ответственности в корпоративной практике для укрепления доверия инвесторов и обеспечения долгосрочного роста компаний.

2.2 Сергей Швецов, первый заместитель Председателя Банка России

9. Сергей Швецов поблагодарил ОЭСР и Московскую биржу за поддержание сотрудничества в рамках Круглого стола ОЭСР-Россия по корпоративному управлению. В продолжение г-н Швецов обратил внимание на важность совершенствования корпоративного управления для защиты частной собственности и поддержания справедливой конкуренции в продвижении к конечной цели – обеспечению экономического роста. Он напомнил, что кодексы, стандарты и рекомендации в области корпоративного управления могут меняться параллельно с изменяющейся практикой, что вполне справедливо и в отношении российского Кодекса корпоративного управления 2014 года. Г-н Швецов упомянул процесс приватизации в России и его медленное

¹ Ознакомиться с «Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР» можно здесь: <http://www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm> (также на русском).

продвижение и заметил, что дальнейшее совершенствование корпоративного управления поможет сократить разрыв между ожиданиями инвесторов и возможностями по выпуску акций в компаниях. Ввиду важности этой темы вопросы корпоративного управления и внедрения Кодекса были включены в новую Стратегию развития финансового рынка Банка России, и была создана рабочая группа для оказания поддержки и направления усилий компаний по применению рекомендаций Кодекса.

10. Г-н Швецов обратил внимание на то, что соответствующая практика раскрытия информации и прозрачность помогают инвесторам в принятии решений и повышают конкуренцию. Он также отметил важность доступа к информации в отношении защиты прав миноритариев и сослался на идущий процесс введения новых норм регулирования в отношении доступа акционеров к информации, длительности мандата членов совета директоров, а также его ответственности. Также г-н Швецов рассказал о текущих проблемах в России, связанных с недостатком взаимодействия с инвесторами, и о необходимости введения новых требований в отношении голосования акционеров. Г-н Швецов указал на важную роль фондовых бирж в осуществлении контроля за деятельностью и событиями на рынке, а также в оказании поддержки инвесторов и содействии принятию ими решений путем анализа качества корпоративного управления в компаниях с листингом. В завершение г-н Швецов подчеркнул, что ведущаяся деятельность в российском деловом секторе прежде всего направлена на наращивание инвестиций.

2.3 Александр Афанасьев, председатель Правления Московской биржи

11. В начале своего выступления Александр Афанасьев отметил, что Московская биржа имеет возможности предлагать компаниям качественные рекомендации по выполнению правил листинга, поскольку и сама биржа имеет листинг и проходит аналогичный процесс выполнения правил. Г-н Афанасьев напомнил, что эффективное выполнение листинговых правил является необходимым условием надлежащим образом работающего регулирования, а также что эти правила, а также листинг в целом, в конечном итоге направлены на помощь в защите прав акционеров.

12. При этом необходимого совершенствования корпоративного управления можно достичь только путем существенной перестройки корпоративной культуры компании, а такое изменение должно охватить всю компанию. Г-н Афанасьев сослался на важную роль совета директоров и заметил, что в совете должны быть представлены необходимые опыт и знания как компании, так и отрасли. Он признал, что выполнение критериев независимости директоров в ряде случаев в России оказывается непростым, и здесь решением может стать привлечение директоров из-за рубежа. В завершение г-н Афанасьев подчеркнул, что следует избегать формального выполнения и формалистского подхода к правилам листинга и стандартам корпоративного управления. Следовательно, при оценке их выполнения в компании необходимо проанализировать, была ли достигнута основная цель того или иного правила.

3. ПЕРВАЯ СЕССИЯ: КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 2014 ГОДА - ПРАКТИКА, ОТЧЕТЫ О ВЫПОЛНЕНИИ, НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

3.1 Докладчики

- Елена Курицына, директор Департамента допуска на финансовый рынок, Банк России
- Анна Кузнецова, член Правления – Управляющий директор по фондовому рынку, Московская Биржа
- Уильям Оуэнс, председатель Наблюдательного совета, Московский кредитный банк
- Олег Гринько, старший независимый директор, АЛРОСА
- Александр Иконников, председатель Наблюдательного совета, Ассоциация независимых директоров
- Михаил Кузнецов, исполнительный директор, Национальная ассоциация корпоративных директоров

3.2 Модератор

- Владимир Гусаков, управляющий директор по взаимодействию с органами власти, Московская Биржа

3.3 Справочные материалы

- Кодекс корпоративного управления Российской Федерации 2014 года: [\(English\)](#) [\(Русский\)](#)

3.4 Основная тема и дискуссии

13. Обсуждения были посвящены результатам работы, которая проводилась в компаниях с целью внедрения российского Кодекса корпоративного управления, принятого в 2014 году. В ходе сессии одним из ключевых вопросов было значение надлежащей практики корпоративного управления для содействия долгосрочному росту компании. Как подчеркивалось выступавшими, эффективное выполнение Кодекса содействует созданию стоимости для акционеров, кроме того, для успешного выполнения Кодекса необходимо понимание его конечных целей. Также детально обсуждались значение взаимодействия с инвесторами и соответствующая практика раскрытия информации.

14. Елена Курицына² подтвердила, что внедрение правил и стандартов корпоративного управления должно идти рука об руку с изменениями в общем подходе и понимании правил в самой компании. Г-жа Курицына подчеркивала чрезвычайную важность принципа «выполний или объясняй», согласно которому действует российский Кодекс, так как соответствующие разъяснения невыполнения могут помочь в понимании целей положений Кодекса, наметить приоритеты и определить области для дальнейшего совершенствования. Кроме того, данный принцип способствует лучшему пониманию компании инвесторами в процессе принятия ими решений. Наконец, применение принципа «выполний или объясняй» гарантирует равное отношение ко всем акционерам.

² С презентацией Елены Курицыной можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13974> (только на русском).

15. Г-жа Курицына представила результаты проведенной недавно Банком России оценки отчетов о соблюдении Кодекса 99 компаниями. Только 6% из прошедших оценку компаний получили 70 баллов из 100 за качество разъяснений по несоблюдению рекомендаций Кодекса, при этом средним баллом для всех проанализированных компаний был 36. Как считает г-жа Курицына, это главный результат оценки, который показывает, что практика взаимодействия с акционерами на российском рынке еще не полностью сформировалась. Тем не менее, как отметила г-жа Курицына, выполнение рекомендаций Кодекса среди российских компаний проходит успешно; она пояснила, что Банк России продолжит работу по взаимодействию с компаниями с целью и дальше содействовать этому процессу.

