

# ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХОЛДИНГЕ «РОССИЙСКИЕ ЖЕЛЕЗНЫЕ ДОРОГИ».

Людмила Левина\*

## 1. «Начинать нужно с себя»

13 февраля 2014 года Правительством РФ был одобрен новый Кодекс корпоративного управления. На этом же заседании, учитывая, что, по словам Председателя Правительства Дмитрия Медведева, «начинать всегда нужно с себя», было принято решение о внедрении Кодекса в компаниях с государственным участием. В сентябре 2014 года, спустя всего несколько месяцев после одобрения Кодекса советом директоров Банка России, ОАО «РЖД» в числе 12 компаний с государственным участием получило поручение Правительства РФ о проведении сравнительного анализа действующих в обществе стандартов корпоративного управления и ключевых положений Кодекса и о разработке с учетом его итогов плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению Кодекса в деятельность компании.

Для проведения этой работы в ОАО «РЖД» было принято решение на первом этапе использовать Методику самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, утвержденную приказом Росимущества от 22 августа 2014 г. № 306.

Методика включает в себя 6 разделов:

1. Права акционеров.
2. Совет директоров.
3. Исполнительное руководство.
4. Прозрачность и раскрытие информации.
5. Управление рисками, внутренний контроль и внутренний аудит.
6. Корпоративная социальная ответственность, деловая этика, комплаенс.

Несмотря на то, что методика имеет несколько иную структуру, чем Кодекс (например, отсутствует раздел, посвященный существенным корпоративным действиям), и содержит меньшее число параметров, она обладает, как минимум, тремя очевидными достоинствами:

- во-первых, обозначает позицию Росимущества в отношении того, какие принципы требуют в госкомпаниях обязательного внедрения;

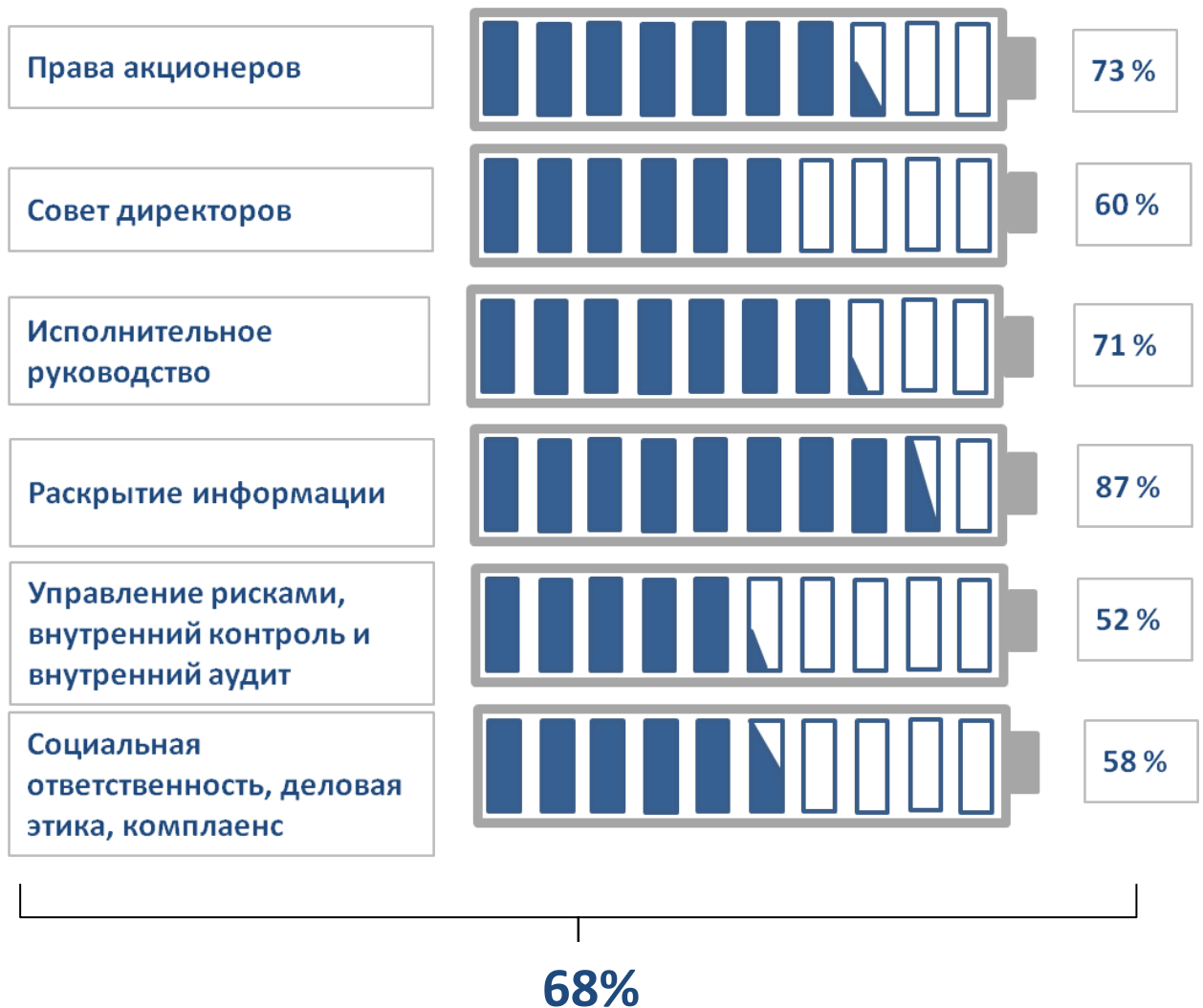
---

\*Левина Людмила Анатольевна – начальник отдела Департамента управления дочерними и зависимыми обществами ОАО «РЖД».

