

**КОМПЛЕКС МЕР ПО ЗАЩИТЕ И УКРЕПЛЕНИЮ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОРПОРАЦИЯХ****Павел Геннадиевич ВОРОНЦОВ**

соискатель кафедры общего и стратегического менеджмента,  
 Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
 Москва, Российская Федерация  
 VorontsovP@gmail.com  
 ORCID: отсутствует  
 SPIN-код: 9066-0707

**История статьи:**

Получена 25.10.2017  
 Получена в доработанном  
 виде 13.12.2017  
 Одобрена 18.01.2018  
 Доступна онлайн 27.03.2018

УДК 338.24

JEL: D23, G34, M14, O16

**Аннотация**

**Предмет.** Практика реализации корпоративного управления в России в современных условиях и оценка его эффективности. Рассматриваются такие критерии эффективности корпоративного управления, как законопослушность, соблюдение норм и правил сотрудниками компании, установленных внутренним регламентом и корпоративным кодексом.

**Цели.** Выявление ключевых направлений укрепления и развития практики корпоративного управления в российских компаниях, которые позволяют оптимизировать сложившуюся модель корпоративного управления.

**Методология.** Используются такие методы, как сравнительный анализ, ранжирование, классификация, формирование рейтингов на основе социологического опроса.

**Результаты.** Даны рекомендации по формированию единого российского стандарта оценки практики корпоративного управления, который должен быть сформирован с участием трех сторон, а именно – бизнеса, рейтинговых агентств со своей практикой и государства с учетом своей заинтересованности. Предложена методика универсальной (общей) «купольной» оценки компонентов, исследуемых рейтинговыми агентствами, для быстрого понимания инвесторами деловой активности компании.

**Выводы.** Основным стимулом развития корпоративного управления для российских предприятий выступает включение компании в биржевой листинг и соблюдение его правил в практике корпоративного управления. Лучшие результаты в сфере корпоративного управления демонстрируют публичные компании, а также государственные корпорации. Выявленные по результатам исследования направления укрепления практики корпоративного управления предполагают развитие корпоративного законодательства, оптимизацию правоприменительной практики, проведение компаниями ряда добровольных мероприятий по совершенствованию корпоративного управления. Одним из важнейших мероприятий является совершенствование оценки качества корпоративного управления.

**Ключевые слова:**

корпоративные структуры,  
 корпоративное поведение,  
 корпоративное управление

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Воронцов П.Г. Комплекс мер по защите и укреплению практики корпоративного управления в российских корпорациях // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2018. – Т. 17, № 3. – С. 439 – 454.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.3.439>

Улучшение предпринимательского и инвестиционного климата в Российской Федерации на сегодняшний день является одной из главных задач руководства страны. Соответственно, укрепление и развитие практик корпоративного управления

приобретают в настоящее время особую актуальность.

Важность корпоративного управления не только на микроуровне, в масштабе предприятия, но также и на мезо- и макроуровнях обусловлена тем, что высокий

уровень развития корпоративного управления способствует снижению рисков инвесторов и привлечению инвестиций для развития эффективных компаний. Таким образом, высокоразвитое корпоративное управление инспирирует приток капитала эффективно работающим предприятиям.

Низкий же уровень развития корпоративного управления приводит к искажению деятельности компаний и их отчетности, преобладанию нерыночных мотивов принятия управленческих решений, незащищенности прав акционеров. Перечисленные обстоятельства обуславливают высокие риски для инвесторов, снижая при этом эффективность деятельности и инвестиционную привлекательность компаний. В итоге на мезоуровне и макроуровне формируется неблагоприятный предпринимательский и инвестиционный климат.

Таким образом, развитие и укрепление практик оценки эффективности корпоративного управления выступает одним из ключевых направлений развития корпоративного управления, поскольку позволяет повысить уровень обоснованности принятия управленческих решений, понизив риски для собственников предприятий. Развитие практик оценки эффективности корпоративного управления является не только локальной задачей корпоративных структур, но и проблемой государственного уровня.

Оценку качества корпоративного управления, другими словами, некий рейтинг, основанный на анализе различного рода показателей, осуществляет ряд консалтинговых агентств [1, 2]. По известным причинам Россия пришла к практике такой оценки позже других развитых стран, вследствие чего можно утверждать, что сам процесс присвоения рейтинга и формирование отношения общества к нему находятся в процессе рыночной адаптации [3]. Скорее всего, аналогичная внутренняя оценка существует в крупных структурах для служебного пользования, так как в процессе деятельности свою субъективную оценку работы разным

управлениям компании дают генеральный директор, совет директоров и другие руководители. Однако инвесторов и акционеров компании в первую очередь интересуют показатели чистой прибыли, кредитной нагрузки, финансовой эффективности и устойчивости, поэтому внешний авторитетный рецензент играет важную роль, а его независимая оценка влияет на рыночную стоимость компании. Вдобавок она указывает на слабые стороны процессов, происходящих внутри корпорации [4].