16. **Анна Кузнецова**³ рассказала о новых правилах листинга, выпущенных Московской биржей в 2016 г., среди которых есть ряд новых требований, касающихся численности независимых директоров в совете директоров компании, структуры комитетов по аудиту и вознаграждениям, роли корпоративного секретаря и дивидендной политики. Г-жа Кузнецова поведала о требованиях к дивидендной политике и напомнила о важности взаимодействия с инвесторами: компании должны не только устанавливать политику, но четко и подробно раскрывать сведения, касающиеся этой политики.

17. Г-жа Кузнецова подчеркнула, что российские компании повысили уровень конкурентоспособности – прибыльность дивидендов выросла в 2016 г. Как отметила г-жа Кузнецова, эти изменения отражают улучшения в практике корпоративного управления, которые являются неотъемлемым условием для роста компаний. В завершение она заметила, что Московская биржа продолжит анализировать корреляцию между уровнем корпоративного управления и показателями компаний, и результаты этого анализа будут опубликованы в 2017 г.

18. **Уильям Оуэнс** согласился с мнением г-жи Кузнецовой о том, что надлежащее корпоративное управление экономически рентабельно. Он заметил, что рынок положительно отреагировал на усилия Кредитного банка Москвы по совершенствованию практики корпоративного управления, что очень помогло в установлении доверия среди инвесторов и клиентов. Г-н Оуэнс также подчеркнул, что реализация стандартов и правил корпоративного управления не должна восприниматься как чистая формальность, а также что прозрачность помогает в получении качественной обратной связи, определении направлений совершенствования и, тем самым, в достижении долгосрочного роста. Он заметил, что эффективное выполнение рекомендаций Кодекса способствует созданию стоимости.

19. **Олег Гринько** говорил о роли совета директоров в осуществлении надзора за выполнением стратегии компании и подчеркивал важность привлечения независимых директоров к разработке стратегии. Он заметил, что во многих случаях применение стратегии осложняется недостатком конкретности. Как считает г-н Гринько, решить эту проблему могло бы привлечение совета директоров на всех этапах реализации стратегии. Он напомнил, что при разработке стратегии компании с государственным участием необходимо учитывать роль компании в национальной экономике, и призвал к общему для всей компании подходу к процессу внедрения рекомендаций Кодекса.

20. **Александр Иконников**⁴ представил анализ выполнения в 2015 году рекомендаций российского Кодекса корпоративного управления крупнейшими российскими эмитентами, который

³ С презентацией Анны Кузнецовой можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13975> (только на русском).

⁴ С презентацией Александра Иконникова можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13977> (только на русском).

провела Ассоциация независимых директоров в сотрудничестве с Британским институтом директоров и российской Высшей школой экономики. Исследование выявило отличия в ответах компаний и инвесторов в отношении компонентов корпоративного управления: компании, принимавшие участие в опросе, показали, что одним из наиболее важных элементов является функционирование совета директоров, тогда как среди инвесторов наиболее важными оказались прозрачность и раскрытие информации, стабильность и перспективы роста компании, а также защита миноритариев. Как показывает исследование, инвесторы придают большое значение корпоративному управлению и хотят получать информацию о практике управления компании. Ассоциация продолжит анализировать результаты, а также изучать отличия в результатах аналогичных обследований, проводимых в других странах и, в частности, в Великобритании Британским институтом директоров.

21. **Михаил Кузнецов**⁵ представил Национальный индекс корпоративного управления, разработанный Национальной ассоциацией корпоративных директоров для оценки уровня выполнения рекомендаций Кодекса в российских компаниях. Индекс также ставит своей целью оценку влияния соблюдения рекомендаций Кодекса на показатели компаний. Как сообщает г-н Кузнецов, индекс демонстрирует особенно положительные результаты в отношении соблюдения положений, касающихся функционирования совета директоров и численности независимых директоров, поскольку эти вопросы теперь включены в новые листинговые требования, о чем ранее говорила г-жа Кузнецова.

22. Г-н Кузнецов согласился с мнением других докладчиков о том, что улучшение соблюдения рекомендаций Кодекса положительно влияет на показатели компаний. Он также присоединился к утверждению г-на Иконникова относительно важности надлежащего корпоративного управления для инвесторов, и заметил, что для ассоциации важнее содействовать улучшению, нежели публиковать информацию о компаниях с низким уровнем имплементации рекомендаций Кодекса.

4. ВТОРАЯ СЕССИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

4.1 Докладчики:

- Ларс Эрик Фредрикссон, председатель Рабочей группы ОЭСР по государственной собственности и приватизации
- Сара Султан, аналитик, ОЭСР
- Оксана Милованова, заместитель начальника Управления корпоративных технологий, Росимущество
- Денис Спирын, член Экспертного совета Открытого правительства
- Максим Завалко, заместитель директора департамента корпоративного управления и управления имуществом, корпоративный секретарь, РусГидро
- Павел Нежутин, директор Департамента корпоративного управления, Ростелеком

⁵ С презентацией Михаила Кузнецова можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13976> (только на русском).

4.2 Модератор:

- Гектор Леуэде, старший аналитик по вопросам политики, ОЭСР

4.3 Материалы:

- Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием ([English](#)) ([Русский](#))
- Доклад ОЭСР о расширении структуры собственности предприятий с государственным участием: сравнение практики управления (ОЭСР, 2016) ([English](#))
- Отчет ОЭСР по управлению рисками в компаниях с государственным участием и структуре их собственности (ОЭСР, 2016) ([English](#))

4.4 Основная тема и дискуссии

23. Компании с государственным участием играют значительную роль в российской экономике, и, таким образом, практика управления в них имеет серьезное воздействие на рынок. Дискуссии были посвящены как основным проблемам в области корпоративного управления в компаниях с государственным участием с глобальной точки зрения, так и конкретным вопросам и планам относительно компаний, которыми в России владеет государство. Были также представлены последние исследования ОЭСР по вопросам листинга государственных предприятий и пересмотренное руководство ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием. Несмотря на то что, как показывают исследования, уровень эффективности госпредприятий во многих странах обычно ниже, чем в компаниях в частной собственности, в ходе сессии было высказано мнение о том, что в России госпредприятия демонстрируют тенденцию к более высоким показателям по сравнению с частными компаниями.

24. Ларс Эрик Фредрикссон⁶ открыл сессию презентацией «Руководящих принципов ОЭСР по корпоративному управлению на предприятиях с государственным участием», которые недавно вышли в новой редакции и были переведены на русский язык. Ввиду того, что во многих странах государство является крупнейшим единоличным собственником, государственные предприятия оказывают значительное воздействие на макроэкономику. Следовательно, как и рекомендует ОЭСР, госпредприятия должны управляться с не меньшей эффективностью, чем частные компании. Он напомнил о том, что руководство является дополнением к «Принципам корпоративного управления G20/OECD» и не обращено к какой-то одной конкретной стране, а может применяться в различных государствах. Руководство призвано повысить профессионализм государства как собственника и усилить честную конкуренцию между частными компаниями и госпредприятиями. Кроме того, собственность государства должна быть отделена от его прочих функций в области мер политики во избежание конфликта интересов. Г-н Фредрикссон обратил внимание на то, что чрезвычайно важную роль играют советы директоров, представляющие собой высший орган принятия решений; они должны также осуществлять надзор за стратегией компании и гарантировать отсутствие конфликтов интересов.

