

19 января 2023 года в конференц-зале Института экономики РАН состоялось очередное заседание Экспертного совета ИЭ РАН по корпоративному управлению на тему: **«Изменение подходов и практики работы СД/Набсоветов. Антисанкционная корпоративная политика в действии»**. Оно было посвящено произошедшим в последнее время изменениям в практической деятельности органов корпоративного управления российских ПАО с государственным участием в условиях санкций.

С приветственным словом к участникам заседания обратился директор Института экономики, член-корреспондент РАН М.Ю. Головнин: «Для нас большое достижение, что в стенах нашего Института функционирует Экспертный совет по корпоративному управлению. Тема сегодняшнего заседания, безусловно, важная и актуальная: корпоративное управление в банках в условиях санкций. Надеюсь, что все мы услышим много для себя интересного, поэтому хотел бы пожелать всем успешной и плодотворной работы».

Открывая заседание, председатель Экспертного совета А.А. Воронин поздравил члена Коллегии Экспертного совета И.Н. Репина и члена Экспертного совета А.С. Юхно с награждением их памятными медалями «185 лет Управлению государственным имуществом России».

Во вступительном слове А.А. Воронин обратил внимание присутствующих на то, что предыдущее выездное заседание Совета, которое было проведено в конце октября в формате круглого стола на площадке Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, было академичным, научно-практическим. На сегодняшнем заседании будет обсуждаться исключительно практика работы СД/Набсоветов в сложных современных условиях, то, как антисанкционная повестка изменила подходы в работе Наблюдательных советов крупнейших ПАО с госучастием и какой выработан позитивный опыт, который может оказаться полезным и применимым для корпоративных директоров других акционерных обществ.

А.А. Воронин отметил, что многие компании находятся под беспрецедентным внешним давлением, стремятся вернуть контроль над ситуацией и уменьшить негативные последствия. Ассоциация корпоративных директоров АНД провела исследование среди действующих членов Советов директоров - выпускников программы «Независимый директор» Академии АНД с целью понять, как реагируют системы корпоративного управления в компаниях на текущие вызовы. Что показало это исследование?

Презентация доклада А.А. Воронина.

Кажется, система корпоративного управления – одна из наиболее консервативных структур бизнеса. Однако, вызовы не могли не повлиять на многие аспекты деятельности советов директоров.

Далее А.А. Воронин сообщил, почему на заседании будут заслушаны доклады представителей именно ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ», 2-х крупнейших банков России, системообразующих банков с государственным участием.

Во-первых, банки – это индикатор состояния клиентов. Если деньги – это кровь экономики, то банковский сектор можно сравнить с сердечно-сосудистой системой и одновременно с нервной системой, которая проводит импульсы от центрального регулятора до конечных компаний. Активы банков – это не только деньги, а прежде всего – это их клиенты и информация, а также IT-системы в последнее время. Банки знают, что происходит с их клиентами, от состояния клиентов зависит состояние банков. И *vice versa*: от работы банковского сектора зависят все без исключения остальные отрасли экономики.

Во-вторых, банки с госучастием подверглись самым жёстким, беспрецедентным санкциям: отключение от SWIFT, арест активов, но в этих условиях банки выжили, а значит, и самый лучший опыт антисанкционной корпоративной политики наработан именно ими.

В-третьих, 75% активов банковской системы сосредоточено в государственных банках (банках с государственным участием). «Национальный банковский журнал» (декабрь, 2022 г.) посчитал, что: «их доля в корпоративном кредитовании составляет 78%, в розничном кредитовании – 75%, в привлечении средств населения – 76%, в привлечении средств юридических лиц – 70%». Всего банков с государственным участием в России 47 (из 390 активно действующих), крупнейшие – ПАО «Сбербанк» и ПАО «ВТБ».

Буквально позавчера ПАО «Сбербанк» опубликовал свою отчётность по итогам 2022 года.