Существует ряд методов оценки эффективности функционирования корпоративных структур, направленных, в частности, на защиту интересов акционеров и прогнозирование финансовой устойчивости, эффективности и банкротства корпораций. Однако, по нашему мнению, все эти методы не отображают полной картины внутри компаний, а лишь выделяют значимый фактор оценки, который отражает интересы части участников корпоративной структуры и дает скорее краткосрочный прогноз. Данные методики имеют ряд недоработок при оценке функционирования корпоративных структур, а следовательно, требуют дальнейшей оптимизации.

Проанализировав ряд методик оценки корпоративного управления ведущих участников рынка, мы пришли к выводу, что ядро анализа строится вокруг четырех основных элементов, а именно:

- обеспечение прав акционеров;
- деятельность органов управления и контроля;
- раскрытие информации;
- корпоративная социальная ответственность.

Источником информации для их оценки являются годовая отчетность, информация из интернет-сайтов предприятий, квартальная отчетность по МСФО, новостные ленты информационных агентств и иная необходимая информация из доступных источников [5]. Для формирования рейтинга составляются анкеты-опросники, при оценке

мнения респондента используется бинарный подход, исключая двойное толкование мнения и частичное соблюдение внутренних правил корпорации.

Каждое из агентств имеет свою научно разработанную и защищенную авторским правом методику оценки работы корпоративной структуры. Однако суть формирования рейтинга аналогична для всех методик: каждому оцениваемому показателю присваивается определенная значимость, вес. Далее полученное значение показателя умножается на его вес и выводится обобщающая оценка [6]:

$$P = \sum_{i=1}^u Z_i P_i,$$

где  $P$  – рейтинговая оценка деятельности предприятия;

$Z_i$  – значимость  $i$ -го показателя;

$P_i$  – значение  $i$ -го показателя.

Таким образом, общая рейтинговая оценка корпоративного управления зависит от репрезентативности оцениваемых компонентов бизнес-структуры. А насколько тот или иной компонент является значимым для этой оценки, определяет эксперт рейтингового агентства, то есть возникает влияние человеческого фактора.

Общепринято, что наиболее достоверной оценкой качества корпоративного управления является продуктивная финансово-хозяйственная деятельность, результативность которой выявляется посредством оценки финансового состояния компании, ее текущей и прогнозируемой рыночной стоимости, в том числе при выходе на IPO или возникновении вероятности банкротства. Однако совершенствовать работу корпоративных структур следует в направлении достижения баланса интересов всех участников, тогда как показатели эффективности финансово-хозяйственной деятельности могут отражать высокую доходность, например, за счет массового сокращения персонала и продажи непрофильных активов. Таким образом, показатели финансово-экономической

эффективности не всегда являются по-настоящему объективными маркерами эффективности корпоративного управления [7].

Можно выделить сильные и слабые стороны такого оценочного подхода. Сильной стороной является то, что рейтинговые агентства, находясь в конкурентной среде, стараются максимально объективно оценить деятельность компании. Имея определенный опыт работы с крупным бизнесом и авторитет среди предпринимателей, они стараются провести качественную работу, выявить достоинства и недостатки функционирования корпоративной структуры, определить качество ценных бумаг, финансовой устойчивости и кредитоспособности эмитентов [8]. Слабой стороной оценочного подхода, по нашему мнению, выступает то, что рейтинги являются своего рода окном манипуляций для компаний [9]. Отечественные управленческие практики допускают коррупционное взаимодействие с общественными институтами, в том числе и с рейтинговыми агентствами. Можно предположить возможность необъективной оценки качества корпоративного управления с учетом того, что оценки и исследуемые компоненты корпоративного управления являются коммерческой тайной [10].

С нашей точки зрения, достаточно сомнителен и метод формирования эталонных значений из наилучших показателей сравниваемых компаний, поскольку в условиях высокой турбулентности внешней среды и быстрого изменения рыночной конъюнктуры значимость эталонных показателей может флуктуировать. Другими словами, эталонное значение показателя может утратить свою актуальность, а оценка эффективности деятельности предприятия – релевантность [11]. Отсюда можно сделать вывод, что для построения комплексных оценок эффективности корпоративного управления требуется отображение динамики измеряемых показателей.

Очень популярной методикой, пришедшей к нам с Запада, является анализ комплекса ключевых компонентов деятельности

корпоративной структуры, присуждение каждому из них определенного балла и присвоение рейтинга на основании совокупных данных. В России данную методику практикуют несколько основных агентств, созданных в 1990-е гг. и получивших аккредитацию в Минфине России, наравне с тремя крупными международными рейтинговыми агентствами [12]. Это «Эксперт РА», Национальное рейтинговое агентство (НРА), АК&М, RusRating.