25. Г-н Фредрикссон пояснил, что доработка «Руководящих принципов» привела к многочисленным изменениям в редакции, включая новый раздел введения, посвященный определению понятия госпредприятий. Он заметил, что при всей сложности определения этого понятия, руководство в принципе распространяется на все предприятия с государственным участием, которые осуществляют коммерческую деятельность и могут находиться в частной

⁶ С презентацией Ларса Эрика Фредрикссона можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13978> (только на английском).

собственности. В обновленной редакции руководства также поднимаются вопросы относительно ответственного ведения бизнеса, и содержится раздел, обосновывающий причины для сохранения государственной собственности, которые следует регулярно пересматривать и публиковать. В завершение г-н Фредрикссон заметил, что главной целью сохранения государственной собственности должна быть максимизация ее ценности для общества.

26. **Сара Султан**⁷ представила последние исследования ОЭСР по листингу компаний с государственным участием и познакомила присутствующих с основными результатами представленного в 2016 году доклада ОЭСР *Broadening the Ownership of State-owned Enterprises: A Comparison of Governance Practices* [«Расширение структуры собственности государственных предприятий: сравнение практики управления»]. С глобальной точки зрения, на предприятия, которыми государство владеет единолично или отчасти, в целом приходится немалая часть рыночной стоимости. Как пояснила г-жа Султан, их численность различна в разных государствах, а на ландшафте государственной собственности можно увидеть незавершенные приватизации, программы плановой «смешанной собственности», значимые миноритарные пакеты участия в компаниях, имеющих стратегическое национальное значение, а также приобретенные миноритарные доли участия в крупных финансовых учреждениях в результате вливания капитала в ходе финансового кризиса. В продолжение она рассказала о результатах исследования, которое показало, что цели выведения компаний на рынок могут быть разными в различных странах: где-то правительства нацелены на осуществление стратегии смешанной собственности, а где-то проводят приватизацию. Помимо этого, у государств есть и иная мотивация для листинга, например, повышение стандартов управления, поощрение участия граждан и работников в структуре собственности и повышение прозрачности и эффективности компании.

27. Г-жа Султан отметила, что во многих случаях листинг повлиял на коммерческую ориентацию компаний, привел к усилению независимости совета директоров, улучшил прозрачность и раскрытие информации. Это объясняется главным образом влиянием внешних акционеров, которое также ведет к усилению контроля над влиянием государства и переориентирует внимание на максимизацию акционерной стоимости компании. Г-жа Султан напомнила, что листинг не ведет к полному освобождению компаний от государственного влияния, но в целом листинг повышает уровень управления до близкого или равнозначного уровню частных компаний. В завершение она отметила, что один из важнейших выводов исследования касается значения этапа, предшествующего IPO и включающего в себя планирование, разработку мер политики, установление ответственности учреждений и определение роли государства как акционера, собственника и регулятора. Таким образом этим подготовительным этапом закладывается основа соответствующих условий как для успешного проведения IPO в компании, так и в институциональном отношении в целом.

28. **Оксана Милованова** представила работу по компаниям с государственным участием, проведенную Росимуществом, федеральным агентством Российской Федерации по управлению государственным имуществом. Она подчеркнула, что главная задача агентства заключается в получении и наращивании прибыли для федерального бюджета и повышении привлекательности государственных активов для их дальнейшей продажи. Г-жа Милованова сослалась на Руководство ОЭСР и Принципы G20/ОЭСР и заметила, что проводимая агентством работа по улучшению корпоративного управления опирается на эти документы, а также прочие международные стандарты. Она заметила, что Росимущество много сделало для улучшения практики управления на госпредприятиях, что явствует из сегодняшних результатов. В настоящее время агентство работает над путями повышения открытости и ответственности компаний с государственным участием и

⁷ С презентацией Сары Султан можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13979> (только на английском).

единообразием стандартов для всех компаний. В этом процессе главным является тщательное распределение ответственности между советом директоров и исполнительным руководством, а также наличие необходимого набора знаний и опыта, представленных в совете директоров.

29. Г-жа Милованова подчеркнула, что при всей поддержке, которую агентство оказывает компаниям в этом процессе, важной остается работа, проводимая в самих компаниях по определению целей и их последующему продвижению. Она заметила, что вскоре будут опубликованы новые требования относительно раскрытия информации. Целью этих требований является поддержка инвесторов в принятии ими решений, дальнейшее повышение стандартов корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием и, прежде всего, привлечение инвестиций.

30. **Павел Нежутин**⁸ рассказал о недавнем исследовании показателей 6 000 компаний из разных стран, в результате которого оказалось, что, с точки зрения инвесторов, компании с государственным участием отличаются более низким уровнем эффективности по сравнению с частными компаниями. По утверждениям г-на Нежутина, судя по результатам индекса Московской биржи, российские компании с государственным участием тем не менее обгоняют компании в частной собственности. В продолжение он отметил, что оценка эффективности – задача непростая, и в ней следует учитывать эффективность практики управления, национальные условия и экономическую среду, в которой действует компания, ее историю, коммерческую ориентацию и многие другие факторы. Кроме того, следует рассмотреть возможность проведения индивидуального анализа.

31. Тем не менее, г-н Нежутин призвал к продолжению работы по сокращению разрыва между показателями частных компаний и компаний с государственным участием, чтобы уменьшить негативное восприятие среди инвесторов и создать доверие. Он также подчеркнул необходимость более тесного взаимодействия с инвесторами и учета их мнений в отношении направлений совершенствования практики корпоративного управления в компаниях с государственным участием для снижения уровня восприятия риска. В завершение г-н Нежутин приветствовал любые формы обратной связи с инвесторами.

32. **Денис Спири**⁹ представил результаты исследования относительно выполнения рекомендаций Кодекса группой российских компаний, в котором в качестве справочного материала использовалась также отчетность компаний. Как показывают результаты исследования, наиболее высокий уровень соблюдения имеют рекомендации по раскрытию информации. Ряд рекомендаций не выполняются из-за возможно неверного толкования их целей, однако г-н Спири подчеркнул, что результаты показаны за период с момента принятия Кодекса по 2015 год, и дальнейшие результаты можно будет наблюдать только в 2016 году и далее.