- Чистая прибыль за год достигла 300,2 млрд. рублей. (-76% г/г), в декабре 2022 года прибыль банка выросла на 40% г/г и составила 125,5 млрд рублей.
- Чистый процентный доход вырос на 5,2%, до 1,7 трлн. рублей.
- Чистый комиссионный доход вырос на 6,2%, до 614,8 млрд. рублей.
- Кредитный портфель компании вырос сильнее инфляции, на 12,6%, и составил более 30 трлн. рублей.

- Прирост клиентской базы по физическим лицам + 3 млн. чел., и теперь Сбербанк обслуживает 106,7 млн. чел. Также произошел прирост по корпоративным клиентам на сто тысяч юридических лиц, и теперь корпоративная клиентура Сбербанка составляет 3 млн. юридических лиц из 4 млн., зарегистрированных в Российской Федерации.

Согласно отчету, ПАО «Сбербанк» показывает сильные результаты и прогнозируется рост стоимости акций. Бумаги банка с начала января выросли более чем на 7%.

Далее с докладом «Формирование новых практик корпоративного управления: вызовы и сохранение фундамента» выступил О.Ю. Цветков, Управляющий директор, руководитель Службы корпоративного секретаря, Корпоративный секретарь ПАО «Сбербанк», сооснователь и председатель «Национального объединения корпоративных секретарей» (НОКС), член Наблюдательного совета Ассоциации профессиональных директоров «АНД».

В начале своего выступления докладчик отметил: «Очень здорово, что к корпоративному управлению в России интерес не потерялся даже несмотря на все те проблемы, с которыми мы столкнулись в прошлом году».

О.Ю. Цветков проанализировал изменения, произошедшие в сфере корпоративного управления в 2022 году, подчеркнул роль Совета директоров в работе с рисками на постоянной основе в виде применения различных стресс-тестов, создания процедур и планов реагирования на наступление неблагоприятных событий, определил приоритеты корпоративного управления. Большое внимание в докладе было уделено цифровизации процессов деятельности Совета директоров, работе с разными группами инвесторов и стейкхолдеров, а также развитию сообщества акционеров-работников Сбербанка.

Докладчик обратил внимание, что корпоративное управление сейчас – это уже не копирование лучшей практики, а **создание** новых практик, что продиктовано сложившимися обстоятельствами.

Презентация доклада О.Ю. Цветкова.

Выступающий ответил на вопросы присутствовавших.

Далее с докладом «Ответ ПАО «Банк ВТБ» на новые вызовы» выступил И.Н. Репин, член Наблюдательного совета ПАО «ВТБ», заместитель Исполнительного директора АПИ, член Коллегии Экспертного совета.

Корпоративное управление в России получило два сильных удара: это Ковидные ограничения и санкции в связи с СВО. В 2022 году банк ВТБ одним из первых попал под самые жесткие санкции, были заморожены и

фактически украдены крупные зарубежные активы. Еще весной 2022 г. были даны поручения Правлению внести корректировки (фактически переделать) в Долгосрочную программу развития и бизнес-планы.

Касаемо вопроса влияния санкций на работу Наблюдательного совета: работа Набсовета по степени напряжённости практически не изменилась, стало больше краткосрочных задач, что сильно отразилось на работе аппарата Корпоративных секретарей.

Одним из последствий санкций была блокировка уже эффективных отработанных каналов связи с акционерами – это приложение «Акционер ВТБ», аккаунты в Фейсбуке, Твиттер. В результате были потеряны порядка 90 тысяч акционеров, с которыми контактировал Банк.

Другой негативный фактор – была свернута работа над таким проектом как интеграция системы электронного голосования в торговое приложение «Мои инвестиции». В этих условиях перед Службой по работе с акционерами ПАО «ВТБ» стояли следующие приоритетные задачи: заменить утраченные каналы онлайн-коммуникаций; найти баланс между требованиями о закрытии информации и требованиями к информационной открытости; обеспечить консультации и помощь акционерам, чьи акции были переведены другому брокеру или заблокированы; более активная работа со слаботзащищенными слоями акционеров, такими как пенсионеры и инвалиды.

