



OECD Russia Corporate Governance Roundtable

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

МАТЕРИАЛЫ ВСТРЕЧИ
КРУГЛЫЙ СТОЛ, 22 ОКТЯБРЯ 2015 ГОДА
ОТЕЛЬ ЛОТТЕ, МОСКВА, РФ

КРАТКИЙ ОТЧЕТ

СОДЕРЖАНИЕ

1. КРАТКИЙ ОБЗОР	3
2. ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО	5
2.1 Владимир Гусаков, Московская Биржа	5
2.2 Матс Исакссон, ОЭСР	5
2.3 Сергей Швецов, Банк России.....	5
2.4 Ольга Дергунова, Росимущество (Федеральное агентство по управлению государственным имуществом).....	6
3. ПЕРВОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ G20/ОЭСР.....	7
3.1 Спикеры	7
3.2 Основные документы.....	7
3.3 Краткий обзор вопроса и обсуждений	7
4. ВТОРОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ И МОНИТОРИНГ СОБЛЮДЕНИЯ РОССИЙСКОГО КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 2014 ГОДА	8
4.1 Спикеры	8
4.2 Модератор.....	8
4.3 Материалы	8
4.4 Краткий обзор вопроса и обсуждений	8
5. ТРЕТЬЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЯВЛЯЮЩИЕСЯ ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ ИНВЕСТИТОРОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.....	11
5.1 Спикеры	11
5.2 Материалы	12
5.3 Краткий обзор вопроса и обсуждений	12
6. ЧЕТВЕРТОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА	13
6.1 Спикеры	13
6.2 Краткий обзор вопроса и обсуждений	13
7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	15
7.1 Матс Исакссон, ОЭСР	15
7.2 Владимир Гусаков, Московская Биржа	15
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: БИОГРАФИИ СПИКЕРОВ	17
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	25

**КРАТКИЙ ОТЧЕТ О КРУГЛОМ СТОЛЕ ОЭСР ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ ОТ 22 ОКТЯБРЯ 2015 ГОДА**

ноябрь 2015 года

Целью данного отчёта является предоставление общего обзора и обобщение результатов работы Круглого стола, который прошел 22 октября 2015 года в Москве. Обсуждения были сфокусированы на следующих вопросах: i) новая редакция Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР; ii) применение и мониторинг соблюдения российского Кодекса корпоративного управления 2014 года; iii) вопросы корпоративного управления, являющиеся приоритетными для инвесторов на российском рынке, и iv) корпоративное управление и деловая этика. В заседании приняли участие высокопоставленные российские и международные заинтересованные лица, включая, в частности, представителей государственных органов, регулирующих органов, инвесторов и эмитентов.

Дополнительную информацию и все документы с заседания можно найти по ссылке
<http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceinrussia.htm>

1. КРАТКИЙ ОБЗОР

1. В декабре 2011 года ОЭСР и Московская Биржа запустили Круглый стол по вопросам корпоративного управления в России в целях устранения сложностей в сфере корпоративного управления в России и содействия разработке устойчивой правовой и регуляторной структур. С помощью осуществления диалога, проведения исследований и предоставления доступа к международному опыту Круглый стол стимулирует принятие передовой практики корпоративного управления и её эффективного правоприменения, а также представляет собой общепризнанный международный форум, в рамках которого глобальное финансовое сообщество может получить информацию об изменениях и текущих планах в сфере корпоративного управления в России.

2. В июне 2015 года данная инициатива Московской Биржи и ОЭСР была возобновлена. Круглый стол будет проводиться до 2017 года, теперь также при поддержке Инициативы компании «Сименс» по обеспечению деловой этики и целостности (Siemens Integrity Initiative), компания «Сименс» присоединилась к Круглому столу в качестве спонсора. Основными целями Круглого стола на ближайшие три года являются содействие реализации, мониторингу соблюдения и правоприменению российского Кодекса корпоративного управления 2014 года, исследование вариантов по усовершенствованию корпоративного управления и деловой этики среди корпораций – участников рынка.

3. Обновленные Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР и процесс их пересмотра были представлены на данном заседании Круглого стола. В ходе заседания также была проведена дискуссия о применении и мониторинге соблюдения российского Кодекса корпоративного управления 2014 года («Кодекс»). Дискуссия показала, что процесс применения в некоторых компаниях с государственным участием является более усовершенствованным благодаря усилиям Банка России и Росимущества. Банк России и Московская Биржа также ожидают проявления определенных усилий и со стороны частных эмитентов. В ходе дискуссий был выявлен ряд ключевых вопросов, таких как усовершенствование соблюдения рекомендаций в Кодексе относительно количества независимых директоров. Многие спикеры отметили, что применение Кодекса не должно осуществляться в рамках формального подхода, ведущего к поверхностным административным изменениям. Напротив, необходимо в полной мере осмыслить стратегические цели Кодекса, чтобы реализовать задуманную реформу.

4. Круглый стол также стал площадкой для обсуждения вопросов в сфере корпоративного управления, являющихся приоритетными для инвесторов на российском рынке. Был поднят вопрос о повышении степени участия инвесторов в корпоративном управлении. Многие спикеры отмечали отстраненность инвесторов от управления в качестве одного из неотложных вопросов в российской корпоративной среде. В заключение было проведено панельное обсуждение по вопросам корпоративного управления и деловой этики вместе с презентацией проекта ОЭСР «Доверие и бизнес» и обсуждением способов усовершенствования деловой этики в российских компаниях.

5. Вопросы были освещены высокопоставленными российскими и зарубежными спикерами. Участникам были представлены основные документы для обсуждения. Заседание было открыто Сергеем Швецовым (Первым заместителем Председателя Банка России), Ольгой Дергуновой (заместителем Министра экономического развития Российской Федерации и руководителем Федерального агентства по управлению государственным имуществом), Владимиром Гусаковым (Управляющим директором по взаимодействию с органами власти Московской Биржи) и Матсом Исакссоном (Руководителем Управления ОЭСР по корпоративным вопросам). В заседании приняли

Круглый стол ОЭСР по вопросам корпоративного управления в России

активное участие различные российские и иностранные участники, включая представителей эмитентов, инвесторов, регуляторных и государственных органов, экспертов и иных участников, имеющих отношение к сфере корпоративного управления в России.

2. ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО

2.1 Владимир Гусаков, Московская Биржа

6. Владимир Гусаков открыл заседание Круглого стола и выразил свою признательность за то, что этот проект будет продолжаться совместно с ОЭСР на протяжении ещё как минимум трех лет. Он отметил, что одним из ключевых результатов этого сотрудничества стало принятие нового российского Кодекса корпоративного управления в 2014 году. В настоящее время ключевым приоритетом является эффективное применение Кодекса с целью извлечения из него максимальной пользы для российской экономики и всех заинтересованных лиц. Г-н Гусаков также напомнил о существенной роли Круглого стола в информировании международного сообщества о недавних изменениях в сфере корпоративного управления в России.

2.2 Матс Исакссон, ОЭСР

7. Матс Исакссон приветствовал продолжение проекта в сотрудничестве с Московской Биржей, а с начала 2015 года также при поддержке Инициативы компании «Сименс» по обеспечению целостности (Siemens Integrity Initiative). Г-н Исакссон подчеркнул, что изменения, произошедшие на финансовых рынках в течение последнего десятилетия, а также изменения структуры фондовых Бирж и способов включения корпораций в глобальную стоимостную цепь – всё это оказывает существенное влияние на корпоративное управление на уровне компании. Основная задача – сохранять бдительность при укреплении доверия и уверенности, что является одной из основ устойчивого частного сектора любой экономики, сказал он. Г-н Исакссон напомнил, что доверие, на установление которого уходят годы, может быть разрушено в одночасье – что подтверждается недавними примерами с участием нескольких компаний – представителей наиболее известных брендов.

