

СЕМИНАР ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ДЛЯ ЖУРНАЛИСТОВ

ИРИНА ГОРДЕЛАДЗЕ

СПЕЦИАЛИСТ ПО КОРПОРАТИВНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ

Г. БАКУ, 22 НОЯБРЯ, 2019

КРАТКО О СЕБЕ

Ирина Горделадзе, LL.M.
Эксперт по корпоративному
управлению

- ✓ Более 10 лет руководство деятельностью по корпоративному управлению IFC и World Bank в Грузии
- ✓ Участие в разработке закона о Бухучёте, Отчётности и Аудите Грузии
- ✓ Участие в разработке Кодекса Корпоративного Управления Грузии
- ✓ Соавтор публикаций IFC и World Bank по корпоративному управлению Азербайджана и Узбекистана
- ✓ Работа по усовершенствованию КУ частных компаний и госпредприятий в Грузии и центральной Азии
- ✓ Член жюри и организатор Конкурса Лучшего Годового Отчета при фондовой бирже Грузии

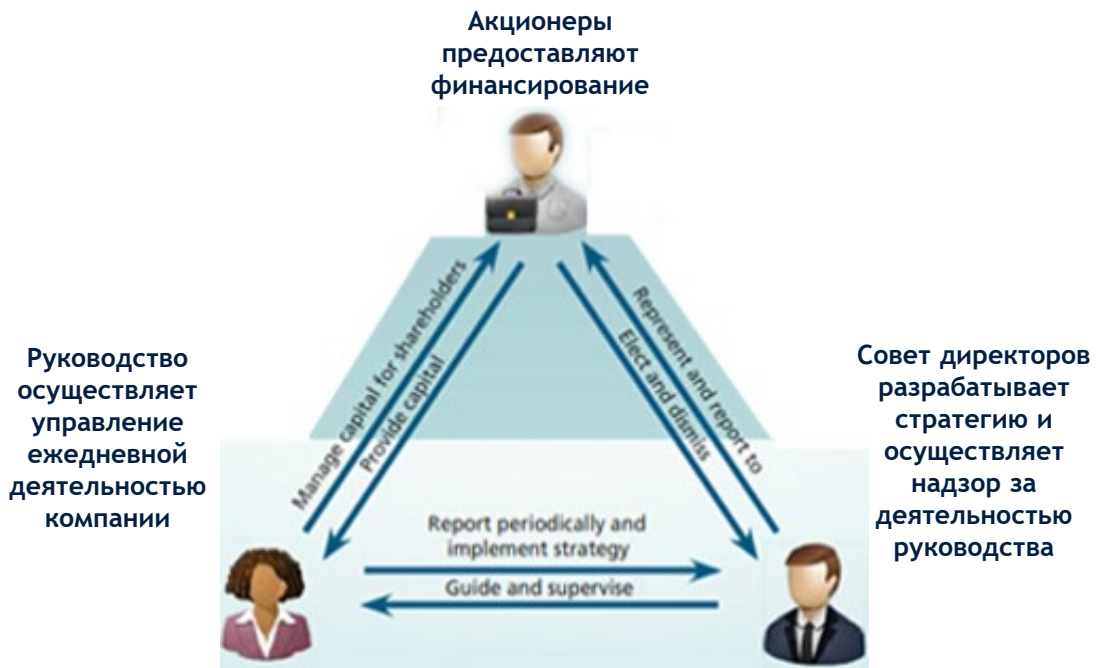


ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ?

Корпоративное управление - это система, с помощью которой осуществляется руководство деятельностью компаний и контроль над ними

«Если «менеджмент» относится к тому, как «вести» бизнес, то «управление» относится к тому, как следить за тем, чтобы это осуществлялось должным образом. Всем компаниям необходимы и управление, и менеджмент»

Профессор Боб Трикер, 1984 г.