- во-вторых, за счет оцифровки позволяет количественно оценить уровень корпоративного управления, существующий в компании, понять значимость каждого компонента и уже исходя из этого разрабатывать план мероприятий;
- в-третьих, определяет для госкомпаний целевые ориентиры: минимально допустимое значение качества корпоративного управления устанавливается на уровне 65 %.

В соответствии с проведенным анализом качество корпоративного управления ОАО «РЖД» уже сейчас соответствует уровню 68%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне корпоративного управления в компании.

**Рис. 1. Результаты самооценки качества корпоративного управления ОАО «РЖД»**



Наиболее существенные расхождения с рекомендациями Кодекса обусловлены прежде всего особенностями функционирования и управления ОАО «РЖД» в качестве «единого хозяйствующего субъекта», определенными Федеральным законом «Об

особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта», а именно с тем, что:

- устав ОАО «РЖД» утверждается Правительством РФ;
- назначение на должность и освобождение от должности единоличного исполнительного органа (президента) ОАО «РЖД» осуществляются Правительством РФ.

Помимо этого, ряд особенностей связан с тем, что единственным акционером ОАО «РЖД» является Российская Федерация в лице Правительства РФ. Стоит заметить, из 12 компаний, получивших поручение Правительства РФ о внедрении ключевых положений Кодекса, лишь две (РЖД и «Совкомфлот») являются компаниями со 100%-ным государственным участием.

**Таблица 1. Список компаний с государственным участием, получивших поручение Правительства РФ о внедрении положений Кодекса корпоративного управления.**

№	Общество	Доля уставного капитала, находящегося в собственности государства
1	АК «АЛОРСА» (ПАО)	68,92
2	ПАО «Аэрофлот»	51,17
3	Банк ВТБ (ПАО)	60,93
4	ПАО «Россети»	85,31
5	ПАО «РусГидро»	66,83
6	ПАО «Совкомфлот»	100,00
7	ОАО «АК «Транснефть»	78,11
8	ПАО «Газпром»	38,37
9	ОАО «НК «Роснефть»	69,5 % в собственности ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», находящегося в 100 % федеральной собственности
10	ПАО «Ростелеком»	43,07
11	ПАО «ФСК ЕЭС»	80,13 % в собственности ПАО «Россети»
12	ОАО «РЖД»	100,00

На втором этапе был проведен подробный анализ всех 356 положений Кодекса с точки зрения их применимости в ОАО «РЖД» с учетом вышеобозначенных особенностей компании. Итогом работы стал План мероприятий («дорожная карта») по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления в деятельность ОАО «РЖД», который был предварительно одобрен советом директоров компании в декабре 2014 года.

После согласования плана Росимуществом и Минтрансом РФ его утверждение было одобрено директивой Правительства РФ представителям интересов Российской Федерации в совете директоров Общества. По результатам реализации плана к концу 2016 года холдинг «РЖД» планирует обеспечить уровень корпоративного управления не менее 82 %.

**Таблица 2. Основные мероприятия «дорожной карты» ОАО «РЖД»**

Права акционеров	Эффективный совет директоров	Система управления рисками и внутреннего контроля	Раскрытие информации
Утверждение советом директоров дивидендной политики	<p>Расширение компетенции совета директоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ определение принципов организации системы управления рисками и внутреннего контроля</li> <li>+ стратегии развития подконтрольных обществ</li> <li>+ отчеты о деятельности Комитетов</li> </ul> <p>Определение перечня вопросов для очного рассмотрения и с квалифицированным кворумом</p> <p>Проведение оценки деятельности совета директоров</p>	<p>Утверждение Политики в области управления рисками</p> <p>Создание Проектного офиса по управлению рисками</p> <p>Утверждение Антикоррупционной политики</p>	<p>Актуализация информационной политики</p> <p>Публикация годового отчета до проведения годового общего собрания акционеров</p>

## 2. Взаимодействие с Акционером

В сети Интернет функционирует сайт, на котором, в том числе, размещаются решения акционера компании. Помимо этого, передача информации Акционеру (исполнительному органу Правительства Российской Федерации в лице Росимущества) осуществляется по электронному каналу связи «МВ Портал». В частности, через него организовано предоставление материалов Акционеру для проведения годового общего собрания акционеров. При этом решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров, принимаются Акционером единолично и оформляются в виде распоряжения Правительства РФ.

Реестр акционеров компании ведет АО «СТАТУС», имеющее индивидуальный рейтинг надежности на уровне «AAA» (максимальная надежность), присвоенный Национальным Рейтинговым Агентством.

В ОАО «РЖД» разработан проект Дивидендной политики, который в 2012 году был одобрен Росимуществом. Вопрос её дальнейшего утверждения является директивным и относится к компетенции Правительства РФ. Дивидендная политика предусматривает

детальную формулу расчета выплат на базе инвестиционных потребностей компании во взаимосвязи со стоимостью заемного капитала и окупаемостью капиталовложений.

### **3. Совет директоров**

Совет директоров является ключевым элементом системы корпоративного управления ОАО «РЖД». К его компетенции отнесены вопросы, являющиеся стратегическими в деятельности компании. Права и обязанности членов совета директоров, их ответственность, а также порядок организации работы совета и принятия им решений закреплен в Положении о совете директоров, утвержденном Правительством Российской Федерации.