Были найдены следующие решения: в кратчайшие сроки была подготовлена ПК-версия мобильного приложения «Акционер ВТБ» и размещено для скачивания на GooglePlay, а также на площадках «Наш-стор», «Ру-стор». Взамен закрытых аккаунтов в иностранных соцсетях был открыт аккаунт «ВКонтакте», а также увеличена активность работы на сети для розничных акционеров «Пульс». На дружественную платформу был переведен интерактивный гид, путеводитель по «Акционер ВТБ», увеличилось число адресных информационных рассылок акционерам, стал на регулярной основе выпускаться дайджест по изменениям в корпоративном и акционерном законодательстве, в рамках программы по финансовому просвещению для акционеров было разработано онлайн-тестирование по вопросам КУ и фондового рынка, также акционерам было предложено пройти очередной сезон онлайн-курса для начинающих инвесторов (он посвящен финансовому кризису). В рамках программы для акционеров было проведено три очных семинара, посвященных санкциям и их влиянию на рынки, на права и возможности акционеров. Одновременно с этим были восстановлены очные коммуникации с акционерами. В преддверии годового собрания акционеров, были открыты Центры по работе с акционерами в городах с крупнейшим количеством акционеров – Москва, СПб, Екатеринбург, где были проведены очные встречи и презентованы материалы к годовому собранию акционеров,

были даны ответы на вопросы, интересующие акционеров. Банк пытается расширить географию общения с акционерами. Так, после ГОСА, в Ставрополе была проведена встреча с акционерами, где были презентованы результаты собрания акционеров. К прошедшему в 2022 году ГОСА не было информации в открытом доступе, но акционеры могли ознакомиться с информацией по адресу расположения Банка, а также в Центрах по работе с акционерами. Эти шаги позволили снять информационный голод акционеров. В ВТБ уже много лет существует уникальный орган «Консультационный совет акционеров» (КСА), по его инициативе в 2022 году было проведено четыре очных заседания, на них мы пригласили Президента Банка, А.Л. Костина, а также членов Правления, ответственных за розничный бизнес, брокерский бизнес и других направлений для обсуждения важнейших вопросов.

Касательно работы с инвалидами: КСА ПАО «ВТБ» договорился с «Русским инвалидом» (издание московского отделения Российского общества инвалидов) о том, что мы будем вести свою рубрику, интересную этой группе акционеров. В двух номерах уже вышли интервью с нашими коллегами касательно юридических и финансовых вопросов. Служба по работе с акционерами провела несколько вебинаров. В прошлом году для членов другого Общества инвалидов «Перспектива» проведён инструктаж по прикладным вопросам финансовой безопасности, налоговым льготам и вычетам.

В итоге банку ВТБ удалось увеличить количество адресных информационных рассылок для наших акционеров до 180 тыс., количество подписчиков в онлайн-сервисах в соцсетях банка возросло до более чем 21 тысячи, стала восстанавливаться база подписчиков приложения «Инвестор» - более 3000. На 50% за год выросло количество посещений интерактивного гида и страницы на сайте ПАО «ВТБ», посвященного акционерам. Лучшая оценка нашей работы – рост количества акционеров. Так за 9 месяцев 2022г. прирост составил 40%. По состоянию на 1 сентября 2022 г. акционерами банка были более 800 тыс. чел.

Планы. Работа ПАО «ВТБ» в направлении IR показала свою эффективность, в планах создать универсальную онлайн-платформу для голосования на собраниях акционеров. Мы считаем, что это резко увеличит вовлеченность акционеров. Планируется создание онлайн-площадки для обсуждения акционерами важнейших вопросов, планируется создать «Клуб КСА» и развивать офлайн-каналы коммуникаций.