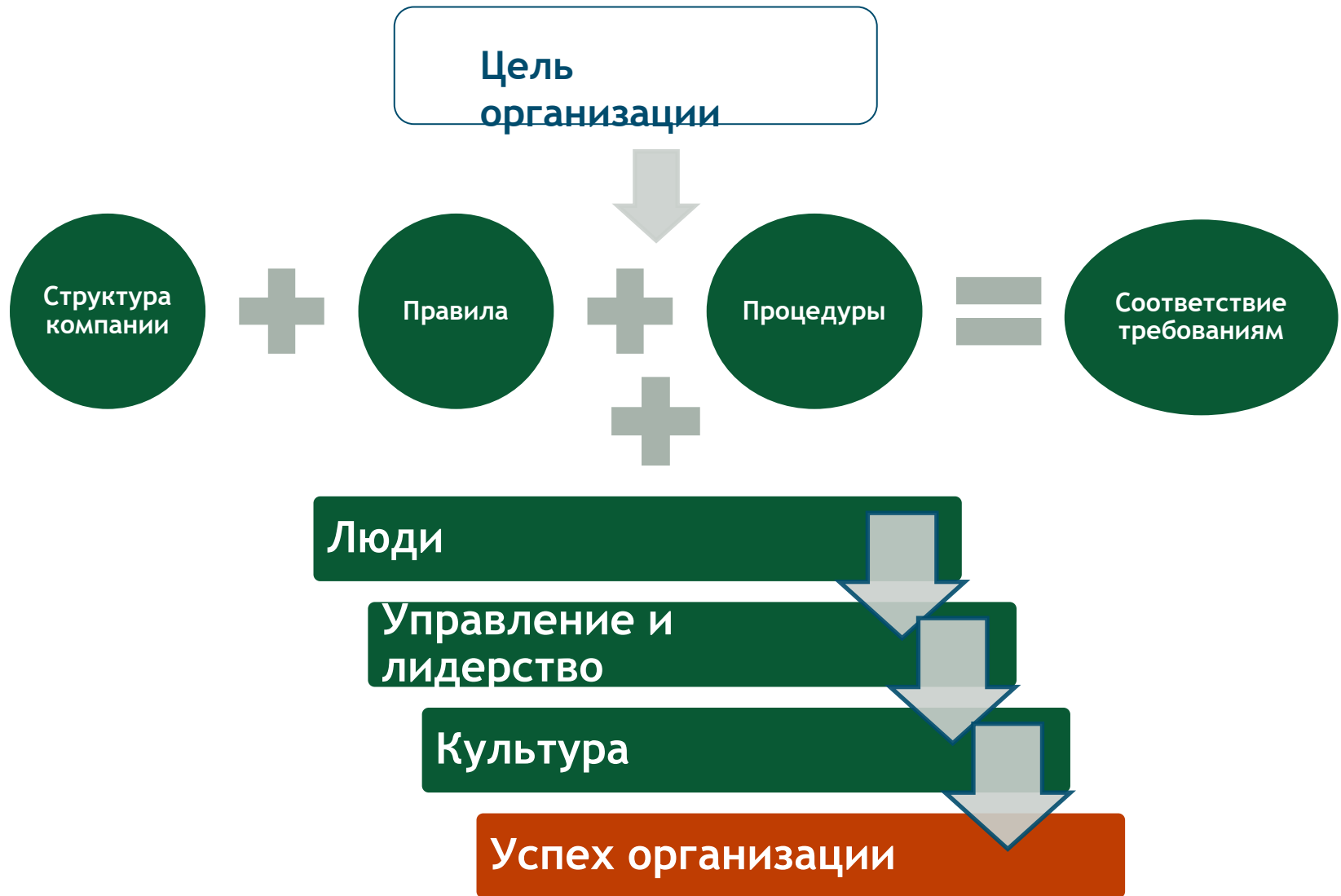
КЛАССИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ПОДОТЧЕТНОСТЬ, СПРАВЕДЛИВОСТЬ, ПРОЗРАЧНОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ



Ключевые характеристики

1. Полномочия органов управления (Общее собрание, Совет директоров, Правление) четко разграничены и формально закреплены
2. Состав и функции СД формализованы, в составе СД присутствуют независимые директора
3. При СД функционирует несколько комитетов (по аудиту, по вознаграждениям, по назначениям, по стратегии и т.п.), повышающих эффективность его работы
4. Внутренний аудитор подотчетен СД
5. Выделена функция корпоративного секретаря / Директора по корпоративному развитию
6. Состав и функции Правления четко закреплены во внутренних документах
7. Публикуется годовой отчет; сайт имеет раздел, ориентированный на инвесторов