Практика работы совета директоров компании показывает высокий уровень вовлеченности его членов в формирование стратегии ОАО «РЖД» и определение позиции общества по взаимодействию с заинтересованными лицами.

Совет директоров холдинга «РЖД» состоит из высокопрофессиональных руководителей, обладающих соответствующими знаниями и компетенцией для решения долгосрочных стратегических задач развития общества, имеющих значительный опыт работы в коллегиальных органах управления. В рамках реализации государственной политики по расширению практики избрания независимых директоров в органы управления компаний с государственным участием начиная с 2008 года в совет директоров ОАО «РЖД» регулярно избираются независимые директора. В действующем составе совета директоров четыре из десяти членов являются независимыми, причем двое из них входят в рейтинг 2014 года «50 лучших независимых директоров» Национальной премии «Директор года», ежегодно присуждаемой РСПП и Ассоциацией независимых директоров.

Заседания совета директоров проходят регулярно в соответствии с долгосрочными планами компании. Материалы к его заседаниям предоставляются заблаговременно. Большинство заседаний проводятся в очной форме, что способствует взвешенности и эффективности принимаемых решений. Для обеспечения принятия качественных и своевременных решений при совете директоров ОАО «РЖД» сформированы три комитета (по аудиту и рискам, по кадрам и вознаграждениям, по стратегическому планированию), функционал и порядок деятельности которых отвечает всем рекомендациям Кодекса. В соответствии с положениями Кодекса в компании действует система выплат вознаграждений и компенсаций членам совета директоров.

В холдинге «РЖД» введена должность корпоративного секретаря. Вопросы его назначения, определения размера и порядка его вознаграждения отнесены к компетенции совета директоров.

#### **4. Внутренний контроль аудит**

В ОАО «РЖД» создана надежная, эффективная и отвечающая современным требованиям система внутреннего контроля и аудита, охватывающая все подразделения, направления деятельности и бизнес-процессы компании. Внутренний аудит и контроль обеспечивают высшее руководство компании независимой, достоверной и объективной информацией для принятия управленческих решений, а также уверенность совета директоров и его комитета по аудиту и рискам в достижении поставленных перед компанией целей наиболее эффективным способом. Реализация основных направлений внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД» базируется на значительном опыте совершенствования и развития организационно-методологической базы в соответствии с лучшей мировой и отечественной профессиональной практикой.

Функция внутреннего аудита на железнодорожном транспорте появилась более 15 лет назад – в период возникновения и становления внутреннего аудита в России. В системе Министерства путей сообщения РФ был создан Центр внутреннего контроля и аудита, который совмещал в себе функции контрольно-ревизионной деятельности и внутреннего аудита. В целях комплексного совершенствования системы внутреннего контроля и аудита решением правления ОАО «РЖД» в 2008 году была принята Концепция формирования единой риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля на период 2008-2015 годов, которая явилась фундаментом для дальнейшей работы в этой области. В свое время внешние эксперты высоко оценили концепцию и отметили отсутствие аналогичных комплексных документов в других отечественных компаниях.

В качестве механизма проведения преобразований в 2009 г. были утверждены функциональная стратегия построения единой системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД» и план мероприятий по ее реализации на период до 2015 года, который своевременно актуализировался по мере развития функции и холдинга в целом.

Разработка методологии внутреннего аудита и контроля осуществлялась при полном отсутствии соответствующей отечественной нормативной базы. В этой связи следует особо отметить тот факт, что вышедшие в последующий период нормативные документы Министерства финансов, Министерства труда, Росимущества, а также Кодекс корпоративного управления подтвердили правильность ранее выбранного курса развития системы внутреннего аудита и контроля в холдинге «РЖД».

На основе Центра внутреннего контроля и внутреннего аудита «Желдорконтроль» созданы два самостоятельных структурных подразделения – Центр внутреннего контроля «Желдорконтроль», задачей которого осталось проведение внутреннего контроля и проверок финансово-хозяйственной деятельности подразделений холдинга «РЖД», и Центр внутреннего аудита «Желдораудит», реализующий функцию внутреннего аудита.

Для поддержания заданного высокого уровня эффективности, придания статуса и значимости, выработки единой стратегии и координации мероприятий в сфере внутреннего аудита и контроля, в структуре аппарата управления была введена должность директора ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту. В целях соблюдения принципа независимости и обеспечения объективности организационный статус центров в системе управления предусматривает их непосредственное подчинение директору компании по внутреннему контролю и аудиту. Наличие единого руководящего звена гарантирует, с одной стороны, их функционирование в интересах корпоративного руководства и, с другой стороны, их дальнейшее динамичное развитие.

Внутренний контроль и аудит в холдинге «РЖД» основывается на современной организационно-методологической базе, разработанной в соответствии с лучшей мировой и отечественной профессиональной практикой, и отвечает этическим нормам, принятым в современном российском и международном деловых сообществах. В компании разработан и утвержден ряд документов корпоративного и функционального уровня, в том числе:

- Корпоративная система стандартов внутреннего аудита ОАО «РЖД», которая включает в себя комплекс взаимосвязанных нормативных документов, создающих необходимые условия для эффективного выполнения функции внутреннего аудита. В нее входят административные нормативные документы, основные (процессные) и дополнительные (обеспечивающие) стандарты, методические указания и практические руководства. Система внутрикорпоративных стандартов является концептуальной методологической базой внутреннего аудита и контроля и продолжает постоянно развиваться в соответствии с требованиями нормативных документов Российской Федерации и лучшей профессиональной практикой.
- Кодексы деловой этики работников центров «Желдораудит» и «Желдорконтроль», определяющие основные этические принципы, нормы и правила поведения при осуществлении деятельности в области внутреннего контроля и аудита.