«Что бы я хотел посоветовать коллегам из других акционерных обществ? Надо в корне изменить работу с акционерами, очевидным образом упор будет делаться только на внутреннего, российского, инвестора, необходима

кропотливая ежедневная работа с акционерами по возвращению доверия к бумагам эмитента, руководству, стоимости акций, перспективам развития. Тут, конечно, может пригодиться уникальный опыт работы КСА банка ВТБ. Например, в 2019 году, когда разрабатывалась новая стратегия ПАО «ВТБ», именно КСА стал инициатором включения в среднесрочную стратегию банка вопросов улучшения работы с инвалидами. У нас в стране более 30 млн. инвалидов – это люди с небольшим стабильным доходом и, как заемщики, они крайне дисциплинированы» - завершил своё выступление И.Н.Репин.

Выступающий ответил на вопросы присутствовавших.

Доклады О.Ю. Цветкова и И.Н. Репина вызвали активную дискуссию, в которой приняли участие руководитель Центра исследования проблем государственного управления ИЭ РАН, член Коллегии Экспертного совета, д.э.н. И.И. Смотрицкая, исполнительный директор, член Правления СРО «Национальная ассоциация корпоративных директоров», член Коллегии Экспертного совета, к.ф.-м.н Н.В. Старченко, Управляющий директор Департамента частно-банковского бизнеса ПАО «Газпромбанк» Е.О. Сусин, члены Экспертного совета В.В. Булатов и А.С. Юхно, директор Юридического бюро «Моисеев и партнёры» А.А. Моисеев, руководитель ООО «ЭКОТЭНЕРГИЯ» С.В. Козырев, член НАКД М.В. Шарацкий.

В частности, Е.О. Сусин задал интересующий многих вопрос: «И у «ВТБ», и у «Сбербанка» достаточно большое количество иностранных акционеров. Есть ли понимание тенденции и какая-либо информация, как изменилась структура акционеров за последнее время?»

И.Н. Репин: Из открытых источников известно, что у нас катарский и нью-йоркский фонды. Насколько я знаю, они остались акционерами.

О.Ю. Цветков: Есть разные инвесторы: есть инвесторы, которые хотели бы выйти, но им никак этого не удаётся сделать, причем по разным ограничениям, которые существуют у них, за рубежом, есть наши ограничения. Но есть инвесторы, которые готовы ждать, это серьезный тренд, они готовы ждать десятилетия, понимают, что они уже все списали в убытки в 2022 году. По поводу структуры – она сохранилась. Большое количество иностранных акционеров, раньше было 45%, и сейчас примерно столько же из-за того, что сейчас переход долей иностранцев фактически заморожен. Движение есть, но небольшое.

Начальник Управления развития корпоративных отношений Банка России Якушин А.Ф. (онлайн) рекомендовал Советам директоров активнее использовать информационные документы Банка России, относящиеся к вопросам регулирования корпоративного управления. В частности, Андрей Феликсович обратил внимание на недавно опубликованное Банком России

«Информационное письмо о рекомендациях по учету финансовыми организациями ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития при организации корпоративного управления».

(Письмо Банка России об учёте ESG 28122022)

Материалы размещаются на странице http://www.cbr.ru/issuers_corporate/acts/. Они «будут способствовать продвижению наилучших практик в данной области» - отметил г-н Якушин.

Подводя итоги заседания, А.А. Воронин поблагодарил докладчиков, экспертов и приглашённых за участие в заседании и сообщил, что следующее заседание Экспертного совета пройдёт 9 февраля на тему: «Новые механизмы и инструменты трансформации сбережений в инвестиционные ресурсы АО с госучастием и меры по стимулированию инвестиционной активности в РФ». Коллегия Совета в расширенном составе провела 2 этапа мозгового штурма, и выработала 28 новых механизмов, признав 12 из них перспективными для реализации. Рабочие материалы будут направлены заранее для ознакомления, для обсуждения их на заседании. Принятые решения будут оформлены в виде резолюции Совета и представлены на самый высокий уровень власти.