

# «КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ» (цикл лекций)

Поздняков К.К.  
(доцент, к.э.н., MBA)

# Поздняков Константин Константинович (доцент, к.э.н., MBA)



- [kk.pozdnyakov@gmail.com](mailto:kk.pozdnyakov@gmail.com)
- <https://www.facebook.com/konstantin.pozdnyakov>
- **Опыт работ в коллегиальных органах:** Председатель СД ОАО «СКТБ-БК», ОАО «ПМК- 2», член СД-НД ОАО «Племенной завод Пушкинский», ОАО «Крокус», член РК НИИ «Теплоприбор». Председатель СД ОАО «Инжгеокомплект», член СД-НД ОАО «Енисейское речное пароходство», ОАО «Тонот-Центр» и др. Член РК ОАО «ДЭП-12», ОАО «ДЭП-19».
- В настоящее время Председатель СД ОАО «Камчатавтодор», член СД ОАО «Московский центральный трест инженерно-строительных изысканий», ОАО НИИ «Сантехники», член РК ОАО «Концерн Моринформсистема-Агат», ОАО «Алмазный мир», ОАО «Севмаш», ОАО «Мурманский морской рыбный порт».

# Вопросы к семинарскому занятию - 1

- Развитие корпоративных структур как способ разрешения противоречий рыночного хозяйства.
- Особенности и признаки корпоративных структур.
- Характеристика механизма функционирования интегрированных корпоративных структур.
- Завершение становления и развития российских интегрированных корпоративных структур, их последующая трансформация.
- Необходимость становления и стадии развития рыночной экономики в России.
- Объективный характер объединения капиталов при переходе к рынку.
- Крупные корпорации в экономике. Уровень концентрации капитала и особенности его определения в рыночной экономике.

# Вопросы к семинарскому занятию - 2

- Сущность, типы, мотивы и факторы, определяющие решения о слиянии (поглощении).
- Мировой опыт слияний (поглощений) и его использование в российской экономике.
- Анализ состояния и организации сделок слияний (поглощений) в российской экономике.
- Особенности планирования и выработки стратегии слияния (поглощений).
- Государственное регулирование сделок по слияниям (поглощениям) в России.
- Методы защиты от враждебных поглощений.
- Принципы слияния, выбор и проектирование рациональной модели корпоративной структуры.

# Развитие концепции и практики корпоративного управления

- Корпоративное управление представляет собой набор правил, процедур и процессов принятия решений, которым должна соответствовать компания, чтобы поддерживать необходимый уровень взаимоотношений со своими акционерами, кредиторами и другими заинтересованными лицами
- При низком уровне корпоративного развития инвесторы просто не инвестируют в компанию

# Прозорливый Адам Смит

Менеджеры публичных компаний управляют не своими деньгами, а «чужими». Поэтому нельзя ожидать, что вложенные средства будут управляться также эффективно, как и в частных компаниях, где партнеры управляют своими инвестициями.

Так же как и нанятые управляющие у богатого человека, менеджеры публичных компаний придают меньшее значение благосостоянию хозяина и очень легко получают собственную выгоду от распоряжения средствами владельца. Таким образом в практике управления публичной компанией всегда будут преобладать, в большей или меньшей степени, небрежность и чрезмерная роскошь.

Богатство народов, 1776 г.

# Краткая история корпоративного управления - 1

16 век

Шекспир, Венецианский купец

Купцы опасаются за безопасность своих кораблей:

- Кто определяет направление пути?
- Как осуществить контроль? Надзор?
- Как защитить интересы владельцев?

17 век

Ост-Индская компания вводит совет директоров, разделяя владение и управление (Великобритания, Нидерланды)

# Первое в мире акционерное общество

**Голландская Ост-индская компания – старейшее в мире акционерное общество:**

- Основано в 1602 году, существовало до 1798 г.
- Торговля пряностями, шелком, опиумом, медью, керамикой, текстилем с Японией, Китаем, Индонезией, Цейлоном и пр.
- Управлялась советом из 17 купцов
- Учредители несли долевую ответственность за судьбу парусников и участвовали в прибыли пропорционально доле
- Домой возвращался только один корабль из трех
- Курс акций ежегодно рос на 10 %
- До 1644 года – дивиденды натурой
- К 1699 г. фактории по всему миру, 150 купеческих и 40 военных кораблей, армия из 1000 человек, 50000 служащих

# Первые акционерные общества в России

Первой акционерной компанией, созданной в Российской империи, можно считать учрежденную 24 февраля 1757 г. Российскую в Константинополе торгующую компанию, капитал которой состоял из долей, именуемых **акциями**. Права акционеров удостоверялись билетом и могли быть свободно отчуждены (при этом на покупателя переходили не только права, но и обязанности по внесению дополнительных взносов).