8. Г-н Исакссон отметил, что задавание тона сверху не сводится лишь к простому разговору о правильных вещах, необходимо также обеспечить эффективное применение, мониторинг за соблюдением и подотчетность. Он указал, что применение российского Кодекса корпоративного управления является не только сложной задачей, но также и возможностью для российских эмитентов по привлечению инвестиций, что способствует укреплению российской экономики. Г-н Исакссон представил новую редакцию Принципов корпоративного управления G20/ОЭСР, в которых содержится руководство по изменению институциональной и регуляторной структуры корпоративного управления в целях обеспечения экономической эффективности, устойчивого роста и финансовой стабильности. Принципы G20/ОЭСР не претендуют на универсальность. Напротив, они были разработаны с возможностью их приспособляемости к конкретным культурным, социальным и экономическим обстоятельствам. В заключение г-н Исакссон заявил, что одной из целей Круглого стола является выработка наилучшего способа адаптации содержания Принципов к российским национальным условиям.

2.3 Сергей Швецов, Банк России

9. Сергей Швецов одобрил сотрудничество с ОЭСР в рамках поддержки эффективного применения российского Кодекса и внедрения передовой корпоративной практики в российских компаниях в целях повышения их привлекательности среди инвесторов. Г-н Швецов указал, что в

процессе разработки системы корпоративного управления не нужно сосредоточивать внимание только на акционерах, а необходимо обеспечить баланс корпоративных практик с интересами всех различных акционеров. Он также упомянул о планах по гармонизации практик корпоративного управления среди стран БРИКС, и заявил, что унификация и приведение в соответствие с международными стандартами поможет уменьшить объем ресурсов, затрачиваемых инвесторами на изучение российской среды корпоративного управления. Соответственно данные действия повысят привлекательность страны для международных инвесторов.

10. Г-н Швецов предупредил о недопустимости применения Кодекса в рамках формального подхода, поскольку это не приводит к истинному изменению отношения. Это также касается объяснения несоблюдения принципов Кодекса, как этого требует принцип «соблюдай или объясни». Г-н Швецов сказал, что это должно быть всеобъемлющее и тщательное объяснение, а не простое заявление, что тот или иной принцип «не применяется» к компании.

11. Г-н Швецов также рассказал о проблеме, связанной с миноритарными акционерами, имеющими доступ к дополнительной (неопубликованной) информации по требованию. Неравный доступ к такой информации ставит будущих инвесторов в невыгодное положение по сравнению с существующими акционерами, которые, в свою очередь, получают излишнюю власть. По мнению г-на Шевцова, права акционеров требовать доступа к информации должны быть пересмотрены, а качество находящейся в публичном доступе информации о компаниях должно быть улучшено, чтобы стимулировать равный доступ всех инвесторов к информации в процессе принятия ими решений.

12. В заключение г-н Швецов одобрил создание Круга компаний, группы российских компаний, работающих в рамках Круглого стола над усовершенствованием своих корпоративных практик.

2.4 Ольга Дергунова, Росимущество (Федеральное агентство по управлению государственным имуществом)

13. Ольга Дергунова подчеркнула, что 53 крупнейших российских компании с государственным участием должны были разработать план по применению Кодекса. Публичные компании, в частности, являются наиболее продвинутыми в плане принятия мер по применению Кодекса и взаимодействию с регуляторными органами при предоставлении объяснений в случае несоблюдения. Иные компании в меньшей степени знакомы с аспектами Кодекса. Согласно г-же Дергуновой, большинство компаний в России, тем не менее, поняли, что применение Кодекса – это не разовая задача, а продолжительный процесс. Однако, она возразила, что сложная экономическая ситуация во многих странах может легко привести к принятию несостоятельных решений, например, о внедрении необходимых административных процедур без анализа стратегических целей, лежащих в основе рекомендаций.

14. Г-жа Дергунова указала, что Правительство России стремится сократить свое присутствие в корпоративном поле, в то время как Росимущество продолжает обеспечивать публичные и частные компании руководящими принципами и средствами, необходимыми им для применения Кодекса.

3. ПЕРВОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ G20/ОЭСР

3.1 Спикеры

- Матс Исакссон, Руководитель Управления по корпоративным вопросам, ОЭСР
- Владимир Гусаков, Управляющий директор по взаимодействию с органами власти, Московская Биржа

3.2 Основные документы

- Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (2015 год) ([версия на английском языке](#))

3.3 Краткий обзор вопроса и обсуждений

15. В Принципах корпоративного управления G20/ОЭСР содержится руководство по изменению институциональной и регуляторной структуры корпоративного управления в целях обеспечения экономической эффективности, устойчивого роста и финансовой стабильности. Они были разработаны исходя из понимания, что любые национальные особенности являются уникальными, и что не может быть универсальных решений.

16. Принципы были изначально разработаны ОЭСР в 1999 году и обновлены в 2004 году. Текущая редакция была пересмотрена под эгидой Комитета ОЭСР по корпоративному управлению вместе со всеми странами G20, включая Россию, которая принимала участие в пересмотре на равных началах вместе с другими странами – членами ОЭСР. Эксперты ведущих международных организаций, в особенности представители Базельского Комитета по банковскому надзору, Совета по вопросам финансовой стабильности и Группы Всемирного Банка, также принимали активное участие в проведении пересмотра.

17. **Матс Исакссон** рассказал о некоторых основных изменениях в сфере корпоративного управления, которые были выявлены в рамках пересмотра Принципов G20/ОЭСР. Были освещены следующие вопросы:

- *Институциональные инвесторы* стали более крупными и стали обладать большими ресурсами. В то же время их инвестиционные стратегии изменились, и были приняты новые методы торговли.
- *Инвестиционные цепочки* стали более сложными, а взаимоотношения между эмитентом и акционерами включают различные промежуточные стадии и провайдеров услуг.
- Значимость нематериальных активов привела к появлению *новых моделей бизнеса*.
- Произошли изменения в структуре *корпоративной собственности*. Не только в России, но также и в других странах, таких как США, зарегистрированные на Бирже компании все чаще находятся под доминирующим контролем основного собственника.
- *Функционирование фондовых рынков* претерпело ряд изменений вследствие повышения уровня приватизации. Соответственно необходимо пересмотреть роль фондовых Бирж как регуляторов.

18. Г-н Исакссон подчеркнул, что Принципы G20/ОЭСР были обновлены, чтобы отразить указанные изменения. Принципы содержат новую главу об институциональных инвесторах, а также ряд новых рекомендаций, отражающих вопросы, которые возникли в ходе процесса пересмотра Принципов. Однако основная суть документа осталась без изменений и продолжает использоваться в качестве передовой корпоративной практики во всем мире, при этом теперь она также одобрена G20.

19. **Владимир Гусаков** добавил, что пересмотр Принципов стал важной мерой, направленной на урегулирование наиболее острых вопросов в сфере корпоративного управления. Он также подчеркнул важность адаптации Принципов к конкретным национальным особенностям и упомянул, что с нетерпением ожидает завершения перевода Принципов на русский язык.

4. ВТОРОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ И МОНИТОРИНГ СОБЛЮДЕНИЯ РОССИЙСКОГО КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 2014 ГОДА

4.1 Спикеры:

- Андрей Якушин, Банк России
- Олег Швырков, Делойт СНГ
- Анна Василенко, Московская Биржа
- Виктория Семерикова, Росимущество
- Алексей Мелёхин, Аэрофлот
- Олег Цветков, Сбербанк
- Андрей Гайдамака, Лукойл
- Екатерина Никитчанова, Российский институт директоров
- Михаил Кузнецов, Объединение корпоративных директоров и менеджеров

4.2 Модератор:

- Владимир Гусаков, Московская Биржа

4.3 Материалы:

- Российский Кодекс корпоративного управления 2014 года ([версия на английском языке](#)) ([версия на русском языке](#))

4.4 Краткий обзор вопроса и обсуждений

20. 21 марта 2014 года Банк России (ЦБ РФ) одобрил новый Кодекс корпоративного управления («Кодекс»), в котором предусмотрено требование о предоставлении публичными акционерными обществами ежегодной отчетности на основе принципа «соблюдай или объясни». Цель Кодекса заключается в повышении стандартов корпоративного управления среди российских эмитентов. Подход «соблюдай или объясни» делает Принципы гибким инструментом, поскольку компании могут объяснить причины, по которым они не соблюдают или не могут соблюдать

отдельные требования. Одной из основных целей Кодекса является побуждение российских компаний к надлежащему поведению через своих акционеров и инвесторов, чтобы их поведение соответствовало бы существующим международным стандартам. Кодекс не только устанавливает передовую практику защиты прав акционеров, но также является инструментом, предназначенным для повышения эффективности управления, и призван обеспечить долгосрочный устойчивый рост компании.

21. Вопрос усовершенствования соблюдения рекомендаций Кодекса о независимых директорах был обозначен в качестве одной из ключевых проблем в ходе дискуссий, прошедших в рамках Круглого стола. В качестве иных острых моментов были также обозначены вопросы повышения прозрачности компаний и эффективности механизмов раскрытия информации. Также подробно обсуждался вопрос, связанный с недостаточной степенью участия инвесторов в корпоративном управлении.

22. **Андрей Якушин** подчеркнул, что заседание Круглого стола в этом году представляется особенно своевременным в свете урегулирования проблем, связанных с практическим применением Кодекса и Принципов G20/ОЭСР, чтобы завоевать доверие среди инвесторов. Согласно г-ну Якушину, ЦБ РФ планирует разработать политику по усилению работы компаний, направленной на усовершенствование их корпоративного управления. Политика также предусматривает применение мер по информированию инвесторов о соблюдении Кодекса российскими компаниями, а также стимулирует принимать эти вопросы во внимание при принятии инвестиционных решений. Г-н Якушин упомянул, что Банк России ожидает от компаний усовершенствования своих практик по предоставлению полных и релевантных объяснений в случае несоблюдения отдельных положений Кодекса. Также, согласно г-ну Якушину, компании должны раскрывать более подробную информацию о своих планах по применению Кодекса с указанием конкретных планов.

23. **Олег Швырков**¹ представил результаты проекта, выполненного компаниями «Делойт» (Deloitte) и «Нестор Ассошиэйтс» (Nestor Associates) для ЕБРР, в рамках которого был проведен сравнительный анализ опыта по применению кодексов, в целях поддержания мер Банка России, направленных на мониторинг применения Кодекса. Г-н Швырков отметил, что существуют различные модели мониторинга соблюдения требований кодекса, и в странах также есть различные требования к раскрытию информации. Г-н Швырков завершил свое выступление, сказав, что результаты проекта будут использованы для создания подходящего механизма мониторинга, который сможет использоваться Банком России.

24. **Анна Василенко** пояснила, что зарегистрированные на бирже компании должны будут выполнить требования, относящиеся к сфере корпоративного управления, к октябрю 2016 года. Она упомянула, что несмотря на недавний прогресс, в отдельных компаниях степень применения Кодекса остается незначительной. Она указала, что, например, лишь около 50% зарегистрированных на бирже компаний соблюдают рекомендации в отношении количества независимых директоров. Также она упомянула, что функционирование комитета по аудиту основывается на рекомендациях лишь приблизительно в 37% зарегистрированных на бирже компаний. Г-жа Василенко выразила свою озабоченность относительно того факта, что в настоящее время лишь 10% эмитентов соблюдают все рекомендации Кодекса.

¹ Презентация Олега Швыркова доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10868> (только на русском языке).

25. **Виктория Семерикова** указала на то, что Кодекс по-прежнему носит рекомендательный характер. Г-жа Семерикова упомянула о требованиях Кодекса относительно выдвижения кандидатов в совет директоров членами совета директоров компании и отметила, что Росимущество одобряет большинство указанных требований, но в некоторых случаях (вследствие размера миноритарного пакета акций) это не может быть сопряжено с требованием о соблюдении отдельных положений без надлежащего предварительного проведения соответствующих законодательных реформ. Агентство проанализировало степень соблюдения Кодекса в 53 компаниях с государственным участием, результаты проведенного анализа показали, что компании с государственным участием являются лидерами по многим вопросам применения Кодекса. Г-жа Семерикова упомянула, что у большинства компаний с государственным участием (47 из 53 компаний) существует долгосрочная стратегическая программа.

26. Росимущество анализирует, какие виды информации компании должны предоставлять, и какие оптимальные каналы могут быть использованы в этих целях. Г-жа Семерикова подчеркнула, что одним из основных приоритетов Росимущества является усиление роли совета директоров при взаимодействии с агентством в целях обеспечения эффективного двустороннего распространения информации. Однако, согласно г-же Семериковой, слишком много заинтересованных лиц пытается повлиять на деятельность компаний с государственным участием, что затрудняет их усилия по усовершенствованию их корпоративных практик. Г-жа Семерикова завершила свое выступление, отметив рост уровня знаний и участия компаний в вопросах корпоративного управления, и призвала к дальнейшему активному участию и диалогу.

27. Согласно **Екатерине Никитчановой**², выполнение рекомендаций о количестве независимых директоров является сложной задачей в России, поскольку в большинстве своем директора не являются независимыми. Г-жа Никитчанова представила исследование, проведенное Российским институтом директоров, которое подтверждает необходимость усовершенствования соблюдения рекомендаций, касающихся независимых директоров. Также в исследовании говорится, что необходимо провести дополнительную работу, касающуюся функционирования комитетов и предоставления надлежащих систем коммуникаций для общих акционеров.

28. **Алексей Мелёхин**³ пояснил, что Аэрофлот подготовил подробную «дорожную карту» по применению Кодекса. Он описал некоторые из вопросов, включенных в «дорожную карту», которые в настоящее время находятся в процессе применения. Эти вопросы включают в себя следующие: i) увеличение количества независимых директоров, ii) усовершенствование системы управления рисками компании, и iii) информационную политику. Г-н Мелёхин добавил, что в настоящее время Аэрофлот вносит изменения в свой Кодекс корпоративной этики, завершает работу над своей антикоррупционной политикой и продолжает совершенствовать систему внутренней коммуникации через свой вебсайт.

29. **Олег Цветков**⁴ представил Стратегию Сбербанка 2018, которая включает в себя план разработки корпоративных практик банка. Сбербанк планирует повысить свою прозрачность и разработать системы управления рисками. Г-н Цветков также упомянул, что Сбербанк разработал

² Презентация Екатерины Никитчановой доступна по ссылке <http://fs.moex.com/files/10846> (только на русском языке).

³ Презентация Алексея Мелёхина доступна на сайте Московской Биржи: <http://www.oecd.moex.com/s631> (только на русском языке).

⁴ Презентация Олега Цветкова доступна на сайте Московской Биржи: <http://www.oecd.moex.com/s631> (только на русском языке).

свой собственный Кодекс корпоративного управления⁵, в котором определены цели и подходы Сбербанка, касающиеся корпоративного управления.

30. **Андрей Гайдамака**⁶ подчеркнул важность наличия активных инвесторов для успешного функционирования системы корпоративного управления. Согласно г-ну Гайдамаке, количество активно контролируемых фондов снизилось, в то время как количество фондов высокочастотного трейдинга (HFT) и биржевых фондов (ETF) увеличилось. Поэтому инвесторы в меньшей степени вовлечены в вопросы корпоративного управления. Он также отметил, что в России принцип «соблюдай или объясни» не работает надлежащим образом, поскольку есть необходимость соблюдать требования вне зависимости от предоставления обоснования несоблюдения. Также, согласно г-ну Гайдамаке, некоторые рекомендации Кодекса прописаны излишне подробно (в частности, те, которые касаются независимых директоров и корпоративного секретаря).