Современный этап внедрения положений Кодекса корпоративного управления в холдинге «РЖД» протекает в условиях перехода к целевой модели управления согласно

принципам контрольной вертикали и совершенствования риск-ориентированной системы внутреннего аудита и контроля.

В соответствии с Программой организационного развития холдинга «РЖД» до 2015 года и с учетом требований федеральных законов и других нормативно-правовых актов, разработаны ключевые с точки зрения реализации Кодекса корпоративного управления нормативные документы ОАО «РЖД»:

**Положение об организации внутреннего аудита в холдинге «РЖД»**, определяющее порядок функционирования внутреннего аудита, согласно которому его основными задачами являются: оценка эффективности систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления, своевременное обеспечение руководства компании достоверной информацией, разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов. Положение разработано с учетом Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита. В целях обеспечения единства экономических интересов холдинга «РЖД» определено, что Центр «Желдораудит» осуществляет общую координацию работы в дочерних обществах ОАО «РЖД» по вопросам разработки и совершенствования методологии, новых форм и методов проведения внутреннего аудита. Центр принимает участие в создании подразделений внутреннего аудита дочерних обществ холдинга, в согласовании кандидатур их руководителей и планов работы, в рассмотрении результатов внутреннего аудита, проведенного соответствующими подразделениями.

**В Положении о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД»** сформулированы ее ключевые компоненты и требования к ее эффективной организации. Документ возлагает ответственность за формирование системы, ее внедрение, мониторинг и совершенствование на руководителей подразделений в соответствии с их функциональными обязанностями. Данный документ разработан с учетом положений общепризнанной модели COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) и охватывает все предусмотренные в ней ключевые направления. Положение принято в качестве руководства к действию и реализуется также в дочерних обществах ОАО «РЖД» путем проведения соответствующих корпоративных процедур.

**Антикоррупционная политика ОАО «РЖД»**, определяющая единообразное понимание неприятия коррупции в любых ее формах и проявлениях, направленная на обеспечение соответствия деятельности компании законодательству Российской Федерации в области противодействия коррупции и минимизацию соответствующих рисков. Во исполнение Плана мероприятий ОАО «РЖД» по реализации Указа Президента Российской Федерации от 11 апреля 2014 г. № 226 «О Национальном плане



противодействия коррупции на 2014-2015 годы» в холдинге был создан Центр по организации противодействия коррупции.

В целях обеспечения соответствия положениям Кодекса корпоративного управления в ОАО «РЖД» проведена процедура рассмотрения и одобрения советом директоров вышеуказанных документов, определяющих политику компании в области внутреннего аудита, внутреннего контроля и противодействия коррупции.

Особое значение в плане повышения эффективности корпоративного управления представляет обеспечение независимости подразделения внутреннего аудита путем разграничения его функциональной и административной подотчетности. В этой связи административно подразделение внутреннего аудита подчинено директору ОАО «РЖД» по внутреннему контролю и аудиту и функционально – совету директоров компании через комитет по аудиту и рискам.

Так, комитет по аудиту и рискам совета директоров на регулярной основе осуществляет взаимодействие с директором компании по внутреннему контролю и аудиту и руководителем подразделения внутреннего аудита по вопросам выполнения плана деятельности Центра «Желдораудит» и мероприятий по совершенствованию функции внутреннего аудита, результатов отдельных аудиторских проверок и оценки эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, а также эффективности мер противодействия внутрикорпоративному мошенничеству и коррупции.

Комитет по аудиту и рискам ОАО «РЖД» утверждает план работы Центра «Желдораудит» на текущий год и оценивает эффективность работы подразделения внутреннего аудита, утверждает его бюджет, а также согласовывает кандидатуру на должность начальника подразделения внутреннего аудита компании и определяет размер его вознаграждения.

В 2014 году ОАО «РЖД» была присуждена ежегодная международная премия «Luca Awards» Института Сертифицированных Финансовых Менеджеров – The Institute of Certified Financial Managers (ICFM - Великобритания) в номинации «Лучшая компания по эффективности системы внутреннего контроля и аудита». Премия была вручена 19 ноября 2014 года в Лондоне патроном ICFM, Его Королевским Высочеством Принцем Майклом Кентским. Награждение ОАО «РЖД» престижной международной премией членом Королевской семьи в условиях возрастающей антироссийской риторики, неправомерных санкций и попыток изоляции России является знаковым событием с точки зрения профессиональной оценки и положительным для имиджа компании.

В 2015 году компания «РЖД» получила премию Национального объединения внутренних аудиторов и контролеров (НОВАК) в номинации «Лучшая компания по эффективности системы внутреннего контроля и аудита – 2014».

## **5. Корпоративный ландшафт холдинга «РЖД»**

В настоящее время ОАО «РЖД» владеет напрямую акциями или долями 131 хозяйственного общества, и еще около 100 компаний находятся под его косвенным контролем. Акции (доли) 77 дочерних и зависимых обществ (ДЗО) были получены в результате их создания в ходе реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте на базе подразделений и филиалов ОАО «РЖД», осуществляющих свою деятельность в сфере ремонта подвижного состава, научной деятельности, социальной сферы, перевозки грузов, пассажиров в пригородном и дальнем следовании, производства запасных частей и комплектующих и т.д. Всего в рамках реформирования холдинга «РЖД» в уставные капиталы ДЗО было передано активов на сумму более 400 млрд. рублей.