- В дальнейшем были созданы и другие акционерные компании: Акционерный эмиссионный банк (1762), Российско-Американская компания (1798).

**Для первых российских акционерных обществ было характерно следующее:** основу предпринимательской деятельности компании составляет уставный капитал, разделенный на равные доли-акции, причем внесенный участником вклад не мог быть востребован обратно;

- акции свободно обращались на рынке, их приобретение предоставляло акционеру не только права, но и возлагало на него определенные обязанности (по внесению дополнительных взносов).

# Краткая история корпоративного управления – 2 (современность)

## **Начало 1990**

Первая волна корпоративных скандалов Великобритании с последующим застоєм, приватизацией, глобализацией и демографическим давлением (пенсионная бомба)

## **1992-1997**

Первые кодексы корпоративного управления в Великобритании (Кэдбери), с последующими помимо прочих в Ю.Африке (Кинг), Франции (Вьено), Нидерландах (Петерс), и наконец в Великобритании (Объединенный кодекс)

## **1999**

ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития) публикует первый международный документ. Принципы корпоративного управления ОЭСР

## **2002-2004**

Новая волна корпоративных скандалов в США (Enron, WorldCom) ЕС (Parmalat) ведет к принятию нового законодательного регулирования КУ (Закон Сарбейнса-Оксли)

# Определение корпоративного управления

**Корпоративное управление – это:**

- Система управления и контроля за деятельностью компаний
- Система отношений между участниками корпоративных отношений: советом директоров, менеджментом и акционерами
- Правила и процедуры принятия решений
- Рамки для формулирования и достижения целей компании и контроля за результатами ее деятельности

# Принципы корпоративного управления (ОЭСР)

## **ПОДОТЧЕТНОСТЬ:**

- Обеспечивать подотчетность руководства совету
- Обеспечивать подотчетность совета акционерам

## **ЧЕСТНОСТЬ:**

- Обеспечивать права акционеров
- Равное отношение к акционерам включая миноритарных
- Эффективную судебную защиту

## **ПРОЗРАЧНОСТЬ:**

- Обеспечивать своевременное и полное раскрытие информации, по всем вопросам включая финансовое положение, результаты, собственность, управление

## **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ:**

- Признание прав заинтересованных сторон
- Создание рабочих мест
- Экономическая стабильность

# Закон Сарбейнса-Оксли, США

## Надзор за аудитом и бухгалтерским учетом в публичных компаниях для

- Мониторинга аудиторов и обеспечения их независимости
- Увеличение ответственности CEO и CFO за финансовые отчеты
- Предоставление Комиссии по ценным бумагам и биржам больше ресурсов и полномочий для обеспечения исполнения законодательства по ценным бумагам
- Ужесточение уголовного законодательства за мошенничество включая членов совета директоров и других ответственных работников
- Укрепление роли комитетов по аудиту, которые были созданы с целью надзора за процессами подготовки бухгалтерской и финансовой отчетности эмитента

# Россия: Законодательное регулирование

**Гражданский кодекс:** все коммерческие предприятия (основные положения управления)

**Закон об акционерных обществах и ООО:** ПАО и ООО (учреждение, деятельность, организация, ликвидация, реорганизация)

**Закон о ценных бумагах:** ПАО, имеющие обращающиеся на рынке ценные бумаги (порядок эмиссии, обращения ЦБ, раскрытие инфо)

**Кодекс корпоративного управления 2014 г.:** ПАО, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам (дополняет закон об АО и закон о ЦБ)

**Вторичное регулирование (банкротство, налоги):** все коммерческие предприятия (отдельные вопросы деятельности коммерческих предприятий)

**Требования листинга:** АО зарегистрированные на бирже (допуск к торгам для эмитентов и инвесторов)

# Кодексы наилучшая практика

**Международные кодексы:** все коммерческие предприятия международные аспекты (составлены для правительств как критерий оценки и совершенствования законодательного регулирования)

**Кодекс корпоративного управления 2014 г.:** Все экономические организации, акцент на крупных ОАО, принят в России (добровольный, наилучшая практика корпоративного управления)

**Руководства общественных профессиональных организаций:** Все АО имеющие СД, приняты в России (руководство по надлежащей практике СД, для членов СД)