31. **Михаил Кузнецов**⁷ утверждал, что соблюдение российского Кодекса должно обеспечиваться не только за счет угрозы наказания, но и за счет стимулирования эмитентов. Он представил исследование индексов корпоративного управления, проведенное Объединением корпоративных директоров и менеджеров. В рамках данного исследования был создан индекс, отражающий статус применения отдельных принципов Кодекса в 96 российских компаниях. Согласно индексу, большинство компаний раскрывает информацию о дивидендной политике на своих вебсайтах. Однако лишь 28% советов директоров компаний оценивают степень независимости кандидатов в члены совета директоров, и только в 9% компаний председателем совета директоров является независимый директор. Исследование также показывает различия между отраслями и отдельными сферами применения (в наибольшей степени применяются рекомендации относительно управления рисками и информационной политики). Исследование показало, что компании, которые более качественно применяли Кодекс, показали более высокие результаты деятельности по сравнению с рынком в течение последних нескольких лет, доказав тем самым наличие пользы от соблюдения требования.

5. ТРЕТЬЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: ВОПРОСЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЯВЛЯЮЩИЕСЯ ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

5.1 Спикеры:

- Хайме Горнштейн, Гермес Инвестмент Менеджмент
- Яна Вазякова, ОЭСР
- Леонид Грязнов, Горизонт Холдинг

⁵ Кодекс корпоративного управления Сбербанка (2015 год): http://sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/Code_of_Corporate_Governance_of_Sberbank_en.pdf

⁶ Презентация Андрея Гайдамаки доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10848/17430>.

⁷ Презентация Михаила Кузнецова доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10847> (только на русском языке).

- Александр Шевчук, Ассоциация профессиональных инвесторов

5.2 Материалы:

- Материалы с результатами опроса для Круглого стола ([версия на английском языке](#))

5.3 Краткий обзор вопроса и обсуждений

32. В течение последних нескольких лет был проведён ряд опросов в целях сбора информации об ожиданиях институциональных инвесторов и приоритетных вопросах, связанных с изменениями в сфере корпоративного управления в России. С одной стороны, общая тенденция заключалась в усовершенствовании понимания ключевых факторов (сложностей, сильных сторон или сфер для улучшения, как выполненных, так и в процессе завершения), которые мотивируют инвестиционные решения на российском рынке, и, с другой стороны, в предоставлении обратной связи компаниям относительно оценки инвесторами своих практик корпоративного управления.

33. В рамках панельного обсуждения была предоставлена возможность представить результаты недавних опросов, проведенных ОЭСР и компанией «Горизонт Холдинг», и услышать мнения инвесторов о корпоративном управлении в России. Важность вопросов корпоративного управления для инвесторов была подчеркнута всеми спикерами, которые подтвердили, что, действительно, корпоративные практики компаний играют существенную роль в процессе принятия инвестиционных решений. Также в ходе данной сессии обсуждалась проблема, связанная с недостаточной степенью участия инвесторов в корпоративном управлении.

34. **Яна Вазякова**⁸ представила результаты Обзора, проведенного в 2015 года в рамках Круглого стола о вопросах применения российского Кодекса корпоративного управления, являющихся приоритетными для инвесторов. Г-жа Вазякова начала с объяснений, что целью Обзора являлось выявление положений Кодекса, которые, согласно инвесторам, требуют наиболее безотлагательного внимания, при этом учитывая, что в итоге все положения Кодекса должны быть выполнены. Также была предоставлена возможность распространить информацию среди международных инвесторов о принятии Кодекса. Г-жа Вазякова объяснила, что согласно полученным результатам вопросы, касающиеся прав акционеров, раскрытия информации и функционирования совета директоров, являются приоритетными вопросами применения российского Кодекса, по мнению инвесторов. Также респонденты подчеркнули важность i) того, чтобы не менее 2/3 совета директоров состояло из независимых директоров; ii) наличия доступа ко всей информации о работе совета директоров на русском и английском языках; iii) взаимодействия между независимым директором и акционерами, если председатель совета директоров играет исполнительную роль; и iv) проведения ежегодных перевыборов всего совета директоров и членов ключевых комитетов.

35. **Леонид Грязнов**⁹ представил аналогичный обзор, подготовленный компанией «Горизонт Холдинг», в рамках которого было опрошено 22 крупных международных инвестора на предмет корпоративного управления в России. Результаты обзора показали, что инвесторы уделяют особое внимание деятельности совета директоров и независимости его членов, а также исполнительных органов и ключевых руководителей. Г-н Грязнов подчеркнул, что инвесторы все чаще уделяют

⁸ Презентация Яны Вазяковой доступна на сайте Московской Биржи: <http://www.oecd.moex.com/s631> ([только на английском языке](#)).

⁹ Презентация Леонида Грязнова доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10849> (только на русском языке).

внимание вопросам надлежащего корпоративного управления в рамках принятия инвестиционных решений. Он указал, что в настоящее время лишь крупные компании применяют Кодекс, в то время как у малых и средних предприятий обычно нет достаточного доступа к ресурсам, необходимым для применения Кодекса.

36. **Хайме Горнштейн** поделился мнением компании «Гермес Инвестмент Менеджмент» как инвестора на российском рынке. Г-н Горнштейн подчеркнул, что в долгосрочной перспективе компании с хорошо функционирующей системой корпоративного управления оставят позади себя компании с ненадлежащими корпоративными практиками. Г-н Горнштейн отметил, что от инвесторов все чаще требуется активное участие, а также что необходимо принятие надлежащих мер, призванных вернуть обратно в Россию инвесторов, которые вывели свои капиталы. Г-н Горнштейн также подчеркнул важность наличия независимых директоров в совете директоров и существования комитетов совета директоров по защите интересов инвесторов. Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительного руководства представляет собой важный инструмент по выявлению и разрешению конфликтов интересов. Г-н Горнштейн отметил роль фондовых бирж в предоставлении различных стимулов, как то специальные сегменты листинга и отметки о качестве корпоративного управления. В заключение г-н Горнштейн предупредил о потенциальном использовании формального подхода при применении Кодекса и настоял на том, что Кодекс должен рассматриваться в качестве инструмента, приносящего прибыль компании, а не в качестве бремени.

37. **Александр Шевчук** подтвердил, что инвесторы все чаще придают значение вопросам корпоративного управления. Он упомянул, что 60% инвесторов – членов Ассоциации профессиональных инвесторов являются международными инвесторами и включают в себя активных и пассивных инвесторов. Г-н Шевчук согласился с мнениями предыдущих спикеров и высказался за решение проблемы, связанной с недостаточной степенью участия инвесторов в корпоративном управлении.

6. ЧЕТВЕРТОЕ ПАНЕЛЬНОЕ ОБСУЖДЕНИЕ: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

6.1 Спикеры:

- Гектор Леуэде, ОЭСР
- Елена Егорова, Эрнст энд Янг
- Елена Подолько, Управление Президента Российской Федерации по вопросам противодействия коррупции
- Екатерина Карлова-Игнатьева, Сименс Россия

6.2 Краткий обзор вопроса и обсуждений

38. Устойчивые корпоративные практики являются основой для повышения возможностей компании по укреплению деловой этики – сферы, в которой советы директоров и старшие менеджеры играют важную роль. Надлежащее корпоративное управление помогает защищать активы и репутацию компании, одновременно стимулируя устойчивый рост в долгосрочной

перспективе. Наличие надлежащих мер позволит выявить и предотвратить нарушения в рамках основной цели по созданию среды деловой этики и целостности.