Система управления ДЗО первоначально сформировалась более 10 лет назад и за это время подверглась существенной эволюционной трансформации. На стадии образования холдинга приоритетной целью построения системы управления ДЗО было сохранение активов, переданных в уставный капитал создаваемых компаний, адаптация бывших филиалов к новым условиям ведения хозяйственной деятельности. В дальнейшем на первый план вышли задачи по повышению инвестиционной привлекательности компаний и рост их стоимости, в том числе за счет притока долгосрочных инвестиций.

В настоящее время с учетом места и роли дочерних и зависимых обществ в достижении холдингом стратегических задач основными целями участия ОАО «РЖД» в дочерних и зависимых обществах являются:

- обеспечение деятельности холдинга «РЖД» по предоставлению услуг инфраструктуры, перевозки грузов и пассажиров;
- развитие бизнеса холдинга «РЖД», повышение его эффективности и стоимости, формирование синергетических эффектов;
- увеличение доходов от продажи акций и поступления дивидендов для формирования программ развития холдинга «РЖД».

**Рис. 2. Развитие системы корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД»**



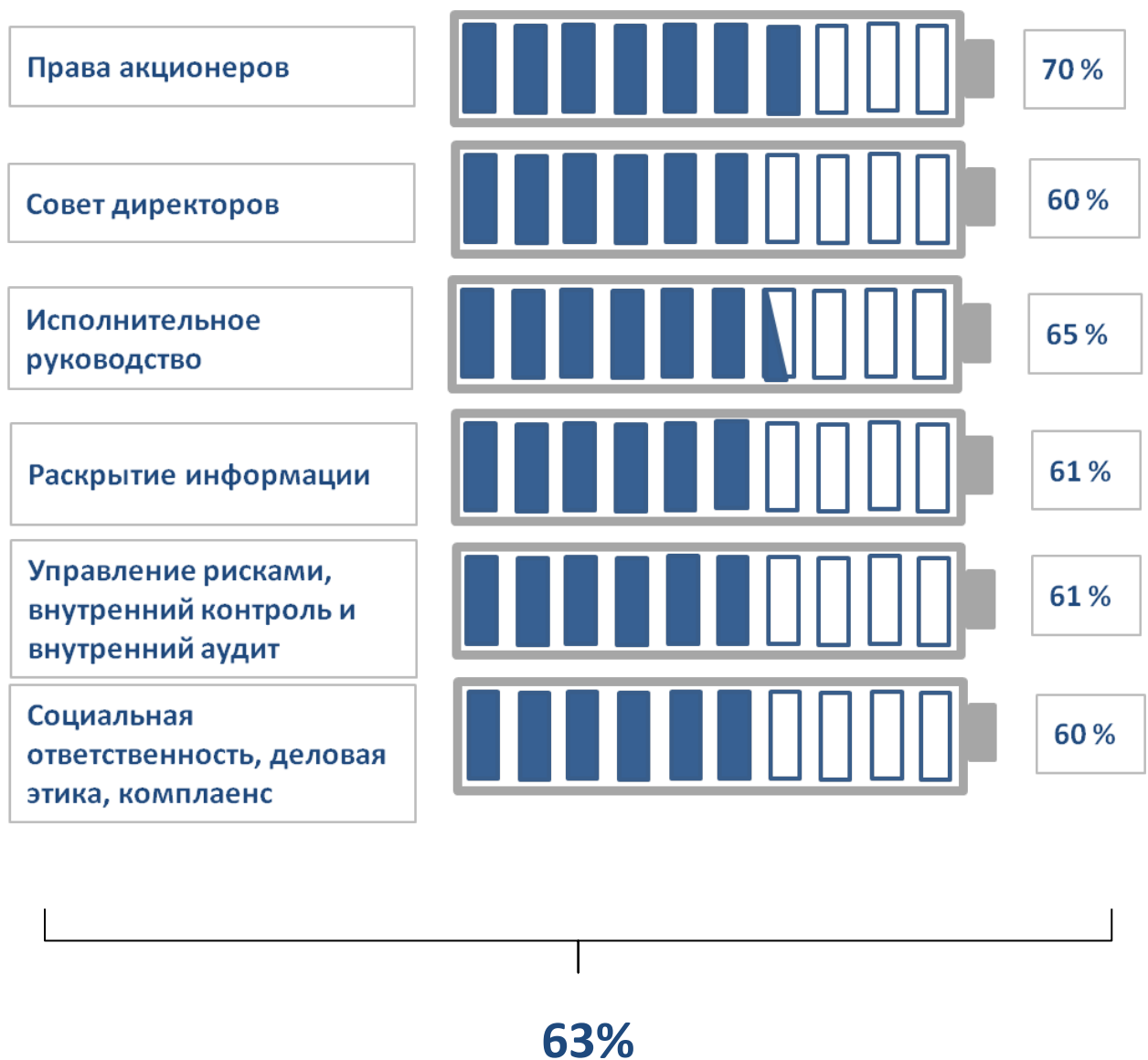
Реализация поставленных задач невозможна без системной работы над повышением качества корпоративного управления ДЗО, которую ОАО «РЖД» проводит начиная с 2004 года. Появление нового Кодекса корпоративного управления и поручение Правительства РФ о внедрении его положений ознаменовали начало нового этапа совершенствования практики корпоративного управления в холдинге. В декабре 2014 года на итоговом заседании правления компании было принято решение о внедрении ключевых положений Кодекса в деятельность ДЗО.