**Прочие национальные кодексы:** Крупные ОАО, приняты в соответствующих странах (добровольные, часто по принципу «исполняй или объясняй»)

# Внутреннее регулирование

## **ОБЩИЕ ВОПРОСЫ КУ:**

- Устав
- Кодекс управления компанией
- Кодекс этики/поведения

## **СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ КУ:**

- Положения об
  - ❖ Общем собрании акционеров
  - ❖ Совете директоров
  - ❖ Исполнительных органах
  - ❖ Ревизионной Комиссии
  - ❖ Филиалах и представительствах
  - ❖ Контрольно-ревизионной службе
  - ❖ Корпоративном секретаре
  - ❖ Комитетах совета директоров

## **ПОЛИТИКА в отношении:**

- ❖ Дивидендов
- ❖ Раскрытия информации
- ❖ Внутреннего контроля
- ❖ Управления рисками
- ❖ Решения корп. конфликтов

# Корпоративное управления для собственника

- Увеличивает «эффективность» владения за счет снижения затрат времени на прямой контроль
- Освобождает время для стратегической реализации собственника
- Обеспечивает владельческую и управленческую преемственность
- Влияет на рост стоимости компании и повышение ее ликвидности
- Для привлечения инвесторов и партнеров
- Для личной безопасности

# Ожидание Правительства РФ от профессиональных директоров

- **Основная цель** – развитие института корпоративного управления с учетом мировых стандартов и принципов, для создания условий повышения инвестиционной привлекательности и роста капитализации компании
- **Специальные задачи:** организация мероприятий по исполнению поручений Президента и Правительства РФ. Постановка стратегических целей развития госкомпаний в рамках проводимой государством политики в соответствующих сферах экономики
- **Индивидуальные задачи:** Конкретные задачи, которые возникают у профессионального директора при работе в той или иной компании с государственным участием, зависящие от специфики ее деятельности и приоритетов развития

# Корпоративное управление для менеджмента

- Формирует прозрачные правила игры
- Снижение личных рисков
- Возможность проявлять инициативу
- Получение ресурсов для личного профессионального развития и репутационной капитализации (карьера)

# Корпоративное управление для компании

- Повышает прозрачность и качество управления компанией
- Облегчает доступ к источникам капитала и снижает стоимость их привлечения
- Положительно влияет на стоимость компании
- Позитивно влияет на репутацию компании и восприятие компании со стороны заинтересованных сторон

# Государство как акционер

Основные приоритеты государства как собственника (ценности и интересы):

- Рост стоимости дивидендная доходность?
- Рост налоговых отчислений?
- Высокая занятость, социальная ответственность?
- Качественные товары и услуги?

# Ключевые проблемы управления в компании с государственным участием

- Риск возникновения различных групп влияния и противоречивых интересов
- Сложность с формулировкой ключевых целей развития
- Отсутствие у государственных чиновников стимулов к активной работе в совете директоров компании с государственным участием
- Возможное отсутствие у менеджмента долгосрочной мотивации к развитию бизнеса
- Слабый контроль за менеджментом со стороны акционера при «незначимых» размерах компании

# Модели корпоративного управления

Если вы услышите от кого-либо: «что в мире корпоративного управления, устроено так-то .....», не верьте говорящему эти слова.....  
даже мне 😊

Модели корпоративного управления  
отличаются не по мелочам, а в своих  
исходных ПРИНЦИПАХ

# Критерии различия моделей

По принципу контроля (концентрация владения):

- Аутсайдерская (распыленная модель)
- Инсайдерская (блокирующая модель)