Компании используют сложившийся подход: совокупность полученных данных должна соответствовать определенному кластеру в рейтинговой шкале.

В качестве примера можно привести методику ранжирования предприятий агентством «Эксперт РА» с помощью карты корпоративного управления. Это матрица, состоящая из девяти столбцов и шести строк. Столбцы отображают основные компоненты, на основе которых были выявлены сильные и слабые стороны систем корпоративного управления. Пересечение строк и столбцов матрицы (ячейка матрицы) содержит информацию о количестве компаний, соответствующих определенному уровню корпоративного управления по каждому из исследуемых компонентов. Более подробно с практикой оценки корпоративного управления по этой методике можно ознакомиться на сайте агентства<sup>1</sup>.

Чтобы помочь потенциальным акционерам быстро оценить уровень развития и эффективность корпоративного управления в компании, мы предлагаем свою методику оценки вовлеченности российских корпораций в реализацию практики корпоративного управления. Исходя из простоты, удобства применения и широкого охвата методики, мы предлагаем обозначить ее как методику «купольной» оценки, так как она в состоянии охватить всю совокупность исследуемых компаний, стать своего рода рейтингом рейтингов.

Предлагаемая нами методика оценки уровня развития корпоративного управления

основывается на оценке уровня развития следующих компонентов корпоративного управления: обеспечение прав акционеров, деятельность органов управления, деятельность органов контроля, раскрытие информации, корпоративная социальная ответственность.

Анализ уровня развития реализации каждого из компонентов корпоративного управления по отдельной компании либо группе компаний предполагает расчет интегрального показателя уровня развития компонентов корпоративного управления.

Для расчета этого интегрального показателя следует задействовать подкомпоненты корпоративного управления. Мы используем для расчетов подкомпоненты корпоративного управления, выделенные в исследованиях Российского института директоров (РИД), поскольку по этим показателям имеется определенный массив статистических данных, позволяющих сопоставлять результаты конкретной исследуемой компании или группы компаний со сложившейся в России практикой корпоративного управления (табл. 1).

Расчет интегрального показателя развития компонента корпоративного управления следует осуществлять по формуле

$$K_1 = n_j p,$$

где  $n_j$  – балльная оценка уровня развития подкомпонента корпоративного управления;

$p$  – весовое значение  $j$ -го подкомпонента<sup>2</sup>.

Аналогичным образом следует провести оценку каждого из компонентов корпоративного управления.

Для того чтобы помочь инвесторам объективно воспринимать уровень развития корпоративного управления в определенной компании или в группе компаний, мы предлагаем соотносить полученные показатели развития подкомпонентов корпоративного управления с классификатором развития этих подкомпонентов (табл. 2). Приведенные

<sup>1</sup> Оценка практики корпоративного управления.  
URL: <https://raexpert.ru/researches/corporate/>

<sup>2</sup> Весовые показатели определены нами самостоятельно посредством экспертной оценки.

интервалы уровня развития компонентов корпоративного управления сформированы нами самостоятельно. Верификация данных интервальных показателей осуществлялась на основе экспертной оценки. Очевидно, что существуют определенные градации применения подкомпонента корпоративного управления – от полного отсутствия применения до регулярного регламентированного использования подкомпонента при осознании необходимости его применения участниками корпоративных отношений. Оценка 0 предполагает, что подкомпонент не применяется и участники корпоративных отношений в данный момент времени не проявляют инициативы к внедрению этого подкомпонента в практику корпоративного управления. Инициативы по внедрению данного подкомпонента в практику корпоративного управления со стороны ряда участников корпоративных отношений приводят к оценке 1, а задокументированный план внедрения компонента обозначает оценку 2. Если компания перешла к внедрению данного подкомпонента и тестирует его, это обозначает оценку 3. При выявлении в процессе тестирования требований к выполнению содержательных аспектов подкомпонента, следует ставить оценку 4. Если подкомпонент частично используется компанией без регламентации, это предполагает оценку от 5 до 6 баллов, в зависимости от степени частичного применения подкомпонента. Если применение компонента регламентировано, однако фактически он не применяется, это предполагает оценку в 7 баллов. Применение же подкомпонента на регулярной основе без регламентации предполагает 8-балльную оценку. Если подкомпонент регулярно применяется в компании на основе регламентации, это предполагает 9-балльную оценку развития подкомпонента. Если при этом участники корпоративных отношений осознают необходимость применения данного подкомпонента, оценка его развития составляет 10 баллов.