## **6. Кодекс корпоративного управления в ДЗО ОАО «РЖД»**

Первым шагом стало проведение обществами самооценки уровня корпоративного управления с использованием методики Росимущества. Несмотря на то, что указанная методика предназначена для компаний с государственным участием, высокая концентрация акционерного капитала дочерних обществ у ОАО «РЖД» позволила применить её без каких-либо существенных ограничений. Согласно результатам

проведенной самооценки уровень качества корпоративного управления в ключевых дочерних обществах холдинга составил в среднем 63 %, что является достаточно высоким показателем для непубличных компаний, 100% акций которых находятся под контролем одного акционера.

**Рис. 3. Результаты самооценки качества корпоративного управления ДЗО ОАО «РЖД»**



Минимальные расхождения в оценках ДЗО и ОАО «РЖД» отмечены по разделам «Права акционеров» и «Совет директоров», что вполне закономерно, так как разработке и внедрению стандартов по этим направлениям в холдинге всегда придавалось первостепенное значение.

По значительному числу параметров (отнесение к компетенции советов директоров ДО вопросов образования исполнительных органов самого общества и подконтрольных ему организаций, а также определения политики по их вознаграждению; активная вовлеченность в процесс разработки стратегии и ключевых показателей деятельности, осуществление контроля за реализацией стратегии и исполнением бюджетов; расширенные требования устава в отношении предварительного одобрения сделок; страхование ответственности директоров, требования по рассмотрению ряда вопросов только в очной форме) деятельность советов директоров ДО соответствует требованиям Кодекса.

Вместе с тем, анализ деятельности ДО показал, что компетенция советов директоров недостаточна в таких сферах, как организация системы управления рисками и внутреннего контроля, надзор за надлежащей организацией и эффективным функционированием системы раскрытия информации, а также общий контроль за практикой корпоративного управления. С учетом его результатов были утверждены индивидуальные планы мероприятий по внедрению ключевых положений Кодекса корпоративного управления, рассчитанные на 2015 – 2016 годы. Их реализация позволит повысить оценку корпоративного управления в ДО как минимум на 15 %.

**Таблица 3. Основные мероприятия «дорожной карты» ДЗО ОАО «РЖД»**

Права акционеров	Эффективный совет директоров	Система управления рисками и внутреннего контроля	Раскрытие информации
Утверждение стандартов представления материалов по вопросам повестки дня ОСА	<p>Расширение компетенции совета директоров</p> <p>Определение перечня вопросов для очного рассмотрения и с квалифицированным кворумом</p> <p>Проведение оценки деятельности совета директоров</p> <p>Утверждение положения о корпоративном секретаре</p> <p>Разработка программы введения в курс дел впервые избранных членов совета директоров</p>	<p>Проведение анализа действующей системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита</p> <p>Утверждение Политики в области управления рисками и внутреннего контроля</p> <p>Утверждение Антикоррупционной политики</p> <p>Утверждение Кодекса деловой этики</p>	Утверждение информационной политики

### 7. Участие независимых директоров

В 2013 году, еще до появления нового Кодекса, ориентируясь на передовые практики, ОАО «РЖД» существенно расширило участие независимых директоров в советах директоров своих ДО. В 2015 году по инициативе компании независимые

директора были избраны в состав советов 20 крупнейших хозяйственных обществ холдинга. При этом в тех из них, которые находятся под контролем ОАО «РЖД», среднее число независимых директоров составляет два человека.

В настоящее время независимые директора работают в составе советов директоров таких крупнейших хозяйственных обществ, входящих в холдинг, как АО «Федеральная пассажирская компания», АО «Федеральная грузовая компания», АО «Объединенная транспортно-логистическая компания», ПАО «ТрансКонтейнер», ОАО «РЖДстрой», ЗАО «Компания ТрансТелеКом». Среди избранных независимых директоров – признанные эксперты в области корпоративного управления, стратегического планирования и деятельности естественных монополий. Трое из них входят в рейтинг «50 лучших независимых директоров» Национальной премии «Директор года» по итогам 2014 года.

Тем не менее, для ряда ДО требования Кодекса в отношении численности независимых директоров являются излишне жесткими в силу ограниченного круга специалистов с опытом работы в отрасли.

Политика ОАО «РЖД» в отношении формирования советов директоров ДО строится с учетом того, что приоритетным является не формальное соблюдение критериев независимости, а высокий уровень профессиональных компетенций. Более 100 сотрудников холдинга уже прошли обучение по программе «Профессиональный директор», в 2016 году планируется подготовить еще около 50 человек.

В 2015 году в компании было принято решение о создании Реестра профессиональных директоров холдинга, заявку на вступление в который могут подавать лица, удовлетворяющие установленным требованиям в отношении опыта работы, квалификации и репутации. В Реестре предполагается аккумулировать сведения о результатах их деятельности в советах директоров ДО, на основании которых будет рассчитываться индивидуальный рейтинг.

## **8. Профильные комитеты советов директоров ДЗО**

Системная работа по формированию профильных комитетов советов директоров ДО началась в 2008 году. Тогда в крупнейших компаниях были созданы комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям, чуть позже образованы комитеты по стратегическому планированию. В настоящее время комитеты действуют в составе советов директоров 46 хозяйственных обществ холдинга. В 2015 году в рамках внедрения норм нового Кодекса комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям были разделены на комитеты по аудиту и комитеты по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению. В компании были также утверждены новые редакции положений о комитетах, полностью отразившие

рекомендации Кодекса в отношении их функционала. Практика работы комитетов постоянно совершенствуется. В настоящее время они играют важную роль в процессе разработки документов, необходимых для внедрения Кодекса.