33. Г-н Спири обратил внимание аудитории на то, что важной частью работы является разработка стратегии соблюдения, а также на то, что чрезмерно амбициозные планы легко приводят к тому, что результаты оказываются хуже, чем ожидалось. Более того, он подчеркнул, что работа в отношении выполнения рекомендаций Кодекса в компании должна отражаться в соответствующей отчетности, и напомнил, что работа по совершенствованию корпоративного управления не сводится только к выполнению рекомендаций Кодекса, а требует поддержки и участия самых

⁸ С презентацией Павла Нежутина можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13987> (только на русском).

⁹ С презентацией Дениса Спирина можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13980> (только на русском).

различных заинтересованных сторон и, прежде всего, поддержки на самом высоком уровне, которая задает тон реформам.

34. **Максим Завалко** представил работу по выполнению рекомендаций Кодекса в РусГидро и отметил, что требуются дополнительные усилия для дальнейшего прогресса в компании. Г-н Завалко пояснил, что некоторые рекомендации относительно функционирования и обязанностей совета директоров оказались непростыми для исполнения, что объясняется и так уже большой областью обязанностей и тем, что совет директоров осуществляет контроль за широким кругом вопросов, что очень характерно для отрасли. Компания планирует продолжать работу по выполнению ряда рекомендаций, которые можно осуществлять в сотрудничестве с акционерами в соответствии с акционерным соглашением.

35. Г-н Завалко разъяснил, что ряд рекомендаций относительно независимых членов совета не были выполнены полностью, и напомнил о трудностях соответствия этим критериям, а также об отсутствии формального требования следовать определению независимости. Г-н Завалко заметил, что реакция среди инвесторов на работу по выполнению рекомендаций Кодекса в РусГидро была весьма позитивной.

5. ТРЕТЬЯ СЕССИЯ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС-ЭТИКА – ОПЫТ КЛУБА КОМПАНИЙ

5.1 Докладчики:

- Айгуль Абдуллина, старший менеджер, отдел финансовых расследований, Делойт СНГ
- Елена Феоктистова, управляющий директор, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП)
- Лариса Заломихина, старший управляющий директор, руководитель отдела комплаенса, Сбербанк

5.2 Модератор:

- Ростислав Кокорев, руководитель управления, Департамент по взаимодействию с органами власти, Московская Биржа

5.3 Основная тема и дискуссии

36. Эта сессия была посвящена бизнес-этике и путям установления прозрачности и ответственности через надежную практику корпоративного управления с целью создания доверия среди инвесторов и содействия долгосрочному росту компаний. Была представлена работа Клуба компаний по развитию корпоративного управления - инициативы, появившейся в рамках Круглого стола ОЭСР – Россия по корпоративному управлению по предложению Московской биржи совместно с ОЭСР. При том что по ряду направлений по-прежнему требуются дальнейшие улучшения, анализ, представленный на сессии, демонстрирует, что российские компании придают немалое значение вопросам бизнес-этики. Связь между более высоким уровнем этичности и улучшением показателей деятельности компании стала одним из ключевых выводов из состоявшейся дискуссии.

37. **Елена Феоктистова**¹⁰ представила оценку, которая была проведена Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП) и посвящена ответственному ведению бизнеса, а также степени устойчивого роста в крупнейших российских компаниях. Г-жа Феоктистова отметила, что в качестве основы при выработке показателей для оценки использовались различные международные инструменты и стандарты. Две основные группы оценок были призваны дать цельную картину практики, связанной с этикой и ответственным ведением бизнеса в компаниях, а также стратегических планов дальнейшего совершенствования в этой области, с целью создания индекса ответственного ведения бизнеса.

38. Г-жа Феоктистова подчеркнула, что одна из целей оценки и индекса заключалась в поддержке инвесторов при принятии им решений путем облегчения доступа к информации и представлении объективного мнения относительно уровня бизнес-этики в анализируемых компаниях. Как пояснила г-жа Феоктистова, в оценку входило сравнение между стоимостью активов и уровнем этичности согласно индексу, явным образом продемонстрировавшее, что более высокий уровень этичности коррелирует с улучшением экономических показателей компании.

39. **Айгуль Абдуллина**¹¹ представила результаты обследования, посвященного практике борьбы с коррупцией и бизнес-этики, которое было проведено среди членов Клуба компаний. Г-жа Абдуллина заметила, что почти все компании Клуба приняли участие в опросе, и рассказала об основных результатах исследования. Всеми компаниями в качестве основы в работе по противодействию коррупции, помимо прочего национального и международного законодательства, был указан федеральный закон по борьбе с коррупцией. Помимо этого, участники исследования были хорошо знакомы с инструментами ОЭСР.

40. Г-жа Абдуллина отметила некоторые из основных результатов обследования, которое охватило собой целый ряд тем, включая деятельность отделов комплаенса, частоту проведения компаниями оценки коррупционного риска, механизмы отчетности, обучение вопросам этики и раскрытие информации антикоррупционной направленности. В исследование также входила тема защиты лиц, сообщающих о правонарушениях, и, как показывают результаты, большинство компаний поощряют прямые сообщения соответствующему руководителю или предлагают интернет-канал для направления сообщений. Почти во всех компаниях также предлагается возможность анонимного сообщения. Тем не менее, существуют возможности по улучшению защиты сотрудников, сообщающих о злоупотреблениях.

41. **Лариса Заломихина**¹² представила конкретные примеры работы комплаенса в Сбербанке. Работа началась в 2013 году и предусматривала значительную координацию деятельности во всей компании и ее дочерних подразделениях. Функция комплаенса Сбербанка охватывает широкий круг вопросов, включая выявление случаев злоупотреблений и коррупционной деятельности, предотвращение конфликтов интересов, управление рисками и защиту прав инвесторов.

42. Г-жа Заломихина пояснила, что вопросы комплаенса также принимаются во внимание в работе разных подразделений, и функция комплаенса принимает участие в принятии решений, в которых высок риск злоупотреблений, например, заключение контрактов с иностранными

¹⁰ С презентацией Елены Феоктистовой можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13983> (только на русском).

¹¹ С презентацией Айгуль Абдуллиной можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13981> (только на русском).

¹² С презентацией Ларисы Заломихиной можно ознакомиться здесь: <http://fs.moex.com/files/13982> (только на русском).

партнерами. Кроме того, деятельность каждого подразделения и управления контролируется сотрудниками комплаенса, отвечающими перед центральной функцией комплаенса: такая структура обеспечивает общий для всей компании подход к усилиям по соблюдению норм и законов.

