

Отчет о результатах оценки корпоративного управления



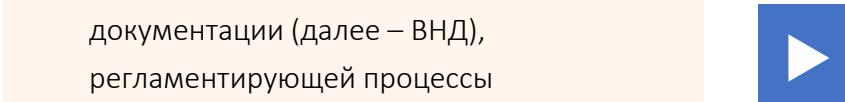
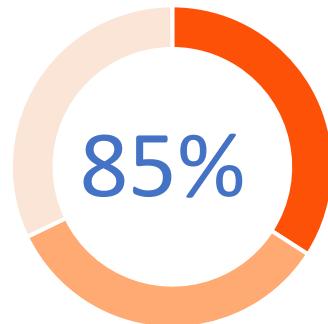
Обзор проекта

1

Обзор проекта

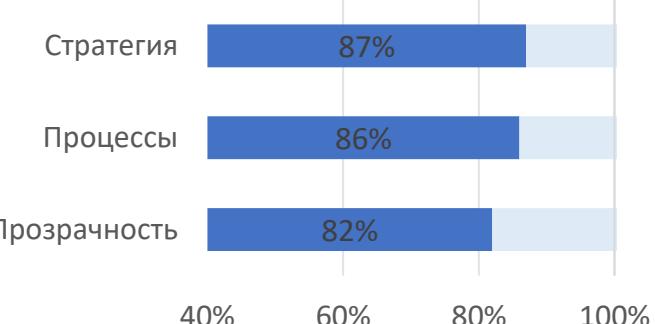


В рамках проведения независимой оценки корпоративного управления были выполнены следующие процедуры: интервью членов Совета директоров, руководителей и работников структурных подразделений Общества; анализ внутренней нормативной документации (далее – ВНД), регламентирующей процессы корпоративного управления; анализ протоколов и материалов к заседаниям СД; анализ документов о результатах основной деятельности и документов, характеризующих отношения с внешними сторонами; анализ общедоступной информации об Обществе; оценка соответствия системы корпоративного управления законодательству и лучшим практикам.



Общий результат диагностики корпоративного управления

По результатам оценки итоговый рейтинг корпоративного управления составил **85%**.
Данный уровень рейтинга свидетельствует о высоком уровне зрелости и соответствия ключевым принципам корпоративного управления, установленным ОЭСР, а также международным лучшим практикам. Такой показатель означает, что в Обществе внедрены и функционируют основные механизмы корпоративного надзора; обеспечена прозрачность и подотчетность органов управления; существуют эффективные процедуры по управлению рисками, внутреннему контролю и аудиту; и соблюдаются права акционеров и обеспечивается справедливое отношение к заинтересованным сторонам.



• Структура оценки

- Оценка сформирована по трём блокам:
 - I. Структура — органы управления, роли и комитеты;
 - II. Процессы — планирование и исполнение, KPI, риск-менеджмент, внутренний контроль и аудит;
 - III. Прозрачность — раскрытие информации, отчётность и коммуникации со стейкholderами.

2

Ключевые положительные
моменты и области для
совершенствования по
компоненту «Структура»

Ключевые положительные моменты

Формализованная нормативная база корпоративного управления



В Обществе утверждены и действуют все ключевые внутренние документы - Устав Общества, Кодекс Корпоративного управления, положения о Совете директоров, комитетах, Правлении, политика по конфликтам интересов; действуют политика управления рисками (с картой и реестром рисков), политика устойчивого развития, политика информационной безопасности, экологическая политика, дивидендная политика и др.

Чётко определённая миссия, цели и виды деятельности



Миссия и стратегические цели Общества закреплены в долгосрочном плане развития, публично раскрыты на сайте Общества и согласованы с установками Единственного акционера. Виды деятельности подробно описаны и соответствуют задачам по развитию делового туризма и эффективному использованию инфраструктуры.