39. Обсуждения в рамках последней панели были сконцентрированы на взаимосвязи между корпоративным управлением и деловой этикой. Была сделана презентация Проекта ОЭСР «Доверие и бизнес» и практического функционирования программы комплаенса компании «Сименс». Также спикеры отметили необходимость усовершенствования механизмов защиты осведомителей и систем предоставления информации в российских компаниях.

40. **Гектор Леуэде**¹⁰ представил Проект ОЭСР «Доверие и бизнес», который сконцентрирован на взаимосвязи между корпоративным управлением и деловой этикой. Согласно результатам проекта, создание подразделений по деловой этике становится все более обычным, советы директоров принимают все более активное участие в их деятельности, несмотря на то, что это достаточно затратное мероприятие для компаний. Для многих компаний создание подразделения по деловой этике является важной частью их стратегии управления рисками и ключевым фактором обеспечения устойчивости в долгосрочной перспективе. Г-н Леуэде отметил, что санкции за корпоративные нарушения были ужесточены после финансового кризиса, что существенным образом повлияло на решения компаний, связанных с управлением рисками. Утрата доверия среди клиентов и инвесторов в результате корпоративных нарушений также является реальной проблемой для советов директоров.

41. **Екатерина Карлова-Игнатьева**¹¹ представила Программу комплаенса компании «Сименс» и подчеркнула, что программа является примером того, как с помощью комплаенса удалось спасти компанию. Программа была создана в ответ на коррупционный скандал в компании «Сименс» в 2006 году, который привел к существенным репутационным и финансовым потерям. Г-жа Карлова-Игнатьева подчеркнула, что помимо директоров сотрудники также должны принимать участие в процессе создания надлежащим образом функционирующей программы комплаенса. Компания «Сименс» обеспечивает это посредством проведения тренингов для своего персонала. Также важно обеспечить, чтобы практики партнеров соответствовали стандартам деловой этики компании. Г-жа Карлова-Игнатьева завершила выступление, упомянув Инициативу компании «Сименс» по обеспечению деловой этики и целостности (Siemens Integrity Initiative), которая является частью Программы комплаенса и предусматривает финансирование антикоррупционных мероприятий и проектов по развитию деловой этики в мире, включая с этого года и сам Круглый стол.

42. **Елена Подолько** объяснила, что предупреждение коррупции и введение соответствующих мер в этой сфере являются частью программы Правительства России по борьбе с коррупцией 2008 года. Г-жа Подолько отметила, что в течение последних десяти лет Россия приняла обширное антикоррупционное законодательство и внедрила национальную программу, которая проходит одобрение раз в два года. Одной из основных проблем является борьба с коррупцией не только в компаниях с государственным участием, но также и в частном секторе. Г-жа Подолько сослалась на Статью 13.3 российского закона о борьбе с коррупцией, которая обязывает все компании предпринимать определенные антикоррупционные меры и описывает необходимые действия. Согласно г-же Подолько, в будущем требования могут стать более конкретными и обязательными

¹⁰ Презентация Гектора Леуэде доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10851> (только на английском языке).

¹¹ Презентация Карловой-Игнатьевой доступна по ссылке: <http://www.oecd.org/daf/ca/RussianCodeofCorporateGovernance2014Russian.pdf> (только на русском языке).

для исполнения. Также г-жа Подолько отметила, что механизмы защиты осведомителей в России требуют усовершенствования и предложила предусмотреть материальное стимулирование осведомителей. Она завершила свое выступление, сказав, что основным фактором успеха будет являться создание культуры, при которой коррупция будет неприемлемой и неблагоприятной. Такие форумы, как Круглый стол, способствуют достижению этой цели, предоставляя возможность для ценного обмена информацией и диалога.

43. **Елена Егорова**¹² также затронула вопрос защиты осведомителей и сказала, что данная сфера в российских компаниях нуждается в усовершенствовании. Она объяснила, что компания «Эрнст энд Янг» участвует в экспертной группе, которая осуществляет мониторинг применения антикоррупционных политик и защиты осведомителей в российских компаниях. Согласно г-же Егоровой, компании должны усовершенствовать свои каналы предоставления информации и разработать процедуры обработки информации, полученной через эти каналы. Компания «Эрнст энд Янг» исследовала практики российских компаний с государственным участием и выяснила, что в каждой четвертой исследованной компании была создана внутренняя горячая линия, с помощью которой можно было оставить сообщение о нарушении. Внешняя горячая линия предусмотрена в половине компаний. Г-жа Егорова объяснила, что существование надлежащих систем предоставления информации является недостаточным, и что необходим надлежащий анализ дел о сообщённых нарушениях, чтобы достичь цели реформы и не допустить формального подхода в рамках принятия антикоррупционных мер.

7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

7.1 Матс Исакссон, ОЭСР

44. Подводя итоги, Матс Исакссон заявил, что обсуждения в рамках Круглого стола являлись исключительно обнадеживающими и многообещающими в плане будущей работы. Заседание предоставило возможность услышать мнения высокопоставленных представителей директивных органов и некоторых наиболее успешных деловых лидеров в России, которые продемонстрировали свою вовлеченность в обсуждениях конкретных действий, направленных на усовершенствование корпоративного управления. Г-н Исакссон подчеркнул, что это важно для «задания тона сверху». В заключение он выразил благодарность всем участникам и всем лицам, принимавшим участие в работе Круглого стола.

7.2 Владимир Гусаков, Московская Биржа

45. Владимир Гусаков отметил, что может потребоваться разработка изменений в Кодекс, которые могут быть внесены в документ в будущем. Согласно г-ну Гусакову, важно учитывать, что Кодекс не является обязательным для исполнения документом, а содержит рекомендации, которые могут быть адаптированы с учетом специфики конкретной корпоративной среды. Г-н Гусаков также подчеркнул важность информирования международных инвесторов об изменениях в

¹² Презентация Елены Егоровой доступна по ссылке: <http://fs.moex.com/files/10850> (только на русском языке).

Круглый стол ОЭСР по вопросам корпоративного управления в России

российской системе корпоративного управления, и для этих целей Круглый стол является прекрасной возможностью. В заключение он одобрил создание Круга компаний, который предоставит возможность для диалога между российскими эмитентами и международными экспертами в сфере корпоративного управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: БИОГРАФИИ СПИКЕРОВ

- Вазякова Яна** Яна Вазякова – аналитик ОЭСР по вопросам государственной политики. Она стала сотрудником Организации в 2011 г. и с тех пор отвечает за двусторонние связи с Российской Федерацией в рамках деятельности Департаментов экономики, государственного управления, а также финансов и предприятий ОЭСР. Она принимала участие в подготовке Обзоров экономики ОЭСР 2011 и 2013 гг., а также докладов Комитетов по вопросам государственного управления и государственного регулирования. До того, как стать сотрудником ОЭСР, Яна трудилась в качестве аналитика в Московском центре по сотрудничеству с ОЭСР, где приняла участие в подготовке первого Меморандума по позиции Российской Федерации в отношении правовых актов ОЭСР. Яна имеет степень магистра экономики, полученную в Парижской школе экономики и Высшей школе экономики, а также бакалавра (Высшая школа экономики).
- Василенко Анна** Анна окончила экономический факультет МГУ им. Ломоносова, является выпускницей программы Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО. Анна имеет многолетний опыт работы в ведущих международных инвестиционных банках, таких как Credit Suisse и Ренессанс Капитал. В 2001 году она выступила в качестве одного из создателей первой в истории российского фондового рынка системы «поставка против платежа». Она специализировалась в управлении процессами, структурировании крупных сделок с ценными бумагами российских эмитентов, организации финансирования компаний различных секторов экономики. До прихода в 2006 году в «Ренессанс Капитал» на позицию директора Департамента структурных продуктов Анна была заместителем начальника Департамента ценных бумаг в НК «ЛУКОЙЛ». В этой крупнейшей российской нефтяной компании она отвечала за связи с инвесторами в сфере корпоративного управления и участвовала в структурировании сделок с акционерным капиталом. В 2013 году присоединилась к команде Московской Биржи в должности директора Департамента первичного рынка. В апреле 2014 года назначена Управляющим директором по развитию первичного рынка и клиентской поддержке.
- Гайдамака Андрей** Андрей Гайдамака работает в ЛУКОЙЛе с 2001 г. В его обязанности входит анализ и оценка крупных инвестиционных проектов компании, а также формулирование долгосрочной инвестиционной стратегии ЛУКОЙЛа и стратегии по развитию бизнеса. За последнее десятилетие работы в ЛУКОЙЛе г-н Гайдамака занимался несколькими крупными приобретениями активов, направленными на повышение стоимости компании. Г-н Гайдамака принимал активное участие в улучшении систем корпоративного управления, в инвестиционном анализе и в решениях по распределению капитала, будучи на позиции заместителя Вице-президента по стратегическому развитию. В сентябре 2013 г. г-н Гайдамака был назначен на должность Вице-президента по отношениям с инвесторами ЛУКОЙЛа. Он также был избран на должность Председателя Комитета эмитентов при Московской Бирже, который помимо представителей ЛУКОЙЛа включает представителей Газпрома, Новатэка, Сбербанка, Аэрофлота, МТС, а также других топ-20 российских эмитентов.

