

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Борис Джанджалия
Эксперт по корпоративному управлению

Ноябрь 2014 года
Кишинев, Молдова

ПОЧЕМУ МИР ГОВОРIT О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ?

- Корпоративные провалы
- Проблемы с советом директоров
- Экономическая стагнация
- Глобализация
- Приватизация
- Фокус на краткосрочные цели, а не на долгосрочную перспективу



ПОЧЕМУ МИР ГОВОРIT О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ?

- Улучшенная операционная деятельность и устойчивость бизнеса – обзор 500 компаний из списка S&P, осуществленный Deutsche Bank, показал, что компании с лучшим КУ показали лучшие финансовые показатели по сравнению с компаниями с проблемами в КУ (Deutsche Bank, 2004);
- Доступность капитала - существует доказанная связь между хорошим КУ и относительно низкой стоимостью капитала (Dyck & Zingales, 2004);
- Возросшая стоимость компании и ее акций - акции корейских фирм с хорошим управлением продавались с надбавкой в 160% по сравнению с компаниями со слабым КУ (University of Texas, 2008)
- Улучшенное управление рисками - компании с хорошим КУ имеют значительно низкий профиль рисков (OECD, 2009)

ЧТО ЕСТЬ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Корпоративное управление относится к структуре и процессам управления и контроля за компаниями

*Международная финансовая
корпорация*

ЧТО ЕСТЬ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

**Корпоративное управление - это система,
которая применяется для управления
и контроля за компанией**

*Сэр Эдриан Кедбери
Комиссия по финансовым аспектам
корпоративного управления
1992*

ЧТО ЕСТЬ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

*Принципы корпоративного управления
ОЭСР
2004*

ДВЕ ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

АНГЛО-САКСОНСКАЯ

- Основана относительно на капитале
- Большое количество акционеров
- Одноступенчатая модель правления
- Совмещение функций CEO и председателя совета директоров в одном лице
- Ориентация на интересы акционеров

КОНТИНЕНТАЛЬНАЯ ЕВРОПА

- Относительно зависит от внешнего капитала
- Более сконцентрированное участие акционеров
- Двухступенчатая модель правления
- Разделение функций CEO и председателя совета директоров
- Больше внимание на интересы заинтересованных сторон

ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- Корпоративное управление - обязательное или добровольное для исполнения?
- **Обязательность - не всегда залог для успешного исполнения!**
- Некоторые вопросы подтвердили необходимость обязательного подхода (особенно в части внутреннего контроля, управления рисками и комплаенс)
- Добровольный подход (основанный на принципе **“Comply or explain” – “исполняй или объясни”**) нуждается в правовой поддержке и эффективном мониторинге
- Необходимо учитывать культурные, исторические и другие аспекты, в том числе **сферу деятельности компании**

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР

- I. Создание эффективной структуры корпоративного управления;
- II. Права акционеров и основные функции собственников;
- III. Равенство условий для акционеров;
- IV. Роль в корпоративном управлении заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- V. Раскрытие информации и прозрачность;
- VI. Обязанности Совета директоров

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР



ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР

- **Справедливость** - равное отношение ко всем акционерам, несмотря на их долевое участие и резидентство, а также учет интересов заинтересованных сторон;
- **Ответственность** - четкое распределение линий ответственности между советом директоров и правлением, роли и функции отдельных структурных единиц и сотрудников;
- **Прозрачность** - раскрытие информации для акционеров и заинтересованных сторон;
- **Подотчетность** - необходимость хорошо сложенной структуры компании, с четко выраженной иерархией линий подчинности и отчетности;



Что не
так на
этой
картин
ке?

Совет директоров банка

- ✓ Средний возраст: 68 (двум членам СД уже за 80)
- ✓ # женщин: 1
- ✓ # банкиров: 2
- ✓ 1 директор - театральный режиссер
- ✓ 1 директор также в составе СД больницы
- ✓ 3 новых члена с 2000
- ✓ Все прочие назначены в 1994 (во время IPO)
- ✓ Председатель СД, Гендиректор, и председатель рискованого и финансового комитета - одно лицо
- ✓ Другому члену рискованого комитета (их всего двое) 80 лет

LEHMAN BROS.