Совет директоров и комитеты соответствуют методике оценки корпоративного управления



- Совет директоров состоит из 7 членов, из которых 42,9% — независимые директора. В составе Совета директоров отсутствуют работники Общества кроме первого руководителя, что соответствует принципам независимости. Функционируют три ключевых комитета (по аудиту и рискам, по кадрам и вознаграждениям, по стратегическому планированию), все под руководством независимых директоров.
- Члены Совета директоров обладают подтверждённым опытом в сферах государственного управления, корпоративного управления, финансов, права, стратегического развития и отраслевой специфики.
- Независимые директора имеют опыт работы в аналогичных отраслях и глубокие знания по функциональным вопросам.

Прозрачность и регулярность раскрытия информации



Годовые отчёты Общества, отчёты по корпоративному управлению, информация о структуре собственности, дивидендной политике и ключевых решениях органов управления публично раскрываются и доступны заинтересованным сторонам.

Ключевые области для совершенствования

Риски совмещения ключевых функций и отсутствие международной сертификации



Корпоративный секретарь совмещает должность Омбудсмена. Совмещение ролей корпоративного секретаря и омбудсмена может создавать риски конфликта интересов и снижать доверие к обеим функциям.

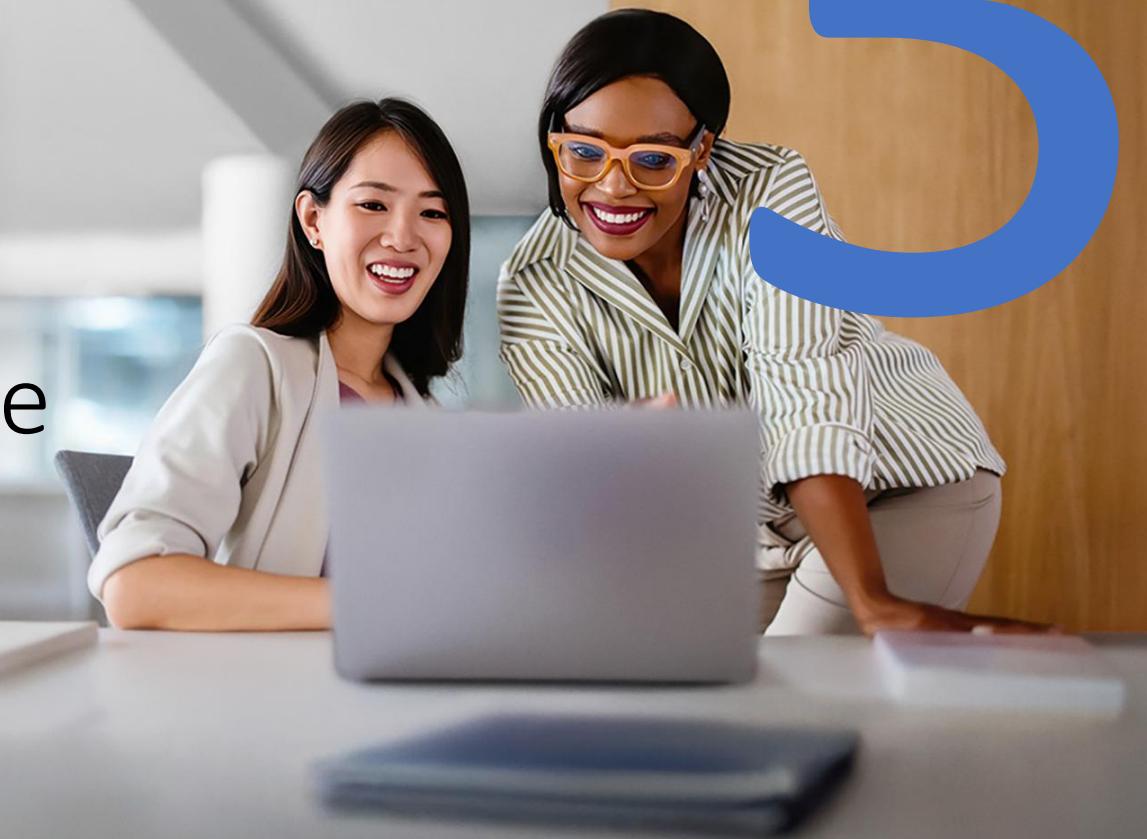
Кроме того, в настоящее время корпоративный секретарь не обладает международной сертификацией в профильной области.