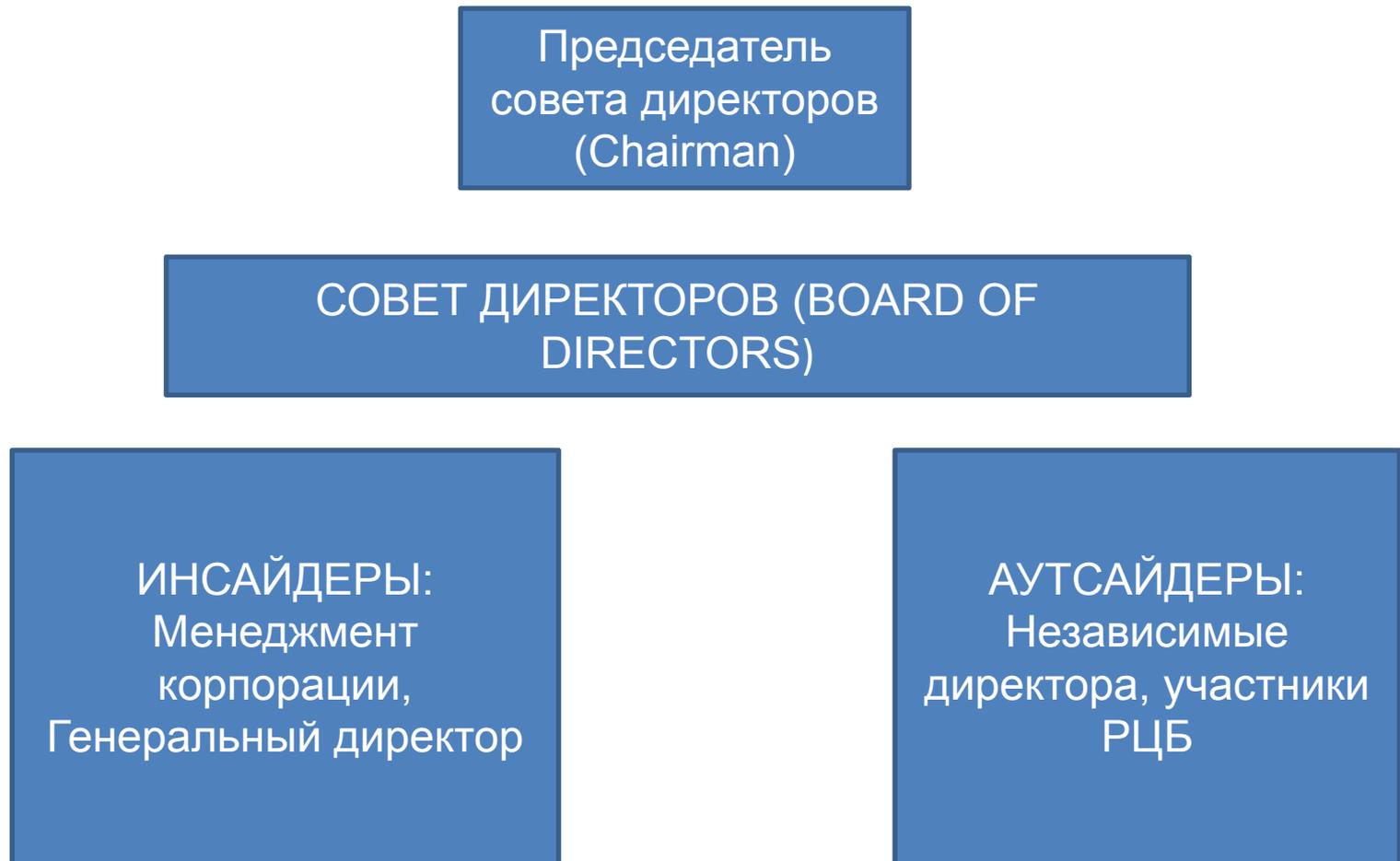
По странам применения:

- Англо-американская (аутсайдерская)
- Европейская (инсайдерская)
- Японская (инсайдерская)

# Англо-саксонская модель

- В основе лежит принцип разделения собственности и управления
- Прецедентное право является необходимым для успешной реализации модели
- Фондовый рынок капитала является основным источником привлечения капитала в бизнес
- Принцип ответственности менеджера перед собственником их права и обязанности закреплены законодательно
- Структура совета директоров всегда одноуровневая (США: часто ПСД=ГД)
- Корпорация имеет обязанности перед обществом по раскрытию информации и прозрачности, однако не несет ответственности за ненадлежащее управление
- Принцип социальной ответственности постоянно дискутируется в обществе

# Состав СД: англо-саксонская модель



# Ключевые модели СД

В обобщенном виде существуют ряд моделей:

- Бизнес, управляемый собственником, создает команду для поддержки руководства по формальной организации совета директоров
- Бизнес, управляемый собственником, преобразовывается в компанию и получает одного или нескольких исполнительных директоров или внешних директоров для определения курса развития бизнеса
- Бизнес, созданный частными инвесторами и венчурными фондами, быстро подходит к необходимости формирования совета директоров (например, фирма с венчурным капиталом, приобретение менеджерами контрольного пакета акций или выкуп менеджерами контрольного пакета своей компании)
- Корпоративная организация создает компанию с советом директоров с самого начала