УПРАВЛЕНИЕ: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО СООТВЕТСТВИЕ ТРЕБОВАНИЯМ

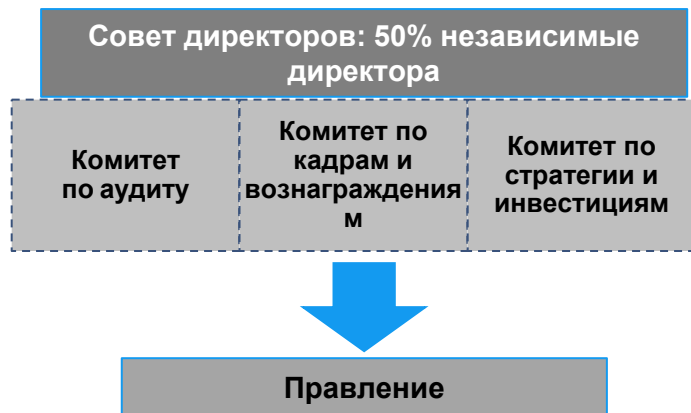


ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Влияние корпоративного управления на стоимость компаний

Вимм-Билль-Данн: создание стоимости



- Независимые директора,
- Прозрачность, внутренний контроль и аудит,
- Отчетность по международным стандартам,
- Прозрачная политика вознаграждения
- Лучшие рейтинги корпоративного управления GAMMA-7+

В 2010 г. компания «Вимм-Билль-Данн» была приобретена компанией PepsiCo за рекордные 5,8 млрд. долл., при EV/EBITDA = 16.2, что стало своеобразным рекордом для российского рынка.

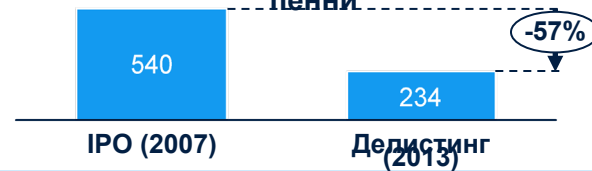
ENRC: пренебрежение принципами корпоративного управления приводит к падению стоимости компании



- Собственники не вошли в СД, но продолжали давать прямые указания по всем ключевым решениям, минуя процедуры Совета директоров с участием независимых директоров
- Последовала череда скандалов с увольнениями членов совета (в июне 2011 г. сразу 4 члена совета покинули совет директоров)

*«Стиль ведения бизнеса в ENRC похож больше на Советский Союз, чем на лондонский Сити...»
Независимый директор ENRC Кен Олиса*