Следующим этапом оценки качества корпоративного управления является анализ динамики развития подкомпонентов и

компонентов корпоративного управления. Исследование динамики их развития позволяет:

- наглядно оценить динамику развития элементов корпоративного управления в компании;
- прогнозировать тренды развития компонентов и подкомпонентов корпоративного управления как по отдельной компании, так и по любой совокупности предприятий, по которой имеются численные значения развития подкомпонентов корпоративного управления;
- сопоставлять уровень развития корпоративного управления исследуемой компании с групповыми трендами;
- на основе анализа групповых трендов исследовать динамику развития корпоративного управления и делать выводы о состоянии рыночной конъюнктуры.

Положительная или отрицательная динамика развития подкомпонентов и компонентов корпоративного управления в групповом измерении позволяет оценить их востребованность предприятиями. Кроме того, мастер-список компонентов корпоративного управления в сочетании с групповыми трендами развития подкомпонентов корпоративного управления может служить инструментом быстрого наглядного сопоставления качества корпоративного управления в анализируемой компании с групповыми трендами. Компания, в которой наблюдаются значительные отрицательные отличия от групповых трендов мастер-списка, с высокой долей вероятности характеризуется наличием проблем в корпоративном управлении.

Показатели динамики оценок компонентов корпоративного управления СПАО «Ингосстрах» за три года представлены в табл. 3. Примеры расчета содержатся в табл. 4–8.

Максимальным развитием характеризуются такие компоненты, как деятельность органов

управления и деятельность органов контроля. Также следует отметить повышение уровня развития всех компонентов корпоративного управления компании.

Важным шагом к укреплению корпоративных структур в Российской Федерации могло бы стать создание единого взвешенного метода оценки и принципиально нового рейтингового агентства, возможно, на базе Банка России, которое сбалансировано отражало бы работу корпоративных структур с учетом национальной модели корпоративного управления и факторов деловой среды и активности, существующих в России. Компоненты оценки и методика должны являться общедоступными и общепринятыми.

Необходимо найти некую точку согласия, когда единый национальный оценочный рейтинг был бы принят ведущими западными агентствами и не вызывал бы споров у внешних экспертов. Такая попытка уже была предпринята Центральным банком Российской Федерации в 2012 г., когда был утвержден перечень национальных рейтинговых агентств, рейтинги которых применяются в рамках указания Банка России от 17.11.2011 № 2732-У «Об особенностях формирования кредитными организациями резерва на возможные потери по операциям с ценными бумагами, права на которые удостоверяются организациями (депозитариями)».

С 2014 г. российские власти стали проявлять повышенный интерес к этому вопросу, так как действия международных агентств, ухудшавших рейтинги России на фоне резкого обострения взаимоотношений с западными странами, вызывали резкую критику чиновников и подтолкнули их к разработке законодательного регулирования этой сферы деятельности<sup>3</sup>.

Для реализации нашего предложения должны быть выполнены следующие условия:

- количество оцениваемых компонентов во избежание манипуляций должно быть

<sup>3</sup> Российское рейтинговое агентство могут учредить крупнейшие банки. URL: <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2015/07/22/601750-rossiiskoe-reitingovoe-agentstvo-sozhdadut-na-baze-krupneishih-bankov>

согласовано с единым государственным регулятором;

- должен быть создан единый формат отчета, который заполняют агентства и высылают в адрес госрегулятора;
- должен быть сформирован классификатор отраслей с применением сквозной нумерации;
- если стоимость исследований у разных агентств варьируется в настоящее время в зависимости от глубины анализа и качества сервиса, необходимо согласовать единый страновой (российский) рейтинг путем согласования классификатора между игроками рынка и государством. Это незначительно повлияет на стоимость услуг компаний и качество оценки.

Любое заинтересованное лицо сможет иметь открытый доступ к единому рейтинговому отчету, доступному, например, на сайте Банка России, и получить информацию о заинтересованности компаний в работе с компонентами, а также соотнести это с отраслевой принадлежностью. Таким образом, мы предлагаем ввести государственный регулятор единого формата, например, в виде дополнительного отдела внутри Банка России, который сделает необязательным создание нового рейтингового агентства, упорядочит взаимоотношения и правила работы существующих агентств, оставив им конкурентное поле для качества сервиса, а также обеспечит ясное восприятие заинтересованными лицами компонентов и итогов исследований.

Таким образом, совершенствование оценки эффективности корпоративного управления выступает одним из ключевых шагов в укреплении и развитии корпоративного управления в российских компаниях.

По итогам исследования можно сделать некоторые выводы.

Российская модель является самой молодой из существующих моделей корпоративного управления. В ней объединены наиболее интересные элементы из существующих

зарубежных моделей. Однако высокой эффективностью она не отличается, так как до сих пор нет серьезной практики разделения и защиты прав собственности, контроля и управления.

В качестве основных направлений развития и укрепления практики корпоративного управления предполагаются развитие корпоративного законодательства, оптимизация правоприменительной практики, проведение компаниями ряда добровольных мероприятий по совершенствованию корпоративного управления. Одним из важнейших таких мероприятий является совершенствование оценки качества корпоративного управления.