**Горштейн
Хайме**

Хайме Горштейн - сотрудник «Гермес Инвестмент Менеджмент» (Hermes Investment Management) - британской компании, специализирующейся на управлении активами. В его обязанности входят вопросы взаимодействия с советами директоров компаний по вопросам стратегического характера, корпоративного управления, социальным проблемам и вопросам охраны окружающей среды, призванным способствовать обеспечению повышения капитализации компаний в долгосрочной перспективе. До прихода в компанию Гермес он был одним из руководителей высшего звена в Бразильском банке развития (BNDES), где занимался вопросами банковских инвестиций в телекоммуникационный сектор Великобритании, был менеджером по портфельным инвестициям в подразделении Банка по венчурному финансированию, а также менеджером по финансированию проектов в департаменте по возобновляемым источникам энергии. Затем он был назначен Управляющим директором Бразильского банка развития, Великобритания, и в этом качестве возглавлял процесс создания дочернего подразделения Банка в Лондоне. Помимо этого, Хайме также занимал руководящие должности менеджера по управлению портфельными инвестициями в компании «Нортел Нетворкс ЮК» (Nortel Networks UK) и советника по проектам инициативы частного финансирования в департаменте корпоративных финансов КППМГ в Великобритании. Хайме получил степень бакалавра в области электроники в Военно-инженерном институте (Рио де Жанейро), магистра в области телекоммуникаций в Католическом университете Рио де Жанейро и степень магистра в области финансов (лондонская бизнес-школа Cass). Хайме Горштейн также является Председателем правления Бразильской Торгово-промышленной палаты в Великобритании и Старшим советником Института Бразилии при Кингс Колледж (Лондон).

Грязнов Леонид

Леонид выпускник МИНХ им. Г.В. Плеханова, факультет экономики и планирования материально - технического снабжения, окончил Высшие курсы иностранных языков МВТ СССР; Факультет повышения квалификации Всесоюзной академии внешней торговли; Университет научно-технического прогресса, факультет вычислительной математики и Университет марксизма-ленинизма МГК КПСС, факультет философии. Леонид занимал пост Президента АОЗТ «Финансовая компания «Интраст». В 1996 году выступил одним из основателей ЗАО "Инвестиционная компания "Горизонт", а в 2008 году занял пост Генерального директора ЗАО «Горизонт-Холдинг». Леонид принимал участие в разработке законодательства РФ по фондовому рынку, Антикризисной программы Правительства России; подготовке проспекта эмиссии и консультации по выпуску облигаций АвтоВАЗа; в консультировании РФФИ по вопросам приватизации пакета акций ОАО «Лукойл»; подготовке проспектов эмиссии и консультации по выпуску ценных бумаг предприятий энергетики в ходе реформы РАО ЕЭС; либерализации рынка акций Газпрома; консультировании Газпрома по вопросам отношений с инвесторами и корпоративному управлению. Леонид являлся Экспертом Госкомимущества, Советником Министерства топлива и энергетики, а также членом Экспертного совета при Комитете Государственной Думы по финансовым рынкам. В настоящее время Леонид является Членом Комитета эмитентов Московской Биржи; Членом Национальной ассоциации корпоративных директоров (ОКДМ); в 2006 вошел в Топ-2000 профессиональных менеджеров России по финансовому рынку.

**Гусаков
Владимир**

Владимир Гусаков является Управляющим директором по взаимодействию с органами власти Московской Биржи с октября 2013 года (в 2009-2013 гг. в качестве Вице-президента и управляющего директора по корпоративному развитию он руководил корпоративной реформой в рамках группы компаний ММВБ). В период 2004-2007 гг. являлся заместителем Руководителя Федеральной службы по финансовым рынкам. Занимал ведущие должности в ряде государственных структур: Российском Фонде федерального имущества; Министерстве финансов; Агентстве по реструктуризации кредитных организаций. Он также работал в коммерческих организациях в качестве заместителя председателя АБ «Империал» и АКБ «Национальный резервный банк»; Государственной инвестиционной корпорации и Московской межбанковской валютной Бирже. С 2008 года Владимир Гусаков являлся членом советов директоров ряда предприятий с государственным участием: АО «РЖД» (2008 г. – июнь 2014 г.), Агентство ипотечного жилищного кредитования (с 2008 г.) и «Росагролизинг» (с 2009 г.; с июля 2012 г. – Председатель Совета директоров). С момента основания Национальной ассоциации участников фондового рынка (1996 г.) неизменно избирается в её совет директоров. Владимир Гусаков является председателем Экспертного совета по инвестиционному законодательству при Комитете Государственной Думы по финансовому рынку, членом Комитета по ведению Национального реестра независимых директоров при Российском союзе промышленников и предпринимателей, Коллегии Национального реестра профессиональных корпоративных директоров, Экспертного совета по корпоративному управлению при Службе Банка России по финансовым рынкам. Лауреат премии «Директор года 2011» в номинации «Независимый директор», победитель в номинации «Лучший независимый директор» премии «АРИСТОС – 2012». В рейтинге ТОП-1000 российских менеджеров 2012 Владимир Гусаков занял первое место в категории Директора по вопросам корпоративного управления в финансовом секторе. Он также является лауреатом Всероссийской премии финансистов «Репутация 2014». Победитель Всероссийского соревнования «Лучший директор АО с государственным участием 2014» в номинации «Лучший председатель комитета по аудиту».

**Дергунова
Ольга**

Ольга родилась 15 мая 1965 г. в Москве. В 1987 г. с отличием окончила факультет кибернетики Российской экономической академии народного хозяйства им. Плеханова; в 1991 г. – аспирантуру Российской экономической академии народного хозяйства им. Г.В. Плеханова по специальности "Вычислительная техника и программирование". В течение двадцати лет принимала участие в становлении и развитии отрасли информационных технологий в России: в период с 1994-2007 гг. – Глава представительства, Генеральный директор, Президент компании «Майкрософт» в России и СНГ. В 2007 г. становится Членом правления ОАО Банк ВТБ, в течение трех лет отвечает за работу с крупными корпоративными клиентами. В зоне ее ответственности в эти годы - рыночные отрасли российской экономики (нефтедобывающая и угольная промышленность, цветная и черная металлургия, строительство, торговля и агропромышленный комплекс, лесная и пищевая промышленность, информационные технологии и связь). С 2010 г. возглавляла работу с дочерними банками ОАО Банк ВТБ и отвечала за укрепление позиций Группы ВТБ на каждом из рынков присутствия как глобального игрока на мировом финансовом рынке, совершенствование системы управления Группой и построение рентабельного эффективного

бизнеса в дочерних банках в соответствии с новой стратегией Группы ВТБ. С 2004 г. являлась участником Форума молодых глобальных лидеров Всемирного экономического форума (YGL WEF). В соответствии с распоряжением Председателя Правительства Российской Федерации от 29 июня 2012 г. № 1127-р и приказом Минэкономразвития России от 29 июня 2012 г. № 1607-л Ольга Константиновна Дергунова назначена заместителем Министра экономического развития Российской Федерации - руководителем Федерального агентства по управлению государственным имуществом.

