

Утверждено  
решением Совета директоров  
АО «НК «KazakhTourism»  
от «06» ноября 2019 года  
протокол №8



**Методика оценки эффективности системы корпоративного  
управления  
в АО «Национальная компания «KazakhTourism»**

**г. Нур-Султан  
2019 год**

## Содержание

1	Общие положения	3
2	Содержание оценки корпоративного управления	3
3	Порядок проведения оценки корпоративного управления	4
4	Заключительные положения	5
	Приложение 1. Критерии оценки корпоративного управления	6
	Приложение 2. Шкала оценки корпоративного управления	87

## **1. Общие положения**

1. Целью Методики оценки эффективности корпоративного управления в АО «Национальная компания «KazakhTourism» (далее – Методика, Общество) является повышение эффективности корпоративного управления в Обществе путем внедрения структурированного и последовательного подхода к оценке и развитию ее системы корпоративного управления на основе лучшей практики. Методика также является инструментом оценки рисков корпоративного управления, присущих Обществу.

2. Методика определяет критерии и подходы к оценке корпоративного управления, а также подходы к подготовке рекомендаций по повышению эффективности (развитию) корпоративного управления и направлена на проведение ежегодного мониторинга и субъективной оценки Службой внутреннего аудита Общества (далее – Служба) уровня корпоративного управления в Обществе.

3. Основные определения, используемые в настоящей Методике:

оценка корпоративного управления – установление уровня корпоративного управления;

уровень корпоративного управления – цифровое обозначение соответствия корпоративного управления в Обществе критериям оценки корпоративного управления.

## **2. Содержание оценки корпоративного управления**

4. Методика оценивает корпоративное управление по следующим трем компонентам: структура, процессы и прозрачность.

5. Каждый из компонентов содержит набор подкомпонентов и критериев, соответствующих законодательству Республики Казахстан, внутренним нормативным документам Общества и лучшей практике корпоративного управления.

6. Методика содержит формулировки критериев, варианты ответов по критериям, комментарии к критериям, а также перечень источников информации, рекомендованных к использованию для анализа (приложение 1). Тем не менее, при проведении оценки корпоративного управления возможно использование других доступных источников информации для анализа.

7. В случае отказа Общества в предоставлении информации по какому-либо критерию или при отсутствии у Службы достаточных фактических доказательств соответствия требуемой практике он должна констатировать невыполнение критерия. Так как Методика является оценкой рисков корпоративного управления, присущих Обществу, отсутствие достаточных доказательств, свидетельствующих об отсутствии риска или наличии мер, принятых для его минимизации, является основанием для его учета как риска, в отношении которого не были приняты меры по его минимизации.

8. При оценке корпоративного управления Общества Служба должна учитывать как процедуры, закрепленные внутренними нормативными документами Общества, так и процедуры, фактически осуществляемые на практике. Наличие закрепления той или иной процедуры во внутреннем документе, при невыполнении

процедуры на практике, не является достаточным свидетельством того, что Общество соблюдает критерий, если иное не указано в Методике.

### **3. Порядок проведения оценки корпоративного управления**

9. Оценка корпоративного управления Службой проводится ежегодно в срок до 31 декабря года, следующего за отчетным, согласно пункта 42 Правил по организации внутреннего аудита в Обществе, утверждены решением Совета директоров Общества, протокол №5 от 27.08.2018г.

10. Оценку корпоративного управления рекомендуется проводить в следующем порядке:

- 1) Запрос информации в соответствующих структурных подразделениях Общества;
- 2) Проведение интервью с работниками и должностными лицами Общества, а также другими заинтересованными лицами в случае необходимости и их анализ;
- 3) Проведение предварительного анализа предоставленной информации;
- 4) Оценка практики корпоративного управления. Для определения оценки по результатам аудита корпоративного управления осуществляются следующие действия:

За каждый ответ по критерию в соответствии с Методикой Служба присваивает следующие баллы

- выполняется – 1 балл;
- скорее выполняется – 0,75 баллов;
- частично выполняется – 0,5 баллов;
- скорее не выполняется – 0,25 балла;
- не выполняется – 0 баллов.

По каждому подкомпоненту и компоненту баллы суммируются, и сумма, полученная по каждому подкомпоненту и компоненту, делится на максимально возможное количество баллов по каждому подкомпоненту и компоненту соответственно. Итоговое значение соответствия лучшей практике определяется путем деления суммы, полученной по всем компонентам, на максимально возможное количество баллов по всем компонентам.

Полученный уровень корпоративного управления оценивается согласно приложению 2 к настоящей Методике.

5) Подготовка Отчета по результатам оценки корпоративного управления, содержащего описание положительных моментов и недостатков с точки зрения лучшей практики корпоративного управления. Данный этап также включает стандартные процедуры по обеспечению качества работы.

6) Службе рекомендуется предоставить Отчет по результатам оценки корпоративного управления соответствующим структурным подразделениям Общества для получения их комментариев или предоставления дополнительной информации, которая не была учтена при проведении оценки корпоративного управления. На основании полученных комментариев или дополнительной информации Служба корректирует Отчет по результатам оценки корпоративного управления.

7) На основании Отчета по результатам оценки корпоративного управления Служба готовит Отчет с рекомендациями по совершенствованию корпоративного управления.

8) На основании Отчета с рекомендациями по совершенствованию корпоративного управления структурными подразделениями Общества готовится План корректирующих и/или предупреждающих действий, в котором в дальнейшем отражается прогресс реализации мероприятий по улучшению корпоративного управления Общества.

9) Мониторинг исполнения Плана корректирующих и/или предупреждающих действий, в котором в дальнейшем отражается прогресс реализации мероприятий по улучшению корпоративного управления Общества должна осуществляться Службой на ежеквартальной основе.

#### **4. Заключительные положения**

11. Служба несет ответственность за регулярное обновление Методики в соответствии с изменениями законодательства Республики Казахстан и тенденциями лучшей практики корпоративного управления.

## Критерии оценки корпоративного управления

### Раздел 1. Структура

#### 1.1. Структура корпоративного управления

##### 1.1.1. Миссия, цели и виды деятельности Общества

Во внутренних нормативных документах Общества определены миссия, основополагающие цели деятельности и виды деятельности.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 внутренним документом Общества, утвержденным соответствующим органом Общества, закреплена ее миссия;
- 2 внутренним документом Общества, утвержденным соответствующим органом Общества, закреплены основополагающие цели деятельности Общества;
- 3 внутренним документом Общества, утвержденным соответствующим органом Общества, закреплены виды деятельности Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Наличие утвержденных миссии, основополагающих целей деятельности и видов деятельности Общества является необходимым условием для того, чтобы лица и органы Общества, вовлеченные в процесс корпоративного управления, действовали на системной основе, имели единое понимание миссии, целей деятельности и видов деятельности Общества, формировали политики и принимали решения, основываясь на единой системе координат.

Наличие утвержденной миссии, основополагающих целей деятельности и видов деятельности Общества является необходимым условием для осуществления планирования, оценки результатов деятельности и принятия последовательных управленческих решений, а также необходимо для формирования адекватных ожиданий у заинтересованных сторон.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интернет-ресурс, интервью с Председателем Правления, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.2. Единственный акционер оказывает положительное влияние на корпоративное управление Общества.

выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Единственный акционер оказывает положительное влияние на корпоративное управление, оказывая методологическую поддержку по вопросам корпоративного управления, и четко следуя установленным корпоративным процедурам и закрепленным за ним полномочиям.

*Комментарий:* Служба должна оценить роль Единственного акционера в рамках корпоративного управления Общества. Должна быть установлен баланс между стремлением обеспечить должный контроль за деятельностью Общества и созданием условий для самостоятельного и эффективного Правления. Для обеспечения такого баланса Единственный акционер должна ограничить свою роль закрепленными за ним полномочиями в рамках утвержденных корпоративных процедур. При этом роль Единственного акционера в части других вопросов

деятельности должна носить методологический и консультативный характер, а Правление должно принимать самостоятельное решение о необходимости такой консультации. Также Единственный акционер на практике должна демонстрировать приверженность принципам хорошего корпоративного управления. Служба должна руководствоваться своим профессиональным суждением при оценке влияния Единственного акционера на корпоративное управление Общества.

*Источники информации:* решения Единственного акционера, интернет-ресурс.

1.1.3. Правление осуществляет эффективный и фактический контроль над деятельностью Общества и не подвержен вмешательству Единственного акционера и государственных органов в оперативную деятельность.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 отсутствуют случаи принятия Правлением решений на основе указаний Единственного акционера по вопросам, относящимся к компетенции Правления;

2 в случае если Правление принимает отдельные решения, входящие в его компетенцию, только после согласования с другими заинтересованными сторонами (например, государственными органами), данный порядок закреплен соответствующими нормативно-правовыми актами и публично раскрыт;

3 взаимоотношения с Единственным акционером осуществляются на основе четких корпоративных процедур;

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Принятие решений на основе указаний Единственного акционера или государственных органов размывает ответственность Правления, ведет к снижению его подотчетности и, в конечном счете, к снижению эффективности деятельности Правления. В связи с этим Правление должно обладать полнотой власти в принятии решений по вопросам, отнесенным к его компетенции, и должна нести ответственность за эти решения.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интернет-ресурс, интервью с Председателем Правления.

1.1.4. Структура корпоративного управления Общества четко определена во внутренних нормативных документах, утвержденных решением Единственного акционера, в том числе определены органы Общества, их компетенции и подотчетность, а также права и обязанности органов и членов органов Общества. Отсутствуют свидетельства того, что дополнительные компетенции органов Общества определяются во внутренних нормативных документах, утвержденных органами Общества отличными от решения Единственного акционера.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Уставе Общества определены ее органы;

2 компетенция органов Общества закреплена Уставом или другими документами, утверждаемыми решением Единственного акционера;

3 компетенция одних и тех же органов Общества, закрепленная в различных внутренних нормативных документах, единообразна;

4 в Уставе Общества определена подотчетность ее органов, и члены органов Общества четко ее осознают;

5 права и обязанности органов и членов органов Общества определены в Уставе или иных внутренних нормативных документах Общества и члены органов Общества четко их осознают;

6 во внутренних нормативных документах Общества определена ответственность членов органов Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Четкое определение органов Общества, их компетенции, подотчетности, ответственности, а также прав и обязанностей органов и членов органов Общества является необходимым условием для построения эффективного корпоративного управления. Отсутствие понимания сферы ответственности и полномочий различных органов и их членов ведет к их дезорганизации.

Органом, определяющим структуру корпоративного управления и компетенцию различных органов, является Единственный акционер. Должна быть ограничена практика, когда полномочия по определению компетенции осуществляются другими органами без формального утверждения Единственным акционером, которая создает риск наделения органов Общества излишней компетенцией и конфликта компетенций. Помимо обеспечения прозрачности структуры корпоративного управления, понимания всеми участниками корпоративных отношений своих полномочий, сферы ответственности, подотчетности, прав и обязанностей четкое закрепление указанных аспектов в Уставе снижает риск конфликта текстов, а, следовательно, создает у всех участников корпоративных отношений единое видение принципов и структуры корпоративного управления Общества.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интервью с членами органов, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.5. Структура собственности является прозрачной, права Единственного акционера и порядок распоряжения правами собственности четко определены во внутренних нормативных документах, информация об этом публично доступна.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 права Единственного акционера и порядок распоряжения правами собственности закреплены Уставом и иными нормативными актами;

2 в случае если установлен особый порядок распоряжения правами собственности на акции, информация об этом публично раскрывается;

3 информация об Единственном акционере публично раскрывается;

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица и потенциальные инвесторы должны владеть информацией об Единственном акционере и порядке распоряжения правами собственности. Данная информация необходима для полноценной оценки рисков корпоративного управления Общества.

Права Единственного акционера и порядок распоряжения правами собственности должны быть четко закреплены Уставом или нормативными правовыми актами, и информация об этом должна публично раскрываться.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интернет-ресурс, нормативные правовые акты, интервью с корпоративным секретарем, список аффилированных лиц.

1.1.6. В структуре корпоративного управления Общества сформирован Совет директоров,

состоящий не менее чем из трех директоров, отсутствуют директора старше 70 лет. Состав Совета директоров характеризуется постоянством, но подлежит регулярной ротации.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:  
1 Совет директоров Общества состоит не менее чем из трех директоров;  
2 в составе Совета директоров отсутствуют директора старше 70 лет;  
3 средний срок нахождения директоров в составе Совета директоров составляет от трех до шести лет (но не более девяти лет для каждого директора).

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Совет директоров Общества является важным элементом ее системы корпоративного управления. Представляя интересы Единственного акционера, контролируя деятельность Правления и осуществляя стратегическое руководство Обществом Совет директоров должен быть способен эффективно решать вопросы своей компетенции. Численность Совета директоров, постоянство его состава и физическая способность отдельных его членов полноценно участвовать в работе Совета директоров являются структурными факторами, влияющими на его эффективность.

В частности, предполагается, что для обеспечения должной коллегиальности решений Совет директоров Общества должна состоять не менее чем из трех директоров.

В Совет директоров Общества должны входить лица, обладающие достаточной энергией и физическими способностями выдерживать напряженный ритм работы. В связи с этим рекомендуется, чтобы в Совет директоров Общества не входили лица старше 70 лет. Для примера, Законом о компаниях Сингапура установлен прямой запрет на участие в Советах директоров Общества лиц старше 70 лет.

Предполагается, что директор становится эффективнее, по мере того как все больше погружается в бизнес Общества и вопросы, связанные с ним. По этой причине не рекомендуются частые смены состава Совета директоров. В частности, директор становится наиболее осведомленным о бизнесе Общества после исполнения им обязанностей директора в течение трех-шести лет. Вместе с тем, по мере увеличения срока нахождения в составе Совета директоров директор становится хорошо знаком и с Правлением Общества, что уже является угрозой его независимости. В связи с этим рекомендуется, чтобы срок нахождения каждого директора в составе Совета директоров не превышал девяти лет.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, решения Единственного акционера, интернет-ресурс, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.7. Члены Совета директоров Общества обладают необходимой квалификацией для того, чтобы понимать бизнес и финансовые результаты Общества. В частности, имеют опыт работы в аналогичной отрасли или имеют глубокие функциональные знания. Независимые директора Общества вовлечены в активную бизнес-деятельность в частном секторе.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:  
1 в состав Совета директоров входят независимые директора, имеющие опыт работы в отрасли, в которой действует Общество;  
2 в состав Совета директоров входят директора, имеющие глубокие знания в отдельных функциональных вопросах. В частности, в составе Совета директоров Общества должны присутствовать директора, обладающие знаниями в области общего менеджмента, стратегического планирования, финансового менеджмента и анализа, бухгалтерского учета и аудита, управления рисками и внутреннего контроля, и корпоративного управления, что должно быть подтверждено опытом работы на позициях, связанных с данными вопросами или сертификатами;  
3 независимые директора Общества вовлечены в активную бизнес-деятельность.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Эффективность решений Совета директоров Общества зависит от того, насколько компетентны члены Совета директоров в вопросах, рассматриваемых Советом директоров Общества. Только если члены Совета директоров обладают достаточным багажом знаний и навыков, Совет директоров способен задавать трудные вопросы Правлению. В обратном случае может возникнуть ситуация, когда Совет директоров будет полагаться на Правление в своих оценках и решениях.

В связи с этим директора должны обладать опытом работы в аналогичной отрасли или иметь глубокие знания в отдельных функциональных вопросах компетенции Совета директоров Общества. Поддерживать и обновлять свои знания на должном уровне позволяет вовлеченность директоров в активную бизнес деятельность. Директора на пенсии могут принести помощь Совету директоров Общества, но, скорее всего, не будут в состоянии адекватно оценить отдельные бизнес ситуации в силу того, что они отошли от бизнеса. Вместе с тем, привлечение лиц, которые обладают огромным опытом в отрасли, в которой работает Общество, в качестве экспертов может быть полезным по отдельным вопросам компетенции Совета директоров.

Очевидно, что наличие у Единственного акционера сильной аналитической команды позволяет достаточно взвешенно рассматривать вопросы компетенции Совета директоров. Вместе с тем, представители Единственного акционера в Совете директоров Общества не должны формально подходить к своим обязанностям и слепо голосовать по директиве. В случае необходимости они должны уметь задать сложный вопрос членам Правления и отстоять позицию в интересах Единственного акционера.

*Источники информации:* сведения о кандидатах в Совет директоров, интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.8. Состав Совета директоров Общества является сбалансированным, в нем представлены представители Единственного акционера, а также достаточное число независимых директоров.

выполняется

частично выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 независимые директора составляют не менее одной трети и не более 50% от общего числа членов Совета директоров;

2 в состав Совета директоров не входят действующие и бывшие члены Правления Общества и другие работники Общества (за исключением первого руководителя Общества);

*Комментарий:* Сбалансированный состав Совета директоров Общества позволяет Совету директоров принимать объективные и взвешенные решения. Для повышения независимости решений Совета директоров в его состав должно входить достаточное число независимых директоров. Хотя лучшая международная практика корпоративного управления заключается в том, что независимые директора должны составлять большинство в Совете директоров, в настоящее время Законом Республики Казахстан «Об акционерных обществах» установлено ограничение, согласно которому члены Совета директоров, не являющиеся представителями Единственного акционера, не могут составлять более 50% от общего количественного состава Совета директоров, что необходимо учитывать при оценке состава Совета директоров.

Определение независимого директора приведено в Законе Республики Казахстан «Об акционерных обществах», оно не раскрывает в полной мере само понятие независимого директора, которое состоит в том, что независимый директор – член совета директоров, который не является аффилированным лицом данного акционерного общества и не являлся им в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров (за исключением случая его пребывания на должности независимого директора данного акционерного общества), не является аффилированным лицом по отношению к аффилированным лицам данного акционерного общества; не связан подчиненностью с должностными лицами данного акционерного общества или организаций - аффилированных лиц данного акционерного общества и не был связан подчиненностью с данными лицами в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров; не является государственным служащим; не является представителем акционера на заседаниях органов данного акционерного общества и не являлся им в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров; не участвует в аудите данного акционерного общества в качестве аудитора, работающего в составе аудиторской организации, и не участвовал в таком аудите в течение трех лет, предшествовавших его избранию в совет директоров

Служба при определении независимости директора должна принимать критерии независимого директора.

приведенные в Законе Республики Казахстан «Об акционерных обществах» как базовые, но не ограничиваться ими и учитывать все возможные факторы, которые способны поставить под сомнение независимость мнения и решений члена Совета директоров.

Рекомендуется, чтобы в Совет директоров Общества не входили действующие или бывшие члены Правления и другие работники Общества (за исключением первого руководителя Общества). Это позволит минимизировать влияние Правления на Совет директоров. При этом для обеспечения должного обмена информацией члены Правления и работники Общества могут приглашаться на заседания Совета директоров в случае необходимости. Ситуация, при которой позиция Правления не будет донесена до Совета директоров Общества маловероятна, так как Правление заинтересовано быть услышанным. В то же время в ситуации, когда заседания Совета директоров будут проходить без присутствия Правления может быть обеспечен более открытый диалог с руководителем службы внутреннего аудита и руководителем подразделения по управлению рисками.

*Источники информации:* запрос информации в Общества, сведения о кандидатах в Совет директоров, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.9. В структуре Совета директоров сформирован комитет по аудиту. Комитет по аудиту состоит не менее чем из трех членов Совета директоров, большинство из которых являются независимыми директорами, обладающими необходимыми для этого знаниями.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в структуре Совета директоров сформирован комитет по аудиту, состоящий не менее чем из трех членов Совета директоров;

2 председателем комитета по аудиту является независимый директор;

3 комитет по аудиту состоит из независимых директоров;

4 члены комитета по аудиту обладают необходимым опытом и квалификацией по функциональным вопросам комитета, в частности имеют глубокие знания в области бухгалтерского учета и аудита и/или управления рисками, внутреннего контроля;

5 в состав комитета по аудиту не входят члены Правления Общества;

6 в функции комитета по аудиту, как минимум, входит:

- оценка процесса составления финансовой отчетности;
- оценка эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками;
- оценка эффективности функции внутреннего аудита;
- оценка кандидатуры внешнего аудитора;
- подготовка рекомендаций по размеру вознаграждения внешнего аудитора;
- одобрение услуг, оказываемых внешним аудитором;
- подготовка рекомендаций в отношении политики по внешнему аудиту, в том числе определение ограничений на услуги, которые может оказывать внешний аудитор;
- разработка процедуры конфиденциального сообщения о нарушениях по вопросам подготовки финансовой отчетности, внутреннего контроля, управления рисками и этическим вопросам;
- одобрение плана внутреннего аудита;
- оценка карты рисков;
- оценка независимости и объективности внешнего аудитора;
- оценка эффективности процесса внешнего аудита;
- оценка учетной политики Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, комитет по аудиту не проводил заседаний, заседания комитета проводились только заочно или на заседаниях комитета по аудиту рассматривались только несущественные вопросы.

*Комментарий:* Комитеты Совета директоров не являются панацеей в обеспечении эффективного корпоративного управления и не являются естественным признаком эффективного корпоративного управления, но позволяют

подготовить Совету директоров обоснованные и взвешенные рекомендации по вопросам его компетенции.

В случае отсутствия независимых директоров, не имеет смысла создавать отдельные комитеты Совета директоров, так как в этом случае они будут носить формальный характер.

Рекомендуется, чтобы в комитетах были представлены независимые директора, что позволяет создать на базе комитетов эффективные площадки для обсуждения и согласования различных точек зрения. В этой связи бессмысленным является проведение заочных заседаний комитетов, так как это противоречит самой цели их создания. Вместе с тем, независимые директора должны составлять большинство в комитетах, что позволит выработать независимую от Единственного акционера позицию и позволит ему получить дополнительную независимую точку зрения по соответствующему вопросу.

Члены комитетов должны обладать необходимыми знаниями для подготовки эффективных рекомендаций. Создание комитетов не имеет смысла, если члены комитетов не понимают глубоко функциональные вопросы комитетов. В частности, члены комитета по аудиту должны обладать глубокими знаниями в области бухгалтерского учета и аудита и/или управления рисками, внутреннего контроля.

Также не имеет смысла создавать отдельные комитеты, если их членами будут одни и те же лица. Рекомендуется, чтобы комитеты по аудиту и по кадрам и вознаграждениям были разделены и их членами были разные члены Совета директоров.

Служба должна обращать особое внимание на характер работы и обсуждаемые вопросы комитетов. Существует риск того, что создание комитетов может являться реактивным ответом на ожидания стейкхолдеров (заинтересованных лиц) к повышению качества корпоративного управления и являться номинальным. В этой связи Служба должна обращать внимание на число заседаний, суть рассматриваемых вопросов и форму заседаний комитетов. Если заседания не проводились, на заседаниях рассматривались только несущественные вопросы, например, утверждение положения о комитете, а сами заседания проводились только в заочной форме, - это является признаком того, что, скорее всего, комитет был создан номинально.

При оценке функций комитета, прежде всего, должно оцениваться исполняются ли функции комитета на практике. В случае если в Положении о комитете закреплена определенная функция, но при этом за последние 3 года комитет не проводил заседаний, посвященных данному вопросу, Служба должна расценивать данный факт, как неисполнение комитетом данной функции.

*Источники информации:* запрос информации в Общество, сведения о кандидатах в Совет директоров, протоколы заседаний комитетов, интервью с корпоративным секретарем.

1.1.10. В структуре Совета директоров сформирован комитет по кадрам и вознаграждениям (назначениям и вознаграждениям). Комитет по кадрам и вознаграждениям состоит не менее чем из трех членов Совета директоров, большинство из которых являются независимыми директорами, обладающими необходимыми для этого знаниями.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в структуре Совета директоров сформирован комитет по кадрам и вознаграждениям, состоящий не менее чем из трех членов Совета директоров;

2 председателем комитета по кадрам и вознаграждениям является независимый директор;

3 комитет по кадрам и вознаграждениям состоит из независимых директоров;

4 члены комитета по кадрам и вознаграждениям обладают необходимым опытом и квалификацией по функциональным вопросам комитета, в частности имеют глубокие знания в области управления персоналом и в сфере корпоративного управления;

5 в состав комитета по кадрам и вознаграждениям не входят члены Правления Общества;

6 в функции комитета по кадрам, как минимум, входит:

· оценка кандидатов в Совет директоров;

· подготовка рекомендаций в отношении критериев к членам Совета директоров;

· подготовка рекомендаций в отношении политики оценки и обеспечения преемственности руководства

Общества;

· оценка кандидатов в правление и иных руководящих работников в соответствии с перечнем, утвержденным Советом директоров;

·

· оценка работы членов Правления и иных руководящих работников в соответствии с перечнем, утвержденным Советом директоров;

·

· подготовка рекомендаций в отношении критериев к членам Правления и иным работникам в соответствии с перечнем, утвержденным Советом директоров;

- оценка программ планирования преемственности и формирования кадрового резерва;
- оценка кандидатов на должность руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита;
- 7 в функции комитета по вознаграждениям, как минимум, входит:
  - подготовка рекомендаций по размеру и структуре вознаграждения членов Правления и иных работников, в соответствии с перечнем, утвержденным Советом директоров;
  - подготовка рекомендаций по размеру и структуре вознаграждения руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита;
  - подготовка рекомендаций по размеру и структуре вознаграждения независимых директоров;
  - подготавливает рекомендации по вопросу назначения внешнего консультанта по вопросам вознаграждения.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, комитет по кадрам и вознаграждениям не проводил заседаний, заседания комитета проводились только заочно или на заседаниях комитета по кадрам и вознаграждениям рассматривались только несущественные вопросы.

*Комментарий:* аналогично п. 1.1.9.

*Источники информации:* запрос информации в Общество, сведения о кандидатах в Совет директоров, протоколы заседаний комитетов, интервью с корпоративным секретарем.

## **1.2. Общая приверженность принципам корпоративного управления**

1.2.1. В Обществе утвержден Кодекс корпоративного управления, в котором отражены принципы корпоративного управления Общества, согласующиеся с принципами Типового кодекса корпоративного управления в контролируемых государством акционерных обществах, и Общество следует им на практике.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Обществом утвержден Кодекс корпоративного управления;
- 2 в Кодексе корпоративного управления Общества, как минимум, закреплены принципы корпоративного управления, которые закреплены в Типовом кодексе корпоративного управления;
- 3 Общество следует закрепленным Кодексом корпоративного управления Общества принципам корпоративного управления на практике – отсутствуют случаи расхождения положений Кодекса корпоративного управления с положениями внутренних нормативных документов Общества и фактически реализуемыми процедурами корпоративного управления;
- 4 Совет директоров Общества регулярно оценивает следование Общества утвержденным принципам корпоративного управления и их эффективность.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий или существует существенные расхождения между положениями Кодекса корпоративного управления и фактической практикой Общества.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или не выполняется первый критерий.