Рекомендуется рассмотреть возможность разделения ролей корпоративного секретаря и омбудсмена. Согласно лучшим международным практикам по корпоративному управлению, предполагается, что корпоративный секретарь не совмещает другие должности, особенно те, которые требуют независимости и конфиденциальности. Учитывая, что секретарь сосредоточен на поддержке формальных процессов и информировании Совета директоров, а омбудсмен ответственен за обеспечение и организацию нейтрального и доверительного канала для обращений сотрудников, совмещение этих функций может привести к пересечению обязанностей и потенциальным конфликтам интересов. Разделение ролей может способствовать повышению эффективности работы и укреплению доверия к обеим функциям.

Корпоративному секретарю рекомендуется рассмотреть возможность прохождения специализированного обучения и получения профессиональной сертификации для повышения компетенций. Среди наиболее признанных сертификаций можно отметить ISCA, IFC и IoD.

3

Ключевые положительные
моменты и области для
совершенствования по
компоненту «Процессы»



Ключевые положительные моменты

Эффективная организация работы Совета директоров



- Процесс избрания членов Совета директоров прозрачен, установлены критерии отбора и независимости.
- Ежегодная оценка эффективности поддерживает высокий профессионализм и соответствие потребностям Общества.
- Формализована процедура введения новых членов, обеспечивающая их быструю адаптацию.
- Утверждены чёткие процедуры работы Совета директоров: заседания проводятся по годовому плану и внеочередном порядке при необходимости. Стратегические вопросы обсуждаются на очных заседаниях для полноценного участия в принятии решений.
- Материалы предоставляются заранее, что позволяет членам тщательно подготовиться и при необходимости запросить дополнительные сведения.

Комитеты и внутренние процедуры



- Все ключевые процедуры работы Совета директоров и комитетов закреплены внутренними документами, что обеспечивает последовательность и прозрачность практики.
- Комитеты при Совете директоров функционируют на основе утвержденных положений, проводят достаточное количество заседаний, своевременно информируют членов Совета директоров о результатах работы.

Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие



- В Обществе утверждена и реализуется политика устойчивого развития, интегрированы принципы Глобального договора ООН.
- Определены цели и приоритеты в области корпоративной социальной ответственности.
- Ежегодно утверждается план мероприятий с конкретными KPI, осуществляется регулярный мониторинг и анализ исполнения, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения.

Управление рисками



- В Обществе утверждена политика управления рисками, определены структура, функции и ответственность различных органов, внедрена модель «трех линий защиты».
- Регулярно проводится оценка рисков на всех уровнях, утверждены ключевые показатели и лимиты, осуществляется мониторинг и отчетность по рискам.

Ключевые области для совершенствования

Подтверждения эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля



Совет директоров использует отчеты внутреннего аудита и/или внешних экспертов для оценки эффективности системы управления рисками (СУР) и системы внутренних контролей (СВК). Последний из предоставленных отчетов датируется 4 кварталом 2023 года. Оценка СУР и СВК Службой внутреннего аудита не проводилась в 2024 году. Исполнительный орган не предоставляет Совету директоров подтверждение об эффективности системы управления рисками (СУР) и системы внутреннего контроля (СВК).

Для обеспечения постоянного улучшения Совет директоров должен на ежегодной основе осуществлять оценку эффективности СУР и СВК. Совет директоров должен руководствоваться как отчетами внутреннего аудитора, так и отчетами о состоянии СУР и СВК, подготовляемыми привлекаемыми внешними экспертами.

Рекомендуется:

Службе внутреннего аудита на ежегодной основе представлять формальный отчет с оценкой эффективности СУР и СВК, в том числе с описанием прогресса в реализации любых рекомендаций службы внутреннего аудита в отношении повышения эффективности системы управления рисками;

Привлекать внешних экспертов для оценки эффективности СУР и СВК с периодичностью раз в три года.