Сравнительный анализ компонентов оценки модели корпоративного управления показал, что они состоят из четырех элементов ядра и ряда дополнительных подклассовых элементов, которые в зависимости от пожеланий заказчика или по своему усмотрению оценивает рейтинговое агентство. Единого правила по оценке компонентов нет. Есть рейтинговые агентства, которые аффилированы с Банком России, но работу они проводят исходя из собственных правил анализа. Предлагается сформировать единый российский стандарт оценки практики корпоративного управления, который должен

быть принят при участии трех сторон: бизнеса, рейтинговых агентств и государства.

Анализ различных финансовых моделей оценки корпоративного управления показывает, что они отражают лишь какую-то часть показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, не универсальны и требуют доработки. В качестве научного решения мы предлагаем методику универсальной (общей) «купольной» оценки компонентов, исследуемых рейтинговыми агентствами, для быстрого понимания инвесторами деловой активности компании.

Нами разработан оригинальный классификатор компонентов корпоративного управления, который используется для определения вовлеченности корпоративных структур в оценочный процесс и показывает их желание раскрыть, или наоборот, не афишировать информацию по определенному компоненту. Мы полагаем, что размер показателя ниже 30% и выше 70% данного классификатора является негативной тенденцией для компонента.

Предложенная методика универсальна и проста в применении, а название «купольный метод оценки компонентов корпоративной структуры» легко запоминается и, надеемся, приживется в экономическом анализе.

**Таблица 1****Обеспечение прав акционеров: подкомпоненты корпоративного управления****Table 1****Securing the rights of shareholder: Corporate governance sub-components**

<b>Подкомпоненты</b>	<b>Оценка, баллы</b>	<b>Вес, %</b>
Хранение и ведение реестра акционеров ведется независимым регистратором	...	3
Во внутренних документах компании закреплено требование о проведении тендера при выборе поставщика товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный компанией уровень	...	3
Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму от 10 до 25% или менее 10% балансовой стоимости активов	...	3
Привлечение оценщика является обязательным не только в случаях, определенных в Федеральном законе «Об акционерных обществах» (выкуп акций)	...	4
Использование инсайдерской информации регламентируется внутренними документами компании	...	5
Существует акционер или группа взаимосвязанных акционеров, контролирующих 75% и более акционерного капитала компании	...	6
Компания размещает материалы к общему собранию акционеров на своем сайте	...	4
При подготовке к годовому собранию акционеров акционерам предоставляются дополнительные материалы	...	3
Используются средства телекоммуникации для обеспечения удаленного доступа акционеров к общему собранию	...	6
Формирование повестки общего собрания акционеров включает дополнительную информацию (кем предложены те или иные вопросы, кем выдвинуты выборные кандидаты)	...	2
Перекрестное владение акциями компании	...	5
Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций	...	4
Качество внешнего аудитора	...	4
Ротация внешних аудиторов с применением тендера	...	4
Дивидендная политика регламентируется внутренними документами	...	7
Дивидендная политика публично доступна	...	7
Наличие определения минимальной доли чистой прибыли акционерного общества, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям	...	8
Дивиденды выплачиваются в установленный срок в объеме не менее 90%	...	9
Стабильность выплаты дивидендов	...	8
Наличие утвержденного кодекса корпоративного управления	...	5
<b>Итого...</b>	<b>...</b>	<b>100</b>

*Источник:* авторская разработка по данным РИД

*Source:* Authoring, based on the Russian Institute of Directors (RID) data



**Таблица 2****Классификатор развития подкомпонентов корпоративного управления****Table 2****Classifier of corporate governance sub-components' development**

<b>Уровень применения подкомпонента</b>	<b>Оценка, баллы</b>
Подкомпонент не применяется, использование его в будущем не предполагается	0
В будущем предполагается использование подкомпонента, в данный момент он не применяется	От 1 до 2
Компания тестирует применение подкомпонента и/или имеются определенные требования к выполнению его содержательных аспектов	От 3 до 4
Частичное использование подкомпонента без регламентации	От 5 до 6
Подкомпонент регулярно применяется в компании без регламентации либо применение его регламентировано, но использование нерегулярно	От 7 до 8
Применение подкомпонента регламентировано, он регулярно применяется в компании (10 – участники корпоративных отношений осознают необходимость его неукоснительного применения)	От 9 до 10

*Источник:* авторская разработка по данным РИД

*Source:* Authoring, based on the Russian Institute of Directors (RID) data

**Таблица 3****Оценки компонентов корпоративного управления СПАО «Ингосстрах» за 2015–2017 гг. (на начало года), %****Table 3****Evaluation of corporate governance components of Ingosstrakh Insurance Company for 2015–2017 (at the beginning of year), percentage**