*Комментарий:* Кодекс корпоративного управления устанавливает принципы, которым обязуется следовать в своей деятельности Общество. Первым шагом является принятие Обществом Кодекса корпоративного управления, закрепляющего принципы корпоративного управления, согласующиеся с принципами, закрепленными в Типовом кодексе.

Вместе с тем, Кодекс имеет небольшое значение, если его положения расходятся с принятой в Обществе

практикой корпоративного управления. В связи с этим Общество должно последовательно придерживаться в повседневном процессе корпоративного управления принципов, закрепленных в Кодексе корпоративного управления. Важным механизмом реализации этого на практике является активное вовлечение Совета директоров Общества в процесс мониторинга исполнения Кодекса корпоративного управления на практике. Служба должна уделить специальное внимание анализу протоколов заседаний Совета директоров, подтверждающих наличие данной практики.

*Источники информации:* Кодекс корпоративного управления, внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем/руководителем подразделения по корпоративному управлению, протоколы заседаний Совета директоров

1.2.2. В Обществе утвержден Кодекс этики, в котором отражены принципы корпоративного поведения и деловой этики, которых должны придерживаться работники и должностные лица Общества, рекомендованные «Принципами корпоративного управления ОЭСР»<sup>1</sup>. Общество принимает меры для ознакомления, обновления и проверки знаний положений Кодекса этики всеми работниками и должностными лицами, обеспечивает возможность для конфиденциальных сообщений о нарушениях положений Кодекса этики, а также разъяснение его положений.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Обществе утвержден собственный Кодекс этики;

2 Кодекс этики распространяется на работников и должностных лиц Общества;

3 Общество обеспечивает ознакомление с Кодексом этики всех работников и должностных лиц Общества, которые письменно подтверждают факт ознакомления с Кодексом этики, а также принимает меры для регулярного обновления и проверки знания положений Кодекса этики Общества;

4 Общество обеспечило наличие лица (омбудсмена), в обязанности которого входит разъяснение положений Кодекса этики и организация рассмотрения всех ситуаций, связанных с нарушениями деловой этики, законодательства или политик Общества;

5 омбудсмен является независимым и имеет достаточно высокий статус и уровень подотчетности для того, чтобы выносить любые вопросы в области деловой этики, соблюдения политик Общества или законодательства на уровень руководства и Совета директоров Общества;

6 Общество обеспечило наличие механизма для сбора и конфиденциального рассмотрения сведений о нарушении положений Кодекса этики и политик Общества, направленных на реализацию его положений;

7 для реализации отдельных принципов Кодекса этики Общества соответствующими органами Общества утверждаются необходимые политики.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий, отсутствует собственный Кодекс деловой этики, меры по реализации принципов деловой этики не осуществляются или существует существенное расхождение практики Общества и положений Кодекса деловой этики.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из

<sup>1</sup> Организация экономического сотрудничества и развития (англ. Organisation for Economic Cooperation and Development) - международная экономическая организация развитых стран, признающих принципы представительной демократии и свободной рыночной экономики.

Принципы были приняты в качестве одного из основополагающих стандартов устойчивости финансовых систем Форумом финансовой стабильности; на них основан раздел докладов Всемирного Банка о соблюдении стандартов и кодексов (ROSC) в части корпоративного управления. Первая версия Принципов была утверждена в 1999 г., вторая редакция подготовлена в 2004 г. Принципы сразу получили большую популярность в мире – среди инвесторов, компаний, государственных органов; они стали основой для большинства инициатив в области корпоративного управления как в странах ОЭСР, так и в странах – не членах ОЭСР

вышеперечисленных условий или не выполняется первый критерий.

*Комментарий:* Кодекс этики Общества является руководством для работников и должностных лиц Общества в их взаимоотношениях друг с другом и третьими лицами.

Реализация Кодекса этики на практике обеспечивается путем ознакомления всех сотрудников и должностных лиц Общества с его положениями, регулярным обновлением и проверкой знаний положений Кодекса этики, а также через предоставление возможности получить разъяснение положений Кодекса этики и направить конфиденциальное сообщение о нарушении положений Кодекса этики. Необходимо отметить, что эффективное внедрение Кодекса этики возможно только посредством активных методов взаимодействия с сотрудниками и должностными лицами. В этой связи Служба должна обратить пристальное внимание на практику внедрения Кодекса этики – предоставление копий Кодекса этики или информирование работников о наличии Кодекса этики в электронном виде на сайте Общества без соответствующего разъяснения его положений и проверки знаний и понимания Кодекса этики следует рассматривать как пассивные методы внедрения Кодекса этики и оценивать негативно.

Одним из инструментов внедрения принципов деловой этики в Обществе является создание института омбудсменов, лиц, призванных обеспечивать распространение деловой этики в Обществе и независимое и беспристрастное рассмотрение всех нарушений в области этики, политик Общества или законодательства. Для эффективного осуществления этой роли и для того, чтобы заинтересованные лица были уверены, что их жалоба будет надлежащим образом объективно и беспристрастно рассмотрена, данное лицо должно иметь соответствующий статус и быть независимым. В случае необходимости омбудсмен должна иметь возможность вынести ту или иную ситуацию на рассмотрение руководства или Совета директоров Общества.

В целях реализации принципов Кодекса этики Общества должны приниматься необходимые политики, детально регулирующие отдельные аспекты делового поведения.

*Источники информации:* Кодекс этики и внутренние нормативные документы, листы ознакомления с Кодексом этики, интервью с омбудсменом, сертификаты (листы) проверки знаний положений Кодекса этики, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом

1.2.3. В Обществе назначен корпоративный секретарь, подчиняющийся непосредственно Совету директоров. Корпоративный секретарь осуществляет функции предусмотренные передовой практикой, которые превышают функции по техническому обеспечению работы Совета директоров и Единственного акционера. Корпоративный секретарь четко осознает свои функции. Деятельность корпоративного секретаря Общества регулируется положением о корпоративном секретаре, регулирующим все необходимые аспекты его деятельности.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Обществом назначен корпоративный секретарь;

2 корпоративный секретарь назначается и подчиняется Совету директоров, как по документам, так и на практике;

3 деятельность корпоративного секретаря регулируется положением о корпоративном секретаре, утверждаемым Советом директоров и содержащим, как минимум, порядок назначения и прекращения его полномочий, описание задач и функций, прав и обязанностей корпоративного секретаря, порядок определения оплаты работы корпоративного секретаря и описание его ответственности;

4 к функциям корпоративного секретаря Общества, как минимум, относятся:

· обеспечение качественного обмена информацией внутри Совета директоров и его комитетов, между Правлением и членами Совета директоров,

· обеспечение введения в должность вновь избранных членов Совета директоров,

· предоставление помощи в организации повышения квалификации членов Совета директоров,

· предоставление консультаций членам Совета директоров по всем вопросам корпоративного управления Общества,

· обеспечение соблюдения процедур работы Совета директоров Общества,

· обеспечение проведения заседаний Совета директоров и его комитетов,

· предоставление помощи председателю Совета директоров Общества в подготовке повестки заседания

Совета директоров и подготовке вопросов повестки заседания Совета директоров,

· подготовка протоколов заседаний Совета директоров Общества,

· осуществление мониторинга изменений законодательства и тенденций в области корпоративного

управления и подготовка Совету директоров обзора этих изменений и тенденций,

· участие в подготовке годового отчета Общества, в части подготовки отчета о соблюдении принципов и

положений Кодекса корпоративного управления,

- содействие в своевременном предоставлении Обществом обязательной отчетности;
- 5 корпоративный секретарь Общества четко осознает свои функции;
- 6 корпоративный секретарь не совмещает другие должности в Обществе.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или если корпоративный секретарь не назначен.

*Комментарий:* Корпоративный секретарь способствует развитию корпоративного управления в Обществе, обеспечивая эффективное взаимодействие между органами Общества. В связи с этим его функции должны заключаться не только в техническом обеспечении работы Совета директоров и Единственного акционера Общества, но предполагать активное участие в развитии корпоративного управления Общества, что корпоративный секретарь должна четко осознавать.

Для избегания конфликта интересов корпоративный секретарь должна назначаться и подчиняться Совету директоров Общества. Данный порядок должна быть закреплён не только в документах, но и реализовываться на практике. Служба должна проверить данные факты, проведя всестороннее интервью с корпоративным секретарем Общества.

Прозрачность процесса назначения корпоративного секретаря обеспечивает проведение конкурса, информация о котором должна публиковаться на интернет сайте Общества. Также как хорошую практику следует рассматривать привлечение к процессу отбора профессиональных консультантов по подбору управленческого персонала.

Требования к корпоративному секретарю должны формулироваться комитетом по кадрам или Советом директоров в целом в случае отсутствия комитета, что позволяет подобрать кандидатуру, наилучшим образом удовлетворяющую потребности Совета директоров, а также позволяет минимизировать влияние Правления на формирование списка потенциальных кандидатов. Кроме того, комитет по кадрам или Совет директоров в целом в случае отсутствия комитета должны играть ключевую роль в процессе отбора корпоративного секретаря. Служба должна проверить действительно ли комитет по кадрам или Совет директоров были активно вовлечены в процесс отбора корпоративного секретаря. В частности, свидетельством этого могут являться встречи комитета или Совета директоров с потенциальными кандидатами, рассмотрение резюме потенциальных кандидатов.

Для обеспечения эффективной работы корпоративного секретаря должно быть утверждено положение о корпоративном секретаре.

*Источники информации:* Положение о корпоративном секретаре, интервью с корпоративным секретарем, протоколы заседаний Совета директоров.

1.2.4. В Обществе утверждены основные внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность ее органов, структурных подразделений, а также работу работников и должностных лиц. Указанные документы содержат все необходимые положения для обеспечения системной работы органов, структурных подразделений, должностных лиц и работников Общества.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Обществом утверждены внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность ее органов (Положение о взаимодействии с Единственным акционером, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении);
- 2 для каждого структурного подразделения утверждено положение о структурном подразделении;
- 3 для каждой должности или позиции утверждена должностная инструкция.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Каждый работник и должностное лицо Общества должны четко понимать свои функции и полномочия, а также функции органов и структурных подразделений Общества, к которым они относятся. Это является необходимым условием для обеспечения четкости взаимодействия между ними.

Для этого Обществом должны быть приняты положения об органах и структурных подразделениях Общества, а также должностные инструкции для соответствующих позиций. Принятие указанных документов обеспечивает системность и последовательность процессов корпоративного управления Общества. Наличие указанных документов свидетельствует о развитости корпоративной культуры и контрольной среды Общества.

*Источники информации:* организационная структура, положения об органах, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом.

### **1.3. Права финансово-заинтересованных сторон**

1.3.1. Сделки, в совершении которых Обществом имеется заинтересованность носят ограниченный характер и заключаются на рыночных условиях.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 сделки, в совершении которых Обществом имеется заинтересованность, заключаются на рыночных условиях и имеют ясный экономический смысл;

2 отсутствуют сделки, участниками которых являются работники или должностные лица Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Сделки, в совершении которых Обществом имеется заинтересованность, должны заключаться на рыночных условиях и иметь ясный экономический смысл. Для этого Служба должна проанализировать условия таких сделок и параметры сделок, если бы они осуществлялись на рыночных условиях. Следует оценивать операции, как минимум, за трехлетний период. Общество должно выбирать наиболее выгодные альтернативы.

Недопустима практика, когда участниками сделок становятся работники или должностные лица Общества. Данные сделки могут свидетельствовать об использовании указанными лицами своего служебного положения для получения выгоды.

*Источники информации:* договора по сделкам со связанными сторонами, годовая финансовая отчетность и примечания к отчетности, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером, интервью с корпоративным секретарем

1.3.2. В Обществе утверждена политика закупок товаров и услуг, которая в том числе устанавливает процедуру проведения открытого конкурса для отдельных товаров/услуг или в случае, если их стоимость превышает определенную величину.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Обществом утверждена политика закупок товаров и услуг, которая исполняется на практике;

2 политика закупок товаров и услуг определяет случаи для каждой из форм закупок;

3 политикой закупок товаров и услуг предусмотрено проведение открытого конкурса для отдельных товаров и

услуг или в случае, если их стоимость превышает определенную величину;

4 большинство закупок Общества осуществляется в виде открытого конкурса.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий или путем открытого конкурса осуществляется меньшая часть закупок Общества.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или не выполняется первый критерий.

*Комментарий:* Принятие отдельной политики (правил) осуществления закупок товаров и услуг, обеспечивает прозрачность и последовательность данной практики. Закрепление во внутренних нормативных документах Общества обязанности проведения конкурса при превышении суммы закупки определенного порогового значения или при закупке определенной специфической номенклатуры товаров и услуг, позволяет получить справедливую оценку указанных товаров и услуг, а также снизить возможные конфликты интересов. Как правило, политика конкурсного отбора распространяется на товары и услуги высокой стоимости, нетипичные товары и услуги, товары и услуги, отличающиеся особой сложностью, товары и услуги с неразвитым рынком.

*Источники информации:* запрос информации в Общество, политика закупок товаров и услуг.

1.3.3. Общество активно использует институт независимых оценщиков, которые привлекаются на конкурсной основе. Случаи, при которых привлекаются независимые оценщики, закреплены внутренними нормативными документами Общества.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество активно привлекает независимых оценщиков;

2 случаи привлечения независимых оценщиков закреплены внутренними нормативными документами Общества;

3 независимые оценщики привлекаются на основе открытого конкурса.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Привлечение независимых оценщиков позволяет получить справедливую оценку активов, с которыми совершаются существенные действия и, тем самым, способствует защите прав собственности Единственного акционера и инвесторов. В частности, Общество может привлекать независимых оценщиков для оценки условий сделок со связанными сторонами, оценки предполагаемых к продаже существенных активов Общества (относящихся к профильному виду деятельности или имеющих существенную балансовую стоимость), оценки приобретаемых активов, оценки условий крупных сделок, оценки ценных бумаг для определения коэффициента конвертации при реорганизации. Преимущество данной практики обеспечивается ее закреплением во внутренних нормативных документах Общества. Конкурсный отбор независимых оценщиков позволяет уменьшить возможные конфликты интересов и обеспечить разумную уверенность в их независимости.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, протоколы конкурсной комиссии по отбору независимых оценщиков, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером, учетная политика.

1.3.4. В Обществе утверждена политика информационной безопасности. В Обществе предпринимаются меры, направленные на обеспечение необходимого уровня информационной безопасности.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется  
скорее не выполняется  
не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Обществе утверждена политика информационной безопасности, направленная на защиту конфиденциальности, целостности (неизменности) и доступности информации;

2 политика информационной безопасности регулирует следующие аспекты:

- цели и задачи обеспечения информационной безопасности в Обществе;
- устанавливает общие принципы и направления обеспечения информационной безопасности в Обществе;
- определяет роли и ответственность сотрудников и руководства Общества по обеспечению информационной безопасности;

- устанавливает общий подход к обеспечению информационной безопасности, основанный на оценке рисков информационной безопасности, требованиях бизнеса и требований законодательства;

3 в Обществе создана организационная структура, обеспечивающая реализацию ролей и ответственности по информационной безопасности на всех уровнях управления Общества;

4 в Обществе ведется системная работа по управлению рисками информационной безопасности, риски информационной безопасности выявлены и оценены;

5 разработан и применен комплекс организационных, правовых и технических мер по обеспечению информационной безопасности, основанный на оценке рисков информационной безопасности;

6 сотрудники, подрядчики и клиенты Общества ознакомлены о проводимой политике информационной безопасности, о требованиях по информационной безопасности в части их касающейся;

7 Обществом осуществляется постоянный мониторинг и оценка эффективности предпринимаемых мер по информационной безопасности, проводится внутренний аудит мер по информационной безопасности, на основании результатов которых проводится постоянное совершенствование предпринимаемых мер по информационной безопасности;

8 руководство Общества демонстрирует свою приверженность политике информационной безопасности путем непосредственного и деятельного участия в утверждении результатов оценки рисков, утверждении комплекса мер по информационной безопасности, оценки результатов мониторинга и оценки эффективности предпринимаемых мер по информационной безопасности;

9 внутренними нормативными документами определен перечень конфиденциальной информации;

10 в случае если ценные бумаги Общества обращаются на фондовых биржах в Обществе утверждено Положение об инсайдерской информации и ведется список инсайдеров;

11 работники и должностные лица подписывают лист ознакомления с политикой информационной безопасности и другими внутренними нормативными документами в области защиты информации;

12 работники и должностные лица подписывают обязательство следовать процедурам защиты информации и обязательство о неразглашении конфиденциальной информации не менее чем в течение трех лет с момента прекращения трудовых отношений или исполнения должностных обязанностей.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или первые два условия.

*Комментарий:* Информационная безопасность связана с определением, достижением и поддержанием конфиденциальности, целостности, доступности, безотказности, подотчетности, аутентичности и достоверности информации или средств ее обработки.

Нарушение режима безопасности информации, в том числе неправомерное разглашение конфиденциальной информации может оказать существенное негативное влияние на права финансово-заинтересованных сторон, так как ее раскрытие может ухудшить конкурентное положение Общества. Кроме того, это может повлечь санкции со стороны регулирующих органов в случае, если ценные бумаги Общества обращаются на фондовых биржах.

В связи с этим Общество должно принять политику информационной безопасности, направленную на защиту конфиденциальности, целостности (неизменности) и доступности информации.

Для осуществления политики информационной безопасности в Обществе должна реализовываться комплекс организационно-технических, режимных мер и методов, а также программно-технических способов и средств обеспечения информационной безопасности, например, средства защиты от несанкционированного доступа, системы мониторинга сетей, антивирусные средства, криптографические средства, системы резервного копирования, системы аутентификации, системы бесперебойного питания, межсетевые экраны, средства предотвращения взлома помещений и краж оборудования, средства контроля доступа в помещения и т.д.

В случае если ценные бумаги Общества обращаются на фондовых биржах, также должно быть утверждено Положение об инсайдерской информации, содержащее определение инсайдерской информации, и предусмотрен

список инсайдеров для контроля доступа к инсайдерской информации.

Работники и должностные лица Общества должны подписать лист ознакомления с политикой информационной безопасности, Положением об инсайдерской информации, другими документами в области защиты информации, а также обязательство следовать процедурам защиты информации и обязательство о неразглашении конфиденциальной информации Общества.

*Источники информации:* политика информационной безопасности и другие документы в области защиты информации, подписанные листы ознакомления с политикой информационной безопасности и другими внутренними нормативными документами в области защиты информации, подписанные обязательства о неразглашении конфиденциальной информации, подписанные обязательства следовать процедурам защиты информации, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по информационной безопасности, положение об инсайдерской информации, список инсайдеров, договоры с клиентами и подрядчиками в части обеспечения информационной безопасности

1.3.5. Дивидендная политика Общества является формализованной и прозрачной.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Обществе утверждена дивидендная политика;

2 дивидендная политика Общества содержит формализованный порядок определения размера дивидендов, принципы определения размера дивидендов и/или минимальную долю чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, а также порядок и сроки выплат дивидендов;

3 дивидендная политика Общества является сбалансированной и не вступает в противоречие со стратегическими целями Общества, размер дивидендов не является чрезмерным и определяется с учетом ее инвестиционных потребностей;

4 фактическая практика выплаты дивидендов не противоречит утвержденной дивидендной политике.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или первый критерий.

*Комментарий:* Политика Общества в части выплаты дивидендов должна быть формализована и прозрачна. При этом данная политика должна давать заинтересованным лицам представление о методике, принципах определения размера дивидендов и/или минимальной доле чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, порядке и сроке их выплат. Следование указанной практике позволяет обеспечить прозрачность и прогнозируемость дивидендной политики Общества. Практика выплаты дивидендов не должна расходиться с утвержденной дивидендной политикой.

*Источники информации:* дивидендная политика, отчеты о выплате дивидендов, финансовая отчетность за последние три года, Интернет-ресурс, интервью с финансовым директором.

1.3.6. В Обществе утверждена политика противодействия мошенничеству, а в случае, если деятельность Общества связана с банковскими и другими финансовыми операциями, в Обществе также внедрены механизмы, направленные на противодействие легализации (отмыванию) преступных доходов и финансированию терроризма в соответствии с законодательством Республики Казахстан, рекомендациями ЕАГ и ФАТФ<sup>2</sup>.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

<sup>2</sup>ЕАГ - Евразийская группа по противодействию легализации преступных доходов и финансированию терроризма государствами-участниками которой

являются Беларусь, Индия, Казахстан, Китай, Кыргызстан, Россия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан.

ФАТФ - Группа разработки финансовых мер борьбы с отмыванием денег, в состав входят 34 страны и две региональные организации: Европейская комиссия и Совет сотрудничества стран Персидского залива.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в Обществе утверждена политика противодействия мошенничеству, которая исполняется на практике;
- 2 в Обществе утверждена политика «знай своего клиента», которая исполняется на практике;
- 3 в Обществе существует механизм, в рамках которого каждый новый контрагент оценивается с точки зрения благонадежности и аффилированности;

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий или меры в области противодействия мошенничеству.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* В Обществе должны быть внедрены механизмы, направленные на противодействие мошенническим действиям и незаконным финансовым операциям.

Случаи воровства, мошенничества, присвоения активов, незаконные финансовые операции оказывают негативное влияние на эффективность деятельности и сохранность активов Общества. Кроме того, такие действия могут повлечь санкции государственных органов по отношению к Обществу и ее должностным лицам. Все это в конечном итоге подрывает устойчивость Общества и ее стоимость.

Помимо различных средств физического контроля для профилактики и противодействия мошенничеству и незаконным финансовым операциям Общества следует внедрить набор механизмов и политик, призванных идентифицировать на ранней стадии нежелательных контрагентов, а также выявлять и предотвращать подозрительные операции.

*Источники информации:* Политика противодействия мошенничеству, Политика «знай своего клиента», интервью с руководителем подразделения по экономической безопасности.

1.3.7. В Обществе утверждены политика и процедуры, направленные на противодействие коррупции.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Обществе утверждена политика, реализуемая на практике, направленная на противодействие коррупции, в том числе определены понятия коммерческого подкупа и коррупции государственных служащих, установлена антикоррупционная позиция Общества и методы создания и поддержания антикоррупционной культуры, подход к выявлению и уменьшению конкретных рисков взяточничества, меры по реализации антикоррупционной политики;

2 в Обществе утверждены процедуры, реализуемые на практике, по противодействию коррупции, направленные на устранение выявленных рисков, в том числе определены следующие ключевые аспекты:

· требования законодательства в отношении противодействия коррупции, а также требования Общества в данной области;

· участие высшего руководства Общества в процессах, связанных с противодействием коррупции;

· процедуры оценки рисков коррупции;

· проверка существующих, а также потенциальных связанных с Обществом сторон, например, поставщиков, на предмет их вовлеченности в коррупционные практики;

· требования в части предоставления подарков, оказание гостеприимства и начисление рекламных расходов, осуществление благотворительных и политических пожертвований, а также «упрощающих» платежей;

· финансовые и коммерческие контроли, такие как достоверный бухгалтерский учет, аудит и процесс утверждения расходов;

· прозрачность сделок и раскрытие информации;

· процесс принятия решений, включая процедуры делегирования полномочий процедуры, разделение функций и избежание конфликтов интересов;

· процесс применения взыскательных мер, с подробным описанием дисциплинарных мер и санкций за нарушение антикоррупционных политик Общества;

· процесс сообщения о выявленных фактах коррупции, включая механизмы информирования о возможных нарушениях;

· детали процесса, посредством которого Общество планирует осуществлять свои процедуры противодействия коррупции, включая масштаб применения к различным ее частям и отдельным проектам;

- процесс мониторинга, анализа и оценки процедур противодействия коррупции;
- 3 работники и должностные лица проходят обучение в области применения политики по противодействию коррупции и внутренних процедур в данной области, и подписывают лист о прохождении обучения и ознакомлении с указанными документами;
- 4 работники и должностные лица Общества подписывают обязательство следовать политике и процедурам по противодействию коррупции.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или первый критерий.

*Комментарий:* Отсутствие или неэффективное выполнение политики и процедур, направленных на противодействие коррупции, может оказать существенное негативное влияние на Общество, а также на финансово-заинтересованные стороны. В частности, это может привести к ухудшению репутации Общества, а также повлечь санкции со стороны регулирующих органов, особенно в случае, если ценные бумаги Общества обращаются на фондовых биржах.

В связи с этим Общество должно принять политику и процедуры, направленные на противодействие коррупции.

Работники и должностные лица Общества должны подписать лист ознакомления с политикой по противодействию коррупции и внутренними процедурами в данной области, а также обязательство следовать политике и процедурам по противодействию коррупции, что обеспечивает необходимую уверенность в том, что указанные лица осознают свою ответственность в рамках мер по противодействию коррупции.

*Источники информации:* Политика Общества по противодействию коррупции, интервью с руководителем службы экономической безопасности, Закон Республики Казахстан «О противодействии коррупции».

#### **1.4. Конфликт интересов**

1.4.1. Совмещение должностей членами Правления не препятствует им исполнять свои основные обязанности. Совмещение должностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества требует предварительного одобрения Советом директоров. Члены Правления и другие руководящие работники Общества не имеют существенной финансовой заинтересованности в компаниях конкурентах.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 члены Правления и другие руководящие работники Общества не совмещают работу более чем в одной организации и члены Правления, и другие руководящие работники не входят более чем в три Совета директоров иных организаций;

2 члены Правления и другие руководящие работники Общества не входят в Советы директоров и не занимают исполнительных должностей в компаниях-конкурентах, соответствующий запрет закреплен Уставом или иными внутренними нормативными документами Общества;

3 члены Правления и другие руководящие работники Общества не имеют существенной финансовой заинтересованности в компаниях-конкурентах;

4 совмещение должностей не препятствует исполнению должностных обязанностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества;

5 все совмещения должностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества подлежат предварительному одобрению Советом директоров Общества, что должно быть отражено в компетенции Совета директоров в Уставе Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Члены Правления Общества и другие руководящие работники Общества должны обладать достаточным временем для исполнения своих обязанностей. Совмещение должностей указанными лицами влечет конфликт интересов между исполнением обязанностей в различных компаниях. В этой связи такая практика должна быть ограничена, а Совет директоров должен быть уверен в том, что совмещение должностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества не препятствует исполнению ими основных обязанностей. В связи с этим все совмещения должностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества подлежат предварительному одобрению Советом директоров.