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

6.1 Ларс Эрик Фредрикссон, председатель Рабочей группы ОЭСР по государственной собственности и приватизации

43. Г-н Фредрикссон напомнил некоторые из ключевых тем, которые обсуждались в ходе заседания Круглого стола, и выразил согласие с выводом о положительном экономическом воздействии надлежащего корпоративного управления и бизнес-этики. Он приветствовал дальнейшую работу в области корпоративного управления компаний с государственным участием в России с целью повышения создания акционерной стоимости и продолжения привлечения инвестиций.

6.2 Владимир Гусаков, управляющий директор по взаимодействию с органами власти, Московская Биржа

44. Г-н Гусаков подтвердил, что работа по совершенствованию корпоративного управления в российском деловом секторе продолжится, и обратил внимание на то, что к ней нельзя подходить формально. По словам Владимира Гусакова, реальных успехов можно достичь только при изменении отношения и стратегическом целеполагании. Г-н Гусаков подчеркнул, что в следующем году в сфере корпоративного управления ожидаются существенные улучшения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: БИОГРАФИИ СПИКЕРОВ

**Абдуллина
Айгуль**

Айгуль занимает позицию Старшего менеджера, Форензик в «Делойт СНГ и Туш» с марта 2016 года. До этого она работала в одной из крупнейших международных фармацевтических компаний в роли Комплаенс Офицера. Опыт Айгуль включает 8 лет работы в КПМГ, 5 из которых — в отделе Форензик. Айгуль участвовала в ряде расследований мошенничеств, должностных проступков и коррупции, а также в разработке систем внутреннего контроля по противодействию коррупции и мошенничеству. Айгуль управляла проектами в угледобывающей отрасли, энергетике, фармацевтике, строительстве и других отраслях промышленности, руководила проектами по расследованию мошеннических действий со стороны сотрудников отделов продаж ряда международных фармацевтических компаний. Для ведущих международных компаний Айгуль выполняла проекты в России и СНГ по проверке соблюдения контрагентами условий договоров. В роли Комплаенс офицера Айгуль управляла процессом повышения эффективности контрольной среды Компании, включая улучшение существующих контролей и внедрение новых. Айгуль окончила в 1997 году Московский экономико-статистический институт (МЭСИ) с квалификацией экономист по специальности «Менеджмент».

**Афанасьев
Александр**

Александр Константинович Афанасьев возглавляет ПАО Московская Биржа в качестве председателя Правления с июня 2012 года. С 1998 года по 2011 год работал заместителем председателя Правления банка ВестЛБ Восток, дочернего банка немецкого банковского концерна WestLB AG. До этого входил в состав Правления АБ "Империал". С 2005 года по 2012 год являлся председателем секции валютного рынка ММВБ. С 2009 года до 2013 года был сопредседателем Национальной валютной ассоциации и с 2011 года по 2014 год - Национальной фондовой ассоциации. В российской банковской системе - с 1991 года. В Банке России работал над созданием первого инвестиционного банка с иностранным участием – Российского банка проектного финансирования, где занимал пост исполнительного директора. Александр Афанасьев окончил Московский финансовый институт по специальности «международные экономические отношения»; кандидат экономических наук.

Бьянки Марчелло

Г-н Марчелло Бьянки с марта 2016 г. занимает должность заместителя Директора Ассоциации акционерных обществ Италии (Assonime) . В этом качестве он руководит деятельностью Ассоциации в сфере корпоративного управления и рынков капитала. С 1990 г. г-н Бьянки трудился в качестве Директора департамента по вопросам корпоративного управления национальной Комиссии по биржам и публичным компаниям Италии (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (CONSOB)), где курировал ряд направлений деятельности по исследованию вопросов корпоративного управления и реализации их на практике, включая раскрытие информации крупными акционерами, пирамидальные схемы, сделки между связанными сторонами, поглощения, состав совета директоров и порядок выдвижения кандидатур в состав совета директоров. Г-н Бьянки – член Комитета ОЭСР по вопросам корпоративного управления с момента его создания в 1997 г., а с 2007 г. является его Председателем. В период с 1985 по 1989 гг. он работал в качестве экономиста в Centro Europa Ricerche (CER) - неправительственном исследовательском центре, специализировавшемся на исследованиях в сфере макроэкономики и финансов, а также в группе Монтедисон (Montedison). Г-н Бьянки – выпускник университета “La Sapienza” (г. Рим, 1985). Он автор ряда публикаций по таким вопросам, как структура собственности компаний и групп, торгующихся на итальянских биржах, роль коалиций в корпоративном управлении, перекрестное владение акциями, правила

поглощения, роль институциональных инвесторов в корпоративном управлении, взаимоотношения банков и компаний.

Гринько Олег

Олег Викторович Гринько - Независимый член Наблюдательного совета АК «АЛРОСА» (ПАО). Родился 13 августа 1968 года в г. Херсоне Украинской ССР. В 1987 году окончил Херсонский судостроительный техникум; в 1994 году – Высшую школу КГБ СССР – Академию ФСБ Российской Федерации. С 2007 по 2013 г. Олег занимал пост директора ООО «Агентство общественных связей Китай.ru»; с 2001 по 2014 - должность советника директора компании ФГУП «ВО «Внештехника»; с 2002 г. по настоящее время Олег Викторович является управляющим партнёром ЗАО «Корпорация технологий и инвестиций»; с 2006 года и по настоящее время - участник Межправительственных Подкомиссий России и Китая (в сфере: образования, науки и технологий, финансового сотрудничества), с 2013 года - Советник Председателя Правления корпорации СССС(КНР), с 2012 года - Лидер инициатив и проектов Агентства Стратегических Инициатив (Национальная система компетенций и Квалификаций, Глобальный Форсайт Образования, Национальная Технологическая Инициатива, Превентивная Медицина, Развитие Профессиональных Сообществ Практик, за активное участие в деятельности АСИ Олег награжден Благодарностью Президента России). Олег также является Членом Наблюдательного Совета "Русско-Китайского юридического общества". Автором концепции "Т-Системность" - стратегирование, способы и способности: люди, сообщества, корпорации, пространственное развитие.

**Гусаков
Владимир**

Владимир Анатольевич Гусаков с октября 2013 года является управляющим директором Московской Биржи по взаимодействию с органами власти (в 2009-2013 гг. в должности вице-президента и управляющего директора по корпоративному развитию провел корпоративную реформу группы компаний Московской Биржи). С 2004 по 2007 год - заместитель руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам. Занимал ответственные должности в органах государственной власти: Российском фонде федерального имущества, Минфине России, Агентстве по реструктуризации кредитных организаций. Имеет опыт работы в коммерческих структурах в качестве заместителя руководителя: банках «Империал» и НРБ, Государственной инвестиционной корпорации, на Московской межбанковской валютной бирже. Председатель Экспертного совета по инвестиционному законодательству при Комитете Государственной Думы по финансовому рынку. В июле 2015 года награжден Почетной грамотой Госдумы России, в апреле 2016 года - Почетной грамотой Банка России. Лауреат национальной премии «ТОП-1000 российских менеджеров 2016» в номинации «Лучший директор по взаимодействию с органами власти». С 2008 года неизменно избирается в состав советов директоров крупных компаний с государственным участием. За эти годы неоднократно признавался лучшим независимым директором и лучшим председателем комитета по аудиту. В октябре 2016 года победил в номинации «За выдающийся вклад в корпоративное управление в государственном секторе» конкурса «Лучший корпоративный директор АО с государственным участием», который проводят Росимущество и Национальная ассоциация корпоративных директоров.