Стоимость акции ENRC на LSE, пенни

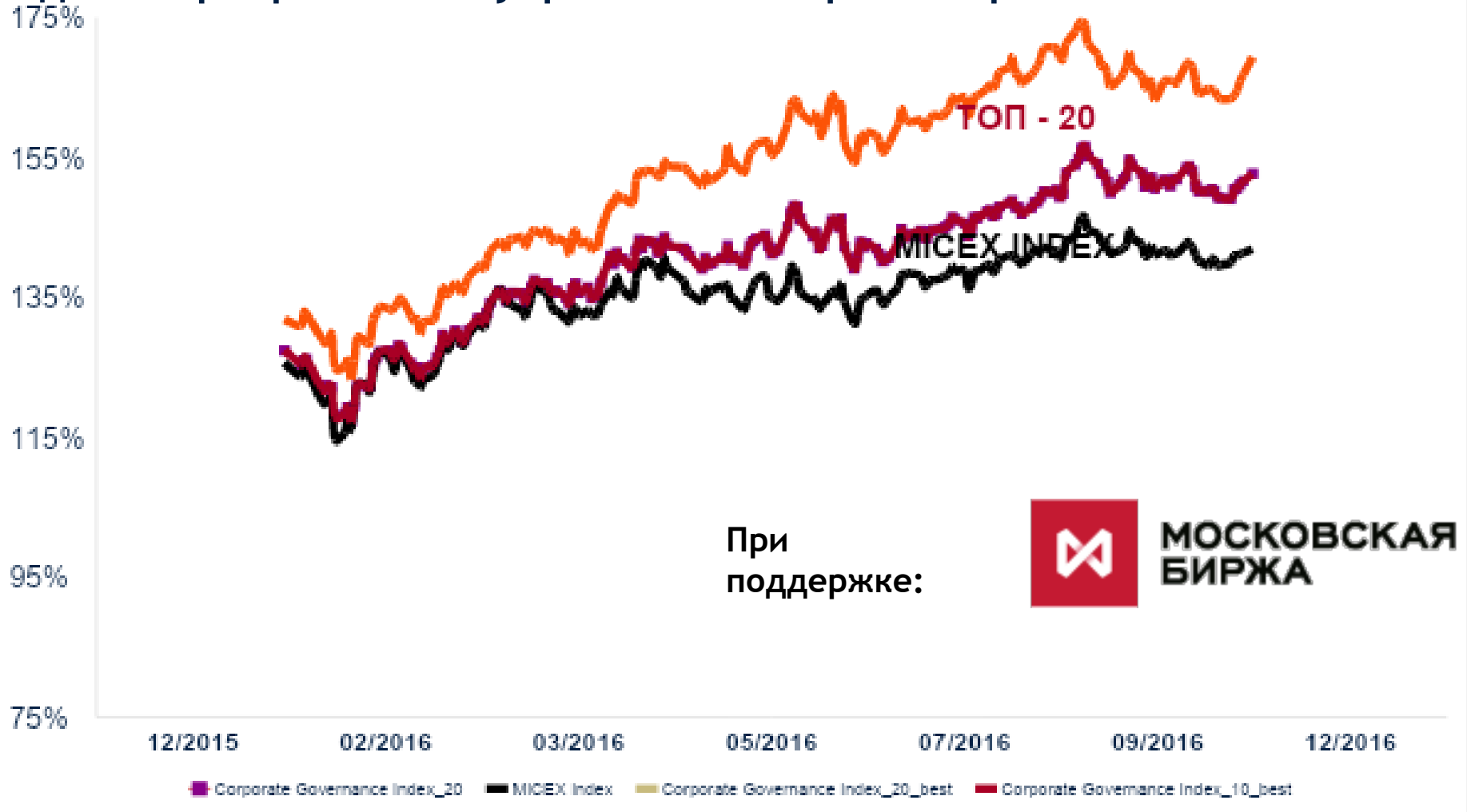


ПРЕИМУЩЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Корпоративное управление способствует росту стоимости компании.

Индекс корпоративного управления опережает рынок на 20%



НАДБАВКА ЗА ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

утверждение	Процент
Моя фирма заплатила бы более высокую премию за эффективное управление компании на развивающемся рынке, чем компаниям с развитых рынков	100%
Моя фирма заплатила бы премию за эффективное управление в размере как минимум 10% компании на развивающемся рынке	55%
Моя фирма заплатила бы премию за эффективное управление в размере как минимум 20% компании на развивающемся рынке	38%
Моя фирма считает управление своего рода порогом при принятии решений об инвестициях на формирующихся рынках, и о том, какого размера премию мы бы были готовы заплатить	41%

Source: IFC Emerging Market Investor Survey , 2015.

РИСКИ ГЛАЗАМИ ИНВЕСТОРОВ

Риски СНГ в глазах международных инвесторов (на примере России)



Источник: *Investor Opinion of Russian Companies (2012)*, J.P. Morgan

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, СОДЕРЖАЩИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

Приверженность КУ

Демонстрация четкого ориентира на эффективные структуры и процессы с целью получения преимуществ от внедрения надлежащей практики корпоративного управления

Эффективность совета директоров

Наличие компетентного, легитимного, соответствующим образом структурированного и эффективного совета директоров

Контрольная среда и процессы

Наличие среды, обеспечивающей достижение целей организации; управление рисками; целостность активов и достоверность информации