Служба должна провести всестороннее интервью с тем, чтобы убедиться, что совмещение должностей не препятствует исполнению должностных обязанностей членами Правления и другими руководящими работниками Общества.

*Источники информации:* Устав, сведения о членах Правления и других руководящих работниках, интервью с председателем Правления

1.4.2. Совмещение должностей членами Совета директоров не препятствует им исполнять свои основные обязанности. Все новые совмещения работы и должностей членами Совета директоров Общества требуют предварительного одобрения Совета директоров. Члены Совета директоров не имеют существенных финансовых интересов в компаниях конкурентах.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 члены Совета директоров Общества не входят более чем в три Совета директоров иных организаций и не совмещают одновременно работу более чем в одной организации;

2 председатель Совета директоров не входит более чем в два Совета директоров иных организаций;

3 совмещение должностей не препятствует исполнению должностных обязанностей членами Совета директоров Общества;

4 члены Совета директоров Общества не работают и не занимают должностей в компаниях-конкурентах, соответствующий запрет закреплен Уставом или иными внутренними нормативными документами Общества;

5 члены Совета директоров Общества не имеют существенной финансовой заинтересованности в компаниях-конкурентах;

6 все новые совмещения работы и должностей членами Совета директоров Общества подлежат предварительному одобрению Советом директоров Общества, что должно быть отражено в компетенции Совета директоров в Уставе Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Члены Совета директоров Общества должны обладать достаточным временем для исполнения своих обязанностей. Совмещение должностей указанными лицами влечет конфликт интересов между исполнением обязанностей в различных компаниях. В этой связи такая практика должна быть ограничена, а Совет директоров Общества должен быть уверен в том, что совмещение должностей членами Совета директоров Общества не препятствует исполнению ими основных обязанностей.

В связи с этим все новые совмещения работы и должностей (после их избрания в Совет директоров) членами Совета директоров Общества должны подлежать предварительному одобрению Советом директоров, что должно быть четко закреплено в Уставе или иных внутренних нормативных документах Общества.

Служба должна провести всесторонние интервью с тем, чтобы убедиться, что совмещение должностей не препятствует исполнению должностных обязанностей членами Совета директоров Общества.

*Источники информации:* Устав, сведения о членах Совета директоров, интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем.

1.4.3. Общество формализовала процедуры, направленные на предотвращение конфликта интересов у членов Правления и других работников Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Обществом утверждена политика по урегулированию конфликта интересов, которая определяет понятие конфликта интересов, перечень возможных ситуаций конфликта интересов, закрепляет процедуру урегулирования конфликта интересов у членов Правления и других работников Общества, которая реализуется на практике;

2 члены Правления Общества обязаны раскрывать Совету директоров информацию о любом реальном или потенциальном конфликте интересов, работники Общества обязаны раскрывать данную информацию своему непосредственному руководителю, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

3 члены Правления и работники Общества обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к конфликту интересов, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

4 члены Правления и работники Общества обязаны воздерживаться от принятия решений по операциям, в которых у них существует конфликт интересов, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

5 для отслеживания потенциальных конфликтов интересов в Обществе установлена обязанность членов Правления и других руководящих работников Общества регулярно предоставлять Совету директоров информацию о своих аффилированных лицах;

6 члены Правления и работники Общества письменно подтверждают, что они ознакомились с процедурами Общества по урегулированию конфликта интересов и обязуются соблюдать их.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Конфликт интересов – ситуация, при которой личные интересы лица противоречат интересам Общества. Конфликт интересов у членов Правления и работников Общества является существенным препятствием для эффективного исполнения ими своих обязанностей. В связи с этим Общество должно принять меры для предотвращения возникновения и своевременного урегулирования конфликтов интересов у членов Правления, и работников Общества.

Это достигается посредством отслеживания потенциальных конфликтов интересов и закреплением обязанностей указанных лиц воздерживаться от действий, которые потенциально могут привести к возникновению конфликта интересов.

*Источники информации:* политика по урегулированию конфликта интересов и другие внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по правовым вопросам, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом

1.4.4. Общество формализовала процедуры, направленные на предотвращение конфликта интересов у членов Совета директоров Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Обществом утверждена политика по урегулированию конфликта интересов, которая определяет понятие конфликта интересов, перечень возможных ситуаций конфликта интересов, закрепляет процедуру урегулирования конфликта интересов у членов Совета директоров Общества, которая реализуется на практике;

2 члены Совета директоров Общества обязаны раскрывать Совету директоров информацию о любом реальном или потенциальном конфликте интересов, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

3 члены Совета директоров Общества обязаны воздерживаться от действий, которые могут привести к конфликту интересов, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

4 члены Совета директоров Общества обязаны воздерживаться от принятия решений по операциям, в которых у них существует конфликт интересов, что закреплено политикой по урегулированию конфликта интересов или иными внутренними нормативными документами Общества;

5 для отслеживания потенциальных конфликтов интересов в Общества установлена обязанность членов Совета директоров Общества регулярно предоставлять информацию о своих аффилированных лицах;

6 члены Совета директоров письменно подтверждают, что они ознакомились с процедурами Общества по урегулированию конфликта интересов и обязуются соблюдать их.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Конфликт интересов – ситуация, при которой личные интересы лица противоречат интересам Общества. Конфликт интересов у членов Совета директоров Общества является существенным препятствием для эффективного исполнения ими своих обязанностей. В связи с этим Общество должно принять меры для предотвращения возникновения и своевременного урегулирования конфликтов интересов у членов Совета директоров Общества.

Это достигается посредством отслеживания потенциальных конфликтов интересов и закреплением обязанностей указанных лиц воздерживаться от действий, которые потенциально могут привести к возникновению конфликта интересов.

*Источники информации:* политика по урегулированию конфликта интересов и другие внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем

1.4.5. Внутренними нормативными документами Общества четко закреплена обязанность членов Совета директоров и Правления действовать в интересах Общества и Единственного акционера, а также определена их ответственность.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 во внутренних нормативных документах Общества закреплено положение, в соответствии с которым члены Совета директоров обязаны действовать в интересах Общества и Единственного акционера, что исполняется на практике;

2 во внутренних нормативных документах Общества закреплено положение, в соответствии с которым члены Правления обязаны действовать в интересах Общества и Единственного акционера, что исполняется на практике;

3 во внутренних нормативных документах Общества определена ответственность членов Совета директоров и Правления Общества;

4 отсутствуют различия в пределах ответственности разных директоров;

5 в качестве ключевых принципов деятельности членов Совета директоров и Правления Общества закреплены профессионализм, разумность и осмотрительность, честность и объективность, что исполняется на практике.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Члены Совета директоров и Правления Общества должны действовать в интересах Общества и Единственного акционера. Данное обязательство указанных лиц должно быть закреплено во внутренних нормативных документах Общества, что позволяет указанным лицам четко понимать свои обязанности.

Закрепление во внутренних нормативных документах ответственности указанных лиц также способствует пониманию указанными лицами своей ответственности и обеспечивает должный ответственный подход к исполнению членами Совета директоров и Правления своих обязанностей.

Члены Совета директоров и Правления Общества должны действовать профессионально, разумно, с должной осмотрительностью, честно и объективно, что должно быть отражено во внутренних нормативных документах Общества.

Служба должна оценить насколько должностные лица Общества соблюдают закрепленные внутренними нормативными документами обязанности. Существенные отклонения от закрепленных внутренними нормативными документами Общества положений и бездействие со стороны органов Общества в отношении таких ситуаций являются свидетельствами того, что в Обществе не создана должная культура корпоративного поведения и отсутствуют эффективные механизмы обеспечения соответствия требованиям.

В частности, примерами ненадлежащего исполнения обязанностей могут являться игнорирование заседаний Совета директоров, неготовность занимать объективную и независимую позицию по вопросам повестки заседаний, неподготовленность к заседаниям Совета директоров, принятие решений без должного всестороннего анализа вопросов повестки заседания. Высокая доля вопросов, по которым должностное лицо воздержалось от голосования может свидетельствовать о неготовности принимать ответственность за принимаемые решения.

*Источники информации:* Устав и иные внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем

## **1.5. Разграничение компетенций**

1.5.1. Компетенция Единственного акционера, закрепленная в уставе, реализуется на практике, включает, как минимум, вопросы, рекомендованные передовой практикой, и не вступает в противоречие с компетенцией других органов Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 компетенция Единственного акционера, закрепленная уставом, соответствует требованиям законодательства;
- 2 компетенция Единственного акционера, закрепленная уставом, соответствует рекомендациям передовой практики корпоративного управления;
- 3 отсутствуют противоречия в компетенции Единственного акционера и других органов, закрепленных уставом и другими внутренними нормативными документами;
- 4 компетенция Единственного акционера, закрепленная уставом, реализуется на практике (решения принимаются после всестороннего рассмотрения и не являются формальными);
- 5 Единственный акционер не вмешивается в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов;
- 6 отсутствует вмешательство в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию Единственного акционера.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если в целом выполняются все условия, но компетенция Единственного акционера, закрепленная уставом, не в полной мере соответствует передовой практики корпоративного управления или отмечено незначительное невыполнение отдельных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий, в то же время Службой отмечено значительное число решений, которые принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий, Службой отмечено, что большинство решений органа Общества принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, зафиксированы факты вмешательства в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию Единственного акционера, факты вмешательства Единственного акционера в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов.

*Комментарий:* Органы Общества должны осуществлять компетенции, наиболее оптимальным образом согласующиеся с их ролью в системе корпоративного управления Общества. Четкое разграничение компетенции органов Общества является необходимым условием для обеспечения прозрачности процесса корпоративного управления, обеспечения эффективного внутреннего контроля, а также обеспечения необходимого уровня ответственности и подотчетности. Как правило, законодательство предусматривает ключевые (минимальные) компетенции для органов Общества, предоставляя акционерам Общества право самостоятельно разграничить в уставе Общества вопросы, не охваченные законодательством. Этот минимальный набор определен с целью сбалансировать интересы и ожидания различных заинтересованных сторон, которые зачастую имеют разную склонность к риску, и обеспечить долгосрочную устойчивость Общества. В ряде случаев компетенция является исключительной. В отношении других вопросов сформировалась передовая практика разграничения полномочий органов акционерного общества.

Передача отдельным органам чрезмерных полномочий снижает эффективность деятельности органов и Общества. В частности, ситуация, при которой ряд операционных функций передается Совету директоров Общества может приводить к снижению оперативности принятия решений. При этом также должна быть исключена ситуация, при которой орган Общества контролирует качество решений, которые им же и принимаются. В связи с этим при разграничении компетенций необходимо учитывать частоту принятия решений по отдельным вопросам, их значение для деятельности Общества, подотчетность органов Общества.

В то же время, четкое разграничение компетенции органов Общества во внутренних нормативных документах является необходимым, но не достаточным условием для эффективного корпоративного управления. Практика показывает, что зачастую отсутствие должного уровня независимости и отсутствие должного уровня сдержек и противовесов в системе корпоративного управления могут приводить к чрезмерному доминированию того или иного органа и фактическому принятию им решений по вопросам, не относящимся к его компетенции. В частности, акционеры и государственные органы могут вмешиваться в самостоятельную деятельность органов Общества. В крайних случаях это может приводить к формальному и номинальному принятию решений отдельными органами Общества, тем самым, препятствуя достижению преимуществ, которые могло бы получить Общество от четкого разграничения полномочий.

В этой связи Служба должна оценить формальное закрепление и фактическую реализацию Единственным акционером своей компетенции с точки зрения соответствия требованиям законодательства, внутренним нормативным документам и рекомендациям передовой практики. Также важно отсутствие вмешательства в процесс принятия Единственным акционером решений по вопросам, относящимся к его компетенции, и наоборот невмешательство Единственного акционера в процесс принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции других органов.

С этой целью Служба должна проанализировать внутренние нормативные документы, протоколы и решения Единственного акционера Общества, внешние источники, а также провести всесторонние интервью с представителями Общества.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по правовым вопросам, публичные источники информации, Закон РК «Об акционерных обществах».

1.5.2. Компетенция Совета директоров Общества, закрепленная в уставе, реализуется на практике, включает, как минимум, вопросы, рекомендованные передовой практикой, и не вступает в противоречие с компетенцией других органов Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 компетенция Совета директоров, закрепленная уставом, соответствует требованиям законодательства
- 2 компетенция Совета директоров, закрепленная уставом, соответствует рекомендациям передовой практики корпоративного управления;
- 3 отсутствуют противоречия в компетенции Совета директоров и других органов, закрепленных уставом и другими внутренними нормативными документами;

- 4 компетенция Совета директоров, закрепленная уставом, реализуется на практике (решения принимаются после всестороннего рассмотрения и не являются формальными);
- 5 Совет директоров не вмешивается в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов;
- 6 отсутствует вмешательство в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию Совета директоров.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если в целом выполняются все условия, но компетенция Совета директоров, закрепленная уставом, не в полной мере соответствует рекомендациям Единственного акционера, передовой практики корпоративного управления или отмечено незначительное невыполнение отдельных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий, в то же время Службой отмечено значительное число решений, которые принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий, Службой отмечено, что большинство решений Совета директоров Общества принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, зафиксированы факты вмешательства в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию Совета директоров, факты вмешательства Совета директоров в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов.

*Комментарий:* аналогично п.1.5.1

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по правовым вопросам, публичные источники информации, Закон РК «Об акционерных обществах»

1.5.3. Компетенция Правления Общества, закрепленная в уставе, реализуется на практике, включает, как минимум, вопросы, рекомендованные передовой практикой, и не вступает в противоречие с компетенцией других органов Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 компетенция Правления, закрепленная уставом, соответствует требованиям законодательства;
- 2 компетенция Правления, закрепленная уставом, соответствует рекомендациям передовой практики корпоративного управления;
- 3 отсутствуют противоречия в компетенции Правления и других органов, закрепленных уставом и другими внутренними нормативными документами;
- 4 компетенция Правления, закрепленная уставом, реализуется на практике (решения принимаются после всестороннего рассмотрения и не являются формальными);
- 5 Правление не вмешивается в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов;
- 6 отсутствует вмешательство в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию Правления.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если в целом выполняются все условия, но компетенция Правления, закрепленная уставом, не в полной мере соответствует рекомендациям Единственного акционера, передовой практики корпоративного управления или отмечено незначительное невыполнение отдельных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий, в то же время Службой отмечено значительное число решений, которые принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий, Службой отмечено, что большинство решений Правления Общества принимались на формальной основе без всестороннего рассмотрения.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, зафиксированы факты вмешательства в процесс принятия решений по вопросам, входящим в компетенцию Правления, факты вмешательства Правления в принятие решений по вопросам, входящим в компетенцию других органов.

*Комментарий:* аналогично п 1.5.1

*Источники информации:* внутренние нормативные документы, интервью с корпоративным секретарем, интервью с руководителем подразделения по правовым вопросам, публичные источники информации, Закон РК «Об акционерных обществах».

1.5.4. В Обществе утверждены документы, четко разграничивающие полномочия и сферы ответственности на уровне членов Правления и других руководящих работников, утверждены лимиты ответственности и ведется реестр выданных доверенностей.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:  
1 в Обществе утвержден внутренний нормативный документ, четко разграничивающий полномочия и ответственность членов Правления и других руководящих работников, который исполняется на практике;  
2 в Обществе утверждены лимиты ответственности, которые исполняются на практике;  
3 в Обществе ведется реестр выданных доверенностей.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* В Обществе должны быть внедрены механизмы, направленные на четкое разграничение полномочий и сфер ответственности на уровне Правления.

Основой является разграничение полномочий и зон ответственности на уровне членов Правления и отдельных руководящих работников. Данный документ позволяет избежать дублирования функций и четко определяет лиц, ответственных за те или иные направления в деятельности Общества на уровне высшего руководства.

Важным элементом разграничения полномочий являются лимиты ответственности. Уровень авторизации органов Общества определяется Уставом. В то же время, должна быть принят отдельный документ, регламентирующий лимиты ответственности для должностных лиц и работников Общества. Как правило, данный документ также является основой для формирования реестра доверенностей Общества.

*Источники информации:* положение о разграничении полномочий членов Правления, лимиты ответственности, реестр выданных доверенностей

## **Раздел 2. Процессы**

### **2.1. Эффективность Совета директоров**

2.1.1. Совет директоров переизбирается на регулярной основе, на основе формализованного и прозрачного процесса. Активную роль в процессе отбора кандидатов играет комитет по назначениям.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:  
1 срок полномочий членов Совета директоров не превышает трех лет, по истечении которых члены Совет директоров должны переизбираться, что четко закреплено в Уставе Общества или решением Единственного акционера;  
2 кандидаты в Совет директоров оцениваются комитетом по назначениям;  
3 Совет директоров формирует список кандидатов в Совет директоров на основе предложений комитета по назначениям и направляет его Единственному акционеру вместе с описанием биографии, оценками и рекомендациями комитета по назначениям в отношении кандидатов, предложенных для избрания в Совет директоров;

4 список кандидатов в Совет директоров и рекомендации комитета по назначениям в их отношении публикуются на Интернет-ресурсе Общества;

5 Уставом либо другим документом Общества, утвержденным Единственным акционером Общества, определены критерии, предъявляемые к членам Совета директоров, в том числе критерии, предъявляемые к независимым директорам, включая критерии независимости, которые разрабатываются и регулярно пересматриваются комитетом по назначениям;

6 комитет по назначениям вырабатывает рекомендации в отношении состава Совета директоров и характеристик требуемых кандидатов в Совет директоров на основе ежегодной оценки деятельности Совета директоров и его членов;

7 Советом директоров либо Единственным акционером Общества утверждена политика отбора кандидатов в Совет директоров, которая исполняется на практике.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Процесс избрания членов Совета директоров должен быть ясным и прозрачным с тем, чтобы обеспечить избрание в Совет директоров лиц, удовлетворяющих потребностям Общества и Единственного акционера. Для этого в Уставе Общества должны быть закреплены четкие критерии, предъявляемые к членам Совета директоров, а действующий состав Совета директоров должен регулярно оцениваться с точки зрения его соответствия потребностям Общества, а кандидаты в Совет директоров проходить оценку перед избранием в Совет директоров.

Важную роль в процессе избрания членов Совета директоров должен играть комитет по назначениям (кадрам и вознаграждениям) путем подготовки рекомендации и оценки в отношении всех предложенных кандидатов.

Участие в процессе отбора кандидатов в Совет директоров комитета по назначениям позволяет повысить качество этого процесса и расширяет возможности для привлечения высокопрофессиональных директоров.

Список кандидатов в Совет директоров и оценки комитета по назначениям с рекомендациями по голосованию должны публиковаться на Интернет-ресурсе Общества, что повышает прозрачность процесса и ответственность лиц, задействованных в этом процессе.

Для обеспечения должной ротации Совета директоров каждые три года члены Совета директоров должны переизбираться, и данная практика должна быть закреплена внутренними нормативными документами Общества. Переизбрание не предполагает обязательно смену всего состава Совета директоров и необходимо для того, чтобы Единственный акционер был уверен в том, что Совет директоров удовлетворяет его ожиданиям.

Для обеспечения последовательности и системности процесса отбора кандидатов в Совет директоров Советом директоров Общества должна быть утверждена политика отбора кандидатов в Совет директоров.

*Источники информации:* политика отбора кандидатов в Совет директоров, Устав, решения Единственного акционера, протоколы комитета по назначениям, протоколы Совета директоров, Интернет-ресурс, интервью с корпоративным секретарем

2.1.2. Для обеспечения эффективной работы членов Совета директоров в Обществе внедрена процедура введения в должность вновь избранных членов Совета директоров, а также предусмотрено право членов Совета директоров привлекать внешних экспертов и повышать свою квалификацию, что закреплено в соответствующих политиках.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 каждый вновь избранный член Совета директоров Общества проходит процедуру введения в должность;

2 Советом директоров утверждена Политика введения в должность вновь избранных членов Совета директоров, которая формализует процедуру введения в должность вновь избранных членов Совета директоров и исполняется на практике;

3 в рамках процедуры введения в должность вновь избранным членам Совета директоров предоставляется информация о процедурах работы Совета директоров, правах и обязанностях членов Совета директоров, а также информация о бизнесе Общества;

4 Советом директоров утверждена Политика по повышению квалификации и привлечению внешних экспертов членами Совета директоров, которая исполняется на практике;

5 в Политике по повышению квалификации и привлечению внешних экспертов членами Совета директоров закреплена обязанность членом Совета директоров проходить регулярное обучение, что исполняется на практике;

6 право членом Совета директоров и комитетов Совета директоров привлекать внешних экспертов и повышать свою квалификацию закреплено во внутренних нормативных документах, в бюджете Общества предусмотрена соответствующая статья на эти цели.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Надлежащая практика корпоративного управления заключается в наличии процедуры введения в должность вновь избранных членом Совета директоров Общества, что позволяет им с самого начала своей работы в Совете директоров Общества быть в курсе дел Общества и процедур работы Совета директоров. Данная процедура позволяет новому члену Совета директоров плавно войти в обычный ритм работы Совета директоров, обеспечивает преемственность практики работы Совета директоров и, тем самым, повышает эффективность работы Совета директоров. Для постоянного развития членом Совета директоров и получения экспертной помощи по наиболее сложным вопросам членом Совета директоров должно быть предоставлено право регулярно повышать свою квалификацию и привлекать внешних экспертов в соответствии с порядком, утвержденным Советом директоров.

Надлежащей практикой также является формализация процедуры введения в должность в отдельной политике, так как это позволяет обеспечить последовательность практики и позволяет вновь избранным членам Совета директоров сформировать свои ожидания. Аналогичным образом Совет директоров должен утвердить Политику по повышению квалификации и привлечению внешних экспертов членами Совета директоров.

*Источники информации:* Политика по введению в должность вновь избранных членом Совета директоров, Политика по повышению квалификации и привлечению внешних экспертов членами Совета директоров, интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, Положение о Совете директоров, Устав

2.1.3. Совет директоров проводит достаточные по количеству и продолжительности заседания для того, чтобы обсудить результаты деятельности Общества и сформировать позицию относительно стратегии Общества и ее ключевых рисков. Большинство заседаний Совета директоров проводится в очной форме. Заседания проводятся в соответствии с заранее утвержденным планом.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Совет директоров Общества осуществляет свою деятельность на основе утвержденного плана работы;

2 Совет директоров Общества проводит не менее 6-8 заседаний в год;

3 большая часть заседаний Совета директоров Общества проводится в очной форме (в том числе, в форме телеконференций);

4 в Уставе или Положении о Совете директоров Общества определен перечень вопросов, решения Совета директоров по которым могут приниматься только на очных заседаниях Совета директоров;

5 члены Совета директоров Общества полагают, что Совет директоров проводит достаточные по количеству и продолжительности заседания для того, чтобы обсудить результаты деятельности Общества и сформировать позицию относительно стратегии Общества и ее ключевых рисков.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если

выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий или большинство заседаний Совета директоров проводится в заочной форме.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Совет директоров Общества должен играть активную роль в ее корпоративном управлении. Для этого Совет директоров должна проводить регулярные очные заседания. Члены Совета директоров должны быть уверены, что они проводят достаточные по количеству и продолжительности заседания для того, чтобы обсудить результаты деятельности Общества и сформировать позицию относительно стратегии Общества и ее ключевых рисков.

Надлежащей практикой является проведение не менее 6-8 заседаний Совета директоров в год, большинство из которых проводятся в очной форме. Только очные заседания позволяют обменяться мнениями и составить полное представление по обсуждаемому вопросу. Кроме того, надлежащей практикой является закрепление в Уставе или Положении о Совете директоров Общества вопросов, решения по которым принимаются Советом директоров только на очных заседаниях. Как правило, это касается наиболее важных вопросов, таких как утверждение стратегии и бизнес-планов Общества, назначение и прекращение полномочий, определение вознаграждения членов исполнительных органов и других руководящих работников Общества, утверждение карты и матрицы рисков, утверждение плана внутреннего аудита, рассмотрение отчетов о проверках и деятельности службы внутреннего аудита, рассмотрение отчетов о результатах деятельности Общества, совершение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Для обеспечения системности работы Совета директоров рекомендуется утверждать примерный годовой план работы Совета директоров Общества, который рекомендуется пересматривать на ежеквартальной основе.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, Положение о Совете директоров, Устав, планы работы Совета директоров

2.1.4. Члены Совета директоров Общества регулярно посещают заседания Совета директоров и тщательно готовятся к его заседаниям.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 каждый из членов Совета директоров за последний отчетный год участвовал более чем в 75% заседаний Совета директоров (как в очной, так и в заочной формах);

2 в случае если член Совета директоров посетил менее 50% заседаний Совета директоров или предоставил заполненные бюллетени по менее чем 50% вопросов, поставленных на заочное голосование, ему не выплачивается дополнительное вознаграждение, а Совет директоров Общества обязан рекомендовать Единственному акционеру досрочно прекратить его полномочия, что закреплено внутренними нормативными документами Общества;

3 члены Совета директоров тщательно готовятся к заседаниям Совета директоров, отсутствуют случаи, когда кто-либо из членов действующего состава Совета директоров пришел на заседание Совета директоров Общества неподготовленным.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Необходимым условием эффективного Совета директоров является регулярное посещение заседаний Совета директоров его членами и их тщательная подготовка к заседаниям Совета директоров.