### 9. Оценка работы совета директоров

В сентябре 2015 года дочерние общества утвердили положения об оценке деятельности совета директоров, комитетов совета директоров и членов совета директоров на основе типового подхода, предложенного материнской компанией в соответствии с рекомендациями Кодекса.

**Таблица 4. Структура оценки деятельности советов директоров ДЗО ОАО «РЖД»**

№	Раздел	Количество вопросов	
I.	Миссия и стратегия	10	Насколько члены совета директоров понимают и разделяют миссию и стратегию общества, как организован контроль за реализацией стратегии
II.	Компетенции	5	Четкость определения, достаточность компетенции, разграничение компетенции совета директоров и менеджмента
III.	Состав	11	Численность, компетенции, профессиональный опыт
IV.	Деятельность	12	Соответствие реальной деятельности определенным компетенциям
V.	Лидерство	5	Демонстрация лидерских качеств, участие в развитии лидерского потенциала как членов совета директоров, так и менеджмента
VI.	Организация работы	11	Информационное обеспечение, периодичность и форма заседаний, планирование, качество оформления протоколов
VII.	Комитеты	11	Состав комитетов и их компетенция, взаимодействие с советом директоров
VIII.	Заседания	4	Подготовка к заседаниям и регламент их проведения
IX.	Коммуникации	8	Эффективность коммуникаций с акционерами и менеджментом, участие во взаимодействии общества со стейкхолдерами
X.	Риск-менеджмент	7	Вовлеченность в систему управления рисками
XI.	Председатель	9	Выполнение председателем формальных и

			неформальных обязанностей по управлению работой коллегиального органа
<b>XII.</b>	Секретарь	6	Обеспечение совета директоров информацией, соблюдение регламентов, мониторинг изменений корпоративного законодательства, влияющих на деятельность совета директоров
<b>XIII.</b>	Неисполнительные и исполнительные директора	5	Соотношение в составе совета, разграничение исполнительными директорами своей роли как члена совета директоров и как менеджера общества
<b>XIV.</b>	Независимые директора	10	Вовлеченность в работу совета директоров и его комитетов, участие в разработке стратегии и управлении рисками

Помимо этого, методика предполагает проведение индивидуальной оценки деятельности каждого члена совета директоров другими членами совета, а также оценки работы отдельно каждого созданного профильного комитета. До внедрения методика была апробирована в нескольких крупных дочерних компаниях. Полученные результаты достаточно удачно согласуются и дополняют итоги самооценки уровня корпоративного управления.

**Рис. 4. Результаты оценки деятельности советов директоров ДЗО ОАО «РЖД»**





В соответствии с утвержденными документами механизм оценки деятельности совета директоров в полноценном режиме заработает начиная с 2016 года. Анализ и обобщение результатов при необходимости позволят скорректировать и расширить планы по совершенствованию корпоративного управления в дочерних обществах.

#### **10. ПАО «ТрансКонтейнер» - флагман холдинга «РЖД» по уровню корпоративного управления**

В настоящее время ПАО «ТрансКонтейнер» является дочерним обществом АО «ОТЛК», 99,84 % акций которого принадлежит ОАО «РЖД». Учитывая публичный статус, ПАО «ТрансКонтейнер» уделяет большое внимание поддержанию системы корпоративного управления на высоком уровне и её соответствию лучшей российской и мировой практике, что подтверждается независимыми экспертными оценками. В ноябре 2014 года Российский институт директоров повысил Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) общества до уровня 8 – «Передовая практика корпоративного управления». Это свидетельствует о том, что действующая в компании система корпоративного управления соответствует требованиям российского законодательства и учитывает существенную часть рекомендаций Кодекса. По мнению

экспертов консорциума «РИД – Эксперт РА», в практике корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» можно выделить следующие ключевые факторы:

- отсутствие ограничений на приобретение и продажу акций общества, ограничений количества акций, принадлежащих одному акционеру;
- обеспечение надежного учета прав собственности на акции путем передачи хранения и ведения реестра акционеров независимому регистратору;
- осуществление функций счетной комиссии на общих собраниях акционеров независимым регистратором, что гарантирует акционерам достаточную степень прозрачности процедуры голосования и достоверность его итогов;
- утверждение Положения об инсайдерской информации, определяющего процедуры, направленные на предотвращение неправомерного использования инсайдерской информации;
- утверждение Политики ротации и взаимодействия с внешним аудитором в части оказания им неаудиторских услуг, предусматривающей проведение конкурсного отбора внешнего аудитора не менее одного раза в пять лет;
- создание Службы внутреннего аудита, находящейся в функциональном подчинении комитета по аудиту совета директоров;
- утверждение нормативно-методологической базы риск-менеджмента, создание внутреннего подразделения, выполняющего ключевые функции по управлению рисками;
- расширение полномочий совета директоров в части принятия решений по существенным сделкам;
- создание в структуре совета директоров активно работающих комитетов по кадрам и вознаграждениям, по аудиту и по стратегии;
- наличие практики страхования ответственности членов совета директоров;
- ежегодное проведение советом директоров самооценки своей работы и привлечение как минимум один раз в три года независимой экспертной организации к проведению оценки;
- комплексное регулирование конфликта интересов членов совета директоров и исполнительного руководства;
- обеспечение необременительного и свободного доступа заинтересованных лиц к финансовой и бухгалтерской отчетности общества, подготовленной по РСБУ и МСФО;
- регулярное пополнение и обновление Интернет-сайта, содержащего актуальную информацию о ПАО «ТрансКонтейнер»;

- реализация социальных программ в отношении своих сотрудников и членов их семей, активное участие в благотворительной деятельности.