# Европейская (континентальная модель)

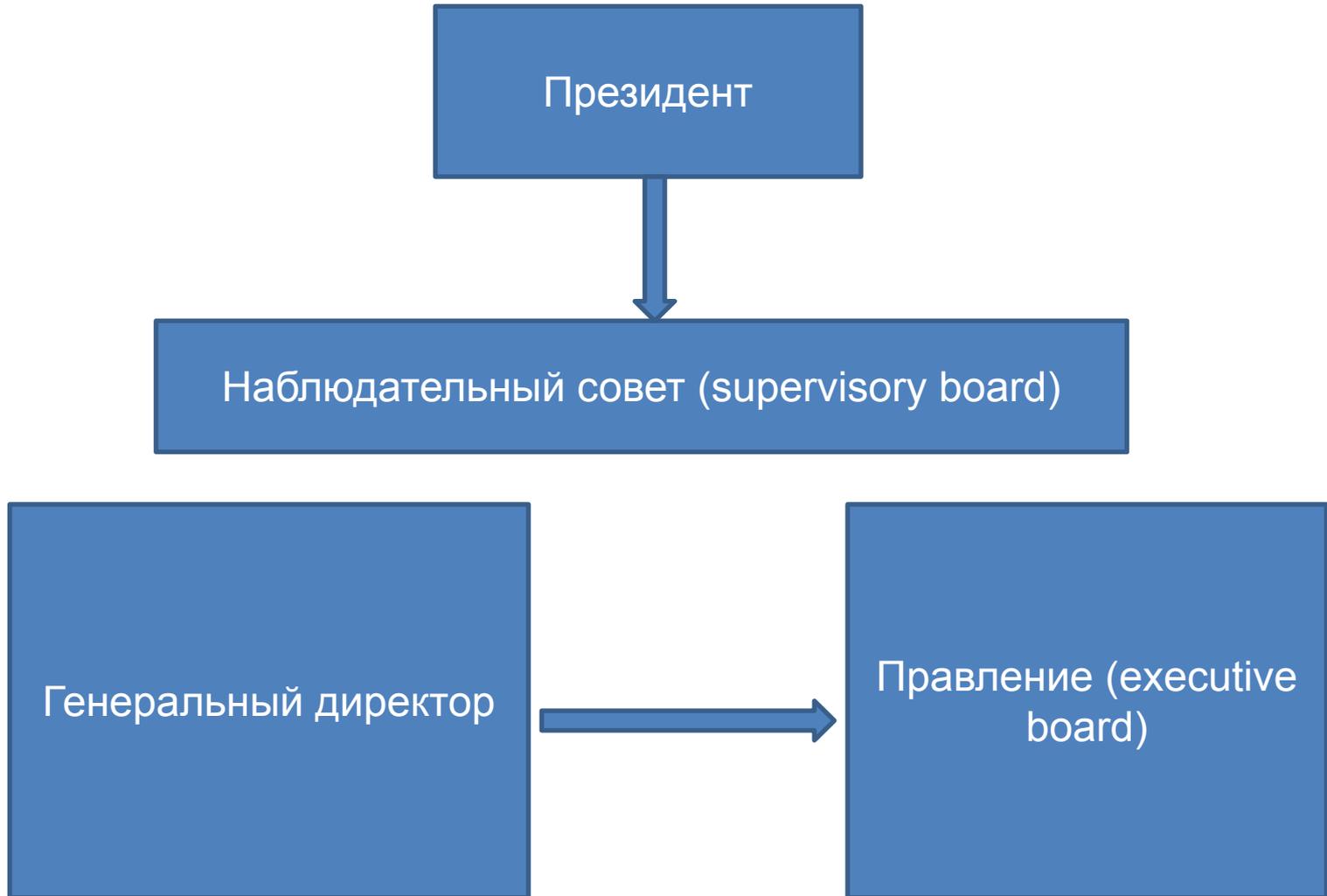
**Основная идея – корпорация как естественное экономическое образование (ограниченное акционерное владение)**

- Доминирующая концентрация стабильных держателей долей
- Банковская система является основным источником инвестиционного капитала
- Сильно систематизированная правовая система
- Развитая система прав заинтересованных лиц (Stakeholders)
- Система «соучастия в управлении» (союз труда и капитала контролирует крупные и средние фирмы)

# Система соучастия в управлении (Германия)

- В компаниях, с численностью менее 1000 работников, минимум треть наблюдательного совета должна представлять сотрудников корпорации
- Более 1000 человек – минимум половина
- Представительство выбирается на рабочем собрании корпорации
- Основная идея: союз труда и капитала контролирует крупные и средние фирмы. Отсюда запрет членства в наблюдательном совете представителей менеджмента. Союз труда (профсоюзы) & Капитал (банки)

# Структура СД- «двухпалатность»



## Японская модель

# Корпорация как участник Japan incorporated

Система «kereiitsu» - взаимного владения. Участие государства в управлении экономикой. Закрытость компаний от сторонних наблюдателей. Контроль за банками со стороны корпораций.