В частности, надлежащей практикой является участие каждого из членов Совета директоров в отчетном году не менее чем в 75% заседаний Совета директоров (как в очной, так и в заочной формах). А в случае, если член Совета директоров за отчетный год участвовал менее чем в 50% заседания Совета директоров, ему не должно выплачиваться дополнительное вознаграждение, и должен ставиться вопрос о досрочном прекращении его полномочий. Это позволяет обеспечить должные стимулы для членов Совета директоров участвовать в работе Совета директоров Общества.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, протоколы заседаний Совета директоров, внутренние нормативные документы, регулирующие вопросы

2.1.5. Совет директоров реально участвует в принятии решений и умеет задавать Правлению трудные вопросы.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 отсутствуют свидетельства того, что Совет директоров номинально принимает решения;
- 2 члены Совета директоров на заседаниях задают Правлению трудные вопросы;
- 3 члены Совета директоров голосуют на основе своих собственных оценок и суждений и имеют собственное мнение;
- 4 отсутствуют случаи согласования протоколов заседаний до проведения заседания Совета директоров.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Свидетельством эффективного Совета директоров является способность членов Совета директоров задавать Правлению Общества трудные вопросы. Для этого члены Совета директоров должны голосовать на основе своих собственных оценок и суждений. Свидетельством того, что члены Совета директоров голосуют на основе своих собственных оценок и суждений является наличие дискуссии на заседаниях Совета директоров. Данная практика является свидетельством того, что Совет директоров Общества реально участвует в принятии решений.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, стенограммы заседаний Совета директоров

2.1.6. Члены Совета директоров Общества заранее извещаются о заседаниях Совета директоров и повестке заседания и своевременно получают материалы для подготовки к заседаниям Совета директоров. Информация и отчеты, получаемые членами Совета директоров, логично структурированы, удобны для восприятия, являются информативными и релевантными, содержат в необходимом объеме критический анализ и удовлетворяют информационные потребности членов Совета директоров. Обязанности Правления в части предоставления информации Совету директоров закреплены внутренними нормативными документами Общества.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 члены Совета директоров извещаются о заседаниях, получают повестку заседания и материалы для подготовки к заседанию Совета директоров не менее чем за 10 (десять) дней;
- 2 повестка заседания Совета директоров не подлежит изменению после извещения членов Совета директоров о заседании и направления им материалов для подготовки к заседанию;
- 3 члены Совета директоров помимо материалов к заседаниям регулярно получают другую информацию, позволяющую составить представление и осуществлять регулярный мониторинг деятельности Общества, в том числе информацию о ключевых показателях деятельности и рисках Общества;
- 4 отчеты и информация, предоставляемые Совету директоров Общества, удовлетворяют информационные потребности членов Совета директоров;

- 5 отчеты и информация, предоставляемые Совету директоров Общества, логично структурированы, удобны для восприятия, являясь информативными и релевантными;
- 6 отчеты и информация, предоставляемые Совету директоров Общества, содержат критический анализ в необходимом объеме;
- 7 материалы к заседаниям Совета директоров Общества включают доклады по вопросам повестки дня, соответствующие аналитические отчеты по вопросам повестки дня, объяснительные записки;
- 8 обязанности Правления в части предоставления информации Совету директоров закреплены внутренними нормативными документами Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Эффективность работы Совета директоров организации зависит от своевременности и качества предоставляемой Совету директоров информации. Члены Совета директоров должны заранее получать информацию по вопросам повестки дня, а также на постоянной основе другие отчеты о деятельности организации. Отчеты и материалы, предоставляемые членам Совета директоров, должны предоставляться своевременно, удовлетворять информационные потребности членов Совета директоров, и быть удобными для восприятия.

Для обеспечения последовательности практики обязанности Правления в части предоставления информации Совету директоров должны быть закреплены внутренними нормативными документами Общества.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, материалы, предоставленные в рамках подготовки к заседаниям Совета директоров, Положение о Совете директоров, внутренние нормативные документы, регулирующие вопросы предоставления информации членам Совета директоров, извещения о проведении заседаний Совета директоров, отчеты и информация, предоставляемые членам Совета директоров, помимо материалов к заседаниям Совета директоров.

2.1.7. Утверждено Положение о Совете директоров Общества, которое детально определяет порядок работы Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Единственным акционером утверждено положение о Совете директоров, которое исполняется на практике;
- 2 Положением о Совете директоров Общества закреплен порядок определения повестки заседания Совета директоров;
- 3 Положением о Совете директоров Общества закреплена процедура созыва заседаний Совета директоров;
- 4 Положением о Совете директоров Общества закреплены процедуры по принятию решений Советом директоров и обращению протоколов заседаний Совета директоров;
- 5 Положением о Совете директоров закреплена ответственность членов Совета директоров.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или первое условие.

*Комментарий:* Для обеспечения последовательности практики работы Совета директоров Общества процедуры работы Совета директоров должны быть закреплены Положением о Совете директоров.

*Источники информации:* Положение о Совете директоров

2.1.8. Совет директоров ежегодно проводит оценку эффективности своей работы, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров. Результаты оценки используются для формирования программ развития директоров, повышения эффективности работы Совета директоров, а также при подготовке рекомендаций по вопросу избрания членов Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Совет директоров ежегодно осуществляет оценку эффективности своей работы, работы комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров;

2 Советом директоров утверждена Политика оценки работы Совета директоров, комитетов Совета директоров и каждого члена Совета директоров, в которой закреплены четкие критерии оценки работы членов Совета директоров, которая исполняется на практике;

3 результаты оценки членов Совета директоров используются для формирования программ развития директоров и подготовки рекомендаций по вопросу избрания членов Совета директоров;

4 результаты оценки эффективности работы Совета директоров Общества обсуждаются на заседании Совета директоров для повышения его эффективности;

5 не менее чем один раз в три года Совет директоров для проведения оценки своей деятельности привлекает внешнего консультанта.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* В соответствии с передовой практикой корпоративного управления рекомендуется, чтобы Совет директоров Общества на ежегодной основе проводил оценку своей работы, работы комитетов Совета директоров и работы каждого члена Совета директоров, что способствует повышению эффективности работы Совета директоров.

Для обеспечения последовательности практики Советом директоров должна быть утверждена соответствующая Политика. В Политике, в том числе должны быть закреплены четкие критерии оценки работы каждого члена Совета директоров Общества. Результаты оценки эффективности работы Совета директоров Общества должны обсуждаться на заседании Совета директоров для принятия мер, необходимых для повышения эффективности его работы. Результаты оценки членов Совета директоров должны использоваться для формирования программ развития директоров и подготовки рекомендаций по вопросу избрания членов Совета директоров.

Для повышения объективности процесса оценки работы Совета директоров, работы комитетов Совета директоров и членов Совета директоров может привлекаться независимая организация. Рекомендуется, чтобы внешний консультант проводил оценку деятельности Совета директоров не реже чем один раз в три года.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, секретарем, протоколы, Положение о Совете директоров, Политика оценки работы Совета директоров и каждого члена Совета директоров.

2.1.9. Все решения Совета директоров оформляются протоколами заседаний или решениями Совета директоров. В протоколах заседаний и решениях Совета директоров указывается информация, предоставленная для принятия решений по вопросам, поставленным на голосование.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 каждое решение Совета директоров оформляется в письменном виде (протокол заседания или решение Совета директоров в случае заочного голосования);
- 2 в протоколах заседаний и решениях Совета директоров указываются принятые Советом директоров решения по вопросам повестки дня и все материалы, предоставленные по каждому вопросу, поставленному на голосование;
- 3 в протоколах заседаний и решениях Совета директоров указывается особое мнение членов Совета директоров в случае его наличия;
- 4 все протоколы заседаний и решения Совета директоров и материалы, предоставленные по каждому вопросу, поставленному на голосование, передаются в архив, и члены Совета директоров имеют возможность получить их по запросу;
- 5 в протоколах заседаний Совета директоров указывается форма заседания (очная, заочная, смешанная), а также указывается проводилось ли очное заседание Совета директоров в форме телеконференции или личного присутствия.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения легитимности решений Совета директоров результаты голосования по вопросам, поставленным на голосование, оформляются в письменном виде в соответствии с порядком, предусмотренным действующим законодательством. В протоколах заседаний и решениях Совета директоров должны указываться принятые Советом директоров решения и материалы, предоставленные к заседанию Совета директоров по каждому вопросу, поставленному на голосование.

Протокола заседания и решение Совета директоров передаются в архив вместе с материалами, предоставленными к заседанию Совета директоров, и члены Совета директоров могут ознакомиться с ними по запросу.

В протоколах заседаний и решениях Совета директоров должно указываться особое мнение члена Совета директоров в случае его наличия.

*Источники информации:* Положение о Совете директоров, протоколы заседаний и решения Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем

2.1.10. Комитет по аудиту не является формальным и проводит на основе утвержденного плана работы достаточные по количеству заседания. Работа комитета по аудиту структурирована и формализована в отдельном положении. Заседания комитета по аудиту оформляются протоколами. Председатель комитета по аудиту регулярно отчитывается о работе комитета по аудиту перед Советом директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в отношении комитета по аудиту Советом директоров утверждено Положение, определяющее цели создания комитета, функции комитета, требования к составу и порядок формирования комитета, полномочия комитета, права и обязанности его членов, порядок подготовки и проведения заседаний комитета, которое исполняется на практике;
- 2 комитет по аудиту Совета директоров проводит свои заседания только в очном порядке на основе заранее утвержденного плана работы, но не менее четырех заседаний в год, что также должно быть отражено в Положении о комитете;
- 3 план работы комитета по аудиту согласуется с планом работы Совета директоров;
- 4 заседания комитета по аудиту Совета директоров оформляются протоколами, а также передаются в архив со всеми материалами, и члены Совета директоров имеют возможность ознакомиться с ними по запросу;
- 5 председатель комитета по аудиту ежегодно готовит отчет о работе комитета, который направляется Совету

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, комитет по кадрам и вознаграждениям не проводил заседаний, заседания проводились только заочно или на заседаниях рассматривались только несущественные вопросы.

*Комментарий:* аналогично п.2.1.10.

*Источники информации:* Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, протоколы заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, план работы комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, годовые отчеты, план работы Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, интервью с председателем комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров.

2.1.12. Совет директоров Общества удовлетворен качеством материалов, своевременностью и степенью проработанности решений, принимаемых Правлением.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров удовлетворен качеством материалов, представляемых Правлением;
- 2 Совет директоров удовлетворен своевременностью рассматриваемых Правлением вопросов;
- 3 Совет директоров удовлетворен степенью проработанности вопросов Правлением;
- 4 Совет директоров полагает, что состав Правления позволяет принимать решения с должным уровнем коллегиальности и глубиной проработки вопроса.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Совет директоров является проводником интересов Единственного акционера и отвечает за мониторинг деятельности Правления. Члены Совета директоров должны подтвердить, что они удовлетворены качеством материалов, подготавливаемых Правлением, своевременностью и степенью проработанности решений, принимаемых Правлением.

*Источники информации:* интервью с членами Совета директоров, протоколы заседаний Совета директоров

## 2.2. Вознаграждение и преемственность

2.2.1. Вознаграждение членов Совета директоров четко структурировано, содержит постоянный компонент и переменную часть, зависящую от объема выполняемых членом Совета директоров обязанностей.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Общество выплачивает вознаграждение независимым директорам;
- 2 Единственным акционером утверждена политика вознаграждения членов Совета директоров;
- 3 вознаграждение членов Совета директоров Общества содержит постоянный компонент;
- 4 вознаграждение членов Совета директоров содержит переменный компонент, зависящий от объема выполняемых членом Совета директоров обязанностей (членство в комитете, председательство в Совете директоров, посещение заседаний Совета директоров);
- 5 политикой вознаграждения членов Совета директоров предусмотрена невыплата всего или части вознаграждения в случае, если член Совета директоров посетил менее 50% заседаний Совета директоров или предоставил заполненные бюллетени по менее чем 50% вопросов, поставленных на заочное голосование.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения должной мотивации членов Совета директоров Общества должны выплачивать вознаграждения членам Совета директоров. Вознаграждения должны выплачиваться, как минимум, независимым директорам.

Для обеспечения справедливого вознаграждения членов Совета директоров должна быть предусмотрена как постоянная часть вознаграждения, так и переменная часть вознаграждения, зависящая от фактического объема выполняемых членом Совета директоров обязанностей. В частности, должно выплачиваться дополнительное вознаграждение в случае, если член Совета директоров исполняет обязанности члена комитета Совета директоров или председательствует в Совете директоров. Кроме того, для обеспечения должной посещаемости заседаний Совета директоров должно быть предусмотрено вознаграждение, зависящее от частоты посещения заседаний Совета директоров Общества. Также политикой вознаграждения членов Совета директоров должно быть предусмотрено условие невыплаты всего или части вознаграждения директора в случае, если он посетил менее 50% заседаний Совета директоров или предоставил заполненные бюллетени по менее чем 50% вопросов, поставленных на заочное голосование.

*Источники информации:* политика вознаграждения членов Совета директоров, платежные поручения по выплате вознаграждения членам Совета директоров, договоры с членами Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем, интервью с председателем комитета по вознаграждениям Совета директоров

2.2.2. Вознаграждение руководящих работников Общества зависит от результатов ее деятельности, ориентировано на долгосрочную перспективу и отражает, в том числе достижение стратегических целей. Структура вознаграждения руководящих работников Общества прозрачна и формализована во внутренних нормативных документах Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Обществом утверждена политика вознаграждения руководящих работников Общества (как минимум, члены Правления), которая исполняется на практике;
- 2 не менее 30% общего годового вознаграждения руководящих работников Общества формирует вознаграждение по результатам деятельности Общества;
- 3 критерии определения вознаграждения руководящих работников четко определены с точки зрения показателей оценки и их целевых значений, согласованы с целевыми ключевыми показателями деятельности Общества и ее ключевыми рисками;
- 4 критерии определения вознаграждения руководящих работников Общества, в том числе включают показатели стратегии Общества;
- 5 критерии определения вознаграждения руководящих работников Общества включают как финансовые, так и нефинансовые показатели;
- 6 вознаграждение руководящих работников Общества включает долгосрочный компонент, выплачиваемый на основе результатов деятельности не менее чем за трехлетний период;
- 7 отсутствуют свидетельства того, что вознаграждение руководящих работников Общества повышается в условиях снижения эффективности Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий или внутренние нормативные документы не исполняются на практике.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения должной мотивации руководящих работников Общества их вознаграждение должно зависеть от результатов деятельности Общества. В этой связи оно должно включать как постоянный компонента (оклад), так и переменную часть вознаграждения, привязанную к результатам деятельности Общества, которое для должного мотивирования должно составлять не менее 30% от общего размера вознаграждения. При этом, в качестве критериев для определения размера вознаграждения должны использоваться как краткосрочные показатели, так и показатели долгосрочной стратегии, а также нефинансовые показатели. Критерии для определения размера вознаграждения руководящих работников должны быть четко определены с точки зрения показателей оценки и их целевых значений, а также быть согласованы с целевыми ключевыми показателями деятельности Общества.

Для удержания руководящих работников и их долгосрочной мотивации их вознаграждение должно включать долгосрочный компонент, выплачиваемый на основе результатов деятельности не менее чем за трехлетний период.

При этом, для обеспечения последовательности практики структура вознаграждения руководящих работников Общества должна быть формализована в соответствующей политике, утвержденной Советом директоров

*Источники информации:* политика вознаграждения руководящих работников, трудовые договоры с руководящими работниками, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом, интервью с председателем комитета по вознаграждениям Совета директоров

2.2.3. Политика вознаграждения членов Совета директоров и размер вознаграждения членов Совета директоров Общества утверждается Единственным акционером на основании рекомендации комитета по вознаграждениям. Комитет по вознаграждениям может привлечь внешних экспертов (консультантов) для определения политики вознаграждения и размера вознаграждения членов Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 комитет по вознаграждениям активно участвует в процессе определения политики вознаграждения членов Совета директоров, что подтверждается соответствующими протоколами комитета;

2 Совет директоров на основании рекомендации комитета по вознаграждениям выносит вопрос об утверждении политики вознаграждения членов Совета директоров и размера вознаграждения членов Совета директоров на утверждение Единственного акционера Общества;

3 комитет по вознаграждениям может привлечь внешних экспертов (консультантов) для определения политики и размера вознаграждения членов Совета директоров;

4 при определении политики и размера вознаграждения членов Совета директоров учитывается практика выплаты вознаграждений членам Совета директоров в компаниях схожих по размеру, объему операций, видам деятельности;

5 комитет по вознаграждениям на регулярной основе (не менее одного раза в год) оценивает эффективность политики вознаграждения членов Совета директоров Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Надлежащая практика заключается в том, что комитет по вознаграждениям Совета директоров Общества должен играть активную роль в процессе определения политики и размера вознаграждений членов Совета директоров Общества. Для этого комитет по вознаграждениям должен на регулярной основе (не менее одного раза в год) рассматривать эффективность политики вознаграждения членов Совета директоров. На основе рекомендаций комитета по вознаграждениям в дальнейшем Совет директоров должен выносить данный вопрос на утверждение Единственного акционера.

Рекомендуется, чтобы комитет по вознаграждениям имел право и возможность привлекать внешних экспертов

(консультантов) для определения политики и размера вознаграждения членов Совета директоров Общества, что позволит комитету получать дополнительную экспертную помощь по вопросам вознаграждения членов Совета директоров, быть в курсе последних тенденций и лучшей практики в области вознаграждения членов Совета директоров и, в конечном итоге, позволит готовить Совету директоров более взвешенные и эффективные рекомендации.

*Источники информации:* политика вознаграждения членов Совета директоров, протоколы заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям, Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, договоры с внешними консультантами, интервью с членами и председателем комитета по вознаграждениям Совета директоров, интервью с корпоративным секретарем

2.2.4. Политика вознаграждения руководящих работников Общества и размер их вознаграждения утверждается Советом директоров Общества на основании рекомендации комитета по вознаграждениям. Комитет по вознаграждениям может привлечь внешних экспертов (консультантов) для определения политики вознаграждения и размера вознаграждения руководящих работников Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 комитет по вознаграждениям активно участвует в процессе определения политики вознаграждения руководящих работников Общества, что подтверждается соответствующими протоколами комитета;

2 Совет директоров на основании рекомендации комитета по вознаграждениям утверждает политику вознаграждения руководящих работников Общества и размер их вознаграждения;

3 комитет по вознаграждениям может привлечь внешних экспертов (консультантов) для определения политики и размера вознаграждения руководящих работников Общества;

4 при определении политики и размера вознаграждения руководящих работников Общества учитывается практика вознаграждения в компаниях, схожих по размеру, объему операций, видам деятельности;

5 менеджмент Общества не может влиять на процесс определения своего вознаграждения;

6 комитет по вознаграждениям на регулярной основе (не менее одного раза в год) оценивает эффективность политики вознаграждения руководящих работников Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Надлежащая практика заключается в том, что комитет по вознаграждениям, состоящий в большинстве из независимых директоров, должен играть активную роль в процессе определения политики и размера вознаграждений руководящих работников Общества. Для этого комитет по вознаграждениям должен на регулярной основе (не менее одного раза в год) рассматривать эффективность политики вознаграждения руководящих работников Общества. На основе рекомендаций комитета по вознаграждениям Совет директоров утверждает политику и размер вознаграждений руководящих работников Общества.

Рекомендуется, чтобы комитет по вознаграждениям имел право и возможность привлекать внешних экспертов (консультантов) для определения политики и размера вознаграждения руководящих работников Общества, что позволит комитету получать дополнительную экспертную помощь по вопросам вознаграждения руководящих работников Общества, быть в курсе последних тенденций и лучшей практики в области вознаграждения руководящих работников и, в конечном итоге, позволит комитету готовить Совету директоров более взвешенные и эффективные рекомендации.

*Источники информации:* политика вознаграждения руководящих работников, протоколы заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям, Положение о комитете по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, договоры с внешними консультантами, интервью с членами и председателем комитета по вознаграждениям Совета директоров, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом

2.2.5. В Обществе осуществляется планирование преемственности руководящих работников, в том числе осуществляется регулярная оценка и развитие работников, и утверждены внутренние нормативные документы, формализующие систему планирования преемственности Общества. Комитет по кадрам и вознаграждениям регулярно рассматривает практику Общества в области планирования преемственности руководящих работников, а председатель Правления и Совет директоров встречаются с членами кадрового резерва Общества для знакомства с ними, их оценки, обмена знаниями и донесения до них видения и стратегии Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в Обществе осуществляется планирование преемственности руководящих работников, в том числе осуществляется регулярная оценка работников, определены ключевые позиции и сформирован кадровый резерв, осуществляется регулярное развитие работников;

2 Обществом утверждены внутренние нормативные документы, формализующие систему планирования преемственности Общества, которые исполняются на практике;

3 комитет по назначениям регулярно рассматривает практику Общества в области планирования преемственности руководящих работников и готовит Совету директоров свои рекомендации;

4 Совет директоров и руководитель исполнительного органа регулярно встречаются с членами кадрового резерва Общества для знакомства с ними, их оценки, обмена знаниями и донесения до них видения и стратегии Общества (такие встречи должны быть предусмотрены планом работы Совета директоров);

5 в Обществе реализуются меры, направленные на распространение знаний о реализуемых программах планирования преемственности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения преемственности руководства в Обществе должно осуществляться планирование преемственности руководящих работников Общества. Эффективная система планирования преемственности включает несколько ключевых факторов успеха: оценка, поиск и развитие талантов, создание корпоративной культуры, нацеленной на развитие талантов.

В этой связи в Обществе на регулярной основе должны осуществляться оценка работников, поиск талантливых работников и их включение в кадровый резерв, реализовываться программы по развитию кадрового резерва.

Успех программ по планированию преемственности зависит от их поддержки руководством Общества и Советом директоров. В этой связи надлежащей практикой являются регулярные встречи руководителя исполнительного органа и всего состава Совета директоров с членами кадрового резерва для знакомства с ними, их оценки, обмена знаниями и донесения до них видения и стратегии Общества. Такие встречи должны быть специально отражены в плане работы Совета директоров. Кроме того, комитет по назначениям должен регулярно оценивать эффективность политики планирования преемственности Общества и готовить Совету директоров свои рекомендации, направленные на ее развитие.

Для обеспечения последовательности практики планирования преемственности руководящих работников в Обществе должны быть утверждены внутренние нормативные документы, формализующие процессы планирования преемственности в Обществе.

Успех политики планирования преемственности также определяется наличием в Обществе корпоративной культуры, нацеленной на поиск и развитие талантов. Для создания такой культуры в Обществе должны реализовываться меры, направленные на распространение знаний о реализуемых программах планирования преемственности.

*Источники информации:* внутренние нормативные документы в области планирования преемственности, интервью с председателем Правления, план работы Совета директоров, протоколы заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, протоколы заседаний Совета директоров, внутрикорпоративные сообщения о

программах планирования преемственности, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом, интервью с председателем комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

2.2.6. Совет директоров играет ключевую роль в процессе назначения менеджмента Общества. Назначение и прекращение полномочий менеджмента осуществляется на основе прозрачного и структурированного процесса.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров Общества обладает всей полнотой полномочий по назначению и прекращению полномочий руководства Общества – как минимум, членов Правления;
- 2 комитет по назначениям готовит свои рекомендации по вопросу назначения и прекращения полномочий руководства на основе оценки результатов их деятельности и навыков;
- 3 комитет по назначениям пользуется услугами специализированных агентств при подборе руководителей на ключевые должности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или Совет директоров играет номинальную роль в процессе назначения руководства.

*Комментарий:* Совет директоров должен играть ключевую роль в процессе отбора членов Правления Общества. Полномочия по назначению и прекращению полномочий менеджмента являются необходимым условием для эффективного мониторинга результатов деятельности Общества. Решения в данной сфере не должны быть номинальными, а основаны на всестороннем процессе оценки.

С этой целью комитет по назначениям должен готовить свои рекомендации по вопросу назначения и прекращения полномочий руководства. Данные рекомендации должны основываться на всесторонней оценке результатов деятельности руководства и оценке их навыков. Для подбора кандидатов на ключевые руководящие позиции рекомендуется привлекать специализированные агентства по подбору управленческого персонала.

*Источники информации:* политика отбора и назначения на ключевые руководящие позиции, внутренние нормативные документы в области планирования преемственности, протоколы заседаний комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, протоколы заседаний Совета директоров, интервью с руководителем подразделения по управлению персоналом, интервью с председателем комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

## 2.3. Управление рисками

2.3.1. Советом директоров Общества утверждена политика управления рисками, определяющая порядок определения аппетита к риску, классификацию рисков, основные принципы и подходы к управлению рисками, цели управления рисками, структуру системы управления рисками, в том числе функции и подотчетность различных органов и подразделений в рамках процесса управления рисками, порядок представления отчетности, а также единую терминологию. Советом директоров также утверждены политики по управлению отдельными рисками Общества.

- выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Советом директоров Общества утверждена политика управления рисками Общества, которая исполняется на практике;

2 политика управления рисками Общества, в том числе определяет порядок определения аппетита к риску, классификацию рисков, основные принципы и подходы к управлению рисками, цели управления рисками, структуру системы управления рисками, включая функции и подотчетность различных органов и подразделений в рамках процесса управления рисками, порядок представления отчетности по рискам, а также единую терминологию;

3 Советом директоров утверждены внутренние нормативные документы по управлению отдельными рисками, специфичными для Общества, которые исполняются на практике.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения эффективного управления рисками Совет директоров Общества должен утвердить политику управления рисками, которая в том числе включает порядок определения аппетита к риску, классификацию рисков, основные принципы и подходы к управлению рисками, цели управления рисками, структуру системы управления рисками, в том числе функции и подотчетность различных органов и подразделений в рамках процесса управления рисками, порядок представления отчетности по рискам, а также единую терминологию. Также Советом директоров должны быть утверждены политики управления отдельными специфичными для Общества рисками.

Наличие политик управления рисками обеспечивает последовательность и преемственность практики, создает у участников процесса управления рисками четкое понимание своих функций и подотчетности.

*Источники информации:* политика управления рисками, интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.2. В структуру управления рисками входит Совет директоров и комитет по управлению рисками Совета директоров. Функции Совета директоров и комитета по управлению рисками четко определены и соответствуют передовой практике.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 при Совете директоров создан комитет по управлению рисками, деятельность которого регулируется соответствующим положением;

2 комитет по управлению рисками на практике осуществляет следующие функции:

- рассматривает ключевые риски Общества и эффективность мер по управлению рисками;
- предварительно одобряет риск-аппетит, уровни толерантности по каждому риску и лимиты для вынесения на утверждение Совета директоров;

- предварительно одобряет ключевые рискованные показатели для вынесения на утверждение Совета директоров;

- рассматривает предложения подразделения по управлению рисками по развитию политик, процедур и структуры управления рисками для вынесения на утверждение Совета директоров;

- согласовывает регистр рисков, карту рисков, матрицу рисков и контролей для вынесения на утверждение Совета директоров.

3 Совет директоров Общества в рамках процесса управления рисками на практике осуществляет следующие функции:

- утверждает общую политику управления рисками Общества, а также политики по управлению отдельными рисками Общества и структуру управления рисками Общества;

- утверждает риск-аппетит Общества;

- утверждает уровни толерантности в отношении каждого ключевого риска;

- утверждает лимиты;

- утверждает ключевые рискованные показатели;

- утверждает регистр рисков, карту рисков и матрицу рисков и контролей;

- ежеквартально рассматривает отчеты руководителя структурного подразделения по управлению рисками с описанием и анализом ключевых рисков Общества, а также сведениями по реализации планов и программ по минимизации ключевых рисков Общества;

- утверждает показатели эффективности системы управления рисками и ежегодно оценивает эффективность

системы управления рисками Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Структура управления рисками Общества должна быть четко структурирована и формализована. Ключевую роль в рамках управления рисками должен играть Совет директоров, функции которого в этой части должны соответствовать передовой практике. В частности, в соответствии с рекомендациями ОЭСР по корпоративному управлению для компаний с участием государства указывается, что Совет директоров должен идентифицировать ключевые риски, то есть утверждать карту рисков Общества.