- Завалко Максим** Максим Валентинович Завалко с 2015 г. занимает в ПАО «РусГидро» должность заместителя директора Департамента корпоративного управления и управления имуществом, с 2013 г. является Корпоративным секретарем компании. С 2010 по 2015 г. Максим возглавлял Департамент корпоративного управления ОАО «РусГидро». В период с 2004 по 2010 гг. работал первым заместителем начальника Департамента корпоративного управления и взаимодействия с акционерами ОАО РАО «ЕЭС России» и Исполнительным директором Бизнес-единицы «Дальний Восток» ОАО РАО «ЕЭС России», затем возглавлял в ОАО «РАО Энергетические системы Востока» Блок корпоративно-правовых и имущественных отношений. В 2009 г. работал в должности заместителя Директора Центра корпоративного развития и управления нефинансовыми рисками Госкорпорации «Росатом». С 2004 г. по настоящее время Максим является членом Совета директоров ряда электроэнергетических компаний, имеет опыт работы в Ревизионных комиссиях акционерных обществ. Максим окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО МИД России), факультет МП, и Финансовую академию (Финансовый Университет) при Правительстве РФ, МВА Финансы.
- Заломихина Лариса** Лариса Александровна Заломихина - Старший управляющий директор – директор Управления комплаенс ПАО «Сбербанк». Лариса окончила Московский физико-технический институт по специальности «прикладная математика», обладает дипломом Post-Graduate Diploma in Risk, Governance and Compliance, FICA. Лариса Заломихина пришла в Тройку Диалог – один из лидеров инвестиционно-банковского бизнеса России – в 1996 году. До назначения в 2005 году руководителем Управления внутреннего аудита и регуляторного контроля занимала различные позиции в Тройке Диалог (с октября 2012 года – Sberbank CIB), в том числе возглавляла клиентское подразделение Операционного управления, являлась заместителем директора Управления контроля за рисками. В 2012 возглавила Управление комплаенс ПАО «Сбербанк России» – центральное звено системы управления комплаенс-риском в Группе Сбербанка.
- Иконников Александр** Александр Вячеславович Иконников окончил ГАНГ им. Губкина по специальности «разработка нефтяных и газовых месторождений», имеет степень кандидата экономических наук. Является одним из ведущих российских экспертов в области корпоративного управления и эффективности Советов директоров. Имеет опыт работы в государственном и частном секторах. Руководил Департаментом внешнеэкономической деятельности и привлечения инвестиций Министерства топлива и энергетики РФ, где отвечал за вопросы межправительственных соглашений и взаимодействия с международными финансовыми организациями (Мировой Банк, Европейский Банк Реконструкции и Развития, Эксим Банки и Экспортно-Импортные страховые организации). В разные годы карьеры Александр работал главным технологом в цехе добычи нефти и газа «Юганскнефтегаза», руководителем отдела ценных бумаг в НК «Юкос», исполнительным директором российской Ассоциации по защите прав инвесторов и управляющим партнером компании Board Solutions. Последние 15 лет работает в качестве Независимого директора, руководителя комитета и члена Совета директоров в российских и международных компаниях, таких как ОАО «Балтика», Национальный расчетный депозитарий (центральный депозитарий), East Capital Explorer plc (шведский инвестиционный фонд, акции которого торгуются на NASDAQ OMX), ПАО "СОЛЛЕРС", «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа» и др. Александр реализовал более 30 проектов по внедрению передовых моделей корпоративного управления, формированию и повышению эффективности Советов директоров для российских публичных и частных компаний. Является одним из основателей и Председателем

Наблюдательного совета крупнейшего российского объединения директоров – «Ассоциация независимых директоров», которая занимается вопросами повышения эффективности управления и профессионального развития директоров. Александр является первым российским экспертом, которого Yale School of Management, отметила за вклад в развитие международных стандартов управления и признала «Восходящей звездой корпоративного управления 2010», также Александр имеет высшую международную квалификацию директора «IoD Chartered Director».

**Кокорев
Ростислав**

Ростислав Александрович Кокорев – руководитель направления Департамента по взаимодействию с органами власти ПАО Московская Биржа, ведущий научный сотрудник экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. Член Экспертного Совета по корпоративному управлению при Банке России. Родился в 1966 году. Окончил с отличием экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова в 1988 г. Кандидат экономических наук (1993 г.) В 2007-2014 гг. – заместитель директора Департамента корпоративного управления Минэкономразвития России. До прихода на государственную службу работал в фонде «Бюро экономического анализа» (БЭА), Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ, Международной конфедерации обществ потребителей (КонфОП). Сферы профессиональных и научных интересов: корпоративное законодательство и корпоративное управление, функционирование и государственное регулирование фондового рынка и коллективных инвестиций, пенсионная реформа; преподавательская и консультационная деятельность в области финансовых рынков; защита прав потребителей финансовых услуг, финансовая грамотность населения.

Кузнецов Михаил

Михаил Евгеньевич Кузнецов родился 20 июня 1979 года в г. Самара, Россия. Обладает значительным опытом в сфере корпоративного управления. Более 8 лет опыта работы в советах директоров и комитетах крупных российских компаний финансовой отрасли, энергетики, пищевой промышленности. Более 10 лет опыта работы в сфере инвестиций и управленческого консультирования. В разное время г-н Кузнецов занимал руководящие позиции в компаниях «Авиакор», «ЛУКОЙЛ-Волга», «Промсвязь» и «Международная финансовая корпорация» (IFC). Его опыт также включает работу в советах директоров, комитетах советов, ревизионных комиссиях крупных и средних российских компаний, в том числе «СГ-Транс», «МРСК», «Российские мясопродукты», «Объединенная металлургическая компания». В настоящее время г-н Кузнецов является независимым директором в совете директоров ПАО «Московский кредитный банк», ОАО «Энергосетьпроект» и ОАО «Эхо» (Роскосмос), Председателем Ревизионной комиссии ОАО «Совкомфлот», входит в состав совета директоров ТОО «Исткомтранс» (Казахстан). Он также является генеральным директором и управляющим партнером Центра корпоративного развития, а также исполнительным директором Ассоциации корпоративных директоров. Г-н Кузнецов принимает активное участие в развитии и продвижении лучшей практики корпоративного управления в российских компаниях, является преподавателем программы МВА в РАНХиГС (корпоративное управление, стратегическое управление), членом Российского национального совета по отчетности в области устойчивого развития при Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП) и членом Национального реестра независимых директоров при РСПП.