# **В Российской Федерации**

**Модель американская,  
структура собственности  
как в Европе!!!**

# Комитеты необходимые СД для обеспечения деятельности

## Задачи управления:

- Комитеты осуществляют подготовку решений СД и ключевых управляемых стратегических инициатив, которую СД не в состоянии осуществить во время своих заседаний
- В тоже время каждая компания отбирает для себя несколько комитетов, в зависимости от своих задач и ресурсов, чаще всего встречаются комитеты по аудиту, финансам, вознаграждению
- В ряде стран наличие комитетов обязательно для обеспечения выполнения СД ключевых функций управления

# Наиболее распространенные КОМИТЕТЫ 2012

- Аудит – 100%
- Вознаграждение – 99%
- Назначения – 90%
- Специальный – 56%
- Финансовый – 48%
- Управление рисками ---
- Социальная ответственность ---

# Преимущества

- Концентрация внимания на конкретном вопросе
- Формирование в совете директоров специализированной деятельности и компетенций
- Снижение нагрузки на СД. Поддержка в процессе принятия решений. Преодоления неразрешимых разногласий в совете директоров и выделения большего количества времени и внимания для рассмотрения решений
- Возможность преодоления неразрешимых разногласий или споров до заседания СД
- Дополнительный ресурс для менеджеров, занимающихся исполнительным управлением, компанией
- Внешние директора получают возможность выполнять надзорную функцию без непосредственного взаимодействия с исполнительными директорами, но под контролем совета директоров

# Недостатки

- Отнимает у директоров и менеджеров больше времени
- Опасность отдаления работы комитета от работы совета директоров
- Увеличение объемов отчетности и координации
- Некоторые исполнительные директора, могут посчитать, что они остались не у дел, или воспринимать себя второсортными членами совета директоров

# **Список контрольных вопросов при создании комитетов**

- Какова будет ценность от создания комитета?
- Какую роль комитет выполняет для совета и компании?
- Кто должен входить в комитет?
- Какими должны быть результаты его работы?
- Кому и как комитет должен отчитываться о своей работе?
- Должен ли комитет иметь срок существования и порядок периодической оценки?
- Какие комитеты уже имеются в СД?
- Какие комитеты должны быть в СД?

# Комитеты СД

## Виды комитетов:

- Аудит&Финансы
- Вознаграждение
- Назначение
- Управление рисками
- Инвестиционный
- Стратегии
- Социальной ответственности

## Составы комитетов:

- Только независимые директора
- Только внешние директора
- Большинство внешних директоров
- Привлечение экспертов

# Роли комитетов при СД

## Комитет по аудиту:

- Финансовый и аудиторские отчеты
- Внутренний контроль
- Внешний аудит

## Комитет по вознаграждениям:

- Политики по вознаграждению
- Вознаграждение: Председателя, СЕО и топ менеджмента

## Комитет по назначению:

- Состав СД и Правления
- Планы преемственности

# Комитет по аудиту

- Каждый директор должен знать и понимать существенные вопросы, которые были выявлены в процессе внешнего аудита независимым внешним аудитором
- Комитет по аудиту состоит как правило из независимых директоров, по крайней мере один член комитета должен иметь финансовый опыт. Комитет является мостиком между внешним аудитором и СД
- Национальные кодексы корпоративного управления требуют наличия этого комитета в компаниях

# Требования к членам комитета по аудиту (Кодекс, правила листинга)

- Состоять из независимых директоров
- Если для общества затруднительно полностью сформировать комитет из независимых директоров, то комитет должен возглавляться независимым директором и состоять из неисполнительных директоров
- Владеть основами бухгалтерского учета и финансовой отчетности
- Не являться лицами, занимающими должности в юридическом лице, конкурирующем с обществом

# **Роль комитета по аудиту**

**Комитет по аудиту назначается советом директоров для содействия в выполнении его контрольных обязанностей**

## **Ключевые функции:**

- Контроль процесса подготовки отчетности и раскрытия информации
- Координация взаимодействия с внешним аудитором
- Надзор за функционированием системы внутреннего контроля и управления рисками
- Координация функции внутреннего аудита
- Надзор за соблюдением законодательства и внутренних документов, кодекса корпоративного поведения