В 2014 году аудиторская компания Ernst&Young провела независимую оценку системы корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер», согласно которой общество соблюдает основные требования российских регуляторов, а также использует отдельные образцы передовой международной практики корпоративного управления, в частности, Кодекс корпоративного управления Великобритании, Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Принципы корпоративного управления Международной сети корпоративного управления (IGGN). Итоговый балл проведенной оценки составил 3,45, что соответствует устойчивому уровню, отражает позитивные процессы и практику корпоративного управления.

Независимые эксперты и профессиональное сообщество регулярно отмечают высокую прозрачность и качество раскрытия информации о деятельности общества. Так, в ноябре 2014 года в конкурсе годовых отчетов, проводимом Московской биржей совместно с журналом «Рынок ценных бумаг», ПАО «ТрансКонтейнер» вошло в тройку лучших компаний сразу в двух номинациях: «Лучший годовой отчет компании с капитализацией от 10 до 100 млрд. руб.» и «Лучшее раскрытие информации о корпоративном управлении в годовом отчете».

В августе 2015 года были подведены итоги независимого международного рейтинга годовых отчетов ReportWatch 2015. Годовой отчет ПАО «ТрансКонтейнер» впервые принял в нем участие и продемонстрировал лучший результат, показанный российскими компаниями за все время существования рейтинга, который составляется ежегодно с 1996 года.

В 2015 году Служба внутреннего аудита ПАО «ТрансКонтейнер» провела оценку системы корпоративного управления в соответствии с Методикой самооценки качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием, разработанной Росимуществом. В результате, по компонентам для публичных компаний и акционерных обществ значение оценки качества корпоративного управления (уровня соответствия) общества составило 78%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне соответствия принципам и рекомендациям Кодекса.

Необходимо отметить, что к моменту вступления в силу Кодекса система корпоративного управления ПАО «ТрансКонтейнер» уже отвечала многим принципам и рекомендациям, закрепленным в нем. Подробный отчет о соблюдении рекомендаций Кодекса содержится в Годовом отчете общества за 2014 год, опубликованном на его

корпоративном сайте в сети Интернет. Тем не менее, следует отметить некоторые из элементов корпоративного управления, которые были внедрены после введения в действие Кодекса:

- при рассмотрении вопроса о независимых директорах, помимо требований Правил листинга ЗАО «ФБ ММВБ», совет директоров общества учитывает рекомендации Кодекса относительно критериев, в соответствии с которыми члена совета можно признавать независимым директором;

- при формировании комитета по аудиту и комитета по кадрам и вознаграждениям совета директоров учитываются рекомендации Кодекса к персональному составу указанных комитетов, а также их председателей;

- актуализированы полномочия Службы внутреннего аудита, в том числе оценка корпоративного управления в компании отнесена к одной из ее функций. Эти изменения нашли отражение в новых редакциях Устава общества, утвержденного на внеочередном Общем собрании акционеров 5 ноября 2014 г. и Положения о Службе внутреннего аудита, утвержденного на заседании совета директоров 21 января 2015 г.;

- начиная с 2014 года в ПАО «ТрансКонтейнер» реализуется программа введения в курс дел впервые избранных членов совета директоров. Её целью является максимально быстрое и эффективное ознакомление впервые избранных директоров с производственной и финансово-экономической деятельностью, а также с практикой корпоративного управления в обществе.

- в 2014 году в ПАО «ТрансКонтейнер» была проведена оценка системы по противодействию корпоративному мошенничеству и коррупции с привлечением компании Ernst&Young. В 2015 году общество присоединилось к Антикоррупционной хартии российского бизнеса.

- Годовой отчет общества за 2014 год подготовлен с учетом рекомендаций Кодекса к структуре и содержанию отчета, включая раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров и менеджмента.

Программа дальнейшего совершенствования корпоративного управления в ПАО «ТрансКонтейнер» в 2015–2016 годах предусматривает проведение следующих мероприятий:

- актуализация положений Устава и внутренних документов общества в части приведения их в соответствие с требованиями законодательства и отдельных рекомендаций Кодекса;

- разработка Антикоррупционной политики и программы противодействия мошенничеству и противоправным действиям;

- проведение мероприятий в области устойчивого развития, включая раскрытие информации в области социальной и экологической ответственности, а также подготовка интегрированного отчета компании;
- формализация процедур и действий, которые должен предпринять совет директоров в случае утраты его членом статуса независимого директора;
- разработка политики в отношении владения членами совета директоров акциями ПАО «ТрансКонтейнер» и подконтрольных обществ;
- создание специальной страницы на корпоративном сайте для ответов на вопросы акционеров и инвесторов.

\* \* \*

В начале ноября 2015 года был подписан План взаимодействия Экспертного совета при Правительстве Российской Федерации и ОАО «РЖД», один из разделов которого посвящен внедрению положений Кодекса корпоративного управления в практику холдинга. В соответствии с достигнутыми договоренностями компания будет продолжать работу по внедрению Кодекса в тесном сотрудничестве с экспертным сообществом. В конце 2016 года планируется осуществить совместный мониторинг применения рекомендаций кодекса в холдинге «РЖД». Возможно, что логичным продолжением данной работы для ОАО «РЖД» станет разработка документа, определяющего лучшую практику корпоративного управления для российских компаний с государственным участием, аналогично Руководящим принципам ОЭСР по корпоративному управлению на государственных предприятиях.