*Источники информации:* политика управления рисками, положение о подразделении по управлению рисками, должностная инструкция руководителя подразделения по управлению рисками, положение о Совете директоров, интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.3. В структуре управления рисками создано подразделение по управлению рисками и определены владельцы рисков. Функции подразделения по управлению рисками и владельцев рисков соответствуют передовой практике.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 создано отдельное структурное подразделение Общества по управлению рисками, деятельность которого регулируется соответствующим положением;
- 2 утверждена должностная инструкция руководителя и сотрудников подразделения по управлению рисками;
- 3 подразделение по управлению рисками Общества осуществляет на практике следующие функции:
  - подготовка рекомендаций по развитию политик, процедур и структуры управления рисками;
  - разработка процедур по мониторингу рисков Общества;
  - обеспечение поддержки структурным подразделениям Общества по вопросам функционирования системы управления рисками;
  - мониторинг и информирование Правления и Совета директоров о существенных отклонениях от установленных процессов управления рисками;
  - отслеживание внешних факторов, которые могут оказать существенное влияние на риски Общества;
  - взаимодействие с регулирующими органами по вопросам управления рисками (для финансовых институтов);
  - предоставление ежеквартальных отчетов и проведение не менее двух встреч с Советом директоров и комитетом по аудиту для представления информации с описанием и анализом рисков Общества, а также сведений о реализации планов и программ по минимизации рисков Общества;
  - координирование программ обучения по вопросам управления рисками;
  - осуществление мониторинга соблюдения лимитов и политик по управлению ключевыми рисками Общества;
  - взаимодействие со службой внутреннего аудита в части формирования плана внутреннего аудита, обмена информацией, обсуждения результатов аудиторских проверок, обмена знаниями и методологиями;
  - координация процесса подготовки регистра рисков, карты рисков и матрицы рисков и контролей, обеспечение проведения встреч, обсуждение, сведение данных и представление проектов материалов на согласование в комитет по управлению рисками и утверждение Совету директоров;
  - осуществление мониторинга реализации планов и программ по минимизации рисков;
  - проведение ежеквартальных встреч с владельцами рисков Общества для обсуждения вопросов идентификации и оценки выявленных и появляющихся рисков Общества;
- 4 владельцы рисков и ключевых бизнес процессов на практике несут ответственность за следующие вопросы:
  - идентификация и оценка рисков;
  - представление информации по рискам в подразделение по управлению рисками;
  - реализация мероприятий по минимизации рисков;

- 5 подразделение по управлению рисками не испытывает кадровых проблем;
- 6 вознаграждение специалистов подразделения по управлению рисками соответствует вознаграждению сотрудников аналогичного уровня подразделений по управлению рисками других компаний.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Структура управления рисками Общества должна быть четко структурирована и формализована. В частности, должно быть создано отдельное структурное подразделение Общества, ответственное за разработку методологических подходов в области управления рисками, мониторинг реализации принятых процедур в области управления рисками.

При оценке осуществления функций различными органами и подразделениями в рамках управления рисками Общества Служба должна уделять особое внимание реализации этих функций на практике.

*Источники информации:* политика управления рисками Общества и ДЗО, положение о подразделении по управлению рисками Общества, должностная инструкция руководителя подразделения по управлению рисками Общества, положение о Совете директоров, интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.4. Советом директоров Общества утвержден общий уровень аппетита к риску и уровни толерантности в отношении каждого из рисков Общества, которые закреплены внутренними нормативными документами Общества. Уровни толерантности к каждому виду риска пересматриваются в случае возникновения существенных событий. Также должны быть установлены лимиты, которые ограничивают риски в повседневной деятельности Общества.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Совет директоров Общества утвердил общий уровень аппетита к риску Общества и ежегодно его пересматривает;

2 Совет директоров Общества утвердил уровни толерантности в отношении каждого риска Общества, которые должны пересматриваться в случае возникновения существенных событий, что закреплено в политике по управлению рисками;

3 Советом директоров установлены лимиты (например, по подразделениям, продуктам, географическим секторам, лимиты концентрации, рыночные лимиты на ценные бумаги);

4 в течение последнего года лимиты полностью соблюдались;

5 каждый случай отклонения от установленных лимитов утверждался Советом директоров после совершения транзакции.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Совет директоров Общества должен утвердить уровень аппетита к риску – риск, который Общество готово принять в рамках своей деятельности. Учитывая, что степень готовности принятия риска менеджментом и акционерами различна, необходимо, чтобы риск-аппетит утверждал Совет директоров Общества, который представляет интересы Единственного акционера. Как правило, менеджмент Общества готов к большему риску, чем акционеры, в силу того, что он не рискует своей собственностью, но может получить большее вознаграждение в случае высоких результатов деятельности Общества в случае принятия большего риска. В то же время, вознаграждение членов Совета директоров, как правило, не привязано к результатам деятельности Общества и, в то же время, они не рискуют своей собственностью. Но в Совет директоров входят представители акционера. В совокупности это позволяет Совету директоров быть достаточно нейтральным к риску и сбалансировать ожидания

Единственного акционера в отношении риска и доходности. Кроме того, данный вопрос должен входить в компетенцию Совета директоров по причине того, что Совет директоров утверждает стратегию развития, среднесрочный план развития и бюджет Общества, и в связи с этим для постановки реалистичных целей Совет директоров должен утверждать принимаемый Обществом риск-аппетит.

Риск аппетит может быть выражен качественно или количественно. Например, риск аппетит банка ING установлен по трем измерениям: Доходы под риском (Earnings at Risk), Капитал под риском (Capital at Risk), Экономический капитал (Economic Capital). Доходы под риском – компания готова к потенциальному снижению доходов в соответствии с отчетностью по МСФО в течение следующего года относительно прогнозируемых доходов по умеренному сценарию (с вероятностью 10%). Капитал под риском – компания готова к потенциальному снижению стоимости чистых активов в течение следующего года по умеренному сценарию (с вероятностью 10%). Экономический капитал – компания готова к потенциальному снижению чистых активов по экстремальному сценарию (с вероятностью 0,5%). Также могут быть установлены другие показатели риск аппетита – например, целевой показатель кредитного рейтинга.

В отношении каждого вида риска должны быть установлены уровни толерантности, которые могут быть качественными или количественными. В отношении некоторых видов рисков, например, риска мошенничества, несоответствия требованиям может быть установлен нулевой уровень толерантности.

В отношении финансовых рисков это может быть допустимое отклонение IRR, размер допустимых годовых убытков свыше определенного уровня, допустимое снижение экономического капитала. В отношении операционных рисков уровень толерантности может быть выражен в виде описания отношения Общества к реализации того или иного операционного риска.

Для ограничения рисков в повседневной деятельности Советом директоров, где это необходимо, должны быть установлены лимиты, в том числе лимиты по подразделениям, продуктам, географическим секторам, лимиты концентрации, рыночные лимиты на ценные бумаги и т. д.

*Источники информации:* политика управления рисками, заявление о риск-аппетите, интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.5. Общество обеспечивает прозрачность принципов и подходов в области управления рисками, а также ознакомление и обучение сотрудников и должностных лиц с принятой в Обществе системой управления рисками и лучшей практикой в этой сфере.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 политика управления рисками Общества и другие внутренние нормативные документы в области управления рисками доступны всем работникам и должностным лицам Общества через интернет;
- 2 изменения в системе управления рисками доводятся до всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты;
- 3 принципы и подходы в области управления рисками публично раскрываются на Интернет-ресурсе и в годовом отчете Общества;
- 4 в Обществе регулярно проводятся встречи между представителями различных подразделений для обсуждения кросс-функциональных рисков, идентификации лучшей практики, обсуждения возможных улучшений в области минимизации рисков;
- 5 на ежегодной основе, а также при принятии на работу новых сотрудников проводится тренинг для ознакомления сотрудников с принципами и подходами Общества в области управления рисками (с учетом обязанностей и полномочий сотрудников), по результатам которого проводится тестирование знаний;
- 6 сотрудники подразделения по управлению рисками, руководящие работники и должностные лица ежегодно проходят обучение передовым подходам в области управления рисками;
- 7 для обучения подходам и принципам в области управления рисками используются как внутренние ресурсы (подразделение по управлению рисками), так и внешние эксперты.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения внедрения принципов управления рисками в повседневную деятельность Общества знания о системе управления рисками должны быть свободно доступны всем ее работникам и должностным лицам, а сотрудники Общества должны понимать принципы и подходы в области управления рисками, а также иметь представление о принятой лучшей практике в этой сфере.

С этой целью сотрудники Общества ежегодно, а также при приеме на работу должны проходить обучение для ознакомления с принятой в Обществе системой управления рисками. По результатам такого обучения должно проводиться тестирование знаний.

Кроме того, сотрудники подразделения по управлению рисками, руководящие работники и должностные лица ежегодно должны проходить обучение передовым подходам по управлению рисками для понимания последних тенденций в этой сфере. Для этого к обучению должны привлекаться как само подразделение по управлению рисками Общества, так и внешние эксперты.

Также политика управления рисками Общества и другие внутренние нормативные документы в области управления рисками должны быть доступны всем работникам и должностным лицам через интернет, а изменения в системе управления рисками должны доводиться до сведения всех работников и должностных лиц Общества посредством электронной почты.

Распространению знаний о принципах и подходах в области управления рисками также способствует размещение данной информации на Интернет-ресурсе и в годовом отчете Общества.

Регулярные встречи сотрудников функциональных подразделений и подразделения по управлению рисками являются другим средством распространения знаний о системе управления рисками в Обществе.

*Источники информации:* интервью с руководителем подразделения по управлению рисками, Интернет-ресурс, годовой отчет, кадровая политика

2.3.6. В Обществе утверждены регистр рисков, карта рисков, а также ведется матрица рисков и контролей. В Обществе разработаны меры по реагированию на риски (улучшение процессов, стратегии минимизации), определены ответственные за реализацию планов.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в Обществе утверждены регистр рисков и ведется база данных по рискам;
- 2 Советом директоров Общества утверждена карта рисков, связывающая вероятность возникновения и ущерб от риска;
- 3 регистр рисков и карта рисков отражают угрозу не достижения Обществом целевых показателей деятельности;
- 4 в Обществе ведется матрица рисков и контролей, которая определяет общие риски, связанные с ними бизнес-процессы и контроли, определяет подразделения, ответственные за риск, определяет собственников контролей, определяет присущий и остаточный риск;
- 5 в Обществе разработаны планы по минимизации рисков (улучшение процессов, стратегии минимизации), определены лица, ответственные за реализацию планов;
- 6 руководитель подразделения по управлению рисками координирует реализацию планов и программ по минимизации рисков;
- 7 процессы управления рисками автоматизированы.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* В Обществе должно существовать понимание присущих ей рисков. Для этого в Обществе должен быть утвержден регистр рисков, а также вестись база данных по рискам. Совет директоров должен ежегодно утверждать карту рисков, определяющую ключевые риски Общества на текущий период.

Также должна вестись матрица рисков и контролей, которая определяет общие риски, связанные с ними бизнес-процессы и контроли, определяет подразделения, ответственные за риск, определяет собственников

контролей, определяет присущий и остаточный риск. Матрица рисков и контролей является необходимым рабочим инструментом для составления и реализации планов по минимизации рисков, а также мониторинга их исполнения.

Обществом должны быть разработаны планы по минимизации рисков и определены ответственные лица за их реализацию, а руководитель подразделения по управлению рисками должен координировать общую работу по реализации планов по минимизации рисков.

*Источники информации:* база данных по рискам, регистр рисков, карта рисков, матрица рисков и контролей, планы по минимизации рисков, интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.7. Оценка рисков осуществляется на уровне Общества, уровне структурных подразделений, дочерних компаний, а также на функциональном уровне и уровне бизнес-процессов. Существует единая методология для оценки рисков, действия по оценке рисков согласованы.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 оценка рисков осуществляется на уровне Общества;
- 2 оценка рисков осуществляется на уровне структурных подразделений;
- 3 оценка рисков осуществляется на функциональном уровне и уровне бизнес-процессов;
- 4 существует единая методика для оценки рисков, а действия по оценке рисков согласованы;
- 5 качественные и количественные оценки рисков должны переводиться в измеримые показатели;
- 6 полная оценка рисков проводится на ежегодной основе и согласована с процессом бизнес-планирования;
- 7 по мере необходимости проводится периодическая оценка рисков (в случае существенных изменений в окружающей среде или в деятельности Общества).

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Текущая деятельность по управлению рисками должна включать регулярную оценку рисков, осуществляемую на общекорпоративном уровне, уровне структурных подразделений, а также на функциональном уровне и уровне бизнес-процессов.

Для обеспечения согласованности проведения оценки и для единого понимания рисков должна быть утверждена единая методика оценки рисков Общества.

Осуществляемая оценка рисков Общества должна приводить к измеримым показателям, чтобы позволять оценить соответствие рисков утвержденному риск-аппетиту Общества и влияние рисков на реализацию стратегии Общества.

Полная оценка рисков должна осуществляться на ежегодной основе. По мере необходимости в случае существенных изменений в деятельности Общества и изменений в окружающей среде должна проводиться более частая оценка, что необходимо для обеспечения актуального рискового профиля Общества.

*Источники информации:* интервью с руководителем подразделения по управлению рисками

2.3.8. В Обществе определены процедуры для идентификации рисковых событий, оценки последствий рисковых событий и информирования руководства о соответствующих событиях, включая новые события и изменения в характеристике рисков (например, вопросы снижения рейтинга, природные катастрофы). Обществом разработан набор ключевых рисковых показателей, которые используются как ранние сигналы предупреждения. Руководство Общества и Совет директоров, как минимум, ежеквартально, получают информацию о рисках Общества, в том числе ключевых рисковых показателях. Руководитель подразделения по управлению рисками может

выразить свою озабоченность относительно управления рисками напрямую Совету директоров или комитету по аудиту Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 утверждены процедуры по идентификации рисков событий, оценке последствий событий и информирования руководства и Совета директоров о соответствующих событиях, включая новые события и изменения в характеристике рисков (например, вопросы снижения кредитного рейтинга, природные катастрофы), которые реализуются на практике;

2 Обществом разработан набор ключевых рисков показателей, которые связаны с ключевыми показателями деятельности, где это возможно;

3 руководство Общества и Совет директоров, как минимум ежеквартально, получают и рассматривают отчетность по рискам;

4 отчетность по рискам включает информацию о ключевых рисков показателях и рисках Общества, которые влияют на реализацию стратегии и бизнес-планов Общества, анализ рисков Общества, изменения в уровне рисков, улучшение контролей и прогресс в реализации любых решений Совета директоров в части управления рисками;

5 руководитель подразделения по управлению рисками может напрямую выразить свою озабоченность Совету директоров или комитету по аудиту Совета директоров;

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или отчетность по рискам не готовится.

*Комментарий:* Информация о рисках должна являться составной частью управленческой отчетности. Совет директоров и руководство Общества должны регулярно (как минимум, ежеквартально) получать информацию о ключевых рисках Общества, их анализе с точки зрения влияния на стратегию и бизнес-планы Общества. Эффективным инструментом в этой связи также являются ключевые рисков показатели, которые связаны с ключевыми показателями эффективности.

Совет директоров и руководство Общества также должны получать информацию о рисков событиях, которые могут оказать существенное влияние на рисков профиль Общества. К таким событиям, например, могут относиться снижение кредитного рейтинга и природные катастрофы. Для этого должны быть утверждены процедуры по идентификации рисков событий, оценке их последствий и доведения данной информации до сведения Совета директоров и руководства Общества. Эффективным инструментом при этом могут являться ключевые рисков показатели, которые заранее сигнализируют о возможных изменениях в рисковом профиле Общества.

*Источники информации:* интервью с руководителем подразделения по управлению рисками, политика управления рисками, отчетность по рискам, положение о подразделении по управлению рисками.

2.3.9. Совет директоров на ежегодной основе осуществляет оценку эффективности системы управления рисками. Утверждены показатели эффективности для оценки системы управления рисками. Совет директоров использует как службу внутреннего аудита, так и внешних экспертов для оценки эффективности системы управления рисками. Внешние эксперты в частности привлекаются для оценки эффективности системы управления рисками с точки зрения лучшей практики.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров на ежегодной основе проводит заседание, посвященное вопросу оценки эффективности системы управления рисками;
- 2 Совет директоров использует отчеты внутреннего аудита и/или внешних экспертов для оценки эффективности системы управления рисками;
- 3 служба внутреннего аудита на ежегодной основе представляет формальный отчет с оценкой эффективности системы управления рисками, в том числе с описанием прогресса в реализации любых рекомендаций службы внутреннего аудита в отношении повышения эффективности системы управления рисками;
- 4 Совет директоров Общества утвердил показатели эффективности для оценки системы управления рисками;
- 5 показатели эффективности системы управления рисками пересматриваются Советом директоров на регулярной основе;
- 6 независимая оценка эффективности системы управления рисками проводится не реже одного раза в три года;
- 7 исполнительный орган ежегодно представляет Совету директоров подтверждение об эффективности системы управления рисками.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или Совет директоров не проводит оценку эффективности системы управления рисками.

*Комментарий:* Для обеспечения постоянного улучшения Совет директоров должен на ежегодной основе осуществлять оценку эффективности системы управления рисками. Совет директоров должен руководствоваться как отчетами внутреннего аудитора, так и отчетами о состоянии системы управления рисками, подготавливаемыми привлекаемыми внешними экспертами.

Для оценки эффективности системы управления рисками Совет директоров должен утвердить показатели ее эффективности и пересматривать их на регулярной основе.

Привлечение внешних экспертов для оценки эффективности системы управления рисками необходимо для оценки ее соответствия лучшей практике в этой сфере. Такая оценка должна проводиться не реже одного раза в три года.

В целях повышения ответственности исполнительного органа за эффективность системы управления рисками рекомендуется внедрить практику ежегодного представления Совету директоров подтверждения исполнительного органа об эффективности системы управления рисками Общества.

*Источники информации:* интервью с руководителем подразделения по управлению рисками, интервью с корпоративным секретарем, отчеты об оценке эффективности системы управления рисками, политика управления рисками, протоколы заседаний Совета директоров, план работы Совета директоров, подтверждение исполнительного органа об эффективности системы управления рисками.

2.3.10. Совет директоров на ежегодной основе осуществляет оценку эффективности системы внутреннего контроля Общества. Ежегодная оценка эффективности системы внутреннего контроля включает обзор всех существенных контролей, в том числе финансовых, операционных и контролей в области соответствия законодательству. В Обществе внедрен механизм, в рамках которого любой работник и должностное лицо Общества может конфиденциально заявить о нарушении или неверном исполнении процедур внутреннего контроля или других политик Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров на ежегодной основе, а также по мере необходимости проводит заседание, посвященное вопросу оценки эффективности системы внутреннего контроля и рассмотрению реализации мероприятий по повышению ее эффективности;
- 2 Совет директоров использует отчеты внутреннего аудита и/или внешних экспертов для оценки эффективности системы внутреннего контроля;

- 3 независимая оценка эффективности системы внутреннего контроля проводится не реже одного раза в три года;
- 4 оценка эффективности системы внутреннего контроля включает обзор всех существенных контролей, в том числе финансовых, операционных и контролей в области соответствия законодательству;
- 5 в Обществе внедрен механизм, в рамках которого любой работник и должностное лицо Общества может конфиденциально заявить в комитет по аудиту или Совет директоров Общества о нарушении или неверном исполнении процедур внутреннего контроля или других политик Общества, а также случаях мошенничества, воровства, нарушении законодательства;
- 6 исполнительный орган ежегодно представляет Совету директоров подтверждение об эффективности системы внутреннего контроля.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или Совет директоров не проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля.

*Комментарий:* Внутренний контроль является составляющим элементом эффективной системы управления рисками. В этой связи Совет директоров должен обеспечить регулярную оценку эффективности системы внутреннего контроля. Для этого Совет директоров привлекает внутреннего аудитора Общества, а также внешних экспертов. Данная оценка может проводиться по отдельным направлениям и бизнес-процессам Общества или в целом по Общества.

Для поддержания уверенности Совета директоров в эффективности системы внутреннего контроля должен быть внедрен механизм, посредством которого любой работник и должностное лицо Общества может конфиденциально заявить в комитет по аудиту или Совет директоров Общества о нарушении или неверном исполнении процедур внутреннего контроля или других политик Общества, а также случаях мошенничества, воровства, нарушении законодательства.

В целях повышения ответственности исполнительного органа за эффективность системы внутреннего контроля рекомендуется внедрить практику ежегодного представления Совету директоров подтверждения исполнительного органа об эффективности системы внутреннего контроля Общества.

*Источники информации:* интервью с руководителем службы внутреннего аудита, отчеты об оценке эффективности системы внутреннего контроля, протоколы заседаний Совета директоров, план работы Совета директоров, подтверждение исполнительного органа об эффективности системы внутреннего контроля

## 2.4. Планирование и мониторинг

2.4.1. Обществом утверждены миссия, основополагающие цели деятельности, долгосрочная стратегия развития, среднесрочный план развития, а также годовой бюджет.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 утверждены основополагающие цели деятельности и миссия Общества;

2 утверждена долгосрочная стратегия развития Общества;

3 стратегия развития Общества, как минимум, содержит следующие разделы:

· краткое резюме стратегии;

· краткое описание корпоративного профиля;

· анализ текущей ситуации, включая оценку результатов, анализ внешнего окружения (угрозы и возможности), анализ внутренних ресурсов (недостатки и сильные стороны), а также анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов;

· цели, задачи и показатели деятельности, включая миссию, видение и стратегические цели, описание мероприятий (задач) для достижения поставленных целей, ключевые показатели деятельности и их целевые значения;

· потребности и источники финансирования;

4 соответствующим органом Общества утверждены функциональные стратегии (план мероприятий) в рамках

реализации стратегии развития Общества;

5 утвержден среднесрочный план развития на три года;

6 утвержден детализированный годовой бюджет Общества;

7 утверждены ключевые показатели деятельности более низкого уровня;

8 миссия, основополагающие цели деятельности и стратегические цели Общества доводятся до всех сотрудников Общества посредством интернета, электронной почты или иными доступными Общества средствами коммуникации.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для осуществления эффективного планирования Обществом должен быть утвержден набор определяющих документов, которые являются основой планирования деятельности Общества. В частности, должны быть утверждены миссия Общества и основополагающие цели деятельности Общества.

Утверждение стратегии развития Общества позволяет определить конкретные стратегические цели на 5-10 лет вперед и конкретные задачи для их реализации. Инструментом реализации стратегии Общества являются функциональные стратегии (план мероприятий), утвержденные соответствующим органом Общества. В дальнейшем эти документы должны стать основой для оценки эффективности деятельности Общества.

Среднесрочный план развития и годовой бюджет обеспечивают эффективное прогнозирование и позволяют детализировать распределение ресурсов Общества по основным направлениям деятельности на краткосрочную и среднесрочную перспективу, а также спрогнозировать основные показатели развития Общества.

*Источники информации:* миссия, Устав, стратегия развития, среднесрочный план развития, годовой бюджет, интервью с руководителями подразделений, отвечающих за вопросы планирования и прогнозирования.

2.4.2. Процесс стратегического планирования, среднесрочного планирования и бюджетирования Общества четко структурированы и формализованы.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 утверждены формализованные процедуры по разработке стратегии развития, среднесрочного плана развития и бюджета Общества, которые реализуются на практике;

2 процессы планирования согласованы друг с другом, в частности при разработке бюджета учитывается его соответствие стратегии развития Общества, в том числе показатели бюджета Общества отражают стратегические цели, определенные в стратегии развития Общества, среднесрочный план развития корректируется с учетом изменений, вносимых в бюджет;

3 среднесрочный план развития Общества готовится на скользящей основе (в среднесрочный план развития включается новый прогнозный год с учетом горизонта планирования по мере окончания отчетного периода);

4 годовой бюджет Общества утверждается до начала года;

5 утвержден четкий календарь подготовки годового бюджета и среднесрочного плана развития;

6 в основе системы бюджетирования и среднесрочного планирования содержатся расчеты денежных показателей на основе натуральных и стоимостных показателей.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения последовательности и согласованности процессов стратегического планирования, среднесрочного планирования и бюджетирования должны быть утверждены формализованные процедуры. Процессы планирования являются согласованными друг с другом, если при разработке бюджета учитывается его соответствие стратегии развития Общества, показатели бюджета Общества отражают стратегические цели, определенные в стратегии развития Общества, а среднесрочный план развития корректируется с учетом изменений, вносимых в бюджет. В частности, хорошей практикой согласования бюджетов со стратегией является обоснование отдельных статей расходов с точки зрения их необходимости для реализации стратегии Общества.

Эффективному планированию способствует подготовка среднесрочного плана развития Общества на скользящей основе (в среднесрочный план развития включается новый прогнозный год с учетом горизонта планирования по мере окончания отчетного периода). Для обеспечения системности и структурированности процессов среднесрочного планирования и годового бюджетирования должен быть утвержден четкий календарь подготовки годового бюджета и среднесрочного плана развития Общества.

Необходимо, чтобы годовой бюджет Общества утверждался до начала года, так как более позднее утверждение бюджета ограничивает эффективность финансово-хозяйственной деятельности Общества.

*Источники информации:* интервью с руководителями подразделений, отвечающих за вопросы планирования и прогнозирования, документы, регулирующие процедуры в области бизнес планирования и прогнозирования, стратегия развития, среднесрочный план развития, годовой бюджет

2.4.3. При разработке стратегии в Обществе формируется рабочая группа из представителей высшего руководства Общества и руководителей подразделений Общества. Совет директоров играет ведущую роль в рамках обсуждения основных положений стратегии. Начало процесса разработки стратегии объявляется по внутренним коммуникациям Общества, и сотрудники Общества имеют возможность высказывать свои идеи, которые затем доводятся до сведения рабочей группы.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 роли различных подразделений, должностных лиц и органов Общества в процессах планирования четко определены;

2 для разработки стратегии Общества формируется рабочая группа, включающая как представителей высшего руководства, так и руководителей подразделений Общества;

3 Совет директоров Общества играет ведущую роль в рамках обсуждения основных положений стратегии;

4 начало процесса разработки стратегии Общества объявляется по внутренним коммуникациям Общества, и работники Общества имеют возможность высказывать свои идеи, которые затем доводятся до сведения рабочей группы;

5 в Обществе создано структурное подразделение по стратегическому планированию, деятельность которого регулируется соответствующим положением о подразделении, утверждена должностная инструкция руководителя и сотрудников подразделения по стратегическому планированию;

6 подразделение по стратегическому планированию осуществляет следующие функции:

- координация и обеспечение процесса разработки стратегии;

- анализ ключевых стратегических альтернатив;

- анализ тенденций в окружающей среде и подготовка предложений по реализации возможностей и реагированию на угрозы;

- подготовка предложений по приоритетным направлениям деятельности;

- разработка и пересмотр ключевых показателей деятельности и подготовка рекомендаций по их целевым значениям;

- мониторинг и подготовка отчетов по реализации стратегии и среднесрочного плана развития;

- мониторинг и подготовка отчетов о достижении целевых значений ключевых показателей деятельности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из

вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения эффективного процесса разработки стратегии рекомендуется, чтобы была создана рабочая группа по разработке стратегии развития Общества, в которую бы входили представители высшего руководства Общества, руководители подразделений Общества, а также отраслевые эксперты и консультанты в случае их привлечения. Это позволяет обеспечить эффективный поток информации в двух направлениях как снизу-вверх, так и сверху-вниз.