# **Роль комитета по аудиту в совершенствовании отчетности**

## **Требования к системе информирования**

### **членов совета директоров:**

- Существенность (консолидированность), но возможность получения подробностей в случае необходимости
- Взаимосвязь между финансовыми и нефинансовыми показателями и трансформируемость во внешнюю отчетность
- Сравнимость (прошлые периоды, план\факт)
- Оперативность (управленческая отчетность)
- Регулярность
- Надежность
- Понятность (текстовые отчеты)

# **Роль комитета по аудиту во взаимодействии с внешним аудитором**

## **Комитет по аудиту выполняет функции:**

- Рекомендации по выбору аудитора
- Определение вознаграждения аудитора и оценка качества выполненных работ
- Утверждение перечня и стоимости неаудиторских услуг оказываемых аудитором
- Контроль независимости аудитора или рекомендации по его замене
- Контроль за реализацией исполнительным органом общества рекомендаций аудитора по совершенствованию системы учета и внутреннего контроля

# **Роль комитета по аудиту во взаимодействии с внутренним аудитором**

- Регламентировать работу службы внутреннего аудита
- Принимать отчеты о работе службы внутреннего аудита
- Управлять выплатой вознаграждения
- Предлагать принимать меры по результатам работы службы внутреннего аудита
- Готовить для обсуждения на Совете директоров результаты работы службы внутреннего аудита
- Направлять работу службы с целью обеспечения соблюдения интересов акционеров
- Обеспечивать независимость службы от исполнительного органа

# Разница между внешним и внутренним аудитом - 1

## **Внешний аудит:**

**Цель:** Выражение мнения о достоверности финансовой отчетности компании

**Пользователи:** Внешние: потенциальные инвесторы, кредиторы и др.

Внутренние: собственники, топ-менеджмент

**Объект аудита:** Финансово-бухгалтерская отчетность компании

**Специфика:** Фокусируется на операциях и событиях, могущих оказать материальное воздействие на финансовую отчетность компании. Не рассматривает вопросы экономической обоснованности управленческих решений

# Разница между внешним и внутренним аудитом - 2

## **Внутренний аудит:**

**Цель:** Повышение эффективности деятельности компании

**Пользователи:** Внутренние: совет директоров, топ-менеджмент, менеджмент всех уровней

**Объект аудита:** Системы внутреннего контроля, управление рисками, корпоративного управления

**Специфика:** Фокусируется на событиях препятствующих эффективному достижению компанией поставленных целей. Дает оценку экономической обоснованности управленческих решений

# Комитет по вознаграждениям

- Выстраивание надлежащих и прозрачных процедур для развития системы вознаграждения для управленцев
- Определение структуры вознаграждения для каждого члена СД
- Обеспечение невмешательства члена СД при определении уровня его персонального вознаграждения
- Обеспечение достаточного уровня для того, чтобы привлечь и удержать члена СД
- Вознаграждение исполнительного директора должно быть привязано как к его личным результатам деятельности, так и результатам деятельности компании
- Роль комитета по вознаграждениям стала значительной и реальной принимая обеспокоенность инвесторов, регуляторов и повышенное внимание СМИ к «сверх доходам»
- В большинстве случаев годовой отчет компании должен содержать положение о вознаграждении и информацию о вознаграждении каждого члена СД

# Комитет по назначениям

- Состоит в основном или полностью из независимых директоров
- Цель – избежать доминирования Генерального директора/Председателя СД/Акционера в процессе выбора члена СД
- Задача – не допустить, чтобы СД стал «клубом несменяемых директоров»
- «Независимость» может быть лишь кажущейся:
- ❖ Если Независимые директора являются частью «клуба»
- ❖ Если комитет поддерживает Генерального директора и/или Председателя СД
- ❖ Если член СД чувствует себя в долгу перед тем, кто номинировал его/ее

# **Комитет по кадрам и**

## **вознаграждениям**

**ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ:** обеспечение эффективного стратегического управления человеческими ресурсами и контроля за деятельностью, связанной с человеческим капиталом.

