

## **Оценка совета директоров ПАО «НК «Роснефть»**

**Кашапов И.Н.**, магистрант, Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматривается деятельность совета директоров ПАО «НК «Роснефть» в течение 2019 года и пути повышения эффективности его работы.

**Ключевые слова:** совет директоров, корпоративное управление, компании с государственным участием

## **Evaluation of the board of directors of PAO NK Rosneft**

**Kashapov I.N.**, Master's degree student, Department of Corporate Finance and Corporate Governance, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** The article considers the activities of the board of directors of PAO NK Rosneft during 2019 and ways to improve the efficiency of its work.

**Keywords:** board of directors, corporate governance, companies with state participation

Анализируемая компания широко известна как в России, так и за рубежом. ПАО «НК Роснефть» владеет активами в 25 странах, а внутри России в 78 регионах. У компании 13 нефтеперерабатывающих заводов в России. Также следует отметить, что доля ПАО «НК Роснефть» в мировой добычи нефти составляет около 6%, а в России – около 41%. Компания в 2020 году занимала 3 строчку по капитализации в России согласно рейтинговому агентству «РИА Рейтинг». Необходимо отметить,

что несколько лет назад рассматриваемая компания занимала первую строчку по капитализации среди всех российских компаний, но затем она уступила место ПАО «Сбербанк» и ПАО «Газпром». Соответственно, компания является одной из самых крупных в российской экономике. Также компания является одной из типичных российских компаний с государственным участием и хорошо отражает устройство и уровень развития корпоративного управления в российских компаниях с государственным участием.

Схема органов управления ПАО «НК Роснефть» состоит из общего собрания акционеров, подотчетного общему собранию акционеров совета директоров и сформированных при совете директоров комитетов. При совете директоров создано три комитета: комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, и комитет по стратегии. Также у компании имеются исполнительные органы, служба внутреннего аудита, корпоративный секретарь, ревизионная комиссия и внешний аудитор (ООО «Эрнст Энд Янг»), который соответствует размеру и статусу компании. Исполнительные органы анализируемой компании подотчетны общему собранию акционеров и совету директоров. Служба внутреннего аудита взаимодействует с комитетом по аудиту. Внешний аудитор и ревизионная комиссия избираются общим собранием акционеров и подотчетны ему.

На начало 2019 года в составе совета директоров ПАО «НК Роснефть» было 12 директоров, а на конец 2019 года – 11 директоров. В течение анализируемого года Айван Глазенберг, один из директоров, покинул свой пост. Председателем совета директоров является Герхард Шредер. Он 7 лет до 2005 года занимал должность федерального канцлера Германии до Ангелы Меркель. С 2017 года он является независимым членом совета директоров ПАО «НК Роснефть».

В составе совета директоров анализируемой компании 4 независимых директора и 1 исполнительный директор – Игорь Иванович Сечин, который также является председателем правления, заместителем председателя совета директоров в ПАО «НК Роснефть», председателем совета директоров АО «Роснефтегаз».

Учитывая, что АО «Роснефтегаз» владеет контрольным пакетом акций ПАО «НК Роснефть», получается довольно интересная конфигурация сил в органах управления компании. Тем не менее, 36% (4 директора из 11) членов совета директоров представлены независимыми директорами, что удовлетворяет рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России<sup>1</sup>. Также необходимо отметить, что председателем совета директоров является независимый директор, что является хорошей практикой.

Комитет по аудиту состоит из 3 директоров, причем все директора в составе комитета независимые, в том числе и председатель, что соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России и западной практике. Комитет по кадрам и вознаграждениям состоит также из 3 директоров, 2 из которых независимые и 1 неисполнительный директор. Председателем является независимый директор, что удовлетворяет рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России. Комитет по стратегическому планированию состоит из 6 директоров, всего 1 из которых независимый. Председателем является неисполнительный директор. Это не удовлетворяет рекомендациям Кодекса корпоративного управления Банка России. ПАО «НК Роснефть» объясняет это следующим образом. Дело в том, что в компании есть ограничение на количество комитетов, в которых может состоять один директор. В составе совета директоров 4 независимых директора, которые уже включены в состав комитета по аудиту и в состав комитета по кадрам и вознаграждениям, которые являются более приоритетными по наполнению их независимыми директорами. Учитывая это, на комитет по стратегии у ПАО «НК Роснефть» не остается независимых директоров с соответствующими компетенциями, на что анализируемая компания обращает внимание в годовом отчете за 2019 год<sup>2</sup>. Соответственно, учитывая ограничение по

---

<sup>1</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // [Электронный ресурс] URL: [https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf\\_apr\\_1014.pdf](https://www.cbr.ru/statichtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf) (дата обращения: 17.02.2021)

<sup>2</sup> Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2019 год // [Электронный ресурс] URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf) (дата обращения: 18.02.2021)

количеству комитетов, в которых может состоять директор, для комитета по стратегии у компании остается только Вьюгин Олег Вячеславович, который является кандидатом физико-математических наук. Следует отметить, что его специальность не связана со стратегией, но, возможно, его опыт релевантен для занимаемой должности.