Раскрытие и прозрачность информации

Наличие своевременной, точной, релевантной, полной и действенной информации, равно как для акционеров, так, соответственно обстоятельствам, и для других стейкхолдеров, включая органы регулирования

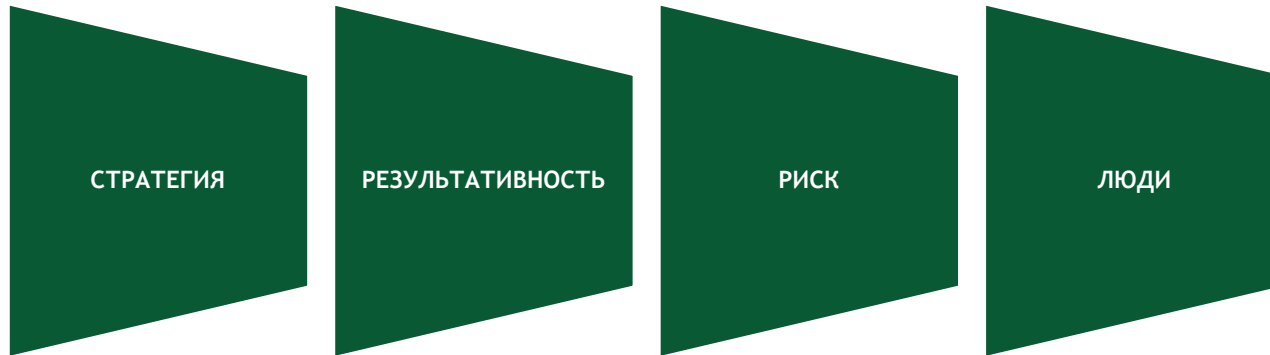
Акционеры и отношения с акционерами

Равный подход ко всем акционерам, включая защиту от злоупотреблений со стороны инсайдеров компании

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА)



РОЛЬ ДИРЕКТОРОВ



- **Стратегия:** конструктивно участвовать в разработке стратегии руководством и при этом проверяя ее на прочность
- **Результативность:** анализировать результативность руководства в плане достижения согласованных целей и задач и следить за отчетностью о результативности
- **Риск:** обеспечивать достоверность финансовой информации, а также надежность и оправданность средств финансового контроля и систем риск-менеджмента
- **Люди:** установить соответствующие уровни вознаграждения исполнительных директоров. Взять на себя первоочередную роль в назначении, а где необходимо, и устранении руководства высшего звена, и в планировании преемственности

Источник: Отчет Хиггса, Великобритания

ОБЗОР РОЛИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Надзор

Создание ценностных качеств



ОСНОВНЫЕ ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Пять наиболее актуальных тем для советов директоров



Источник: Между стратегией и тактикой: опрос членов советов директоров российских компаний, PWC, 2016

ОТСУТСТВИЕ СБАЛАНСИРОВАННОГО КОНТРОЛЯ

ИЗЛИШНЫЙ КОНТРОЛЬ

может привести к:

- чрезмерное усложнение процедуры управления;
- политизация процесса принятия управленческих решений;
- утрата Советом директоров контрольных функций.

СД

ИО

НЕДОСТАТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ

может привести к злоупотреблениям со стороны Исполнительного органа


НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР

- Не имеет деловых, семейных, прочих связей с компанией, собственником, советом директоров руководящими работниками
- Отсутствуют факторы, которые могут повлиять на объективный, независимый процесс принятия решений
 - ✓ Не является работником в недавнем прошлом, не получал вознаграждения от компании в недавнем прошлом
 - ✓ Не имеет существенных деловых отношений с компанией
 - ✓ Не имеет взаимного членства в советах директоров/значительных связей с другими директорами
 - ✓ Не является давним членом совета директоров (5-9 лет?)
- Совет институциональных инвесторов *«Если говорить просто, то независимый директор - это лицо, для которого директорство является его или ее единственной связью с корпорацией»*
- Критически важный фактор для инвесторов
- **Равные члены Совета – не являются ни советниками, ни консультантами**
- Открытость/прозрачность в отношении финансового, делового положения и стратегического направления