Егорова Елена

Елена Егорова - Партнер компании «Эрнст энд Янг» (EY), услуги в области бизнес-рисков. Елена имеет степень кандидата экономических наук и более 15 лет опыта в области корпоративного управления, внутреннего аудита, управления рисками и внутреннего контроля, а также 10 лет работы в области бизнес-консультирования. Елена реализовала более 50 крупных проектов для компаний различных отраслей, в том числе по оценке функции внутреннего аудита, оценке систем управления рисками и внутреннего контроля, оценке корпоративного управления компаний, организации и совершенствованию функции внутреннего аудита, построению систем управления рисками и внутреннего контроля, проведению внутреннего аудита на условиях аутсорсинга и ко-сорсинга. Елена принимала участие в разработке Кодекса корпоративного управления, в частности главы V «Управление рисками и внутренний контроль». В составе группы разработчиков Кодекса в 2014 году стала победителем девятой Национальной премии «Директор Года» в номинации «Вклад в развитие Института независимых директоров». Елена занимает пост Руководителя Комитета по управлению рисками и внутреннему контролю экспертно-консультационного совета при Федеральном Агентстве по управлению государственным имуществом (Росимущество), Члена редакционной коллегии журнала «Экономическая теория. Анализ. Практика», а также является Членом Института внутренних аудиторов с 2003 года. Елене присвоена степень кандидата экономических наук.

Исакссон Матс

Матс Исакссон – руководитель управления ОЭСР по корпоративным вопросам. Он отвечает за вопросы, касающиеся корпоративного управления, государственных предприятий, фондовых рынков, акционерного права, приватизации, разрешения споров, а также за прочие области мер политики, являющиеся определяющими для устойчивой и динамически развивающейся бизнес-среды. Матс Исакссон принимал участие в разработке Принципов корпоративного управления ОЭСР и отвечал за кардинальную переработку этих принципов в 2004 году. Он также возглавлял работу по разработке Рекомендаций ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях и стал инициатором по проведению в ОЭСР работы, посвященной роли государства на рынке. У г-на Исакссона богатый опыт работы с ОЭСР и с рядом ведущих стран-партнеров организации. Последнее время его работа была посвящена корпоративному управлению и финансовому кризису, а также новой инициативе ОЭСР, связанной с корпоративным управлением, созданием стоимости и ростом. Цель этой инициативы – добиться того, чтобы рынки акций обслуживали потребности реального сектора экономики и обеспечивали доступ к капиталу инновациям и быстрорастущим компаниям. Матс Исакссон входит в состав Консультативного совета Центра глобальных рынков и корпоративной собственности Университета Колумбии и является ведущим приглашенным

исследователем в Стокгольмском центре коммерческого права. Он также является директором-основателем шведского Форума по корпоративному управлению и членом Европейского института корпоративного управления.

**Карлова–
Игнатъева
Екатерина**

Екатерина Карлова-Игнатъева является Директором Департамента по вопросам соблюдения правовых и этических норм ООО «Сименс» в России. Екатерина отвечает за надлежащую работу Департамента и уделяет особое внимание постоянному взаимодействию с бизнесом, чтобы обеспечить эффективное применение правил о комплаенсе и высокий уровень сотрудничества между коллегами из бизнеса и отдела по соблюдению правовых и этических норм. Екатерина начала свою карьеру в международных юридических фирмах, где специализировалась на судебных процессах, арбитраже, защите бизнеса и вопросах комплаенса. До того, как стать Директором Департамента, Екатерина являлась уполномоченным по соблюдению правовых и этических норм подразделения Здравоохранение «Сименс», а также отвечала за общие вопросы комплаенса, а с февраля 2015 года – ведущий специалист по вопросам соблюдения правовых и этических норм (Сименс Россия и Центральная Азия). Екатерина имеет юридическое образование и обширный опыт работы по юридическому сопровождению деятельности организаций. Екатерина окончила Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция», а также получила степень магистра права в Университете Лондона.

**Кузнецов
Михаил**

Михаил 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 MBA 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.

Леуэде Гектор

Гектор является старшим политическим аналитиком в Отделе ОЭСР по корпоративным вопросам, который отвечает за работу ОЭСР в сфере корпоративного управления. Он отвечает за двустороннее сотрудничество с

Российской Федерацией, сравнительные исследования по вопросам международного корпоративного управления и экспертные оценки по реализации Принципов корпоративного управления ОЭСР и Руководящих принципов ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием. Г-н Леуэде также является менеджером Круглого стола ОЭСР по вопросам корпоративного управления в России. До своей работы в ОЭСР, г-н Леуэде занимал должность старшего советника министра финансов Чили. Он начал свою карьеру в области юриспруденции и занимался юридической практикой на протяжении более десяти лет в некоторых из крупнейших юридических и аудиторских компаний в Чили, специализируясь в налоговой, корпоративной и финансовой областях. Г-н Леуэде имеет ученую степень доктора права Чилийского университета и степень магистра Стэнфордского университета.

**Мелёхин
Алексей**

Алексей Мелёхин – директор департамента корпоративного управления ПАО «Аэрофлот», исполнительный секретарь Совета директоров ПАО «Аэрофлот». Алексей выпускник Института Экономики и Предпринимательства и Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, имеет степень кандидата юридических наук. Ранее Алексей занимал должности заместителя директора департамента управления собственностью (2013-2015 гг.), заместителя директора департамента корпоративного управления (2010-2013 гг.), заместителя директора юридического департамента (2009-2010 гг.), начальника корпоративно-правового отдела (2004-2009 гг.), заместителя начальника юридического отдела (2000-2004 гг.) и эксперта отдела продаж авиаперевозок на территории России и СНГ. В период с 2004 г. по 2009 г. Алексей входил в составы советов директоров дочерних обществ ПАО «Аэрофлот»: ОАО «Донавиа», ОАО «Терминал», ООО «Партнёр Аэрофлота».

**Никитчанова
Екатерина**

Екатерина работает в Российском институте директоров с 2002 года, в настоящее время является заместителем директора – руководителем Экспертного центра. Обладает большим консалтинговым опытом в сфере корпоративного управления, в том числе в части проведения аудита корпоративного управления, присвоения Национального рейтинга корпоративного управления, проведения оценки работы совета директоров, разработки годовых отчетов и внутренних документов ведущих российских компаний и др. Принимает активное участие в исследовательских проектах Российского института директоров, проводимых, в частности, совместно с НИУ «Высшая школа экономики», Российской экономической школой, Московской школой управления СКОЛКОВО. Екатерина является одним из авторов учебника «Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления компании», а также автором ряда статей по корпоративному управлению. Также имеет практический управленческий опыт. Является председателем совета директоров ОАО «Издательство «Высшая школа» и членом совета директоров (председателем комитета совета директоров по стратегическому развитию) ОАО «Киностудия им. Горького». Была включена в Кадровый резерв управленческих кадров при Президенте РФ. Лауреат номинации «Профессиональный директор госкомпании» премии «Директор года» в 2014 г.