Кузнецова Анна

Анна Васильевна Кузнецова в 1996 году закончила механико-математический, а в 1998 году — экономический факультет Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова. В 2000 году защитила диссертацию. Кандидат физико-математических наук. С 1999 по 2001 год работала в НАУФОР, участвовала в создании Национальной котировальной системы и развитии Системы комплексного

раскрытия информации (СКРИН). С 2001 года по 2004 год работала в РТС, с 2003 года — руководитель Департамента развития новых рынков НП "Фондовая биржа РТС". В 2004-2006 гг. А. Кузнецова работала Исполнительным директором ООО "БК РЕГИОН", курировала организацию работы и взаимодействие операционных подразделений Брокерской компании. С 2006 по 2008 г. занимала должности Вице-президента НП "Фондовой биржи "Российская Торговая Система" и Заместителя Председателя Правления ОАО "РТС". С 2008 года — заместитель Генерального директора, с 2013 года — Генеральный директор ЗАО "ФБ ММВБ". В настоящее время в должности Управляющего директора курирует бизнес-направление "Фондовый рынок".

Курицына Елена

Елена Игоревна Курицына с 28 февраля 2014 года назначена на должность директора Департамента допуска на финансовый рынок Центрального банка Российской Федерации. На данной должности Елена курирует рассмотрение документов, связанных с процедурами допуска на финансовый рынок некредитных финансовых организаций, и отвечает за развитие регулирования в области акционерного права и совершенствования корпоративного управления. Работа Елены в большей части была связана с ФСФР России и ФКЦБ России. В 2000 году Елена поступила на государственную службу в Управление контроля за проведением операций с ценными бумагами ФКЦБ России, в июле 2003 года была назначена на должность начальника Управления регулирования инфраструктуры фондового рынка ФКЦБ России, с мая 2004 года — начальник Управления организации и проведения надзорных мероприятий на рынке ценных бумаг ФСФР России. В 2007 году Елена распоряжением Правительства Российской Федерации была назначена на должность заместителя руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам. Елена с отличием окончила Московский государственный открытый университет по специальности «Юриспруденция».

Леуэде Гектор

Гектор Леуэде является старшим политическим аналитиком в Отделе ОЭСР по корпоративным вопросам, который отвечает за работу ОЭСР в сфере корпоративного управления, в частности, за Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР и Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для компаний с государственным участием. Гектор отвечает за двустороннее сотрудничество с Российской Федерацией, сравнительные исследования по вопросам международного корпоративного управления и экспертизу по реализации стандартов ОЭСР. Гектор также является менеджером проекта ОЭСР «Доверие и бизнес» и Круглого стола по корпоративному управлению ОЭСР-Россия. До своей работы в ОЭСР, Гектор занимал должность старшего советника в Министерстве финансов Чили. Он начал свою карьеру в области юриспруденции и занимался юридической практикой на протяжении более десяти лет в ряде крупнейших юридических и аудиторских компаний в Чили, специализируясь в налоговой, корпоративной и финансовой областях. Гектор имеет ученую степень доктора права университета Universidad de Chile и степень магистра Стэнфордского университета.

**Милованова
Оксана**

Оксана Юрьевна Милованова занимает должность Заместителя начальника Управления корпоративных технологий – начальника отдела разработки унифицированных стандартов в области корпоративного управления Росимущества. Вся трудовая деятельность г-жи Миловановой связана с работой в Росимуществе или подведомственных ему организациях, где в ее обязанности входило обеспечение информационно-аналитического и методологического сопровождения деятельности Росимущества в сфере корпоративного управления. Так, в круг вопросов, находящихся в компетенции г-жи Миловановой, входят формирование в госкомпаниях вертикальной системы стратегического планирования АО,

построенной на увязке таких ключевых программных документов компаний как стратегия, долгосрочная программа развития и система ключевых показателей эффективности деятельности АО, внедрение в госкомпаниях иных обязательных внутренних документов, оптимизация структуры активов в госкомпаниях с выделением в их структуре непрофильных активов, подлежащих отчуждению, внедрение норм и принципов Кодекса корпоративного управления, дивидендная политика госкомпаний. За безупречную государственную службу, высокий профессионализм и образцовое выполнение служебных обязанностей Оксане неоднократно объявлялась благодарность Руководителя Росимущества (в 2013, в 2014 и в 2015 гг.).

Нежутин Павел

Павел Андреевич Нежутин с 2011 года занимает пост директора Департамента корпоративного управления в «Ростелеком». В 2007-2011 гг. Павел работал Корпоративным секретарем в «Ростелекоме». В 2004 Павел окончил Институт Кредита Финансовой академии при Правительстве РФ по специализации «Ценные бумаги и финансовый инжиниринг». В 2010 году Павел стал лауреатом Пятой Национальной премии «Директор года», учрежденной российской Ассоциацией Независимых Директоров (АНД), в номинации «Директор по корпоративному управлению – корпоративный секретарь». Таким образом, Экспертный совет отметил личный вклад Павла Нежутина в развитие корпоративного управления в ПАО «Ростелеком».

**Оуэнс Уильям
Форрестер**

Билл Оуэнс родился 22 октября 1950 года в г. Форт-Уорт, Техас, США. Свою профессиональную карьеру Уильям Оуэнс начал с должности консультанта члена Большой восьмерки Touche Ross & Co. (ныне Deloitte), также работал в нефтяном секторе. В период с 1995 по 1999 годы занимал позицию казначея штата Колорадо, после чего в период с 1999 по 2007 год дважды избирался на должность губернатора штата. Г-н Оуэнс на протяжении 5 лет (2007-2012 гг.) являлся независимым директором ОАО «Дальневосточное морское пароходство» (FESCO), российской судоходной, логистической и портовой компании, акции которой обращаются на Московской бирже. Г-н Оуэнс был Председателем Комитета по стратегии FESCO, являлся генеральным директором компании Renew Strategies, занимающейся водоснабжением и застройкой земельных участков в Колорадо. В настоящее время Билл Оуэнс является Старшим директором Greenberg Traurig, Председателем Наблюдательного Совета ПАО «Московский кредитный банк», а также членом Совета директоров в компаниях Key Energy Services (NYSE), Cloud Peak Energy (NYSE), Bill Barrett Corporation (NYSE) и Federal Signal Corporation (NYSE).

