

СТОРОНЫ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ: АКЦИОНЕРЫ, СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН



IFC

**International
Finance Corporation**

WORLD BANK GROUP

Борис Джанджалия
Эксперт по корпоративному управлению

Ноябрь 2014 года
Кишинев, Молдова

СТОРОНЫ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ



ОБЫЧНЫЕ ПРИЧИНЫ СТАТЬ АКЦИОНЕРОМ

- **Контроль:** Акции предоставляют акционеру возможность законно контролировать компанию, влиять на процесс принятия решений посредством избрания совета директоров;
- **Дивиденды:** Дивиденды имеют большое значение для инвестора, так как регулярная выплата дивидендов может обеспечить прогнозируемое движение денежной наличности;
- **Прирост капитала:** В результате роста цен на акции компании, инвестор может получить прибыль в результате их реализации

ВОПРОС ЗАЩИТЫ ПРАВ АКЦИОНЕРОВ – ОДИН ИЗ САМЫХ АКТУАЛЬНЫХ ДЛУ КУ



Акционеры - самая незащищенная часть в 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

ПРАВА АКЦИОНЕРОВ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ СОБСТВЕННИКОВ

Надежные методы регистрации права собственности

Отчуждение или передача акций

Получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе

Участие и голосование на общих собраниях акционеров

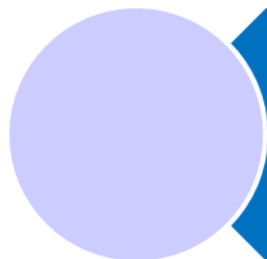
Участие в выборах совета директоров

Доля в прибылях корпорации

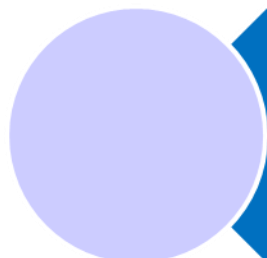
РАВЕНСТВО УСЛОВИЙ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ



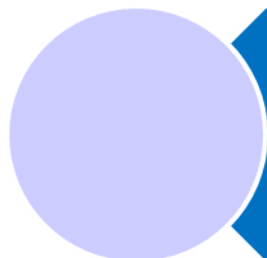
ПРАВА АКЦИОНЕРОВ



**Право голоса
(управления компанией)**



Имущественные права



**Право защиты остальных
прав**

ЗАЩИТА ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

- Положения местного законодательства о компаниях;
- Судебная защита;
- Регуляция рынка ценных бумаг;
- Арбитраж и другие альтернативные меры разрешения споров;
- Внутренние механизмы компании (соглашения, кодексы, регуляции)

ПАМЯТНАЯ ЗАМЕТКА

- Основные права акционеров установлены законодательством, однако очень важно чтобы эти принципы не остались на бумаге – их практическая имплементация - главный вопрос;
- Защита прав акционеров (особенно миноритарных – жизненно важный вопрос), так как в будущем может измениться структура акционеров, и что вам кажется сегодня малозначительным, может пригодиться и защитить Вас завтра.



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ – ОПЛОТ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ АКЦИОНЕРОВ

Эффективно функционирующий совет директоров:

- Представление интересов всех акционеров;
- Гарантия защиты акционеров (особенно миноритарных)

«Совет директоров должен действовать как независимый контролер менеджмента, задавая жесткие вопросы, которые менеджеры могут не задать себе сами. Это следует делать постоянно – не только в кризисных ситуациях, но и тогда, когда компания работает хорошо».

**Джон Смеил,
Экс-Председатель СД General Motors Corporation**

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

Основные обязанности Совета директоров:

- **Защита прав акционеров и интересов организации в целом;**
- **Принятие стратегии развития организации и контроль над ее исполнением;**
- **Установление т.н. “tone at the top”;**
- **Контроль над деятельностью исполнительного органа;**
- **Конечная ответственность за эффективность системы внутреннего контроля, управления рисками и функции комплаенс;**
- **Обеспечение независимости и эффективности службы внутреннего аудита, эффективное взаимодействие с внешним аудитором**

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СОГЛАСНО БАЗЕЛЬСКОМУ КОМИТЕТУ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ

Принципы совершенствования корпоративного управления

Совет директоров должен эффективно выполнять свои обязанности перед банком, в том числе связанные с разработкой стратегии бизнеса и управлением рисками, организационной структурой, финансовой устойчивостью и управлением. Совет директоров должен также осуществлять эффективный контроль за деятельностью высшего исполнительного руководства;

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СОГЛАСНО БАЗЕЛЬСКОМУ КОМИТЕТУ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ

Принципы совершенствования корпоративного управления

Для выполнения своих обязанностей совет директоров должен:

- представлять здравые и объективные суждения, иметь необходимый уровень квалификации и поддерживать его, а также проявлять компетентность, как коллективно, так и индивидуально;
- следовать надлежащей практике корпоративного управления при осуществлении своей деятельности в качестве совета директоров;
- опираться на компетентные, надежные и независимые системы внутреннего контроля и управления рисками, за которыми он должен осуществлять эффективный контроль.

МОДЕЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Две модели совета директоров:

- **Одноступенчатая модель (англо-саксонская система)**
 - вместе представлены исполнительные и неисполнительные директора
- **Двухступенчатая модель (континентально-европейская система)**
 - отдельно представлен совет директоров (наблюдательный совет) и исполнительный орган

КАТЕГОРИИ ДИРЕКТОРОВ

- **Председатель совета директоров;**
- **СЕО (генеральный директор);**
- **Исполнительный директор (С фигуры при одноступенчатой модели; члены исполнительного органа при двуступенчатой модели);**
- **Неисполнительный директор (директора, не вовлеченные в управление компанией при одноступенчатой модели; члены наблюдательного совета при двуступенчатой модели);**
- **Независимый директор (неисполнительные директора, отвечающие установленным критериям независимости)**

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

- **Первый среди равных**
- **Создает рабочую продуктивную обстановку в СД**
- **Контролирует соблюдение процедур и регламентов**
- **Определяет эффективность обсуждений в совете**
- **Организует оценку деятельности совета и членов СД в отдельности**
- **Советник и наставник для CEO**



НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

«Неисполнительный директор считается независимым, когда совет директоров определяет, что директор независим своей личностью и мышлением, и не существует каких-либо связей или обстоятельств, которые бы могли повлиять или влияют на образ мыслей директора»

Отчет Хиггса, 2002

«Независимый директор - это лицо, чье директорство представляет его или ее единственную связь с компанией»

Совет Институциональных Инвесторов

РОЛЬ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

- **конструктивно оспаривать и содействовать стратегии развития организации;**
- **внимательно изучить исполнение своих функций членами исполнительного органа согласно установленным целям и показателям;**
- **убедиться, что предоставленная финансовая информация точна и что финансовый контроль и системы внутреннего контроля и риск-менеджмента прочны и надежны;**
- **быть активно вовлечены в процесс определения соответствующих уровней вознаграждения, а также назначения, снятия и замещения членов исполнительного органа**

КОЛИЧЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ

- Отчет Хиггса – по меньшей мере половина членов совета директоров (кроме председателя совета директоров) должны быть независимые неисполнительные директора;
- По крайней мере 3 независимых директора в Комитете по Аудиту (Объединенный Кодекс Великобритании);
- Совет директоров компании должен определить адекватное количество независимых директоров в своем составе (Кодекс корпоративного управления Германии).

Хотя только независимость не должна быть определяющим фактором, акцент должен быть сделан на профессиональных и личностных качествах независимых директоров

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ LEHMAN BROTHERS

СЕО и Председатель Совета директоров – Ричард Фалд
8 независимых директоров из 10, отвечающие требованиям независимости НФБ

Джон Акерс, 74 года, бывший президент IBM

Джон Макомбер, 80 лет, бывший консультант McKinsey & Co. и ген. дир. производителя химикатов Celanese Corp

Генри Кауфман, 81 год, в 70-х и 80-х гг. был гл. экономистом в Salomon Brothers

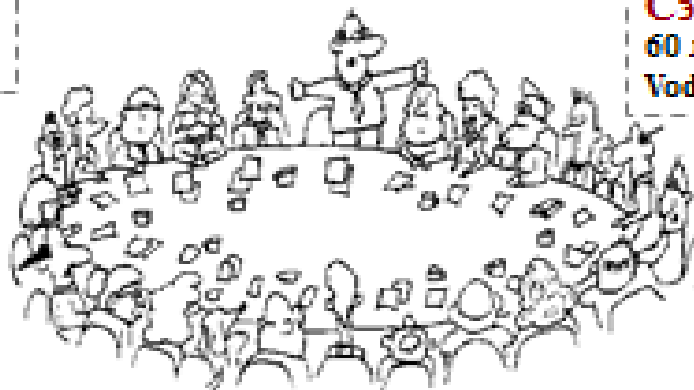
Роджер С. Берлинд, 75 лет, театральный продюсер

Томас А. Крюнкшанк, 77 лет, бывший ген. дир. Halliburton Co.