<b>Показатель</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Интегральный показатель развития обеспечения прав акционеров	69	70,5	73,9
Интегральный показатель развития деятельности органов управления	77,2	77,8	81,7
Интегральный показатель развития деятельности органов контроля	79,2	77,5	80,9
Интегральный показатель развития раскрытия информации	73	74,2	75,7
Интегральный показатель развития корпоративной социальной ответственности	70,6	72,2	74,9

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 4****Обеспечение прав акционеров СПАО «Ингосстрах»: подкомпоненты корпоративного управления****Table 4****Securing the rights of shareholder of Ingosstrakh Insurance Company: Corporate governance sub-components**

<b>Подкомпоненты</b>	<b>Оценка, баллы</b>	<b>Вес, %</b>
Хранение и ведение реестра акционеров ведется независимым регистратором	10	3
Во внутренних документах компании закреплено требование о проведении тендера при выборе поставщика товаров и услуг, стоимость которых превышает установленный компанией уровень	0	3
Совет директоров принимает решение об одобрении сделок на сумму от 10 до 25% или менее 10% балансовой стоимости активов	9	3
Привлечение оценщика является обязательным не только в случаях, определенных в Федеральном законе «Об акционерных обществах» (выкуп акций)	0	4
Использование инсайдерской информации регламентируется внутренними документами компании	0	5
Существует акционер или группа взаимосвязанных акционеров, контролирующих 75% и более акционерного капитала компании	0	6
Компания размещает материалы к общему собранию акционеров на своем сайте	10	4
При подготовке к годовому собранию акционеров акционерам предоставляются дополнительные материалы	7	3
Используются средства телекоммуникации для обеспечения удаленного доступа акционеров к общему собранию	6	6
Формирование повестки общего собрания акционеров включает дополнительную информацию (кем предложены те или иные вопросы, кем выдвинуты выборные кандидаты)	2	2
Перекрестное владение акциями компании	6	5
Равенство номинальной стоимости обыкновенных и привилегированных акций	8	4
Качество внешнего аудитора	8	4
Ротация внешних аудиторов с применением тендера	10	4
Дивидендная политика регламентируется внутренними документами	10	7
Дивидендная политика публично доступна	10	7
Наличие определения минимальной доли чистой прибыли акционерного общества, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям	10	8
Дивиденды выплачиваются в установленный срок в объеме не менее 90%	8	9
Стабильность выплаты дивидендов	7	8
Наличие утвержденного кодекса корпоративного управления	10	5
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>100</b>

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 5****Деятельность органов управления СПАО «Ингосстрах»: подкомпоненты корпоративного управления****Table 5****Activities of Ingosstrakh Insurance Company management: Corporate governance sub-components**

<b>Подкомпоненты</b>	<b>Оценка, баллы</b>	<b>Вес, %</b>
Наличие независимых директоров в составе совета директоров	7	5
Независимость председателя совета директоров	10	5
Представительство менеджмента компании в совете директоров	9	5
Наличие утвержденного положения о совете директоров	10	4
Регулярность проведения заседаний совета директоров	6	4
Форма проведения заседаний совета директоров	8	3
Планирование заседаний совета директоров	3	4
Фиксация позиции членов совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров	0	4
Участие членов совета директоров в работе советов директоров других компаний	6	2
Повышение квалификации членов совета директоров и привлечение внешних консультантов	4	4
Наличие вознаграждений членов совета директоров	10	4
Наличие в компании процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности	0	4
Наличие запрета на принятие подарков членами совета директоров	10	5
Кворум при принятии решений советом директоров	10	5
Наличие комитетов в составе совета директоров	10	4
Регулярность проведения заседаний комитетов в совете директоров	8	4
Состав комитетов в совете директоров	9	4
Наличие в компании практики страхования ответственности членов совета директоров	10	4
Оценка советом директоров своей работы	7	3
Наличие в компании коллегиального исполнительного органа	10	4
Наличие внутренних документов (помимо устава), регламентирующих деятельность исполнительных органов	10	3
Наличие механизмов, снижающих риск возникновения конфликта интересов у членов исполнительных органов компании	6	3
Закрепление во внутренних документах зависимости вознаграждений менеджмента от результатов деятельности компании	10	4
Наличие в компании кадрового резерва для замещения высших менеджеров	9	5
Процедура назначения генерального директора	8	4
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>100</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 6****Деятельность органов контроля СПАО «Ингосстрах»: подкомпоненты корпоративного управления****Table 6****Activities of controlling body of Ingosstrakh Insurance Company: Corporate governance sub-components**