Формализация и регулярность практик планирования преемственности



Текущий План преемственности ориентирован на онбординг и нормативные документы; меры по сохранению экспертизы при уходе ключевых сотрудников ограничены. В повестках КСВКиВ (2022–2024 гг.) отсутствуют вопросы преемственности и рекомендации для Совета директоров. В планах работы Совета директоров нет встреч с кадровым резервом. Информирование про План преемственности предусмотрено, но программы по преемственности не реализованы.

Рекомендуется:

- Расширение плана преемственности: передача критической экспертизы через документирование, встречи и базу знаний.
- Формирование кадрового резерва: ключевые позиции, единые критерии, программа развития и оценки.
- Интеграция в корпоративное управление: включение вопросов преемственности в повестку Комитета и Совета директоров.
- Взаимодействие с резервом: регулярные встречи с Советом директоров и Председателем Правления.
- Прозрачная коммуникация: публикации, инфосессии, участие HR и Совета директоров.

Ключевые области для совершенствования

Структура и ресурсы службы по управлению рисками



Согласно интервью с членами СД, а также с руководителем СКУиРМ, в Службе наблюдаются кадровые проблемы ввиду совмещения начальником службы нескольких должностей в Обществе, а также наблюдается дефицит кадров и неэффективная структура подразделения. Бенчмарк вознаграждения специалистов подразделения СКУиРМ не проводится.

Рекомендуется:

- Провести аудит организационной структуры подразделения, с целью оптимизации распределения функций, устранения совмещения ключевых ролей, рассмотрения возможности расширения штата, а также оценки целесообразности разделения СКУиРМ на две отдельные службы — Службу корпоративного управления (СКУ) и Службу управления рисками (СУР), с назначением отдельных руководителей, обеспечивающих фокус и независимость каждой функции.
- Инициировать проведение рыночного анализа (бенчмарка) уровня вознаграждения специалистов по управлению рисками, с привлечением внешних консультантов или использованием отраслевых данных.

Ограниченнaя независимость руководителя службы риск-менеджмента



Кодекс корпоративного управления Общества предусматривает, что руководитель функции управления рисками и внутреннего контроля должен быть независимым и не являться владельцем риска. Совмещение этих функций с экономическим планированием, финансами, казначейством, инвестициями или внутренним аудитом не допускается (п.179).