Майкл Эйнсли, 64 года, бывший глава Sotheby's

Сэр Кристофер Джент, 60 лет, бывший ген. дир. Vodafone PLC.

Марша Джонсон Эванс, 61 год, бывшая глава Красного Креста и бывший адмирал ВМФ США



Дина Мерил, 83 года, бывшая актриса

КОМИТЕТЫ

- Помощник Совету директоров, а не его замена;
- Отсутствие исполнительных полномочий;
- Фокусирование на специальных вопросах;
- Мобильное и менее формализованное функционирование;
- Наилучшая практика предполагает активное участие независимых директоров – председатель и большинство из членов комитета желательно должны быть независимыми.

РОЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ СОГЛАСНО БАЗЕЛЬСКОМУ КОМИТЕТУ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ

Принципы совершенствования корпоративного управления

Желательно, чтобы в комитет по аудиту включал достаточное количество независимых неисполнительных директоров.

ЦЕЛЬ СОЗДАНИЯ КОМИТЕТОВ

- Усилить объективность и независимость Совета директоров, изолируя его от потенциального неуместного влияния со стороны органа павления и контролирующих акционеров;
- Дать возможность Совету директоров проработать большее количество трудных вопросов в более эффективной манере, разрешив специалистам сфокусироваться на специфических вопросах и предоставить Совету директоров детальный анализ проблемы;
- Предоставить Совету Директоров ареал для развития квалификации по специальным вопросам, относящимся к деятельности компании (более всего по финансовой отчетности, управлению рисками и внутреннему контролю)

СТАТУС И ПОЛНОМОЧИЯ КОМИТЕТОВ

Обычные полномочия комитетов:

- Доступ к информации и документам;
- Использование услуг специалистов и экспертов (наличие специального бюджета для этих целей)

Способ предоставления полномочий:

- Определение полномочий посредством внутреннего документа общества, утверждаемого советом директоров

ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ КОМИТЕТОВ ПРИ СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

- Комитет по аудиту (часто возможно также покрытие функции управления рисками, больше в случае нефинансовых организаций);
- Комитет по управлению рисками;
- Комитет вознаграждения или компенсации;
- Комитет по назначениям или корпоративного управления



КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

- Предоставляет рекомендации относительно назначения кандидатуры внешнего аудитора и следит за его отношением с организацией;
- Осуществляет мониторинг за эффективностью функции внутреннего аудита и получает регулярные отчеты от него, следит за исполнением со стороны исполнительного органа рекомендаций ВА;
- Проверяет финансовые отчеты, процедуры и системы внутреннего контроля относительно финансовой отчетности;
- Следит за надлежащим соответствием с требованиями регулятора;
- В случае покрытия управления рисками – обзорекает осуществление риск-менеджмента в организации

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Состав комитета согласно наилучшей практике:

- По крайней мере 3 независимых директора;
- Все члены комитета должны иметь образование в сфере финансов;
- По крайней мере один член комитета – «финансовый эксперт комитета по аудиту» (т.е. Опытный CEO, CFO, бухгалтер или аудитор).



БАЗЕЛЬСКИЙ КОМИТЕТ ПО БАНКОВСКОМУ НАДЗОРУ

- Принципы совершенствования корпоративного управления (2010)
- Функция внутреннего аудита в банках (2012)



КОМИТЕТ ПО РИСКУ

Принципы совершенствования корпоративного управления

- На уровне комитета директоров – комитет рекомендован особенно в случае крупных банков и активно осуществляющих свою деятельность на международном уровне;
- Функция - консультировать совет директоров относительно текущего и будущего уровня устойчивости к риску/аппетита к риску и стратегии управления рисками, а также осуществлять контроль над реализацией данной стратегии исполнительным руководством;

Как правило комитет по риску в банках чаще встречается на уровне исполнительного органа

КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

- **Рассматривает вопросы вознаграждения Совета директоров и исполнительного органа;**
- **Изменения в системе поощрений и бонусов членов исполнительного органа;**
- **Может быть подключен к процессу принятия решений относительно всей организации**

КОМИТЕТ ПО НАЗНАЧЕНИЯМ ИЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- Рассматривает вопросы относящиеся к корпоративному управлению и следит за соответствием со стандартами;
- Рекомендует структуру комитетов Совета директоров;
- Предоставление кандидатур независмых директоров;
- Оценивает эффективность Совета директоров;
- Вопросы связанные с урегулированием конфликта интересов