Хотя они и утверждали, что у них - самое лучшее корпоративное управление

КОРПОРАТИВНЫЕ КРИЗИСЫ

- **Финансовые кризисы и корпоративные провалы - к сожалению, основные моменты, заставляющие пересмотреть и задуматься о важности КУ;**
- **Великобритания: корпоративные кризисы в начале 90-ых годов - принятие Кодекса корпоративного управления в Великобритании, а также начало работы ОЭСР по разработке Принципов КУ;**
- **Азиатский финансовый кризис 1998: принятие Принципов КУ ОЭСР и Принципов КУ Базельского комитета по банковскому надзору;**
- **США: провалы Энрон и Ворлдком в начале 2000-ых - принятие акта Сарбэйнс и Оксли, кардинально изменившего архитектуру КУ в США, а также пересмотр и принятие обновленных Принципов КУ ОЭСР и Принципов КУ Базельского комитета по банковскому надзору;**
- **Финансовый кризис 2008: очередной виток изменений - пересмотр Принципов КУ ОЭСР и принципов КУ Базельского комитета по банковскому надзору**

НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

- Как точка отсчета - местные стандарты корпоративного управления (национальный кодекс, положения в законодательстве, стандарты той или иной индустрии);
- Принципы ОЭСР по КУ - основные направления, более широкого характера;
- Кодекс корпоративного управления Великобритании (2014) - в основном для компаний, акции которых продаются на Лондонской бирже, но может служить хорошим руководством для всех (основан на принципе **“Comply or explain”** – **“исполняй или объясни”**);
- Документы Базельского комитета по банковскому надзору: принципы КУ для банковских организаций (2010), Функция комплайенс в банках (2005), Функция ВА в банках (2012), Внешний аудитор в банках (2014) - в основном для банков и их регуляторов, но может служить хорошим руководством для остальных финансовых учреждений, а также хорошо развитых компаний.

МИР КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНИЛСЯ ПОСЛЕ 2008 ГОДА

- Финансовый кризис раскрыл серьезные недостатки в корпоративном управлении... В трудной ситуации практики корпоративного управления оказались неспособными к выполнению своих функций – противостояние чрезмерно рискованному ведению бизнеса - что было отмечено в ряде компаний, предоставляющих финансовые услуги... Некоторые из недостатков оказались очевидными.

Уроки корпоративного управления из финансового кризиса

(Corporate governance lessons from the financial crisis),

ОЭСР Февраль 11, 2009

МИР КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНИЛСЯ ПОСЛЕ 2008 ГОДА

- Больше внимания вопросам внутреннего контроля, функциям комплаенс и управления рисками;
- Необходимость усиления роли совета директоров – особенно в части утверждения стратегии, ее мониторинга, а также вопросов, связанных с внутренним контролем, комплаенс и управления рисками;
- Вопросы, связанные с вознаграждением – необходимость соответствия системы и структуры вознаграждения с профилем риска и долгосрочными перспективами развития организации
- Возросшая роль регуляторов в части корпоративного управления

МФК И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Признанный лидер по корпоративному управлению среди международных финансовых институтов;
- Методология по оценке корпоративного управления, разработанная и принятая МФК, также применяется 33 международными финансовыми институтами при оценке КУ потенциальных компаний для инвестирования;
- Компоненты:
 - Приверженность к хорошему корпоративному управлению;
 - Наблюдательные и управленческие функции;
 - Контрольная среда;
 - Прозрачность и раскрытие информации;
 - Права акционеров

САМОЕ ГЛАВНОЕ!

- Хорошее корпоративное управление должно быть реальным, служить целям компании, а не просто создавать хороший имидж в глазах акционеров, регуляторов и других заинтересованных лиц;
- Каждый должен осознать свою роль – начиная с совета директоров и заканчивая обычным сотрудником. Совет директоров должен вести процессы в этом отношении и подавать пример органу правления и обычным сотрудникам;
- Не существует одной хорошей модели корпоративного управления – существуют общие принципы, которые нужно применять с учетом Ваших реалий;
- Корпоративное управление - это не цель, а процесс. Не надо останавливаться достигнув определенных результатов, а нужно совершенствоваться дальше;
- Невозможно в один день достигнуть наилучшей практики во всех аспектах корпоративного управления, главное начать и проводить улучшения шаг за шагом.

Спасибо!

Борис Джанджалия

Эксперт по корпоративному управлению, МФК

T: +995 (32) 2296304

M: +995 (599) 980399

F: +995(32) 2234360

E: bjanjalia@ifc.org

W: www.ifc.org