Для обеспечения критического анализа предложений, подготавливаемых в рамках разработки стратегии развития Общества, ведущую роль в рамках обсуждения основных положений стратегии Общества должен играть Совет директоров Общества.

Процесс обсуждения стратегии Общества должен носить неформальный характер. В частности, могут проводиться специальные неформальные встречи Совета директоров со всеми заинтересованными сторонами, в том числе в рамках комитета по стратегии Совета директоров Общества.

Для должной поддержки процесса стратегического планирования и реализации механизма «лифта» идей начало процесса разработки стратегии должно объявляться по внутренним коммуникациям Общества, а сотрудники Общества должны иметь возможность высказывать свои идеи, которые затем должны доводиться до сведения рабочей группы.

Для обеспечения и координации процесса разработки стратегии, мониторинга ее реализации должно быть создано подразделение по стратегическому развитию.

*Источники информации:* интервью с руководителем подразделения по стратегическому планированию, документы, регулирующие процедуры в области бизнес планирования, положение о подразделении по стратегическому планированию, должностная инструкция руководителя подразделения по стратегическому планированию, протоколы заседаний Совета директоров, план работы Совета директоров

2.4.4. При разработке стратегии Общества осуществляется предварительная оценка рисков (угроз и возможностей), в частности, осуществляется SWOT/PEST-анализ и сценарный анализ. В рамках разработки среднесрочного плана развития используется техника стресс-тестирования. Оценка рисков является составной частью процесса бизнес планирования.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 при разработке стратегии развития Общества проводится *SWOT-анализ*;
- 2 при разработке стратегии развития Общества проводится *PEST-анализ*;
- 3 оценка рисков является составной частью процесса бизнес планирования, в частности существуют четкие подтверждения того, что любому существенному корпоративному решению предшествует предварительная оценка рисков;
- 4 при разработке стратегии развития используется техника сценарного анализа;
- 5 при разработке среднесрочного плана развития используется техника стресс-тестирования.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Бизнес планирование является эффективным в том случае, если при его осуществлении уделяется должное внимание вопросам оценки рисков. В том числе, при разработке стратегии Общества осуществляется *SWOT* и *PEST анализы*, а любому существенному корпоративному решению предшествует предварительный анализ рисков и последствий их реализации. Каждый бизнес-план также сопровождается анализом рисков.

Для оценки степени интеграции процесса управления рисками в основную деятельность и учета рисков при принятии корпоративных решений Служба должна обратить внимание на следующие аспекты:

участие руководителя подразделения по управлению рисками в различных коллегиальных структурах, являющихся площадками для обсуждения и принятия решений руководством, таких как бюджетный комитет, инвестиционный комитет, комитет по управлению активами и пассивами, правление Общества;

проведение комплексной проверки и оценки рисков в рамках сделок по приобретению активов;  
проведение комплексной оценки рисков инвестиционных проектов.

Среди эффективных инструментов учета рисков в рамках процесса стратегического планирования можно выделить сценарный анализ. Сценарный анализ позволяет анализировать нестандартные ситуации. Он позволяет понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарный анализ помогает оценить, как можно и как нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для Общества исходам, позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата деятельности организации. В частности, сценарный анализ позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды.

Другим инструментом управления рисками в рамках процесса бизнес планирования является стресс-тестирование. Стресс-тестирование может быть определено как оценка потенциального воздействия на финансовое состояние Общества ряда заданных изменений в факторах риска, которые соответствуют исключительным, но вероятным событиям.

Стресс-тестирование включает в себя компоненты как количественного, так и качественного анализа. Количественный анализ направлен, прежде всего, на определение возможных колебаний основных макроэкономических показателей и оценку их влияния на различные составляющие активов Общества. С помощью методов количественного анализа определяются вероятные стрессовые сценарии, которым может подвергнуться компания. Качественный анализ позволяет оценить способность Общества компенсировать возможные крупные убытки и определить комплекс действий, которые должны быть предприняты для снижения уровня рисков и поддержания финансовой устойчивости.

*Источники информации:* стратегия развития, среднесрочные планы развития, интервью с руководителем подразделения по стратегическому планированию

2.4.5. В Обществе внедрена система регулярной управленческой отчетности и утверждены процедуры по ее подготовке.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в Обществе внедрена система регулярной управленческой отчетности Совету директоров и руководству Общества;
- 2 утверждены процедуры по подготовке и представлению управленческой отчетности, которые исполняются на практике;
- 3 в отношении каждого отчета, данных и цифр установлены конкретные владельцы, которые несут ответственность за достоверность данных – существует единый источник правды;
- 4 ответственность за подготовку управленческой отчетности несет руководитель исполнительного органа;
- 5 внутренними нормативными документами Общества четко определены внутренние и внешние получатели отчетности, форматы и сроки представления отчетности (например, государственные органы);
- 6 существуют утвержденные методики расчета ключевых показателей деятельности;
- 7 система управленческой отчетности предоставляет информацию в сопоставимом с системой стратегического планирования, среднесрочного планирования и бюджетирования аналитическом разрезе.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для эффективного отслеживания реализации стратегии Общества в Обществе внедрена система управленческой отчетности. Для обеспечения последовательности и преемственности практики в Обществе утверждены процедуры по подготовке и представлению управленческой отчетности. Для обеспечения эффективного анализа результатов деятельности и управленческих решений, основанных на сопоставимой информации, система управленческой отчетности должна предоставлять информацию в сопоставимом с системой стратегического планирования, среднесрочного планирования и бюджетирования разрезе.

Формальную ответственность за подготовку управленческой отчетности несет руководитель исполнительного

органа Общества.

Для исключения возможности манипуляции при оценке результатов деятельности, а также обеспечения сопоставимости данных, рекомендуется утвердить методики расчета ключевых показателей деятельности.

*Источники информации:* управленская отчетность, регламенты подготовки управленческой отчетности, интервью с членами Совета директоров, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером, интервью с корпоративным секретарем

2.4.6. Управленческая отчетность Общества на регулярной основе предоставляется руководству и Совету директоров Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров и руководство Общества на ежемесячной основе получают отчеты о значениях ключевых показателей деятельности;
- 2 Совет директоров и руководство на ежеквартальной основе получает информацию об исполнении среднесрочного плана развития;
- 3 руководство Общества на ежеквартальной основе получает информацию об исполнении годового бюджета;
- 4 Совет директоров и руководство Общества на ежегодной основе получают информацию о реализации стратегии развития Общества;
- 5 управленческая отчетность стандартного и удобного формата;
- 6 управленческие отчеты содержат анализ «план-факт», разъяснение отклонений и преимущественно сконцентрированы на анализе с фокусом на будущие действия.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для эффективного отслеживания реализации стратегии Общества в Обществе должна быть внедрена система управленческой отчетности.

В частности, Совет директоров и руководство Общества на ежемесячной основе должны получать отчеты о ключевых показателях деятельности. Также Совет директоров и руководство Общества ежеквартально должны получать информацию об исполнении среднесрочного плана развития. Кроме того, руководство Общества должно ежеквартально получать отчетность об исполнении годового бюджета.

Также на ежегодной основе руководство и Совет директоров Общества должны получать информацию о реализации стратегии развития Общества.

Управленческие отчеты должны быть стандартизированы и удобны для восприятия, содержать анализ «план-факт», разъяснения отклонений, преимущественно сконцентрированы на анализе с фокусом на будущие действия.

*Источники информации:* управленская отчетность, регламенты подготовки управленческой отчетности, интервью с членами Совета директоров, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером, интервью с корпоративным секретарем.

2.4.7. Совет директоров Общества ежеквартально проводит заседание, посвященное вопросам исполнения плана развития Общества, и ежегодно проводит заседание, посвященное вопросам реализации стратегии развития, с привлечением всех заинтересованных сторон. При оценке результатов деятельности Общества Совет директоров сравнивает Общество с аналогичными компаниями.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется  
скорее не выполняется  
не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Совет директоров Общества на ежеквартальной основе проводит заседание, посвященное вопросам исполнения среднесрочного плана развития;
- 2 Совет директоров Общества ежегодно проводит заседание, посвященное рассмотрению результатов деятельности Общества за год, реализации ее стратегии развития и среднесрочного плана развития;
- 3 при оценке результатов деятельности Общества Совет директоров проводит сравнения с аналогичными компаниями в Республике Казахстан или за рубежом;
- 4 при проведении заседаний, посвященных рассмотрению результатов деятельности Общества Совет директоров приглашает на заседание все заинтересованные стороны, в том числе членов Правления, Единственного акционера и, в случае необходимости, представителей отраслевых государственных органов;
- 5 заседания Совета директоров Общества, посвященные вопросам рассмотрения результатов деятельности Общества, проводятся только в очном порядке;
- 6 члены Совета директоров могут созвать внеочередные заседания для рассмотрения результатов деятельности Общества;
- 7 вознаграждение сотрудников Общества по результатам деятельности определяется на основе информации о результатах деятельности из системы управленческой отчетности после сверки с аудированной годовой финансовой отчетностью.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Совет директоров должен проводить регулярные заседания для формальной оценки результатов деятельности Общества и контроля текущей финансово-хозяйственной деятельности.

В частности, рекомендуется, чтобы Совет директоров на полугодовой основе проводил заседание, посвященное рассмотрению вопросов исполнения среднесрочного плана развития, и на ежегодной основе проводил заседание, посвященное рассмотрению результатов деятельности Общества за год, реализации ее стратегии развития и среднесрочного плана развития.

Такие заседания должны проводиться только в очной форме, что необходимо для обеспечения всестороннего обсуждения вопросов.

Для того, чтобы составить полное представление о результатах деятельности Общества Совет директоров должен проводить сравнение результатов деятельности Общества с аналогичными компаниями в Республике Казахстан или за рубежом, которые признаются лидерами в своей отрасли. Очевидно, что результаты деятельности Общества не всегда являются следствием решений менеджмента. На результаты деятельности Общества существенным образом могут влиять внешние условия. Проведение сравнительного анализа позволяет нивелировать фактор макроэкономических условий.

По результатам таких заседаний Совет директоров в случае необходимости может инициировать внесение соответствующих коррективов в план развития или стратегию развития Общества в соответствии с установленными процедурами бизнес планирования. Это позволяет Совету директоров надлежащим образом контролировать деятельность менеджмента Общества и осуществлять стратегическое руководство Обществом.

Результаты заседания Совета директоров, посвященного рассмотрению результатов деятельности Общества за год, реализации ее стратегии развития и среднесрочного плана развития, должны являться основой для оценки деятельности менеджмента Общества и принятия кадровых решений.

Члены Совета директоров также должны иметь возможность созвать внеочередные заседания Совета директоров для рассмотрения результатов деятельности Общества, в том числе для обсуждения значений ключевых показателей деятельности Общества, которые предоставляются членам Совета директоров ежемесячно.

Приглашение на заседания Совета директоров, посвященных рассмотрению результатов деятельности Общества, всех заинтересованных сторон, включая членов Правления, Единственного акционера и, в случае необходимости, государственных органов, позволяет выслушать их мнение в отношении результатов деятельности Общества и обсудить возможные предварительные инициативы по внесению коррективов в планы развития Общества. Такие встречи по итогам года, также позволяют Совету директоров оценить ожидания Единственного акционера в отношении распределения чистого дохода и размеру дивидендов для дальнейшего их согласования с бюджетными потребностями Общества.

*Источники информации:* протоколы заседаний Совета директоров, интервью с членами Совета директоров,

2.4.8. Для автоматизации процессов планирования и мониторинга Общество использует информационную систему, позволяющую автоматизировать процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования, а также позволяющую автоматизировать процессы подготовки управленческой и финансовой отчетности в Обществе.

выполняется

частично выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество внедрило информационную систему, позволяющую автоматизировать процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования;

2 Общество внедрило информационную систему, позволяющую автоматизировать процессы подготовки управленческой и финансовой отчетности в Обществе;

*Комментарий:* Информационная система позволяет автоматизировать процессы планирования, бюджетирования и прогнозирования, а также процессы составления управленческой и финансовой отчетности.

Внедрение такой информационной системы позволяет повысить прозрачность данных в течение всего процесса планирования, позволяет получать в реальном времени данные для анализа результатов деятельности, обеспечивает согласованность и последовательность информации.

*Источники информации:* интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

### Раздел 3. Прозрачность

#### 3.1. Информационная политика

3.1.1. Общество утвердило информационную политику (положение о раскрытии информации), определяющую принципы и подходы к раскрытию информации, а также перечень информации, раскрываемой различным заинтересованным сторонам. Информационная политика Общества свободно доступна. Обществом приняты необходимые регламенты для обеспечения структурированного процесса сбора и раскрытия информации. Совет директоров регулярно рассматривает на своих заседаниях прозрачность Общества и эффективность процессов раскрытия информации.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Обществом утверждена информационная политика (положение о раскрытии информации), которая исполняется на практике;

2 информационная политика (положение о раскрытии информации) размещена в публичном доступе на Интернет-ресурсе Общества;

3 информационная политика Общества регулирует следующие вопросы:

· цели раскрытия информации;

· принципы раскрытия информации;

· круг заинтересованных сторон, которым раскрывается информация;

· перечень и порядок раскрытия информации различным заинтересованным сторонам, в том числе периодичность и сроки раскрытия информации;

4 компанией утверждены регламенты, необходимые для обеспечения структурированного процесса раскрытия информации, в которых определены форматы отчетности, органы, должностные лица и функциональные подразделения, ответственные за раскрытие и представление информации, в том числе определены их функции и обязанности в рамках процесса раскрытия информации; регламенты исполняются на практике;

5 Совет директоров регулярно (не менее одного раза в год) рассматривает на своих заседаниях прозрачность Общества и эффективность процессов раскрытия информации.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения последовательного подхода к раскрытию информации компанией должна быть утверждена информационная политика. Заинтересованные стороны должны иметь свободный доступ к информационной политике Общества для того, чтобы сформировать свои ожидания в отношении раскрытия информации компанией. Кроме того, публично доступная информационная политика повышает ответственность и подотчетность исполнительных органов Общества в части обеспечения прозрачности Общества и качества раскрываемой информации.

Для обеспечения прозрачности Общества и последовательности практики раскрытия информации в Обществе должны быть утверждены необходимые регламенты, структурирующие процессы раскрытия информации. В частности, рекомендуется, чтобы в Обществе был принят регламент подготовки годового отчета, регламент подготовки социального отчета, регламент размещения информации на Интернет-ресурсе, а также другие регламенты, регулирующие процессы раскрытия информации различным заинтересованным сторонам. Данные регламенты должны определять формат отчетности, органы, должностные лица и функциональные подразделения, ответственные за раскрытие и представление информации, в том числе определять их функции и обязанности в рамках процесса раскрытия информации. Служба должна удостовериться, что данные регламенты исполняются на практике.

*Источники информации:* политика раскрытия информации (положение о раскрытии информации), Интернет-ресурс, регламенты раскрытия информации, интервью с представителями, отвечающими за вопросы раскрытия информации

3.1.2. Общество своевременно раскрывает информацию, предусмотренную законодательством и внутренними нормативными документами Общества. Отсутствуют случаи нарушения установленных сроков раскрытия информации или непоследовательного раскрытия информации. При раскрытии информации Общество придерживается подхода равного раскрытия информации заинтересованным сторонам. В частности, ключевая информация раскрывается на государственном, русском и на английском языках в одинаковые сроки.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Общество своевременно раскрывает информацию, предусмотренную законодательством;
- 2 Общество своевременно раскрывает информацию, предусмотренную внутренними нормативными документами;
- 3 отсутствуют случаи непоследовательного раскрытия информации, когда ранее раскрытая информация не раскрывается в последствии;
- 4 ключевая информация Общества раскрывается на государственном, русском и английском языках;
- 5 сроки раскрытия информации на государственном, русском и английском языках идентичны.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Общество должно демонстрировать на практике приверженность принципам последовательности, своевременности и равнодоступности информации для заинтересованных сторон. Это является необходимым условием для минимизации информационной асимметрии во взаимоотношениях между компанией и заинтересованными лицами. Для этого Служба должна убедиться в том, что отсутствуют случаи несвоевременного

раскрытия информации, непоследовательного раскрытия информации, когда ранее раскрытая информация не раскрывается в последствии в силу ее негативного характера или по другим причинам.

Надлежащей практикой также является одновременное раскрытие ключевой информации на государственном, русском и английском языках, что является дополнительным инструментом для соблюдения принципа равнодоступности информации. Особенно данное положение актуально для компаний, имеющих широкую базу иностранных инвесторов.

Неспособность Общества своевременно раскрыть информацию, обязанность раскрытия которой установлена законодательством или внутренними нормативными документами свидетельствует о неэффективности процессов раскрытия информации или сознательном сокрытии отдельных фактов в деятельности Общества, что создает информационную асимметрию во взаимоотношениях между Обществом и ее заинтересованными сторонами.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, нормативные акты в области раскрытия информации, внутренние нормативные документы, регулирующие раскрытие информации, публичные источники информации, информационные ресурсы, являющиеся обязательными для раскрытия информации.

3.1.3. Общество готовит годовой отчет для широкого круга заинтересованных лиц, который соответствует лучшей практике раскрытия информации и содержит всю необходимую информацию, которую ожидают заинтересованные лица. Годовой отчет утверждается Советом директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Общество готовит годовой отчет для широкого круга заинтересованных лиц;
- 2 годовой отчет Общества размещен на Интернет-ресурсе Общества, а также распространяется среди целевых заинтересованных лиц в печатном виде;
- 3 годовой отчет Общества хорошо структурирован;
- 4 годовой отчет отличается хорошим дизайном и визуально удобен для восприятия;
- 5 годовой отчет Общества содержит, как минимум, следующую информацию:
  - обращение председателя совета директоров Общества;
  - обращение руководителя правления;
  - об Обществе: общие сведения; о структуре уставного капитала, включая следующие сведения: количество и номинальная стоимость выпущенных акций (долей участия), описание прав, предоставляемых акциями, количество и номинальная стоимость объявленных, но не размещенных акций, состав акционеров (участников) и количество и доля принадлежащих им простых акций (долей участия), порядок распоряжения правами собственности; миссия; стратегия развития, результаты ее реализации; обзор рынка и положение на рынке;
    - результаты финансовой и операционной деятельности за отчетный год: обзор и анализ деятельности относительно поставленных задач; операционные и финансовые показатели деятельности; основные существенные события и достижения; информация о существенных сделках; любая финансовая поддержка, включая гарантии, получаемые/полученные от государства и любые обязательства перед государством и обществом, принятые на себя Обществом (если не раскрывается в соответствии с МСФО);
      - структура активов, включая дочерние/зависимые организации всех уровней, обзор, основные итоги их финансовой и производственной деятельности;
      - цели и планы на будущие периоды;
      - основные факторы риска и система управления рисками;
      - корпоративное управление: структура корпоративного управления; состав акционеров и структура владения; состав совета директоров, включая квалификацию, процесс отбора, в том числе о независимых директорах с указанием критериев определения их независимости; отчет о деятельности совета директоров и его комитетов; информация о соответствии практики корпоративного управления принципам настоящего Кодекса, а при ее несоответствии пояснения о причинах несоблюдения каждого из принципов; состав правления Общества; отчет о деятельности правления; политика вознаграждения должностных лиц;
        - устойчивое развитие (в случае подготовки отдельного отчета в области устойчивого развития, возможно предоставление ссылки на данный отчет);
        - заключение аудитора и финансовая отчетность с примечаниями;
        - в аналитических показателях и данных, включаемых в годовой отчет, отражается сравнительный анализ и достигнутый прогресс (регресс) по отношению к предыдущему периоду (сравнение со значениями аналогичных показателей, указанных в прошлом годовом отчете). В целях сравнения показателей с компаниями международного уровня, действующими в аналогичной отрасли, публикуются показатели деятельности, которые позволяют провести отраслевой бенчмаркинг-анализ.

8 годовой отчет Общества доступен на государственном, русском и английском языках.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или Обществом не готовится годовой отчет.

*Комментарий:* Годовой отчет Общества является одним из ключевых источников информации о деятельности Общества для заинтересованных лиц и должен быть размещен на Интернет-ресурсе Общества. Качественный годовой отчет является свидетельством того, что компания уделяет значительное внимание вопросам раскрытия информации.

Заинтересованные лица должны получать необходимую информацию о деятельности Общества из годового отчета. В связи с этим он должен содержать определенный набор информации, который рекомендуется для включения в годовой отчет в соответствии с лучшей практикой. Также годовой отчет Общества должен быть хорошо структурирован и визуально удобен для восприятия, что является необходимым условием для облегченного поиска информации в годовом отчете. При этом годовой отчет Общества должен быть доступен для всех заинтересованных лиц. В этой связи он должен быть опубликован на государственном, русском и английском языках.

*Источники информации:* годовой отчет, Интернет-ресурс, интервью с руководителем подразделения, ответственным за подготовку годового отчета, публичные источники информации.

3.1.4. Интернет-ресурс Общества хорошо структурирован, удобен для навигации и содержит информацию, необходимую заинтересованным лицам для понимания деятельности Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Интернет-ресурс Общества хорошо структурирован;

2 Интернет-ресурс Общества удобен для навигации;

3 Интернет-ресурс Общества содержит следующую информацию:

- общую информацию об Обществе, включая информацию о миссии, основных задачах, целях и видах деятельности, размере собственного капитала, размере активов, чистом доходе и численности персонала;
- о стратегии развития и/или плане развития (стратегические цели); приоритетные направления деятельности;
- Устав и внутренние документы Общества, регулирующие деятельность органов, комитетов, корпоративного секретаря;
- об этических принципах;
- об управлении рисками;
- о дивидендной политике;
- о членах совета директоров, включая следующие сведения: фотография (по согласованию с членом совета директоров), фамилия, имя, отчество, дата рождения, гражданство, статус члена совета директоров (независимый директор, представитель акционера), указание функций члена совета директоров, в том числе членство в комитетах совета директоров или исполнение функций председателя совета директоров, образование, в том числе основное и дополнительное образование (наименование образовательного учреждения, год окончания, квалификация, полученная степень), опыт работы за последние пять лет, основное место работы и другие занимаемые в настоящее время должности, профессиональная квалификация, дата первого избрания в совет директоров и дата избрания в действующий совет директоров, количество и доля принадлежащих акций аффилированных организаций, критерии независимых директоров;
- о членах правления, включая следующие сведения: фотография, фамилия, имя, отчество, дата рождения, гражданство, должность и выполняемые функции, образование, в том числе основное и дополнительное образование (наименование образовательного учреждения, год окончания, квалификация, полученная степень), опыт работы за последние пять лет, профессиональная квалификация, должности, занимаемые по совместительству, количество и доля принадлежащих акций аффилированных организаций;
- о финансовой отчетности;
- о годовых отчетах;
- о внешнем аудиторе;

- о закупочной деятельности, включая правила, объявления и результаты закупок;
  - о структуре уставного капитала, включая следующие сведения: количество и номинальная стоимость выпущенных акций (долей участия), описание прав, предоставляемых акциями, количество и номинальная стоимость объявленных, но не размещенных акций, состав акционеров (участников), количество и доля принадлежащих им простых акций (долей участия), порядок распоряжения правами собственности;
  - о структуре активов, включая информацию об аффилированных организациях всех уровней с кратким указанием сферы их деятельности;
  - о годовом календаре корпоративных событий;
  - о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, включая сведения о сторонах сделки, существенных условиях сделки (предмет сделки, цена сделки), органе, принявшем решение об одобрении сделки;
  - о крупных сделках, включая сведения о сторонах сделки, существенных условиях сделки (предмет сделки, цена сделки), органе, принявшем решение об одобрении сделки;
  - о деятельности в сфере устойчивого развития;
  - о размере утвержденных дивидендов;
  - о новостях и пресс-релизах.
- 4 ключевая информация, размещенная на казахской, русской и английской версии интернет-ресурса, идентична за исключением случаев, когда различия обусловлены законодательными ограничениями.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или отсутствует Интернет-ресурс.

*Комментарий:* Интернет-ресурс Общества является ключевым и наиболее доступным источником информации для большинства заинтересованных лиц. В этой связи он должен содержать максимум возможной публичной информации. Как минимум, компания должна размещать на Интернет-ресурсе информацию, рекомендованную передовой практикой. Кроме того, Интернет-ресурс должен быть хорошо структурирован, удобен для навигации и доступен для всех заинтересованных лиц. В частности, желательно, чтобы информация размещалась в отдельных тематических разделах Интернет-ресурса.

*Источники информации:* Интернет-ресурс

### 3.2. Раскрытие финансовой информации

3.2.1. Общество готовит аудированную годовую и полугодовую финансовую отчетность в соответствии с МСФО, а также финансовую отчетность в соответствии с МСФО за первый квартал и за первые девять месяцев. Финансовая отчетность размещается на Интернет-ресурсе Общества.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество готовит и размещает на Интернет-ресурсе аудированную годовую финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО;

2 Общество готовит и размещает на Интернет-ресурсе полугодовую финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО;

3 Общество готовит и размещает на Интернет-ресурсе финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО за первый квартал и за первые девять месяцев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Ключевой информацией о деятельности Общества, которую ожидают получать заинтересованные лица, является финансовая отчетность Общества. В соответствии с лучшей практикой финансовая отчетность компании должна готовиться за год, за полугодие, за первый квартал, а также за первые

девять месяцев года.

Заинтересованные лица должны быть уверены в ее достоверности. В связи с этим финансовая отчетность компании должна пройти независимый аудит и быть подтверждена независимым аудитором.