Рассмотрим количество заседаний и посещаемость заседаний членами совета директоров. В 2019 году было проведено 24 заседания совета директоров. Комитет по аудиту провел 18 заседаний, комитет по кадрам и вознаграждениям провел 13 заседаний, комитет по стратегии провел 10 заседаний. Необходимо отметить высокую посещаемость. Почти все посетили все заседания за исключением всего лишь одного пропуска Александра Валентиновича Новака основного заседания и одного пропуска Маттиаса Варниг заседания комитета по вознаграждениям. В том числе и Айван Глазенберг посетил все заседания и в течение года выбыл из состава совета директоров.

Можно выделить два инструмента, с помощью которых эффективность и активность совета директоров поддерживается на соответствующем уровне. Во-первых, это определенно вознаграждение. В компании с 2015 года установлены два уровня вознаграждения: основное в размере 500 тыс. долл. и дополнительное, которое зависит не от активности и посещаемости собраний, а от исполнения определенных функций. Если, например, директор состоит в том или ином комитете, то его вознаграждение увеличивается на 30 тыс. долл. Если же директор является не просто членом комитета, а председателем, то вознаграждение увеличивается на 50 тыс. долл. Также необходимо отметить, что председатель совета директоров получает на 100 тыс. долл. больше по сравнению с базовой ставкой, что связано с расширением функций и увеличением трудовой нагрузки. Во-вторых, повысить эффективность и активность членов совета директоров можно путем проведения оценки работы совета и его членов, причем необходимо проводить как внутреннюю, так и внешнюю оценку. ПАО «НК Роснефть» с

рекомендуемой регулярностью проводит как внешнюю, так и внутреннюю оценку. Согласно приложению (отчету о соблюдении принципов Кодекса корпоративного управления Банка России) к годовому отчету внутренняя оценка проводится раз в год. Также регулярно проводится и внешняя оценка. Последняя была проведена в 2019 году компанией ООО «Эрнст Энд Янг». Согласно результатам внешней оценки был показан высокий уровень коллективной квалификации членов совета директоров. В совете присутствует баланс влияния независимых директоров, неисполнительных директоров и исполнительного директора. Также отмечается высокий уровень организации заседаний. Необходимо отметить, что то компания ООО «Эрнст Энд Янг», которая провела внешнюю оценку совета директоров, является аудитором компании на протяжении долгого периода времени. По результатам анализа всех доступных на официальном сайте компании финансовых отчетов с 2001 года можно отметить, что с 2002 года ООО «Эрнст Энд Янг» непрерывно ежегодно аудирует ПАО «НК Роснефть» по МСФО (международные стандарты бухгалтерского учета). В 2001 году анализируемую компанию аудировала по МСФО печально известная компания «Arthur Andersen». ООО «Эрнст Энд Янг» также аудирует ПАО «НК Роснефть» по РСБУ (российские стандарты бухгалтерского учета) с 2012 года. Необходимо отметить, что ООО «Эрнст Энд Янг» помимо того, что оказывает аудиторские услуги очень продолжительное время, еще оказывает неаудиторские услуги в виде оценки деятельности совета директоров. Вероятно, в такой ситуации нельзя говорить о непредвзятости проведенной оценки.

По анализу компетенций совета директоров и их сбалансированности необходимо отметить, что всего 3 директора обладают соответствующими компетенциями по праву. Также мало директоров компетентны в HSE (health, safety and environment). По остальным сферам компетенций (стратегия, нефть-газ, корпоративное управление и M&A, финансы и аудит, управление рисками, GR и HR) достаточное количество директоров (от 6 и более). Каждый из 11 директоров

компетентен как минимум в 4 сферах. В анализируемой компании 7 директоров в возрасте от 56 до 65 лет, 3 директора в возрасте старше 66 лет и 1 директор в возрасте от 46 до 55 лет.