Подкомпоненты	Оценка, баллы	Вес, %
Состав комитета по аудиту	6	7
Функции комитета по аудиту	7	8
Наличие службы внутреннего аудита	10	10
Функции службы внутреннего аудита	8	10
Подотчетность службы внутреннего аудита	7	10
Наличие положения о внутреннем контроле	10	8
Независимость членов ревизионной комиссии	7	10
Проведение оценки действующей в компании системы внутреннего контроля	6	10
Нормативно-методологическая база риск-менеджмента	7	12
Наличие внутреннего подразделения по управлению рисками	10	15
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>100</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 7****Раскрытие информации СПАО «Ингосстрах»: подкомпоненты корпоративного управления****Table 7****Information Disclosure by Ingosstrakh Insurance Company: Corporate governance sub-components**

Подкомпоненты	Оценка, баллы	Вес, %
Раскрытие финансовой отчетности по РСБУ	10	7
Раскрытие финансовой отчетности по МСФО/ОПБУ США	10	7
Раскрытие информации о структуре собственности	8	7
Раскрытие информации о составе совета директоров	10	5
Раскрытие информации о составе исполнительных органов	5	3
Раскрытие информации о составе комитетов	3	4
Раскрытие информации о вознаграждении членов совета директоров	9	4
Раскрытие информации о вознаграждении членов исполнительных органов	6	3
Раскрытие информации о стратегии развития компании	9	6
Раскрытие информации о решениях совета директоров компании	4	5
Раскрытие информации о практике корпоративного управления	5	6
Раскрытие информации о сделках с заинтересованностью	2	5
Содержание информации о сделках с заинтересованностью	2	4
Наличие положения о раскрытии информации	10	5
Наличие годового отчета на веб-сайте компании и качество его содержания	10	7
Наличие в годовом отчете сведений об основных результатах оценки (самооценки) работы совета директоров	5	3
Раскрытие в годовом отчете дополнительной существенной информации	8	4
Раскрытие пояснения исполнительных органов компании к финансовой отчетности	9	4
Качество веб-сайта	8	6
Равнодоступность информации для российских и зарубежных инвесторов	6	5
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>100</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Таблица 8****Корпоративная социальная ответственность (КСО) СПАО «Ингосстрах»: подкомпоненты корпоративного управления****Table 8****Corporate Social Responsibility (CSR) of Ingosstrakh Insurance Company: Corporate governance sub-components**

Подкомпоненты	Оценка, баллы	Вес, %
Проекты КСО для сотрудников компании и членов их семей	7	10
Проекты КСО для населения по месту деятельности компании	6	10
Наличие в компании свода правил корпоративной этики	9	10
Наличие политики КСО в отношении персонала	9	10
Наличие документа, устанавливающего принципы КСО компании	10	10
Проекты КСО для контрагентов компании	5	8
Наличие экологической политики	3	9
Наличие социальной отчетности	6	9
Наличие политики КСО в отношении благотворительной и спонсорской деятельности	7	9
Наличие политики КСО в отношении местных сообществ	7	8
Наличие политики КСО в отношении клиентов и контрагентов	8	7
<b>Итого...</b>	<b>–</b>	<b>100</b>

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. *Ошерович И.Л.* Анализ вероятностных соответствий между рейтингами ведущих международных компаний Moody's, Fitch и Standard&Poor's // Вестник Финансового университета. 2015. № 3. С. 136–148.
2. *Карташов К.А.* Международные рейтинговые агентства – диссонанс развития конкурентоспособности национальных экономик в современных реалиях // Фундаментальные исследования. 2014. № 11-5. С. 1108–1113.
3. *Karminsky A.* The Synergy of Rating Agencies' Efforts: Russian Experience. In: *Financial Econometrics and Empirical Market Microstructure*. Springer, 2014, pp. 93–109.
4. *Radygin A.* Corporate Governance, Integration and Reorganisation: The Contemporary Trends of Russian Corporate Groups. *Economic Change and Restructuring*, 2006, vol. 39, iss. 3-4, pp. 261–323.
5. *Радыгин А.* Корпоративное управление в России: ограничения и перспективы // Вопросы экономики. 2002. № 1. С. 101–124.
6. *Пасхина Е.И.* Роль рейтинговых агентств в применении методик оценки кредитного риска в рамках Базель II // Транспортное дело России. 2012. № 3. С. 131–132.
7. *Суханов А.М.* Разработка методологических подходов к оптимизации решения проблем реструктуризации предприятий металлургической промышленности // Транспортное дело России. 2013. № 6. С. 133–135.
8. *Купленков М.Ю.* Рейтинги в системе инвестиционной привлекательности предприятия // Транспортное дело России. 2006. № 12-III. С. 80–81.
9. *Салин В.Н., Чуринова И.А.* Методики составления рейтингов страховщиков: зарубежный опыт и отечественная практика // Вестник Финансового университета. 2004. № 1. С. 44–56.