Для наиболее доступного и необременительного доступа заинтересованных лиц к финансовой отчетности она должна размещаться на Интернет-ресурсе Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, финансовая отчетность за последний отчетный период, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.2.2. Финансовая отчетность Общества публично раскрывается в максимально короткие сроки. Как минимум, годовая финансовая отчетность компании размещается на Интернет-ресурсе компании до конца апреля, а финансовая отчетность за полугодие, по итогам первого квартала и за первые девять месяцев размещается на Интернет-ресурсе Общества в течение 60 дней с момента окончания отчетного периода.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество размещает на Интернет-ресурсе аудированную годовую финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО, до конца апреля;

2 Общество размещает на Интернет-ресурсе полугодовую финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО, в течение 60 дней с момента окончания отчетного периода;

3 Общество размещает на Интернет-ресурсе финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с МСФО за первый квартал и за первые девять месяцев, в течение 60 дней с момента окончания отчетного периода.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Одним из ключевых факторов качества финансовой отчетности Общества является ее актуальность и своевременность. В этой связи в соответствии с лучшей практикой финансовая отчетность Общества должна раскрываться в максимально короткие сроки с момента окончания отчетного периода. Как минимум, годовая финансовая отчетность компании должна размещаться на Интернет-ресурсе компании до конца апреля, а финансовая отчетность за полугодие, по итогам первого квартала и за первые девять месяцев должна размещаться на Интернет-ресурсе Общества в течение 60 дней с момента окончания отчетного периода.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.2.3. Аудиторское заключение на финансовую отчетность Общества является безусловно положительным.

выполняется

частично выполняется

не выполняется

Служба должна следующим образом квалифицировать выполнение данного критерия:

1 выполняется – аудиторское заключение на последнюю финансовую отчетность Общества является безусловно положительным;

2 частично выполняется – аудиторское заключение на последнюю финансовую отчетность Общества содержит оговорки

3 не выполняется – аудиторское заключение на последнюю финансовую отчетность Общества является отрицательным, аудитор выразил отказ от заключения или аудиторское заключение не было опубликовано.

*Комментарий:* Финансовая отчетность должна содержать достоверную информацию и давать справедливое представление о финансовых результатах деятельности Общества. Мнение о достоверности финансовой отчетности Общества выражает внешний аудитор Общества в своем аудиторском заключении.

В зависимости от мнения аудитора заключение может быть безусловно-положительным, с оговорками, являться отрицательным и, тем самым, определять ценность финансовой отчетности для заинтересованных сторон Общества. Кроме того, аудитор может выразить отказ от заключения, а компания отказаться от публикации аудиторского заключения, что существенным образом ограничивает ценность финансовой отчетности Общества.

*Источники информации:* аудиторское заключение на финансовую отчетность за последний отчетный период

3.2.4. Финансовая отчетность Общества должна включать отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс, отчет о движении денежных средств, отчет о признанных доходах и расходах или отчет обо всех изменениях собственного капитала, а также пояснения к финансовой отчетности.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 финансовая отчетность содержит бухгалтерский баланс;
- 2 финансовая отчетность Общества содержит отчет о прибылях и убытках;
- 3 финансовая отчетность Общества содержит отчет о движении денежных средств;
- 4 финансовая отчетность Общества содержит отчет о признанных доходах и расходах или отчет обо всех изменениях в собственном капитале;
- 5 финансовая отчетность Общества содержит пояснения к финансовой отчетности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если отсутствуют только пояснения к финансовой отчетности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется», если выполняется большая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, финансовая отчетность не содержит бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, не была опубликована на интернет-ресурсе или была опубликована позже шести месяцев с момента окончания отчетного периода.

*Комментарий:* Первые четыре формы отчетности, представляемые помимо пояснений к финансовой отчетности, как правило, называют «основными» формами финансовой отчетности, которые наиболее востребованы заинтересованными лицами.

Отсутствие ключевых форм финансовой отчетности Общества существенно снижает ее ценность для заинтересованных лиц.

*Источники информации:* финансовая отчетность за последний отчетный период, интернет-ресурс Общества.

3.2.5. Общество раскрывает прогноз доходов, сегментный анализ, подробную структуру доходов, подробную структуру затрат, описание методов оценки активов, ставки процентов по финансовым активам и финансовым обязательствам, информацию о показателях достаточности капитала, показателях ликвидности, информацию об учетной политике Общества, информацию об условных обязательствах и активах, информацию о резервах, а также информацию о субсидиях и гарантиях государства.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае раскрытия всей следующей информации:

- 1 подробный прогноз доходов;
- 2 сегментный анализ (в разбивке по основным видам деятельности);

- 3 подробная структура доходов;
- 4 подробная структура затрат;
- 5 описание методов оценки активов;
- 6 методы амортизации основных средств;
- 7 ставки процентов по финансовым активам и финансовым обязательствам;
- 8 информация о показателях достаточности капитала;
- 9 информация о показателях ликвидности;
- 10 информация об учетной политике Общества;
- 11 информация об условных обязательствах и условных активах;
- 12 информация о резервах;
- 13 информация о субсидиях и гарантиях государства.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные стороны должны получать подробную информацию о финансовом состоянии Общества. Лучшая передовая практика заключается в раскрытии тех сведений, которые в наибольшей степени интересуют заинтересованные стороны. Такая информация может раскрываться в примечаниях к финансовой отчетности, отчете руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности или годовом отчете.

*Источники информации:* финансовая отчетность за последний отчетный период, годовой отчет за последний год, отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности

### 3.2.6. Общество раскрывает подробную информацию о сделках со связанными сторонами и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество раскрывает в пояснениях к финансовой отчетности информацию об операциях со связанными сторонами;

2 Общество раскрывает в публичном доступе в форме отдельного отчета, приложения к годовому отчету или в виде отдельных сообщений, по мере возникновения, информацию о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность;

3 информация о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, содержит сведения о сторонах сделки и характере взаимоотношений между ними, цене сделке, существенных условиях сделки, процедуре утверждения сделки, в том числе органе, утвердившем сделку.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные стороны должны получать информацию о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, и операциях со связанными сторонами. Это позволяет получить информацию о том, совершаются ли они на рыночных условиях и соответствуют ли их условия тем условиям, которые бы были в случае, если бы они совершались с несвязанными сторонами. Необходимо отметить, что в соответствии с МСФО предусмотрено понятие операций со связанными сторонами, а законодательством Республики Казахстан понятие сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Несмотря на общий экономический смысл, существуют

различные определения в отношении этих понятий и процедуры утверждения операций со связанными сторонами и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, хотя зачастую они пересекаются. По этой причине необходимо раскрывать отдельно информацию об операциях со связанными сторонами и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность.

Для этого должны раскрываться сведения, позволяющие составить представление о таких операциях и сделках, в том числе их объеме, цене сделки, условиях сделок и операций, характере взаимоотношений со связанными сторонами, процедурах их утверждения и т.д.

*Источники информации:* финансовая отчетность за последний отчетный период, Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.2.7. Общество готовит отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности Общества (отчет менеджмента/комментарии менеджмента) и раскрывает данную информацию в публичном доступе до конца апреля.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Общество готовит отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности (отчет менеджмента/комментарии менеджмента);
- 2 отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности размещается на Интернет-ресурсе или в годовом отчете Общества;
- 3 отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности за год размещается в публичном доступе до конца апреля года, следующего за отчетным.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть критериев.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности является дополнительной информацией и готовится в целях разъяснения результатов, представленных в финансовой отчетности. Данная форма отчетности наряду с годовым отчетом позволяет руководству Общества раскрыть те факторы и условия, которые повлияли на результаты финансово-хозяйственной деятельности и, тем самым, повышает ее прозрачность.

*Источники информации:* отчет руководства о результатах финансово-хозяйственной деятельности за последний отчетный год, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

### 3.3. Раскрытие нефинансовой информации

3.3.1 Общество раскрывает подробную информацию о структуре владения акциями.

выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае раскрытия в публичном доступе всей следующей информации:

- 1 количество и номинальная стоимость выпущенных простых акций и других типов акций;
- 2 количество и номинальная стоимость объявленных, но не размещенных акций;
- 3 информация о Единственном акционере;
- 4 информация о характере владения (распоряжения).

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о структуре владения голосующими акциями Общества, что необходимо для составления представления о рисках присущих ей.

В связи с этим в публичных источниках информации должен быть раскрыта максимально подробная информация о структуре владения акциями Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год, публичные отчетные документы

### 3.3.2 Общество раскрывает подробную информацию о членах Правления.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в публичном доступе раскрывается состав Правления;
- 2 в публичном доступе раскрываются следующие сведения о членах исполнительных органов:
  - ФИО;
  - круг вопросов, за которые отвечает в Обществе;
  - гражданство;
  - год рождения;
  - образование (включая образовательное учреждение, годы обучения, квалификация, сведения о профессиональных квалификациях);
  - опыт работы (не менее чем за последние пять лет);
  - работа по совместительству и членство в Советах директоров других организаций в настоящее время;
  - владение акциями Общества;
  - владение акциями поставщиков и конкурентов Общества;
- 3 информация раскрывается в отдельном разделе на Интернет-ресурсе и в годовом отчете.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о составе Правления, а также получить ключевые сведения о членах Правления, позволяющие составить представление об их ключевых характеристиках, в том числе квалификации, опыте работы и возможных конфликтах интересов.

В связи с этим указанная информация должна раскрываться в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

### 3.3.3 Общество раскрывает подробную информацию о членах Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в публичном доступе раскрывается состав Совета директоров;
- 2 в публичном доступе раскрываются следующие сведения о членах исполнительных органов:
  - ФИО;
  - дата первого избрания и дата текущего избрания в Совет директоров Общества;
  - членство в комитетах Совета директоров и председательство в Совете директоров;
  - гражданство;
  - год рождения;
  - статус (независимый директор, представитель акционера – с указанием акционера);
  - образование (включая образовательное учреждение, годы обучения, квалификация, сведения о профессиональных квалификациях);
  - опыт работы (не менее чем за последние пять лет);
  - работа и членство в Советах директоров других организаций в настоящее время;
  - владение акциями Общества;
  - владение акциями поставщиков и конкурентов Общества;
- 3 информация раскрывается в отдельном разделе на Интернет-ресурсе и в годовом отчете.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о составе Совета директоров, а также получить ключевые сведения о членах Совета директоров, позволяющие составить представление об их ключевых характеристиках, в том числе квалификации, опыте работы и возможных конфликтах интересов.

В связи с этим указанная информация должна раскрываться в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

### 3.3.4 Общество раскрывает подробную информацию \* о вознаграждениях членов исполнительных органов.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 в публичном доступе раскрывается общий размер вознаграждения членов исполнительных органов;
- 2 в публичном доступе раскрываются индивидуальные размеры вознаграждения членов исполнительных органов;
- 3 в публичном доступе раскрывается политика вознаграждения членов исполнительных органов;
- 4 в публичном доступе раскрываются процедуры принятия решения об определении размера вознаграждения членам исполнительных органов и его выплате;
- 5 информация раскрывается в отдельном разделе на Интернет-ресурсе и в годовом отчете.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о практике выплаты вознаграждений

членам исполнительных органов Общества, в том числе его структуре и размере. Помимо общего размера вознаграждения всех членов исполнительных органов заинтересованные лица должны получать информацию о размере вознаграждения выплаченного каждому члену исполнительных органов. Данная информация необходима для составления представления об адекватности и оптимальности вознаграждения с точки зрения размеров и результатов деятельности Общества.

В связи с этим указанная информация должна раскрываться в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

3.3.5 Общество раскрывает подробную информацию о вознаграждениях членов Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в публичном доступе раскрывается общий размер вознаграждения членов Совета директоров;  
2 раскрываются индивидуальные размеры вознаграждения членов Совета директоров, в том числе следующие сведения:

· размер вознаграждения каждому члену Совета директоров;

· информация о структуре вознаграждения, в том числе фиксированной и переменной части;

3 в публичном доступе раскрывается политика вознаграждения членов Совета директоров;

4 в публичном доступе раскрываются процедуры принятия решения об определении размера вознаграждения членам Совета директоров и его выплате;

5 информация раскрывается в отдельном разделе на Интернет-ресурсе и в годовом отчете.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о практике выплаты вознаграждений членам Совета директоров Общества, в том числе его структуре и размере. Помимо общего размера вознаграждения всех членов Совета директоров заинтересованные лица должны получать информацию о размере вознаграждения выплаченного каждому члену Совета директоров с подробной разбивкой на компоненты. Данная информация необходима для составления представления об адекватности и оптимальности вознаграждения с точки зрения размеров и результатов деятельности Общества.

В связи с этим указанная информация должна раскрываться в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

3.3.6 Общество раскрывает в публичном доступе информацию о практике корпоративного управления.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество раскрывает в публичном доступе систематизированную информацию о корпоративном управлении;

- 2 раскрывается следующая информация о корпоративном управлении:
- структура и компетенции органов Общества;
  - список и функции комитетов Совета директоров;
  - состав комитетов Совета директоров;
  - количество заседаний и посещаемость заседаний Совета директоров;
  - количество заседаний и посещаемость заседаний комитетов Совета директоров;
  - соотношение очных и заочных заседаний Совета директоров;
  - процедура выдвижения кандидатов в Совет директоров;
  - процедура созыва общих собраний акционеров (вынесения вопроса на рассмотрение Единственного акционера);
  - процедура внесения предложений в повестку общих собраний акционеров (вынесения вопросов на рассмотрение Единственного акционера);
  - процедура внесения предложений в повестку заседаний Совета директоров;
  - информация о внутреннем аудите;
  - информация о политике оценки работы Совета директоров;
  - информация о тренингах для членов Совета директоров;
  - информация о системе внутреннего контроля и системе управления рисками;
  - информация о характере влияния государства, в том числе перечень вопросов, требующих согласования с государственными органами;
  - информация о наличии кодекса деловой этики и механизмах, направленных на обеспечение соблюдения кодекса деловой этики;
- 3 информация о корпоративном управлении раскрывается систематизировано в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества;
- 4 Общество публикует в годовом отчете или на Интернет-ресурсе отчеты о работе Совета директоров и его комитетов;
- 5 Общество публикует в годовом отчете или на Интернет-ресурсе отчеты с самооценкой следования утвержденному кодексу корпоративного управления Общества, а также любому другому кодексу корпоративного управления, который Общество обязана или добровольно обязалась соблюдать.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о практике корпоративного управления Общества. Данная информация должна быть систематизирована и облегчать заинтересованным лицам понимание особенностей корпоративного управления Общества.

Совет директоров и его комитеты должны готовить регулярные отчеты о своей работе, которые должны раскрываться на интернет-ресурсе и в годовом отчете Общества.

Улучшению практики корпоративного управления Общества также способствует регулярная (не менее одного раза в год) подготовка отчетов об оценке соответствия Общества утвержденному кодексу корпоративного управления Общества и публикация их на Интернет-ресурсе Общества.

Информация о практике корпоративного управления должна раскрываться в отдельном разделе Интернет-ресурса и в годовом отчете Общества, что облегчает ее поиск для заинтересованных лиц.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

### 3.3.7 Общество раскрывает подробную информацию о внешнем аудиторе.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

- Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:
- 1 раскрывается наименование аудиторской организации;
  - 2 раскрываются наименования аудиторских организаций, оказывавших услуги по аудиту финансовой отчетности и прочей информации ранее;
  - 3 раскрывается информация о размере вознаграждения выплачиваемого аудиторской организации (отдельно

за аудиторские услуги и отдельно за услуги, не связанные с аудитом финансовой отчетности и прочей информации Общества);

4 информация обо всех услугах, оказываемых аудиторской организацией;

5 раскрывается политика в отношении назначения и ротации внешнего аудитора и ключевого персонала аудиторской организации, по одобрению услуг аудиторской организации, не связанных с аудитом финансовой отчетности и прочей информации, и приему на работу бывших сотрудников аудиторской организации;

6 информация раскрывается систематизировано в отдельном разделе Интернет-ресурса и годового отчета Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны иметь представление о практике привлечения аудиторских организаций, в том числе политике оказания аудиторскими организациями услуг, не относящихся к аудиту финансовой отчетности и прочей информации, политике ротации аудиторских организаций, приему на работу бывших сотрудников аудиторских организаций. Также важно раскрывать информацию о вознаграждении, выплачиваемом аудиторской организации, в том числе отдельно за аудиторские услуги и услуги, не связанные с аудитом финансовой отчетности и прочей информации.

Данная информация необходима для оценки рисков независимости аудиторской организации и оценки потенциального качества проведения аудита финансовой отчетности и прочей информации.

Для облегчения поиска информации она должна раскрываться систематизировано на Интернет-ресурсе и в годовом отчете Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, годовой отчет за последний отчетный год.

### 3.3.8 Общество раскрывает информацию о существенных фактах.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Общество раскрывает на Интернет-ресурсе информацию о решениях общего собрания акционеров (Единственного акционера);

2 Общество раскрывает на Интернет-ресурсе информацию о решениях Совета директоров;

3 информация о решениях общего собрания акционеров (Единственного акционера) и Совета директоров Общества раскрывается в течение одного рабочего дня с момента принятия решения;

4 раскрываемая информация о решениях общего собрания акционеров (Единственного акционера) и Совета директоров Общества, как минимум, включает следующее:

· сведения о рассмотренных вопросах;

· сведения о принятых решениях;

· сведения о распределении голосов за то или иное решение;

· сведения о присутствовавших на заседании членах Совета директоров или сведения о числе акций, представленных акционерами, участвовавшими в голосовании на общем собрании акционеров;

5 Общество раскрывает на Интернет-ресурсе подробные пресс-релизы, описывающие последние существенные корпоративные события в деятельности Общества;

6 Общество ведется календарь корпоративных событий, который размещен на Интернет-ресурсе Общества;

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из

вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны регулярно получать информацию о ключевых событиях в деятельности Общества. Кроме того, регулярно и в максимально короткие сроки должна размещаться информация о решениях общего собрания акционеров (Единственного акционера) и Совета директоров Общества.

Общество должно вести календарь корпоративных событий, который должен быть размещен на Интернет-ресурсе Общества, что позволяет заинтересованным лицам заранее знать о ключевых корпоративных событиях Общества.

*Источники информации:* Интернет-ресурс, протоколы заседаний Совета директоров, протоколы общих собраний акционеров, решения Единственного акционера.

### **3.4. Аудиторский процесс**

3.4.1. Внешним аудитором Общества является независимая, опытная, имеющая хорошую репутацию международная аудиторская фирма.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 внешним аудитором Общества является опытная, имеющая хорошую репутацию международная аудиторская организация;

2 аудит Общества осуществляет не аффилированная с ней или ее менеджментом аудиторская организация;

3 аудиторская организация не является внешним аудитором Общества более 10 лет подряд.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны быть уверены в достоверности финансовой отчетности Общества. Эту уверенность обеспечивает привлечение в качестве внешнего аудитора Общества опытной, имеющей хорошую репутацию международной аудиторской организации. Заинтересованные лица должны быть уверены, что отсутствуют какие-либо сомнения в независимости аудиторской организации. По этой причине не желательно, чтобы аудиторская организация была внешним аудитором Общества более 10 лет подряд. Кроме того, заинтересованные лица должны быть уверены, что отсутствуют какие-либо факты аффилированности аудиторской организации и Общества или ее менеджмента.

*Источники информации:* интервью с председателем комитета по аудиту Совета директоров, сведения об аудиторах за последние 10 лет, протоколы общих собраний акционеров, публичные источники информации, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером.

3.4.2. Аудиторская организация не оказывает Обществу существенного объема консультационных услуг, отсутствуют случаи приема на работу бывших членов аудиторской команды ранее, чем через год после их увольнения из аудиторской организации. Существуют подтвержденные факты ротации партнеров, ответственных за аудит.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 аудиторская организация не оказывает Обществу консультационные услуги, составляющие более 50% от общей стоимости вознаграждения выплачиваемого аудиторской организации (за исключением консультационных услуг, связанных с аудитом финансовой отчетности и прочей информации);

2 отсутствуют случаи приема на работу на руководящие должности или должности, предполагающие существенное влияние на процесс подготовки финансовой отчетности, бывших членов аудиторской команды ранее, чем через год после их увольнения из аудиторской организации;

3 существуют подтвержденные факты ротации партнеров и старшего персонала, ответственного за аудит финансовой отчетности, не менее чем один раз в пять лет, в случае если аудиторская организация оказывает Обществу аудиторские услуги более 5 лет подряд;

4 отсутствуют факты привлечения для оказания консультационных услуг членов аудиторской команды.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Заинтересованные лица должны быть уверены в достоверности финансовой отчетности Общества. Ряд факторов, таких как значительная доля консультационных услуг, оказываемых аудиторской организацией, прием на работу в компанию на руководящие должности или должности, предполагающие существенное влияние на процесс подготовки финансовой отчетности, бывших членов аудиторской команды, могут создавать угрозу независимости аудиторской организации.

Кроме того, аудиторской организацией должны быть предприняты меры для снижения угрозы независимости. В частности, необходимо, чтобы осуществлялась ротация партнеров и старшего персонала, ответственного за аудит финансовой отчетности Общества, не менее одного раза в пять лет, в случае если аудиторская организация оказывает Обществу аудиторские услуги более 5 лет подряд. Кроме того, должно быть обеспечено, чтобы члены аудиторской команды не были вовлечены в оказание консультационных услуг Общества.

*Источники информации:* интервью с председателем комитета по аудиту Совета директоров, договора с аудиторской организацией, запрос информации в по перечню и стоимости услуг, оказанных аудиторской организацией, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.4.3. Отбор внешнего аудитора осуществляется на основе конкурса, важную роль в процессе отбора играет комитет по аудиту Совета директоров Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 отбор внешнего аудитора Общества осуществлялся на основе конкурса;

2 члены комитета по аудиту входят в состав конкурсной комиссии по выбору внешнего аудитора и участвуют в процессе оценки результатов конкурса;

3 рекомендации комитета по аудиту Совета директоров по назначению и размеру оплаты услуг внешнего аудитора представляются Совету директоров и общему собранию акционеров (Единственному акционеру).

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Выбор внешнего аудитора Общества должен осуществляться на ясной, ответственной и прозрачной основе. Этому способствует проведение конкурсного отбора внешнего аудитора и активное участие в процессе отбора внешнего аудитора членов комитета по аудиту Совета директоров Общества. В частности, члены

комитета по аудиту должны входить в конкурсную комиссию по выбору внешнего аудитора. По результатам конкурсного отбора комитет по аудиту должен готовить свои рекомендации Совету директоров.

*Источники информации:* интервью с председателем комитета по аудиту Совета директоров, протоколы заседаний комитета по аудиту Совета директоров, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.4.4. Обществом утверждена политика по внешнему аудиту, регулирующая вопросы оказания аудиторской организацией консультационных услуг, не связанных с аудитом финансовой отчетности и прочей информации, вопросы ротации аудиторских организаций и старшего персонала аудиторской организации, вопросы приема на работу бывших сотрудников аудиторской организации.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Советом директоров Общества утверждена политика по внешнему аудиту, которая выполняется на практике;

2 политика по внешнему аудиту Общества регулирует следующие вопросы:  
· оказание аудиторской организацией консультационных услуг, не связанных с аудитом финансовой отчетности и прочей информации;

· ротация аудиторских организаций и старшего персонала аудиторской организации;

· политика приема на работу бывших сотрудников аудиторской организации;

3 политика по внешнему аудиту раскрывается на Интернет-ресурсе Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, если политика по внешнему аудиту является формальным документом, не содержащим существенных вопросов регулирования внешнего аудита, или практика Общества отличается от положений, закрепленных в политике по внешнему аудиту.

*Комментарий:* Для обеспечения последовательности аудиторского процесса и практики взаимоотношений с внешним аудитором Совет директоров Общества должен утвердить политику по внешнему аудиту, которая должна регулировать вопросы оказания аудиторской организацией консультационных услуг, не связанных с аудитом финансовой отчетности и прочей информации, вопросы ротации аудиторских организаций и старшего персонала аудиторской организации, вопросы приема на работу бывших сотрудников аудиторской организации.

Для обеспечения прозрачности политика по внешнему аудиту Общества должна быть размещена на ее Интернет-ресурсе.

*Источники информации:* политика по внешнему аудиту, интервью с председателем комитета по аудиту Совета директоров, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером

3.4.5. Комитет по аудиту Совета директоров Общества регулярно встречается с внешним аудитором в рамках аудиторского процесса, налажен эффективный диалог между председателем комитета по аудиту и внешним аудитором.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 комитет по аудиту (Совет директоров) регулярно встречается с внешним аудитором;
- 2 комитет по аудиту (Совет директоров) рассматривает письма руководству, подготовленные внешним аудитором;
- 3 комитет по аудиту (Совет директоров) рассматривает реализацию менеджментом рекомендаций внешнего аудитора, отраженных в письме руководству;
- 4 между председателем комитета по аудиту (Совета директоров) и внешним аудитором налажен эффективный диалог, внешний аудитор всегда может выразить свою озабоченность председателю комитета по аудиту (Совета директоров).

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий.

*Комментарий:* Для обеспечения эффективного аудиторского процесса комитет по аудиту должен регулярно встречаться с внешним аудитором. На таких встречах могут рассматриваться ход внешнего аудита, рекомендации внешнего аудитора, представленные в письме руководству, а также прогресс в реализации рекомендаций внешнего аудитора.

Важным фактором является то, насколько налажен диалог между председателем комитета по аудиту и партнером внешнего аудитора, ответственным за проект. Такой диалог является одним из слагаемых эффективного аудиторского процесса. Внешний аудитор должен иметь прямой доступ к председателю комитета по аудиту и иметь возможность выразить свою озабоченность.

В случае отсутствия комитета по аудиту внешний аудитор должен напрямую взаимодействовать с Советом директоров и его председателем.

*Источники информации:* политика по внешнему аудиту, интервью с председателем комитета по аудиту Совета директоров, интервью с финансовым директором/главным бухгалтером.