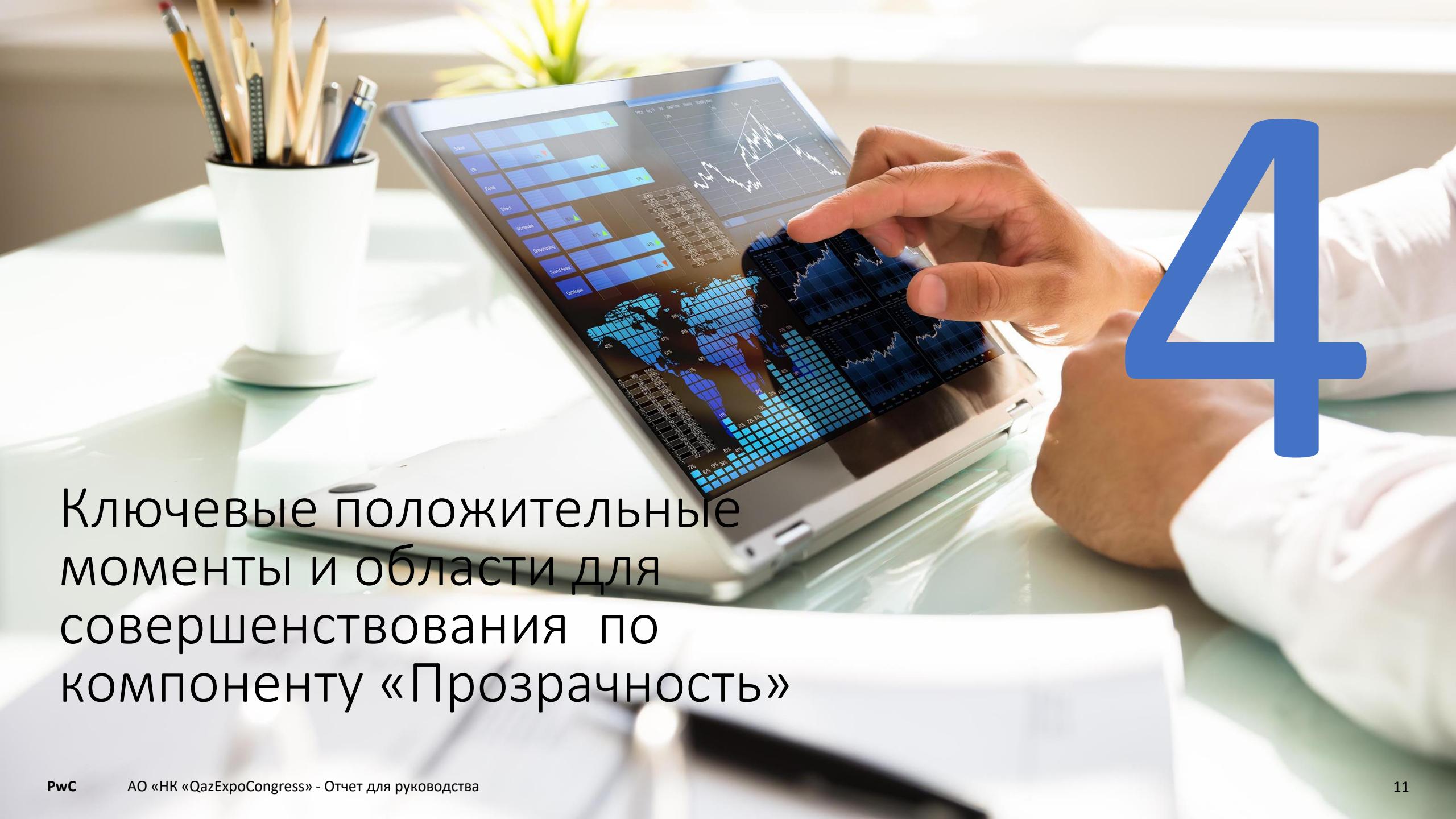
В Обществе руководитель риск-менеджмента является заместителем председателя Правления и курирует процесс закупок, что может ограничивать независимость и создавать потенциальный конфликт интересов.

Согласно лучшим практикам корпоративного управления, рекомендуется, чтобы руководитель службы риск-менеджмента был подотчетен напрямую Председателю правления Общества. В связи с этим, рекомендуется:

- Пересмотреть организационную подчиненность и статус руководителя функции управления рисками, с целью обеспечения его независимости и соответствия международным стандартам.
- Обеспечить, чтобы руководитель службы управления рисками не курировал бизнес-функции, где невозможно избежать конфликта интересов. Совмещение функций по управлению рисками и внутреннему контролю с другими функциями может допускаться в случае, если не возникает значительный конфликт интересов.
- Рассмотреть возможность подотчетности руководителя службы риск-менеджмента напрямую Председателю правления Общества.

4

Ключевые положительные
моменты и области для
совершенствования по
компоненту «Прозрачность»



Ключевые положительные моменты

Наличие и доступность информационной политики



- В Обществе утверждена Информационная политика, размещенная в публичном доступе на сайте Общества, что обеспечивает прозрачность и доступность информации для всех заинтересованных сторон.
- Политика четко регулирует цели, принципы, круг заинтересованных сторон, перечень и порядок раскрытия информации, а также сроки и периодичность раскрытия.
- Общество демонстрирует приверженность принципам последовательности, своевременности и равнодоступности информации.
- Вся ключевая информация раскрывается на государственном, русском и английском языках одновременно и в полном объеме.