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

СД осуществляет общее руководство и контроль над исполнительным органом

СОВЕТ
ДИРЕКТОРОВ



Исполнительный
орган

ИЗЛИШНЫЙ КОНТРОЛЬ

- чрезмерное усложнение процедуры управления;
- политизация процесса принятия управленческих решений;
- Утрата советом директоров контрольных функций

НЕДОСТАТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

злоупотребления со стороны исполнительного органа

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО КОНТРОЛЯ

СОВЕТ
ДИРЕКТОРОВ



Исполнительный
орган

- Компетенция СД и исполнительного органа лиц урегулированы Уставом, внутренними нормативными документами;
- Отношения между СД и исполнительным органом должны строиться на взаимном уважении и доверии;
- Независимые директора должны быть активно вовлечены в процесс контроля;
- Наличие дружественного и конструктивного диалога

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ОРГАН

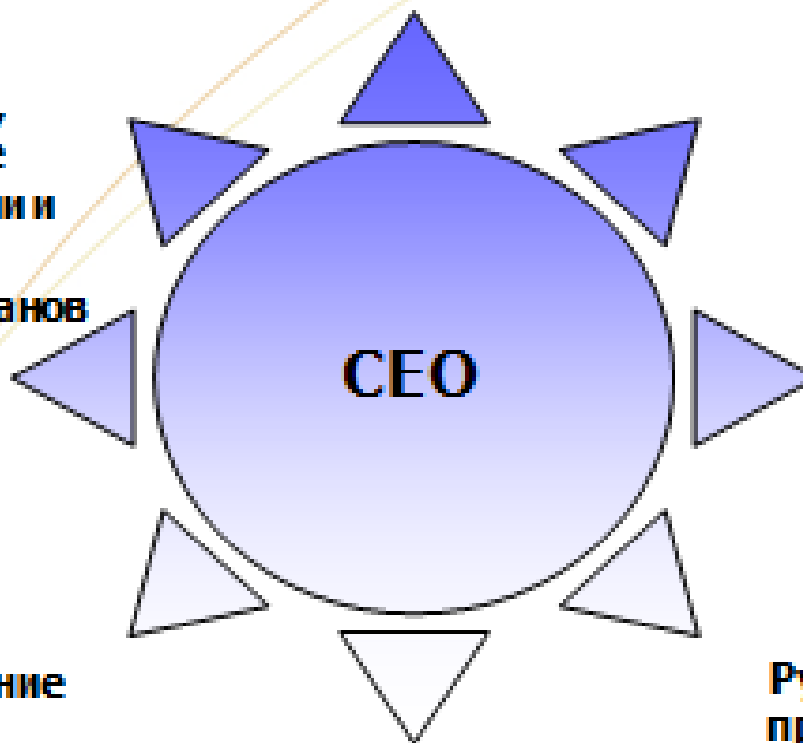
Базельский комитет по банковскому надзору

Принципы совершенствования корпоративного управления

- Под руководством совета директоров высшее исполнительное руководство должно обеспечивать соответствие деятельности банка утвержденным советом директоров стратегии бизнеса, уровню устойчивости к риску/аппетиту к риску и политике банка;
- Необходимые опыт, компетенция и добросовестность;
- Делегирование обязанностей, создание прозрачной и понятной структуры;
- Внутренний контроль и управление рисками.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

Иные функции,
определенные
уставом компании и
решениями
вышестоящих органов



Прием, перемещение
и увольнение
работников
компании

Руководство и
представление
компании в
отношениях с
третьими лицами

Руководство работой
правления и другими
структурными
подразделениями
компании

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ ЧЛЕНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

Наилучшая международная практика

Член исполнительного органа должен:

- пользоваться доверием акционеров, членов СД, других должностных лиц и работников компании
- быть способным учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения
- обладать профессиональным опытом и квалификацией
- обладать опытом в соответствующей области, знанием рынка, продукции и конкурентов
- обладать способностью использовать имеющийся опыт и знания для принятия решений, целесообразных для компании

ДРУГИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ

- Сотрудники
- Клиенты
- Поставщики
- Кредиторы
- Регулятор
- Общество



- **Своевременное и точное раскрытие информации**
- **Вовлеченность в процессы, касающиеся той или иной группы**

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ

«Работа корпоративного секретаря не гламурна и никого, по большому счету, не заботит, насколько красиво она выполняется. Но каждый заметит, если мы будем делать ее плохо...»

Микей Нейлвако,

корпоративный секретарь, GPU Inc.



РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО СЕКРЕТАРЯ



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