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ НЕЗАВИСИМЫМИ ДИРЕКТОРАМИ В СОВЕТЕ

- 1. Помощь в развитии бизнеса и создании его стоимости.** Внешний, «свежий» взгляд на деятельность и стратегию компании.
- 2. Повышение доверия к компании** со стороны инвесторов, банков, поставщиков, государства, помощь компании в установлении контактов с ключевыми «стейкхолдерами»
- 3. Роль арбитра** – принятие решений в интересах бизнеса, а не в интересах отдельных групп акционеров
- 4. Наставничество** - профессиональная поддержка функциональных директоров (операционный директор, финансовый директор, маркетинг и продажи, управление персоналом,) и их развитие
- 5. Адаптация корпоративного управления** к изменениям в бизнесе. Помощь в постановке систем контроля и риск - менеджмента и их мониторинг

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА)



**Комитеты
совета
директоров**

- ✓ Помощник Совету директоров, а не его замена
- ✓ Отсутствие исполнительных полномочий
- ✓ Фокусирование на специальных вопросах
- ✓ Мобильное и менее формализованное функционирование
- ✓ Как правило, председатель комитета и его члены - независимые директора

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОМИТЕТОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Общие принципы	Основные выгоды
<ul style="list-style-type: none">• Помогать, но не заменять СД• Комитет возглавляет пользующийся уважением независимый директор• СД представлен в комитетах (максимум в двух комитетах)• Концентрирует внимание на определенных сферах ответственности, имеет четкую программу• Не имеет исполнительных полномочий• Полномочия комитета (рабочие задания, ограничения) должны быть уточнены в уставе	<ul style="list-style-type: none">• Делегирование функций и обязанностей экспертам в Совете• Концентрирует внимание Совета на «общей картине»• Повышение эффективности работы для Совета в целом• Возможность быстрого реагирования и принятия решения на специальных заседаниях комитетов

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ И СДЕЛКИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

ОПРОС МНЕНИЙ: ВЕРНО ИЛИ НЕВЕРНО? КОНФЛИКТЫ ИНТЕРЕСОВ И СДЕЛКИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

1. Сделки со связанными сторонами (RPTs) – это деловые сделки или соглашения между двумя сторонами, связанными особыми отношениями еще до сделки
2. Сделки со связанными сторонами (RPTs) довольно распространенное явление, и с ними можно бороться, если иметь, например, конкурентные предложения
3. Конфликт интересов возникает тогда, когда ваши персональные интересы могут препятствовать здравому суждению во вред интересам компании
4. Каждая сделка со связанной стороной (RPT) является конфликтом интересов
5. Конфликтами интересов управлять невозможно

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ И СДЕЛКИ СО СВЯЗАННЫМИ СТОРОНАМИ

- Сделка со связанными сторонами не обязательно представляет собой конфликт интересов, хотя может к таковому привести (напр., использование в нормальной деловой практике)
- Сделки со связанными сторонами (RPTs) довольно распространенное явление, и с ними можно бороться, если иметь, например, конкурентные предложения.
- Конфликт интересов возникает тогда, когда ваши персональные интересы могут препятствовать здравому суждению во вред интересам компании
- С конфликтами интересов также необходимо бороться (напр., посредством формальной процедуры в компании, регулирующей поведение и участие в принятии решений, когда возникает интерес)
- Конфликтами интересов и сделками со связанными сторонами удастся управлять лучше всего путем обеспечения прозрачности и процедурных процессов

КОНФЛИКТЫ ИНТЕРЕСОВ

Примеры конфликтов интересов

- Компания заключает сделку, в которой один из директоров может иметь личную заинтересованность
- Непосредственная или опосредованная покупка директором акций компании на основе непубличной информации
- Принятие директором приглашения на должность в компании-конкуренте
- Директор вступает в договорные отношения с конкурирующей компанией

Как обращаться с конфликтами интересов

- Ключевым лицом в этом всем процессе является председатель
- Потенциальный конфликт интересов должен быть полностью прозрачным для СД и должностных лиц АО, и о нем следует сообщать соответствующим образом
- Правила корпоративного управления должны описывать процесс, процессуальное поведение директора, включая даже то, разрешено ли им голосовать