**Семерикова
Виктория**

Виктория Семерикова является начальником Управления корпоративных технологий Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество). С февраля 2013 года она выполняла обязанности Советника Руководителя Росимущества. С 2006 года по 2013 год она занимала ведущие должности в Департаменте корпоративного развития и стратегии ОАО «Банк ВТБ». Позже перешла на должность директора в Департаменте дочерних банков. В зону компетенции входили start-up проекты по расширению присутствия Группы ВТБ, проекты по присоединению активов, а также проекты специального назначения в странах присутствия Группы ВТБ для целей повышения эффективности управления. Входила в Комитет по аудиту ЗАО «Банк ВТБ (Армения)». С 2005 года по 2006 год работала в аудиторской компании Эрнст энд Янг в отделе аудиторских услуг телеком сектора. В 2004 году с отличием окончила Российскую экономическую академию им. Г.В. Плеханова и получила степень бакалавра экономики, а в 2006 году в той же Академии ей была присуждена степень магистра менеджмента.

Цветков Олег

Олег родился в 1973 году в городе Сокол Вологодской области. В 1996 году окончил Вологодский государственный педагогический университет, факультет иностранных языков, где в 2002 году защитил кандидатскую диссертацию по филологии (английский язык); в 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию, факультет правоведения; в 2008 году получил диплом МВА бизнес-школы университета Нортумбрия (Ньюкасл, Великобритания). С 2000 по 2014 год Олег занимал различные должности в юридической функции ОАО «Северсталь». В 2006 году был назначен на должность корпоративного секретаря, а затем Начальника управления корпоративных отношений. В начале 2014 года Олег вошел в состав команды Сбербанка России в должности Руководителя Службы корпоративного секретаря. В сентябре 2014 года утвержден Наблюдательным советом на должность корпоративного секретаря Сбербанка – Руководителя Службы корпоративного секретаря. Олег является Председателем Совета общероссийской общественной организации «Национальное объединение корпоративных секретарей» (НОКС) и Членом Наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров.

Швецов Сергей

Сергей Анатольевич Швецов родился в Москве 27 декабря 1970 года. В 1993 году он окончил МГУ им. М.В.Ломоносова по специальности «экономист-математик». Свободно владеет английским языком. С 1993 года по 1996 год он работал экономистом второй категории, старшим экономистом и заведующим сектором Управления международных финансов Департамента иностранных операций Центрального банка Российской Федерации. В 1996 год он был назначен заместителем Представителя, а затем Представителем – Главой представительства Ост-Вест Хандельсбанка АГ в Москве. В течение двух лет с 2001 года Сергей являлся директором Департамента операций на открытом рынке Банка России, а с 2003 года по 2011 год он выполнял обязанности директора Департамента операций на финансовых рынках Банка России. В 2011 году Сергей был назначен заместителем Председателя Банка России, и на этой должности он проработал до 2013 года. С 1 сентября 2013 года по 2 марта 2014 года он являлся первым заместителем Председателя Банка России - руководителем Службы Банка России по финансовым рынкам. С 3 марта 2014 года Сергей был назначен Первым заместителем Председателя Банка России. Сергей является членом Совета директоров Банка России и

членом Наблюдательного совета Сбербанка. До 2011 года Сергей также являлся членом Совета директоров Московской межбанковской валютной Биржи (ММВБ) и до 2013 года – Председателем Наблюдательного совета Московской Биржи.

Швырков Олег

Олег Швырков, кандидат наук в области организации и стратегии, Директор по вопросам корпоративного управления в СНГ, Делойт СНГ. Имеет более десяти лет практического опыта анализа корпоративного управления на развивающихся рынках. В 2013 году Олег был приглашен к участию в разработке обновленного Кодекса корпоративного управления от Службы Банка России по финансовым рынкам, Московской Биржи и Европейского банка реконструкции и развития. Олег был консультантом Круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению в России, также Олег был сотрудником Standard & Poor's, где занимал позицию аналитического директора Службы рейтингов корпоративного управления. Олег участвует в работе нескольких профессиональных ассоциаций, включая Экспертный совет Банка России по корпоративному управлению и Рабочую группу по созданию в России международного финансового центра. Олег также выступил со-редактором и автором нескольких глав книги «Инвестиции в странах БРИК: оценка корпоративного управления в Бразилии, России, Индии и Китае», английская версия которой была опубликована издательством McGraw-Hill в США (2010), а русская - издательством «Альпина Паблишерз» в России. В июне 2014 г., Олег удостоен премии «Восходящая звезда корпоративного управления» Центра глобальных рынков и корпоративной собственности им. Милстайна при Школе права университета Колумбия (США).

Шевчук Александр

Александр Шевчук является Исполнительным директором Ассоциации профессиональных инвесторов (АПИ), ведущей российской ассоциации институциональных инвесторов, объединяющей 30 крупных и наиболее активных инвестиционных компаний с общим объемом портфельных инвестиций под управлением в России свыше 29 млрд. долларов США. Александр начал свою трудовую деятельность в 2002 году в качестве аналитика группы независимых директоров в российских компаниях. Сегодня он обладает обширным опытом в сфере корпоративного управления, в том числе опытом более 9 лет в качестве независимого директора - члена Советов директоров в 17 компаниях. На протяжении многих лет Александр представляет интересы портфельных инвесторов в крупнейших реорганизациях и реформах российских компаний, во взаимоотношениях с государственными структурами, в разрешении споров и в процессе совершенствования корпоративного законодательства. Окончил Финансовый университет при Правительстве РФ по специальности финансы и кредит.

Якушин Андрей

Андрей родился 8 октября 1964 года. Окончил факультет физико-математических и естественных наук Университета дружбы народов им. П. Лумумбы. Профессиональная переподготовка по программе института профессиональной оценки Финансовой академии при Правительстве РФ по программе «Стоимостной анализ деятельности предприятий и оценка бизнеса», и по программе «Топ-менеджер банка» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. С 2001 г. работал в должности советника Некоммерческого фонда «Центр развития фондового рынка» (учредитель ФКЦБ / ФСФР России), оказывал

ФКЦБ / ФСФР России консультационные услуги по широкому спектру вопросов развития российского рынка ценных бумаг. В том числе, участвовал в разработке предложений по изменению нормативно-правовой базы, устанавливающей требования по раскрытию информации эмитентами ценных бумаг, а также в разработке предложений по новой редакции Кодекса корпоративного управления. С начала 2013 года Андрей - исполняющий обязанности начальника Управления мониторинга и анализа финансового рынка Службы Банка России по финансовым рынкам. С марта 2014 г. Андрей перешел на должность начальника Управления обработки отчетности некредитных финансовых организаций Департамента сбора и обработки отчетности некредитных финансовых организаций Банка России. С февраля 2015 г. - Начальник Управления корпоративных отношений и раскрытия информации Департамента допуска на финансовый рынок Банка России.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

- Российский Кодекс корпоративного управления 2014 года ([версия на английском языке](#)) ([версия на русском языке](#))
- Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (2015 год) ([версия на английском языке](#))
- Результаты проведенного в 2015 году Опроса инвесторов о приоритетных вопросах применения Российского Кодекса корпоративного управления, Яна Вазякова, 2015 год ([версия на английском языке](#))
- Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием (2015 год) ([версия на английском языке](#))
- Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий (2011 год) ([версия на английском языке](#)) ([версия на русском языке](#))
- Могут ли кодексы корпоративного управления быть эффективными в странах с развивающейся экономикой? – Примеры из Турции, Индии и Колумбии, Анастасия Коссов, 2013 год ([версия на английском языке](#)) ([версия на русском языке](#))
- Европейские кодексы корпоративного управления и их эффективность, Эдди Ваймирш, 2012 год ([версия на английском языке](#)) ([версия на русском языке](#))
- Обзор отчетов по мониторингу соблюдения Европейских кодексов корпоративного управления ([версия на английском языке](#))