10. Лозгачева Т.М. Необходимость формирования современной российской системы оценки бизнеса // *Экономика и современный менеджмент: теория и практика*. 2014. № 35. С. 77–84.
11. Ионов С.А. Балансирование интересов заинтересованных сторон методом эталонной динамики показателей // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2014. № 3-3. С. 33–34.
12. Хомяков А.И. Институциональные подходы к регулированию деятельности рейтинговых агентств в России и за рубежом: сопоставительный аспект // *Научные проблемы гуманитарных исследований*. 2011. № 8. С. 273–284.

### **Информация о конфликте интересов**

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## AN ACTION PLAN TO PROTECT AND STRENGTHEN CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN RUSSIAN CORPORATIONS

Pavel G. VORONTSOV

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
VorontsovP@gmail.com  
ORCID: not available

### Article history:

Received 25 October 2017  
Received in revised form  
13 December 2017  
Accepted 18 January 2018  
Available online  
27 March 2018

**JEL classification:** D23, G34,  
M14, O16

**Keywords:** corporate structure,  
in the sphere of corporate governance. It is critical to enhance corporate governance in  
Russia, which implies developing the corporate legislation, improving the law enforcement  
practice. Companies should be willing to take measures to perfect corporate governance.

### Abstract

**Subject** The article considers the corporate governance implementation in Russia under modern conditions and evaluates its efficiency.

**Objectives** The aim is to identify key areas for strengthening and developing the corporate governance practices in Russian companies that will enable to improve the existing corporate governance model.

**Methods** The study draws on comparative analysis, ranking, classification, formation of ratings on the basis of sociological surveys.

**Results** The paper includes recommendations on creating a single standard to assess corporate government practices, which should involve three parties, i.e. the business, rating agencies and the State, and consider their interests. I offer a methodology for overall assessment of components investigated by rating agencies that may help investors understand the business activity of companies.

**Conclusions** Public companies and State-owned corporations demonstrate the best results in the sphere of corporate governance. It is critical to enhance corporate governance in Russia, which implies developing the corporate legislation, improving the law enforcement practice. Companies should be willing to take measures to perfect corporate governance.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Vorontsov P.G. An Action Plan to Protect and Strengthen Corporate Governance Practices in Russian Corporations. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol. 17, iss. 3, pp. 439–454.  
<https://doi.org/10.24891/ea.17.3.439>

## References

1. Osherovich I.L. [The Analysis of Probabilistic Correlations Between the Ratings of the Leading International Companies Moody's, Fitch and Standard & Poor's]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of Financial University*, 2015, no. 3, pp. 136–148. (In Russ.)
2. Kartashov K.A. [International rating agency dissonance development of the competitiveness of national economies in today's realities]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2014, no. 11-5, pp. 1108–1113. (In Russ.)
3. Karminsky A. The Synergy of Rating Agencies' Efforts: Russian Experience. In: *Financial Econometrics and Empirical Market Microstructure*. Springer, 2014, pp. 93–109.
4. Radygin A. Corporate Governance, Integration and Reorganisation: The Contemporary Trends of Russian Corporate Groups. *Economic Change and Restructuring*, 2006, vol. 39, iss. 3-4, pp. 261–323.
5. Radygin A. [Corporate Governance in Russia: Constraints and Prospects]. *Voprosy Ekonomiki*, 2002, no. 1, pp. 101–124. (In Russ.)

6. Paskhina E.I. [Role of rating agencies in application of techniques of assessment credit risk in a framework Basel II]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business in Russia*, 2012, no. 3, pp. 131–132. (In Russ.)
7. Sukhanov A.M. [Working out of methodological approaches for solution optimization in restructuring of metallurgical enterprises]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business in Russia*, 2013, no. 6, pp. 133–135. (In Russ.)
8. Kuplenkov M.Yu. [Ratings in the system of investment attractiveness of the enterprise]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business in Russia*, 2006, no. 12-3, pp. 80–81. (In Russ.)
9. Salin V.N., Churinova I.A. [Methods of Giving Insurers' Ratings: Foreign Experience and Russian Practice]. *Vestnik Finansovogo universiteta = Bulletin of Financial University*, 2004, no. 1, pp. 44–56. (In Russ.)
10. Lozgacheva T.M. [Need for formation of modern Russian business assessment system]. *Ekonomika i sovremennyyi menedzhment: teoriya i praktika = Economics and Modern Management: Theory and Practice*, 2014, no. 35, pp. 77–84. (In Russ.)
11. Ionov S.A. [Balancing stakeholder interests through method of standard dynamics of indicators]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal = International Research Journal*, 2014, no. 3-3, pp. 33–34. (In Russ.)
12. Khomyakov A.I. [The institutional approaches to the regulation of the rating agencies activity in Russia and abroad: the comparative aspect]. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy = Scientific Problems of Humanitarian Studies*, 2011, no. 8, pp. 273–284. (In Russ.)

#### **Conflict-of-interest notification**

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.