Структурированный и информативный сайт



Сайт Общества удобен для навигации, содержит всю необходимую информацию об Обществе, ее структуре, стратегических целях, внутренней документации, составе органов управления, финансовой отчетности, корпоративной социальной ответственности и др. Вся информация доступна на трех языках и регулярно актуализируется.

Раскрытие финансовой и нефинансовой информации



- На сайте Общества размещается аудированная годовая финансовая отчетность, подготовленная по МСФО, а также подробные пояснения и ключевые формы отчетности (баланс, отчет о прибылях и убытках, движение денежных средств и др.).
- Финансовая отчетность своевременно раскрывается и соответствует лучшим практикам.
- В публичном доступе раскрывается подробная информация о деятельности Общества, структуре владения, составе органов управления, корпоративном управлении, устойчивом развитии и др.
- Операционные результаты, ключевые показатели деятельности и среднеотраслевые показатели раскрываются в годовом отчете.

Эффективная система внутреннего аудита



- Служба внутреннего аудита подотчетна Совету директоров, утверждены положения и ключевые показатели деятельности, внедрены индивидуальные планы развития сотрудников.
- Служба внутреннего аудита активно взаимодействует с другими контрольными функциями, использует современные ИТ-решения для автоматизации процессов, регулярно получает обратную связь от заинтересованных сторон.

Ключевые области для совершенствования

Недостаточная прозрачность политики вознаграждений членов Правления



Общество не раскрывает в публичном доступе информацию о размере вознаграждения каждого члена Правления, структуре вознаграждения (оклад, бонусы, опционы, льготы), целевых показателях эффективности и процедурах принятия решений по вознаграждению. Данные отсутствуют как на интернет-сайте, так и в годовом отчете.

Рекомендуется повысить прозрачность информации о системе вознаграждения членов исполнительных органов, включая следующие аспекты:

- Рассмотреть возможность предоставления сведений о вознаграждении каждого члена Правления, таких как: размер оклада и дополнительных выплат; наличие опционов и акций; перечень льгот; верхние лимиты годовых бонусов; условия компенсаций при прекращении полномочий; целевые показатели эффективности и степень их достижения.
- Публикация политики вознаграждения членов исполнительных органов.
- Раскрытие основных процедур принятия решений по установлению и выплате вознаграждения.
- Размещение информации в отдельном разделе на корпоративном сайте, а также включение ее в Годовой отчет Общества.

Недостаточная прозрачность политики вознаграждений Совета директоров



Общество раскрывает только суммарную информацию о вознаграждениях независимых членов Совета директоров в годовом отчете. При этом не раскрываются индивидуальные размеры вознаграждения, структура (фиксированная и переменная часть), наличие или отсутствие акций, льгот, лимитов и компенсаций. Также не раскрываются политика вознаграждения и процедуры принятия решений по установлению и выплате вознаграждения. Информация не представлена в отдельном разделе на интернет-сайте.

Рекомендуется рассмотреть возможность обеспечения полного и прозрачного раскрытия информации о системе вознаграждения членов Совета директоров, в соответствии с методикой и международными стандартами, включая:

- Индивидуальное раскрытие вознаграждения: размер вознаграждения каждого члена Совета директоров; структура вознаграждения (фиксированная часть, переменная часть (бонусы, премии)); наличие или отсутствие вознаграждения в виде акций или опционов; информация о дополнительных льготах; верхние лимиты вознаграждения (если применимо); компенсации при досрочном прекращении полномочий (если применимо).
- Публикация политики вознаграждения;
- Описание процесса определения размера вознаграждения.
- Размещение информации в отдельном разделе на интернет-сайте, а также включение в годовой отчет Общества.

Ключевые области для совершенствования

Недостаточное раскрытие нефинансовой информации



Общество раскрывает в годовом отчете информацию о решениях, принятых Советом директоров в годовом отчете Общества. Однако отсутствуют сведения о распределении голосов за то или иное решение и сведения о присутствовавших на заседании членах совета директоров. Решения, принятые Единственным акционером, не публикуются на сайте. На сайте Общества не ведется календарь корпоративных событий.