**Пристансков
Дмитрий**

Дмитрий Владимирович Пристансков родился 17 декабря 1976 года в г. Саратове. В 1999 г. окончил Санкт-Петербургский государственный университет. Кандидат юридических наук. В период с 1999 по 2001 гг. Дмитрий занимал различные должности в органах прокуратуры Санкт-Петербурга и Ленинградской области, с 2001 - 2005 гг. - работал в организациях коммерческого сектора. С 2005 по 2014 гг. Дмитрий занимал пост помощника руководителя Федерального агентства по управлению государственным имуществом, начальника Управления имущества организаций научной сферы, заместителя руководителя Федерального агентства по управлению государственным имуществом. С 2014 по 2016 гг. - директор федеральных и региональных программ ПАО «ГМК «Норильский никель». В соответствии с распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации от 20 апреля 2016 г. № 732-р Дмитрий Пристансков назначен заместителем Министра экономического развития Российской Федерации - руководителем Федерального агентства по управлению государственным имуществом. Указом Президента РФ

награжден медалью Ордена "За заслуги перед Отечеством II степени".

Султан Сара

Г-жа Сара Султан стала сотрудником Директората ОЭСР по финансам и предприятиям в 2007 г. в качестве аналитика по вопросам политики в сфере корпоративного управления и развития частного сектора. Она специализируется на вопросах корпоративного управления в компаниях с государственным участием и подготовила в качестве автора ряд отчетов, включая доклады по проблемам интернационализации СП, соблюдения нейтральности в части конкуренции и практики деятельности советов директоров компаний. Она является членом Рабочей группы по государственной собственности и приватизации; кроме того, г-жа Султан координирует коммуникацию с регионом юга Африки. До прихода в ОЭСР период Сара занималась вопросами международного развития. Она имеет степень магистра политических наук Парижского института политических исследований и бакалавра Университета Калифорнии в Беркли. Г-жа Султан - уроженка Сан-Франциско.

**Феоктистова
Елена**

Елена Николаевна Феоктистова - Управляющий Директор по корпоративной ответственности, устойчивому развитию и социальному предпринимательству Российского союза промышленников и предпринимателей, заместитель председателя Совета РСПП по нефинансовой отчетности, заместитель председателя Комитета РСПП по корпоративной социальной ответственности и демографической политике. Окончила МГУ им. М.В. Ломоносова, экономический факультет, кандидат экономических наук. Елена участвует в деятельности комиссий и экспертных советов государственных и общественных организаций, включая Управляющий комитет российской сети Глобального Договора ООН, Российскую трехстороннюю комиссию по регулированию социально-трудовых отношений, Общественный совет Минтруда России, Правление ФСС России и др. С 2004 г. работает в Российском союзе промышленников и предпринимателей, занимается вопросами развития деятельности работодателей и их объединений по проблемам ответственного ведения бизнеса и устойчивого развития, нефинансовой отчетности, взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами и межсекторного партнерства, развития инструментов независимой оценки деятельности компаний и качества публичной корпоративной отчетности. Оказывает консультационное содействие компаниям по этим вопросам. Является одним из разработчиков Социальной хартии российского бизнеса, организатором создания и ведения Национального регистра корпоративных нефинансовых отчетов, выступает организатором подготовки и соавтором аналитических обзоров развития практики нефинансовой отчетности в России методических разработок для компаний, создания индексов в области устойчивого развития. Имеет более 60 публикаций по профессиональной проблематике.

**Фредрикссон
Ларс Эрик**

Г-н Ларс Эрик Фредрикссон с 2004 г. занимает должность Директора по вопросам инвестиций Управления компаний с государственным участием Министерства по делам предприятий и инновациям Швеции. Он специализируется на проблематике корпоративного управления в компаниях с государственным участием. С 2015 г. он также является председателем Рабочей группы ОЭСР по государственной собственности и приватизации (WPSOPP), где он занимал должность заместителя Председателя с 2014 г. и был делегатом с 2008 г. Г-н Фредрикссон имеет значительный опыт практической деятельности по вопросам функционирования компаний с государственным участием, включая проблемы акционирования, приватизации, создания новых госкомпаний, разработки политики управления компаниями, внедрения финансовых показателей, подбора кандидатов в состав советов директоров компаний и организации их деятельности. В настоящее время г-н Фредрикссон является неисполнительным директором в четырех компаниях с

государственным участием и председателем совета директоров в одной частной компании. Имеет степень бакалавра общественных наук, полученную в университете Уппсала (Швеция).

Швецов Сергей

Сергей Анатольевич Швецов родился 27 декабря 1970 г. в Москве. В 1993 г. окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, получив квалификацию экономиста-математика. Сергей Анатольевич свободно владеет английским языком. С 1993 по 1996 гг. занимал должность экономиста 2-й категории, ведущего экономиста, заведующего сектором Управления международных финансов Департамента иностранных операций Центрального банка Российской Федерации. В 1996 перешел на пост заместителя Представителя, Представителя, Главы Представительства Ост-Вест Хандельсбанка АГ в Москве. С 2001 года в течение 2 лет Сергей Анатольевич занимал должность директора Департамента операций на открытом рынке Банка России, а с 2003 по 2011 год — директора Департамента операций на финансовых рынках Банка России. В 2011 году Сергей Анатольевич был назначен на пост заместителя Председателя Банка России, который он занимал до 2013 года. С 1 сентября 2013 г. по 2 марта 2014 г. — пост первого заместителя Председателя Банка России — руководителя Службы Банка России по финансовым рынкам. С 3 марта 2014 г. Сергей Анатольевич является первым заместителем Председателя Банка России. По настоящее время Сергей Анатольевич является Членом Совета директоров Банка России и Членом Наблюдательного совета Сбербанка России. Также до 2011 года Сергей Анатольевич являлся Членом Совета директоров ММВБ, Московской биржи, а по 2013 год - Председателем Наблюдательного совета Московской биржи. В 2015 году Сергей Анатольевич прослушал курс в рамках международной программы сертификации директоров «IoD Chartered Director», успешно сдал экзамен и получил квалификацию Британского института директоров «The Certificate in Company Direction» и статус «Cert IoD».

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: СПРАВОЧНЫЙ МАТЕРИАЛ

- Кодекс корпоративного управления Российской Федерации 2014 года: [\(English\)](#) [\(Русский\)](#)
- Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием [\(English\)](#) [\(Русский\)](#)
- Расширение структуры собственности предприятий с государственным участием: сравнение практики управления [Broadening the Ownership of State-Owned Enterprises: Comparison of Governance Practices] (OECD, 2016) [\(English\)](#)
- Управление риском на предприятиях с государственным участием и их структура собственности [Risk Management by State-Owned Enterprises and their Ownership] (OECD, 2016) [\(English\)](#)