Рассмотрим пул вопросов, которые были рассмотрены советом в 2019 году. Всего было рассмотрено 130 вопросов. 23 вопроса было рассмотрено на очных заседаниях и 107 – на заочных заседаниях. Можно отметить, что наибольшая доля вопросов была посвящена корпоративному управлению (25%) и одобрению следок (29%). Интересным является блок вопросов, посвященных рассмотрению директив Правительства Российской Федерации (6%). Учитывая, что за год было проведено 24 заседания, можно предположить, что на одном заседании обычно рассматривается 5-6 вопросов.

Проанализируем соответствие компании принципам Кодекса корпоративного управления Банка России. Частично соблюдаются всего 3 принципа из 79, не соблюдается 1 принцип. Два из этих частично соблюдаемых принципов касаются работы совета директоров. Согласно первому принципу, который соблюдается частично, комитеты при совете директоров должны возглавлять независимые директора. В компании один из комитетов возглавляет неисполнительный директор. Согласно второму принципу решение по наиболее важным вопросам должно приниматься квалифицированным большинством. В уставе ПАО «НК Роснефть» прописан ряд вопросов, которые принимаются только квалифицированным большинством, но список не исчерпывающий согласно Кодексу корпоративного управления Банка России. Расширять этот ряд вопросов они в среднесрочном периоде не собираются. Такое решение связано с тем, что это может затруднить принятие этих вопросов с учетом размера и масштаба компании и экономические санкции против компании.

Можно отметить, что на официальном сайте компании можно найти положения, посвященные деятельности совета директоров, деятельности комитетов, порядку формирования и работы комитетов, вознаграждению членов

совета директоров, порядку проведения оценки деятельности совета директоров, порядку введения в должность членов совета директоров. Но не всегда «факт наличия в представляемой информации «некой совокупности атрибутов корпоративного управления, к которым зачастую сводится раскрытие информации», еще не является условием работоспособности заявляемых компанией механизмов корпоративного управления»<sup>3</sup>. Соответственно, учитывая некоторые описанные выше отклонения от рекомендаций Кодекса, данные документы нуждаются в детальном анализе.

Подводя общую черту всему вышенаписанному, можно отметить, что эффективность деятельности совета директоров можно повысить, во-первых, путем изменения системы выплаты вознаграждений. Сумма вознаграждения должна зависеть не от результатов деятельности компании, но необходимо учитывать присутствие директоров на заседаниях. Если ввести такой показатель эффективности директора, можно было добиться стопроцентной посещаемости заседаний членами совета директоров. Во-вторых необходимо выбрать другую компанию для проведения внешней оценки эффективности деятельности совета директоров, так как это напрямую влияет на мотивацию членов совета директоров. Возможно, также стоит задуматься о практике ротации аудиторских организации и смене аудиторской компании, так как текущий аудитор работает с компанией в несколько раз больше рекомендуемой продолжительности. Также, возможно, стоит увеличить долю очных заседаний и сократить долю заочных. В статье рассматриваются данные за 2019 год, следовательно, большая доля заочно рассмотренных вопросов не может быть связана с мерами по борьбе с коронавирусом.

---

<sup>3</sup> Батаева Б. С. Корпоративное управление, корпоративная прозрачность и корпоративная ответственность // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 1, т. 1. – с. 35–39

## **Библиографический список**

1. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // [Электронный ресурс] URL: [https://www.cbr.ru/statichhtml/file/59420/inf\\_apr\\_1014.pdf](https://www.cbr.ru/statichhtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf) (дата обращения: 17.02.2021)

2. Годовой отчет ПАО «НК «Роснефть» за 2019 год // [Электронный ресурс] URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf) (дата обращения: 18.02.2021)

3. Батаева Б.С. Корпоративное управление, корпоративная прозрачность и корпоративная ответственность // Управленческие науки в современной России. – 2014. – № 1, т. 1. – с. 35–39

## **References**

1. Letter of the Bank of Russia dated April 10, 2014 № 06-52 / 2463 «On the Corporate Governance Code» // [Electronic resource] URL: [https://www.cbr.ru/statichhtml/file/59420/inf\\_apr\\_1014.pdf](https://www.cbr.ru/statichhtml/file/59420/inf_apr_1014.pdf) (date access: 02/17/2021)

2. Annual report of PJSC NK Rosneft for 2019 // [Electronic resource] URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/document\\_file/a\\_report\\_2019.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2019.pdf) (date of access: 18.02.2021)

3. Bataeva B.S. Corporate governance, corporate transparency and corporate responsibility // Management sciences in modern Russia. – 2014. – № 1, v. 1. – p. 35–39