Рекомендуется обеспечить своевременное, структурированное и публичное раскрытие информации о решениях органов управления, а также внедрить календарь корпоративных событий, в соответствии с лучшими международными практиками:

- Публиковать решения Единственного акционера и Совета директоров на интернет-сайте в отдельном разделе, в течение одного рабочего дня с момента принятия решения, с указанием рассмотренных вопросов принятых решений; распределения голосов; сведений о присутствующих членах Совета директоров.
- Разработать и разместить годовой календарь корпоративных событий.

Ограниченные ресурсы внутреннего аудита



На текущий момент Служба внутреннего аудита представлена одним сотрудником — руководителем службы. При этом подбор дополнительных специалистов не осуществляется, что может ограничивать возможности по расширению охвата проверок и снижать устойчивость функции в условиях роста задач и требований к внутреннему контролю.

Рекомендуется расширить кадровый состав Службы внутреннего аудита и обеспечить наличие необходимых компетенций для выполнения задач по внутреннему контролю, аудиту и оценке рисков. Для этого необходимо провести оценку текущей нагрузки и охвата проверок, чтобы определить оптимальное количество сотрудников, необходимых для эффективной работы СВА. А также рекомендуется рассмотреть возможность временного привлечения сотрудников других подразделений, обладающих соответствующими компетенциями, для поддержки СВА при проведении комплексных проверок.

Ключевые области для совершенствования

Отсутствие практики независимой оценки качества внутреннего аудита



В Обществе не проводится внешняя оценка эффективности работы службы внутреннего аудита.

Рекомендуется внедрить практику регулярной внешней оценки эффективности Службы внутреннего аудита, не реже одного раза в три года, с привлечением независимых экспертов или специализированных организаций, обладающих соответствующей квалификацией и опытом. Такая оценка позволит:

- Объективно определить сильные стороны и зоны для улучшения в работе СВА;
- Сопоставить деятельность службы с международными стандартами, включая International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IIA);
- Повысить доверие со стороны Совета директоров и Комитета по аудиту к результатам внутреннего аудита;
- Обосновать потребность в ресурсах, обучении и развитии сотрудников службы.

Отсутствие отдельного бюджета для Службы внутреннего аудита



В настоящее время в Обществе не предусмотрен отдельный бюджет для Службы внутреннего аудита, сформированный на основе планируемых работ на календарный год.

Для надлежащего функционирования службы внутреннего аудита создание бюджета является важным аспектом. Это позволяет обоснованно планировать рискориентированный аудит, а именно человеческие ресурсы, внешние услуги (например, ИТ-аудит, форензик), обучение и сертификацию сотрудников, и внедрение технологических инструментов.

Рекомендуется внедрить систему бюджетного планирования для Службы внутреннего аудита, соответствующую лучшим международным практикам, включая:

- Формирование проекта бюджета и представление на рассмотрение и утверждение Совету директоров. После утверждения он подлежит консолидации в общекорпоративный бюджет Общества в рамках установленных сроков его формирования и последующей корректировки.
- Внедрение системы учета рабочего времени сотрудников СВА, позволяющей проводить анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками службы внутреннего аудита и осуществлять эффективное планирование потребностей в ресурсах.
- Регулярный мониторинг исполнения бюджета, с анализом отклонений и представлением информации Комитету по аудиту.

© 2025 PwC. Все права защищены. Дальнейшее распространение без разрешения PwC запрещено. "PwC" относится к сети фирм-участников ПрайсютерхаусКуперс Интернешнл Лимитед (PwCIL), или, в зависимости от контекста, индивидуальных фирм-участников сети PwC. Каждая фирма является отдельным юридическим лицом и не выступает в роли агента PwCIL или другой фирмы-участника. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой из фирм-участников и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия. Ни одна из фирм-участников не несет ответственность в отношении действий или бездействий любой другой фирмы-участника и не контролирует их профессиональную деятельность, и ни при каких обстоятельствах не ограничивает их действия.