Сам по себе конфликт интересов не обязательно является противозаконным; но нераскрытие информации о нем или несоблюдение должного порядка может привести к аннулированию сделки, в которой принимал участие директор, имеющий конфликт интересов

ОСНОВНЫЕ ТЕЗИСЫ



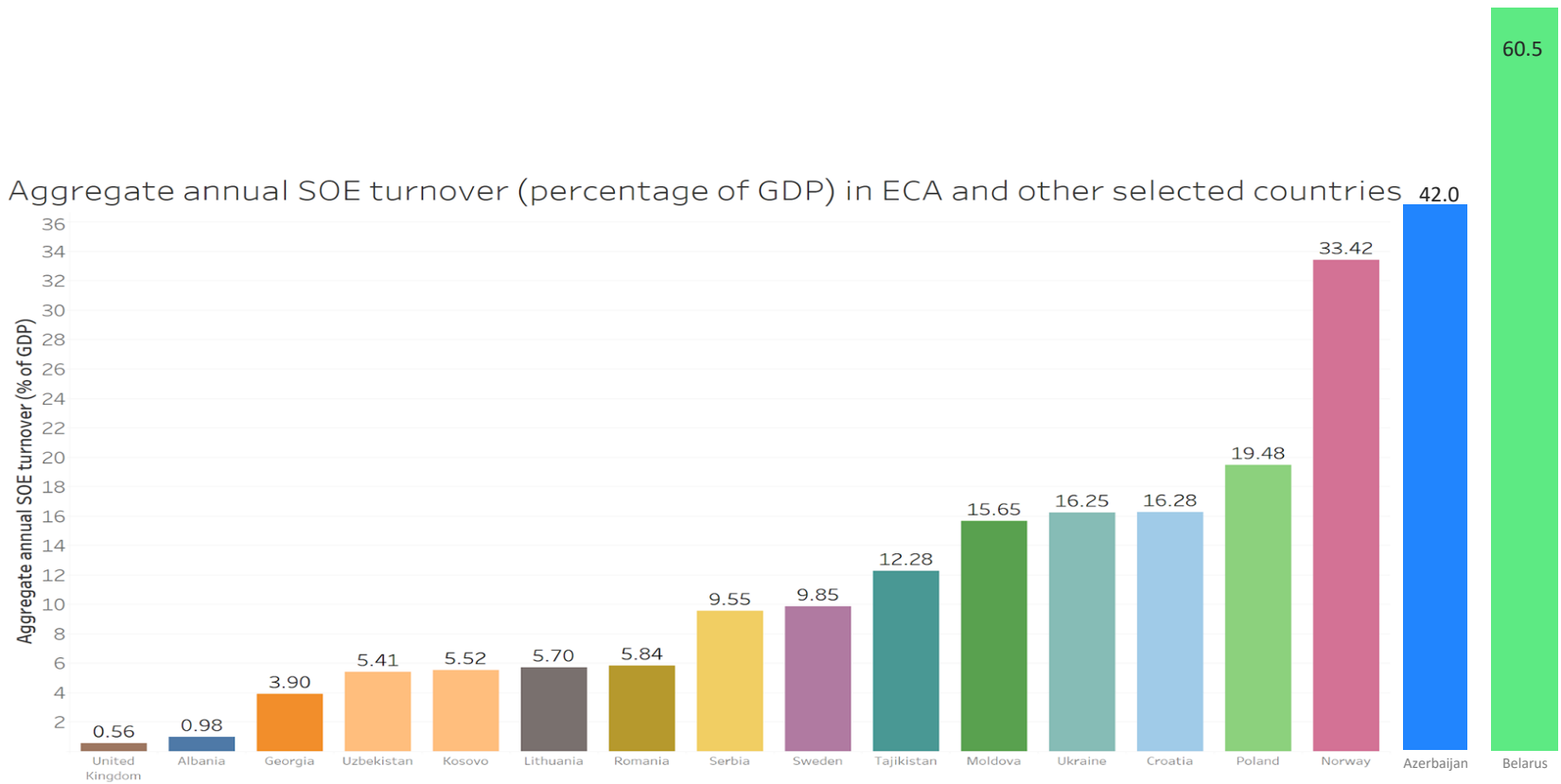
- Сделка со связанными сторонами не обязательно представляет собой конфликт интересов, хотя может к таковому привести
- Сами по себе конфликты интересов не являются противозаконными, но важно правильно ими управлять
- Важно знать, кто ваши связанные стороны, и кто может потенциально находиться в состоянии конфликта интересов, чтобы быть в состоянии правильно и своевременно отреагировать на любую ситуацию