### 3.5. Внутренний аудит

3.5.1. Во внутренних нормативных документах Общества четко определены цели внутреннего аудита. Цели внутреннего аудита, помимо требований законодательства, определялись на основе изучения внутренних потребностей Общества с привлечением всех заинтересованных сторон и регулярно рассматриваются Советом директоров с точки зрения их адекватности поставленным перед службой внутреннего аудита задачам. Внутренние нормативные документы, регулирующие функцию внутреннего аудита в Обществе, доводятся до сведения всех заинтересованных сторон.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 Советом директоров Общества утверждено положение о службе внутреннего аудита и внутренние нормативные документы, регламентирующие проведение внутреннего аудита, которые исполняются на практике;

2 положение о службе внутреннего аудита Общества и внутренние нормативные документы, регламентирующие проведение внутреннего аудита, регулируют следующие вопросы:

- цели внутреннего аудита;
- функции различных сторон в процессе внутреннего аудита;
- функции службы внутреннего аудита;
- порядок работы службы внутреннего аудита;
- доступ к информации службы внутреннего аудита;
- порядок проведения проверок службой внутреннего аудита;

3 цели внутреннего аудита, помимо требований законодательства, определялись на основе изучения внутренних потребностей Общества с привлечением всех заинтересованных сторон;

4 цели и функции внутреннего аудита регулярно рассматриваются Советом директоров с точки зрения их адекватности поставленным перед службой внутреннего аудита задачам;

5 в процессе определения целей и функций внутреннего аудита, а также разработки внутренних нормативных документов, регулирующих функцию внутреннего аудита Общества, участвовали все заинтересованные стороны, в том числе Совет директоров, руководство Общества;

6 цели и функции внутреннего аудита, а также внутренние нормативные документы, регулирующие функцию внутреннего аудита Общества, доводятся до сведения всех заинтересованных сторон;

7 существует четкое понимание и согласие между службой внутреннего аудита и руководством Общества по поводу ключевых заказчиков службы внутреннего аудита, в том числе существует четкое понимание того, что основным заказчиком службы внутреннего аудита является Совет директоров и руководство Общества в части содействия повышению эффективности деятельности и внутреннего контроля;

8 руководство Общества и Совет директоров Общества ощущают пользу от работы службы внутреннего аудита.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или служба внутреннего аудита не функционирует.

*Комментарий:* Построение эффективной функции внутреннего аудита начинается с определения ее целей и функций (объема оказываемых услуг). Четкие цели и функции внутреннего аудита являются основой для дальнейшего определения порядка работы и взаимодействия службы внутреннего аудита с другими заинтересованными сторонами. Для обеспечения последовательности и четкости миссия, цели и функции внутреннего аудита должны быть закреплены в политике по внутреннему аудиту.

В процесс определения целей и функций внутреннего аудита, а также разработке документов, регулирующих функцию внутреннего аудита, должны участвовать все заинтересованные стороны, так как это позволяет учесть их интересы и, тем самым, способствует лучшей ориентированности службы внутреннего аудита на удовлетворение потребностей Общества.

Для обеспечения большей ценности службы внутреннего аудита на регулярной основе должно осуществляться рассмотрение целей и функций службы внутреннего аудита с точки зрения их соответствия потребностям основных заказчиков службы внутреннего аудита. Хотя международные стандарты внутреннего аудита отражают последние тенденции и лучшую практику в области внутреннего аудита, руководитель службы внутреннего аудита должен удостовериться, что они соответствуют ожиданиям основных заказчиков услуг службы внутреннего аудита. В частности, в соответствии с Практической рекомендацией 1000-1 Международного института внутренних аудиторов главный внутренний аудитор несет ответственность за периодическую оценку того насколько цели, функции и полномочия функции внутреннего аудита, закрепленные уставом службы внутреннего аудита, продолжают быть адекватными с точки зрения способности достижения поставленных перед ней задач.

Для обеспечения лучшей информированности всех заинтересованных сторон цели и функции внутреннего аудита, а также внутренние нормативные документы, регулирующие функцию внутреннего аудита, доводятся до сведения всех заинтересованных сторон. Это может осуществляться путем электронной рассылки данной информации, размещением данной информации на внутреннем интернет-ресурсе, а также размещением на внешнем Интернет-ресурсе Общества.

Должно быть четкое понимание основных заказчиков услуг службы внутреннего аудита между самой службой и руководством Общества, а услуги, оказываемые службой внутреннего аудита, должны нести пользу ключевым заказчикам услуг.

*Источники информации:* политика по внутреннему аудиту, положение о службе внутреннего аудита, интервью с руководителем службы внутреннего аудита, интервью с членами Совета директоров.

3.5.2. Служба внутреннего аудита напрямую подчиняется Совету директоров Общества. Руководитель службы внутреннего аудита регулярно участвует в заседаниях Совета директоров и комитета по аудиту Совета директоров, в случае необходимости без присутствия менеджмента. Планы работы, бюджет, вознаграждение и назначение работников службы внутреннего аудита находятся под полным контролем Совета директоров.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 служба внутреннего аудита напрямую подчиняется Совету директоров – руководитель службы внутреннего аудита отчитывается напрямую перед Советом директоров и аудиторским комитетом;
- 2 руководитель службы внутреннего аудита регулярно участвует в заседаниях Совета директоров и комитета по аудиту Совета директоров Общества (в случае необходимости без присутствия менеджмента);
- 3 Совет директоров Общества утверждает планы работы службы внутреннего аудита и данное утверждение не носит формальный характер;
- 4 Совет директоров Общества утверждает бюджет службы внутреннего аудита и менеджмент Общества не может вносить свои коррективы (бюджет утверждается сначала на Совете директоров и затем включается в сводный бюджет Общества);
- 5 Совет директоров Общества утверждает структуру и размер вознаграждения руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита;
- 6 Совет директоров Общества утверждает назначение руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита Общества;
- 7 отсутствуют факты и свидетельства, ставящие под сомнение способность существующей структуры обеспечить независимость и качество отчетов службы внутреннего аудита.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или служба внутреннего аудита не функционирует.

*Комментарий:* СВА должна напрямую подчиняться и быть подотчетной Совету директоров. Только в этом случае обеспечивается независимость СВА и ее способность предоставить качественные незаулавлированные отчеты о проверках финансово-хозяйственной деятельности. Подотчетность СВА обеспечивается за счет ряда процедур, в том числе через утверждение Советом директоров планов работы, бюджета, назначения руководителя и сотрудников службы, определения структуры и размера вознаграждения руководителя и сотрудников службы. Также должны проводиться регулярные встречи Совета директоров с руководителем СВА, в том числе без присутствия менеджмента.

*Источники информации:* политика по внутреннему аудиту, положение о службе внутреннего аудита, интервью с руководителем СВА, интервью с членами Совета директоров

3.5.3. Разработаны ключевые показатели деятельности СВА, и Совет директоров ежегодно оценивает по этим показателям эффективность работы СВА и ее руководителя. Ключевые показатели деятельности разработаны для сотрудников СВА, и руководитель службы регулярно оценивает сотрудников службы на соответствие им. Вознаграждение руководителя и сотрудников службы зависит от результатов оценки работы СВА и ее отдельных сотрудников, проведенной на основе ключевых показателей деятельности, установленных в отношении СВА и ее сотрудников.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 по рекомендации комитета по аудиту Советом директоров утверждены ключевые показатели деятельности службы внутреннего аудита;
- 2 Совет директоров проводит ежегодную оценку эффективности работы службы внутреннего аудита и ее руководителя на основе утвержденных показателей и рекомендаций комитета по аудиту;
- 3 утверждены ключевые показатели деятельности сотрудников службы внутреннего аудита;
- 4 руководитель службы внутреннего аудита проводит регулярную (не менее одного раза в год) оценку работы сотрудников службы внутреннего аудита на основе утвержденных ключевых показателей деятельности;
- 5 вознаграждение руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита зависит от результатов оценки работы службы внутреннего аудита и ее отдельных сотрудников, проведенной на основе ключевых показателей деятельности, установленных в отношении службы внутреннего аудита и ее сотрудников;
- 6 ключевые показатели деятельности регулярно пересматриваются;
- 7 ключевые показатели деятельности работников согласованы с ключевыми показателями деятельности службы внутреннего аудита.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, оценка СВА не проводится или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Совет директоров должен утвердить ключевые показатели деятельности службы внутреннего аудита и регулярно оценивать работу службы по этим показателям. Также должны быть утверждены ключевые показатели деятельности в отношении сотрудников службы внутреннего аудита. Руководитель СВА должен не менее одного раза в год проводить оценку работы сотрудников службы на основе утвержденных ключевых показателей деятельности.

Кроме того, вознаграждение руководителя и сотрудников СВА должно быть привязано к результатам оценки их работы, что обеспечивает должную мотивацию руководителя и сотрудников службы.

Ключевые показатели деятельности должны регулярно пересматриваться с тем, чтобы адекватно отражать поставленные перед службой внутреннего аудита цели и задачи.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, протоколы заседаний комитета по аудиту Совета директоров, протоколы заседаний Совета директоров, внутренние нормативные документы, регулирующие деятельность СВА, утвержденные ключевые показатели деятельности СВА.

3.5.4. Служба внутреннего аудита состоит из опытных аудиторов, которые обладают всеми необходимыми навыками, а также усиливается сотрудниками других подразделений в случае необходимости. Утверждены ключевые компетенции (навыки) руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита, которые регулярно развиваются на основе плана внутреннего аудита и на основе которых осуществляет подбор персонала службы внутреннего аудита. Руководителем службы внутреннего аудита разработана стратегия подбора персонала, учитывающая необходимый оптимальный набор навыков, которая закреплена во внутреннем документе Общества.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 служба внутреннего аудита полностью укомплектована и состоит из опытных сотрудников, которые обладают всеми необходимыми навыками, и в случае необходимости усиливается сотрудниками других подразделений;

2 утверждены ключевые компетенции (навыки) для руководителя и сотрудников службы внутреннего аудита;

3 компетенции (навыки) сотрудников службы внутреннего аудита регулярно развиваются с учетом плана внутреннего аудита;

4 подбор сотрудников службы внутреннего аудита осуществляется на основе утвержденных компетенций;

5 руководителем службы внутреннего аудита разработана стратегия подбора персонала, учитывающая необходимый оптимальный набор навыков, которая закреплена во внутреннем документе Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, не выполняется первое условие или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Для эффективного осуществления своей деятельности служба внутреннего аудита должна быть полностью укомплектована и состоять из опытных сотрудников, обладающих всеми необходимыми навыками, и, в случае необходимости, должна усиливаться сотрудниками других подразделений. Руководитель СВА должен иметь четкое представление о требуемых ему сотрудниках и предпринимать необходимые действия с точки зрения планов

внутреннего аудита, стратегии развития Общества и требуемых навыков. Для этого он должен разработать стратегию подбора персонала на долгосрочную перспективу и осуществлять повышение квалификации имеющихся сотрудников, а каждый сотрудник должен проходить тщательный отбор на основе утвержденных компетенций.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, стратегия подбора персонала СВА, должностные инструкции руководителя и сотрудников СВА, планы повышения квалификации сотрудников СВА

3.5.5. В Обществе реализуется программа развития карьеры сотрудников службы внутреннего аудита, которая включает тренинги и развитие ключевых навыков. Для каждого сотрудника службы внутреннего аудита существует план развития карьеры.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 имеются индивидуальные планы обучения по развитию навыков сотрудников, которые реализуются на практике;

2 планы проведения тренингов включают внутренние и внешние возможности, в том числе следующие:

· обучение на местах более опытными сотрудниками;

· формальные обучающие курсы;

· внешние курсы и семинары;

· каждый сотрудник при приеме на работу проходит курс введения в должность;

3 для каждого сотрудника существует план развития карьеры и руководство по развитию карьеры.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, СВА существенно не укомплектована или не функционирует.

*Комментарий:* В Обществе должны существовать индивидуальные планы обучения по развитию навыков сотрудников службы внутреннего аудита, определяющие основные тренинги и курсы повышения квалификации, которые должны пройти сотрудники службы внутреннего аудита для развития своих навыков. Обучение сотрудников должно включать как внешние семинары и курсы, так и внутреннее обучение более опытными сотрудниками. Кроме того, в отношении каждого сотрудника должны существовать планы развития карьеры. В Обществе стимулируется получение внутренними аудиторами профессиональных сертификатов в области внутреннего аудита. Все это в совокупности позволяет создать среду постоянного повышения квалификации и развития.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, планы обучения сотрудников СВА, планы развития карьеры сотрудников СВА, руководство по развитию карьеры сотрудников СВА

3.5.6. Внутренняя корпоративная культура службы внутреннего аудита стимулирует достижение службой внутреннего аудита своих целей. Корпоративная культура службы внутреннего аудита характеризуется командной работой, оптимальным балансом работы и личной жизни, обменом знаниями.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 внутренняя корпоративная культура службы внутреннего аудита стимулирует достижение службой

внутреннего аудита своих целей;

- 2 служба внутреннего аудита характеризуется низкой текучестью кадров, низким числом отпусков по болезни;
- 3 корпоративная культура службы внутреннего аудита характеризуется командной работой;
- 4 корпоративная культура службы внутреннего аудита характеризуется оптимальным балансом работы и личной жизни;
- 5 корпоративная культура службы внутреннего аудита характеризуется обменом знаниями.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий, СВА существенно не укомплектована или не функционирует.

*Комментарий:* Корпоративная культура службы внутреннего аудита должна способствовать достижению службой ее целей. Развитая *корпоративная культура* способствует низкой текучести кадров, низкому количеству дней отпуска, взятых сотрудниками по болезни. Развитая *корпоративная культура* службы внутреннего аудита также характеризуется командной работой, оптимальным балансом работы и личной жизни, обменом знаниями. В конечном итоге, это способствует более эффективной работе службы внутреннего аудита в целом и отдельных ее работников.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, положение о службе внутреннего аудита, политика внутреннего аудита, запрос данных

3.5.7. Службой внутреннего аудита разработан 2-3-х летний стратегический план внутреннего аудита, а также годовой план внутреннего аудита, основанные на предварительной оценке рисков Общества. Стратегический план внутреннего аудита пересматривается ежегодно в конце года, а также по мере необходимости, с учетом изменившихся рисков. Годовой план внутреннего аудита пересматривается в течение года и отражает завершённые проверки. Планы внутреннего аудита разрабатываются в тесном взаимодействии с менеджментом и утверждаются Советом директоров по рекомендации комитета по аудиту.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 Советом директоров Общества по рекомендации комитета по аудиту утвержден 2-3-х летний стратегический план внутреннего аудита;
- 2 Советом директоров утвержден годовой план внутреннего аудита;
- 3 стратегический план внутреннего аудита пересматривается ежегодно в конце каждого года, а также по мере необходимости, с учетом изменившихся рисков;
- 4 годовой план внутреннего аудита пересматривается в течение года и отражает завершённые проверки;
- 5 планы внутреннего аудита разрабатываются на основе предварительной оценки рисков Общества;
- 6 при разработке планов внутреннего аудита служба внутреннего аудита тесно взаимодействует с подразделениями Общества;
- 7 планы внутреннего аудита утверждаются Советом директоров Общества по рекомендации комитета по аудиту.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Планы внутреннего аудита должны разрабатываться на основе предварительной оценки рисков и в тесном взаимодействии со структурными подразделениями Общества. Служба внутреннего аудита должна иметь 2-3-х летний стратегический план, учитывающий риски Общества в долгосрочном периоде, а также годовой план внутреннего аудита, содержащий более точное описание планируемых аудиторских проверок на текущий год. Это позволяет более эффективно построить работу СВА.

Планы внутреннего аудита должны регулярно пересматриваться с учетом изменяющихся рисков Общества. Стратегический план внутреннего аудита должен пересматриваться в конце каждого года, а годовые планы внутреннего аудита должны пересматриваться в течение года. Это позволяет более эффективно спланировать работу по внутреннему аудиту и учесть изменившиеся риски.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, положение о службе внутреннего аудита, политика внутреннего аудита, планы внутреннего аудита

3.5.8. Для каждой аудиторской проверки составляется аудиторское задание, содержащее описание целей, объема проверки и ее сроков, а также программа аудиторской проверки, детализирующая перечень аудиторских процедур. Сроки проведения проверки согласовываются с руководителями ответственных подразделений. Аудиторское задание сконцентрировано на наиболее рискованных областях.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 в отношении каждой аудиторской проверки составляется аудиторское задание и программа аудиторской проверки;

2 аудиторское задание включает описание целей, объема проверки и сроков ее проведения;

3 программа аудиторской проверки содержит описание конкретного перечня аудиторских процедур, методы аудиторской проверки, результаты по каждой аудиторской процедуре (рабочая документация), примерный срок на выполнение каждой аудиторской процедуры;

4 сроки проведения аудиторской проверки предварительно согласуются с руководителями ответственных подразделений;

5 проводится проверка выполнения аудиторского задания;

6 аудиторское задание сконцентрировано на наиболее рискованных областях.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Для обеспечения качества проведения внутреннего аудита каждая аудиторская проверка должна основываться на четком плане проведения аудиторской проверки, который должен содержать цели аудиторской проверки, объем проверки и ее сроки.

Для снижения риска нарушения обычного хода работ сроки проведения каждой аудиторской проверки должны согласовываться с руководителями ответственных подразделений.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, положение о службе внутреннего аудита, политика внутреннего аудита, планы аудиторских проверок

3.5.9. Служба внутреннего аудита формально и неформально взаимодействует с другими контрольными подразделениями и внешним аудитором Общества. Служба внутреннего аудита делится результатами своих проверок с другими подразделениями, осуществляющими контрольные функции, проводит с ними совместные проверки (в случае необходимости и при условии отсутствия конфликта интересов) и осуществляет совместное планирование.

выполняется

скорее выполняется  
частично выполняется  
скорее не выполняется  
не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 служба внутреннего аудита формально и неформально взаимодействует с другими подразделениями, осуществляющими контрольные функции, и внешним аудитором Общества;
- 2 в случае необходимости служба внутреннего аудита делится результатами своих проверок с другими подразделениями, осуществляющими контрольные функции, и внешним аудитором Общества;
- 3 служба внутреннего аудита осуществляет с другими подразделениями, выполняющими контрольные функции, совместные проверки (в случае необходимости и при условии отсутствия конфликта интересов), а также осуществляет совместное планирование деятельности.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Эффективность внутреннего аудита повышается в случае активного взаимодействия службы внутреннего аудита с другими подразделениями, осуществляющими контрольные функции, такими как охрана здоровья, безопасности и окружающей среды. Это позволяет избежать дублирования, стимулирует распространение знаний и способствует повышению эффективности процесса. Это может осуществляться в форме формального и неформального взаимодействия. Осуществление совместного планирования, проведение совместных проверок, а также обмен информацией позволяют существенно повысить результативность внутреннего аудита.

В частности, в соответствии со стандартом 2050 Международных профессиональных стандартов внутреннего аудита главный внутренний аудитор должен обмениваться информацией и координировать деятельность с внутренними и внешними поставщиками услуг в области предоставления гарантий и консультационных услуг с тем, чтобы обеспечить надлежащий охват и минимизировать усилия.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА.

3.5.10. Утверждены стандарты и формы, необходимые для оказания качественных услуг по внутреннему аудиту. Перед аудиторской проверкой служба внутреннего аудита направляет аудируемому подразделению предварительное уведомление о проверке, во время проверки предпринимает меры для минимизации воздействия на текущую деятельность подразделения. Результаты проверки и рекомендации обсуждаются с аудируемым подразделением. Отчет по результатам аудита является удобным и ясным для восприятия, включает рекомендации, классифицированные по значимости, план мероприятий по устранению недостатков. Существуют процедуры по отслеживанию исполнения подготовленных рекомендаций.

выполняется  
скорее выполняется  
частично выполняется  
скорее не выполняется  
не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 утверждены стандарты и формы, необходимые для проведения аудиторских проверок;
- 2 перед аудиторской проверкой служба внутреннего аудита направляет аудируемому подразделению предварительное уведомление о проверке;
- 3 во время проверки служба внутреннего аудита предпринимает меры для минимизации воздействия на текущую деятельность подразделения;
- 4 результаты проверки и рекомендации обсуждаются с аудируемым подразделением;
- 5 отчет по результатам аудиторской проверки является удобным и ясным для восприятия;
- 6 отчет по результатам аудита включает рекомендации, классифицированные по значимости и план мероприятий по устранению недостатков;

7 существуют процедуры по отслеживанию исполнения подготовленных рекомендаций.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Для обеспечения качественного процесса внутреннего аудита в Обществе должны быть утверждены стандарты и формы, необходимые для проведения аудиторских проверок. Аудируемые подразделения должны быть уведомлены о планируемых аудиторских проверках заранее. Служба внутреннего аудита должна предпринять необходимые меры для минимизации воздействия на текущую деятельность подразделений.

Для реализации рекомендаций по результатам выявленных недостатков должен быть утвержден план мероприятий по устранению недостатков и утверждены процедуры по мониторингу исполнения рекомендаций.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, отчеты по результатам аудиторских проверок

3.5.11. Утверждены механизмы, направленные на постоянное повышение качества внутреннего аудита. Служба внутреннего аудита проводит оценку качества каждой проверки, а также внешнюю оценку качества. Служба внутреннего аудита регулярно получает отзывы ключевых заинтересованных сторон о качестве работы службы внутреннего аудита.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 по результатам каждой аудиторской проверки оценивается выполнение всех утвержденных аудиторских процедур;

2 служба внутреннего аудита регулярно получает формальные отзывы заинтересованных сторон о качестве работы службы внутреннего аудита и ценности, которую она приносит заинтересованным сторонам, и использует их для постоянного улучшения своей деятельности;

3 регулярно (не реже одного раза в три года) проводится внешняя оценка эффективности работы службы внутреннего аудита;

4 служба внутреннего аудита анализирует историческую информацию для повышения качества своей работы;

5 руководитель службы внутреннего аудита ежегодно представляет Совету директоров информацию об инициативах и результатах в области повышения качества работы службы внутреннего аудита Общества.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* В Обществе внедрены механизмы, направленные на регулярное повышение качества работы службы внутреннего аудита. Данные механизмы включают как внутреннюю проверку качества выполнения каждой аудиторской проверки, так и регулярные оценки заинтересованных сторон о качестве работы СВА и ценности, которую она приносит Обществу. Также проводятся регулярные (не реже одного раза в три года) внешние оценки качества работы службы внутреннего аудита.

В совокупности данные меры призваны способствовать постоянному улучшению работы службы внутреннего аудита и ее ценности для ключевых заказчиков услуг службы внутреннего аудита.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА, интервью с сотрудниками подразделений.

3.5.12. Служба внутреннего аудита активно использует современные информационные технологии в своей повседневной работе.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 используются базовые информационные технологии (e-mail, word);
- 2 информационные технологии используются при планировании;
- 3 информационные технологии используются при управлении ресурсами (программы по учету рабочего времени);
- 4 существуют внутренние информационные базы данных, используемые внутренними аудиторами в своей работе;
- 5 информационные технологии используются для анализа данных, ведения рабочих файлов;
- 6 информационные технологии используются для продвижения службы внутреннего аудита, в том числе внутренний сайт службы внутреннего аудита и электронные новостные письма;
- 7 используются программы для отслеживания исполнения рекомендаций, утверждения рабочей документации.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

**Служба должна оценивать данный критерий как неприменимый в случае если штатная численность сотрудников СВА менее 5 человек.**

*Комментарий:* Современные информационные технологии позволяют существенным образом упростить работу сотрудников внутреннего аудита и повысить эффективность работы службы внутреннего аудита. Лучшая практика заключается в активном внедрении в повседневную деятельность службы внутреннего аудита современных программных продуктов, помогающих планировать внутренний аудит, управлять аудиторскими проверками, анализировать данные и вести рабочие файлы. Кроме того, информационные технологии помогают в продвижении деятельности службы внутреннего аудита среди заинтересованных сторон.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА.

3.5.13. Внедрены четкие процедуры по администрированию работы сотрудников внутреннего аудита. Бюджет службы внутреннего аудита является достаточно гибким и позволяет учитывать изменяющиеся потребности в отношении службы внутреннего аудита.

- выполняется
- скорее выполняется
- частично выполняется
- скорее не выполняется
- не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

- 1 бюджет службы внутреннего аудита готовится на основе фактического объема планируемых работ с «чистого листа»;
- 2 мониторинг бюджета осуществляется на регулярной основе и отклонения сообщаются комитету по аудиту;
- 3 время сотрудников службы внутреннего аудита учитывается на основе системы учета рабочего времени;
- 4 бюджет службы внутреннего аудита является достаточно гибким и может быть скорректирован в течение года в зависимости от изменившихся потребностей.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Для надлежащего функционирования службы внутреннего аудита должны существовать надлежащие механизмы администрирования. В том числе, должна существовать система учета рабочего времени сотрудников службы внутреннего аудита Общества, что необходимо для надлежащего управления имеющимися ресурсами. В частности, наличие системы учета рабочего времени позволяет проводить анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками службы внутреннего аудита, позволяет осуществлять эффективное планирование потребностей в ресурсах, также система учета рабочего времени может использоваться для определения производительного и непроизводительного времени сотрудников службы внутреннего аудита с целью их мотивации и поощрения. Бюджет службы внутреннего аудита должен быть достаточно гибким, чтобы удовлетворять ожиданиям заинтересованных сторон от службы внутреннего аудита.

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА.

3.5.14. Существуют механизмы, направленные на повышение качества взаимодействия службы внутреннего аудита с ключевыми заинтересованными сторонами.

выполняется

скорее выполняется

частично выполняется

скорее не выполняется

не выполняется

Служба должна квалифицировать выполнение критерия в случае выполнения всех следующих условий:

1 руководитель службы внутреннего аудита понимает кто является ее ключевыми заинтересованными сторонами (как минимум, это должна быть Совет директоров, комитет по аудиту, председатель Правления и члены Правления, финансовый директор, внешний аудитор, руководители других контрольных функций);

2 служба внутреннего аудита поддерживает постоянные контакты с ключевыми заинтересованными сторонам.

3 служба внутреннего аудита проводит регулярные встречи с ключевыми заинтересованными сторонами.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее выполняется» в случае, если не выполняется незначительная часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «частично выполняется» в случае, если выполняется большая часть из вышеперечисленных условий.

Служба должна квалифицировать выполнение критерия как «скорее не выполняется» в случае, если выполняется меньшая часть из перечисленных выше условий.

Служба должна квалифицировать невыполнение критерия в случае, если не выполняется ни одно из вышеперечисленных условий или СВА не функционирует.

*Комментарий:* Служба внутреннего аудита должна установить тесное взаимодействие со своими ключевыми заинтересованными сторонами. Для этого руководитель службы внутреннего аудита должен четко понимать кто является ключевыми заинтересованными сторонами СВА и регулярно проводить встречи для обсуждения вопросов, связанных с внутренним аудитом. Это позволяет понимать ожидания заинтересованных сторон, обмениваться мнениями и соответственно более эффективно планировать работу внутреннего аудита

*Источники информации:* интервью с руководителем СВА.

### **Шкала оценки уровня корпоративного управления**

1. Высокий – от 90% до 100% выполнения критериев оценки корпоративного управления.
2. Средний – от 75% до 89% выполнения критериев оценки корпоративного управления.
3. Удовлетворительный – от 60% до 74% выполнения критериев оценки корпоративного управления.
4. Низкий – 0% до 59% выполнения критериев оценки корпоративного управления.