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Журналисты должны быть готовы к потенциальным проблемам в государственных предприятиях, в том числе:

- Есть ли в совете директоров какие-либо директора, не назначенные правительством, имеющие определенную степень независимости, или все директора каким-либо образом связаны или ранее были связаны с правительством?
- Являются ли руководители компаний специалистами в отрасли или они назначены на политические должности?
- Как структурированы отношения между правительством и компанией? Имеется ли политическое вмешательство в управленческие решения - например, вмешается ли правительство, если сокращение рабочих мест будет противоречить политической цели полной занятости?
- Поддерживает ли правительство внутреннюю и внешнюю конкуренцию в том же секторе, что и его государственные предприятия, или подавляет ее?

ГП: Почему здесь? Почему сейчас?



Идея истории



Как компании, которые вы освещаете, соответствуют кодексам надлежащего управления, установленным в вашей стране? Будьте в курсе любых изменений в кодексе корпоративного управления, что само по себе может стать историей. Рассказ также может рассказать о том, как компании в вашей стране сравниваются со своими соседями в регионе, когда речь идет о соблюдении практики надлежащего управления. Возьмите только один вопрос: прозрачность и раскрытие информации. Проверьте компанию по следующим позициям:

- Есть ли у нее внешний аудитор? Является ли внешний аудитор признанной национальной или международной аудиторской фирмой? Есть конфликт интересов?
- Раскрывают ли директора свои покупки и продажи акций компании? Они делают это своевременно?
- Какую информацию компания раскрывает о прошлом, опыте директоров и других членах совета директоров? Исходя из этой информации, есть ли конфликт интересов? Являются ли директора совета независимыми?
- Насколько обширно раскрытие компанией информации о вознаграждении для менеджмента и директоров? Соответствует ли это практике других компаний?
- Компенсация неисполнительных директоров? Если нет, то какова их мотивация для работы на доске?
- Что компании показывают о своей стратегии и предполагаемых рисках?

Среди вопросов, которые журналисты могут задать о советах компаний, которые они освящают:

- Как долго директора работают в совете?
- Какова продолжительность срока полномочий директора?
- На скольких советах работают директора?
- Каковы их другие интересы в компании?
- Кто-нибудь из них служит других советах? Какую компенсацию они получают?
- Сколько акций имеют директора в компании?
- Какова посещаемость каждого директора?



Список подсказок

Нужна подсказка



- Назначения или увольнения высших руководителей или членов совета директоров
- Значительные изменения в собственности компании (выпуск акции; заметные владельцы, включая институциональных инвесторов; классы акции и другие изменения в структуре или распределение долевой собственности; слияния и приобретения; приватизация)
- Изменения в вознаграждении топ-менеджеров или директоров
- Необычные Изменения в прибыли и производительности которые могут выявить скандалы в области бухгалтерского учета или финансовой отчетности или продемонстрировать, что компания хорошо управляется
- Новое стратегическое направление для компании, такое как выход на новые рынки или продуктовые линии
- Компания находится в упадке или в беде, что может усилить конфликты внутри руководства и совета директоров по поводу того, как компания может уцелеть
- кража, коррупция или злоупотребление средствами компании
- Акционер конфликтует с советом и руководством
- Разногласия с лидерами сообществ, заинтересованными группами, поставщиками или работниками по вопросам окружающей среды, труда и общественного здравоохранения, среди другие
- Изменения в правилах листинга биржи. почему?

СПАСИБО!!!