### **Объекты внимания Комитета по кадрам и вознаграждениям**

- Совет директоров и другие органы системы корпоративного управления**
- Тор-менеджмент, работники занимающие ключевые позиции в Компании**

# Состав и структура комитета по кадрам и вознаграждениям

- Рекомендуется включать в Комитет только независимых директоров
- Если это невозможно, Комитет должен хотя бы возглавляться независимым директором, состоять из членов совета, не являющихся должностными лицами компании

# **Задачи комитета по кадрам и вознаграждениям**

## **В отношении Совета директоров и органов системы корпоративного управления: №1**

- подготовка рекомендаций по структуре и персональному составу Совета директоров, его Комитетов и других органов системы корпоративного управления
- поиск и привлечение кандидатов в члены совета директоров, в др. органы корп. управления
- контроль за соблюдением принципов независимости членов Совета директоров
- обеспечение наилучшего введения в деятельность членов Совета директоров, членов его Комитетов и других органов системы корпоративного управления

# Задачи комитета по кадрам и вознаграждениям

## В отношении Совета директоров и органов системы корпоративного управления: №2

- проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров, его комитетов и других органов системы корпоративного управления
- организация необходимых мероприятий по повышению эффективности взаимодействия между членами Совета директоров, между комитетам совета директоров, а также в системе корпоративного управления в целом и взаимодействия Совета директоров и его комитетов с менеджментом компании
- обеспечение планов и программ персонального развития членов Совета директоров
- подготовка рекомендаций по политике вознаграждений, льгот и компенсаций для членов Совета директоров, членов его комитетов и других органов системы корпоративного управления
- контроль за раскрытием информации о вознаграждениях

# Задачи комитета по кадрам и вознаграждениям

## В отношении Компании:

- участие в развитии системы корпоративного управления
- участие в разработке стратегии развития Компании и стратегии управления человеческими ресурсами
- подготовка рекомендаций по оценке эффективности деятельности и мотивированию членов Правления (топ-менеджмента) Компании, работников, занимающих ключевые должности Компании
- подготовка рекомендаций и контроль их исполнения в отношении политики преемственности, формирования кадрового резерва
- подготовка рекомендаций по методологии (принципам) деятельности, связанной с человеческим капиталом Компании, контроль их реализации
- контроль реализации стратегии, политик и процедур в указанных сферах и по отношению к другим аспектам деятельности компании в соответствии с положением о комитете
- контроль за раскрытием информации, связанной с человеческим капиталом компании

# Вознаграждение членов СД

Материальное стимулирование:

- Фиксированная базовая (постоянная) часть
- Переменная часть (бонусы, премии)

Нематериальное стимулирования

Важным аспектом является взаимосвязь между размером выплат вознаграждений членам СД и принятыми КПЭ в компании

# Размер вознаграждения членов СД (госкомпании)

<b>ВЫРУЧКА АО за год</b>	<b>Рекомендуемый размер базовой части вознаграждения СД</b>
Свыше 200 млрд.руб.	1 000 000 руб. (Базис)
Свыше 30 млрд.руб.	900 000 руб. (K=0,9)
Свыше 10 млрд. руб.	800 000 руб. (K=0,8)
Свыше 1 млрд. руб.	700 000 руб. (K=0,7)
Свыше 600 млн. руб.	600 000 руб. (K=0,6)
Свыше 300 млн. руб.	Не более 300 000 руб. (K=0,3)
Свыше 100 млн. руб.	Не более 150 000 руб. (K=0,15)
Не выше 100 млн. руб.	Не более 100 000 руб. (K=0,1)

# Внедрение системы оценки деятельности Совета

- проводится ли оценка совета директоров ежегодно?
- проводит ли совет оценку времени, уделяемого работе в совете членами совета директоров?
- проводит ли совет оценку структуры, размера, баланса знаний и навыков в совете директоров?
- соблюдается ли баланс очных и заочных заседаний совета?
- проводится ли индивидуальная оценка посещаемости заседаний совета и комитетов?
- каким образом оценивается индивидуальный вклад каждого члена совета директоров в его работу?
- оценивает ли компания работу комитетов совета директоров?
- проводит ли совет обсуждение по результатам оценки своей деятельности с выработкой рекомендаций по совершенствованию работы?
- раскрывает ли компания информацию о вознаграждении СД?

# Выработка политики в отношении вознаграждения топ-менеджмента

Основные задачи комитета по кадрам и вознаграждениям в отношении вознаграждения топ-менеджмента согласно международной практике:

- поддержка культуры достижения результатов, основанной на оценке, вознаграждение выдающихся результатов;
- признание и вознаграждение личного вклада;
- привлечение и удержание работников путем их стимулирования на достижение результатов на основании принципов честности и справедливости;
- определение ключевых показателей для систем вознаграждения, ориентированных на результат;
- разработка условий договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим) и членами правления;
- выбор и наем консультантов по вопросам вознаграждения.

# Определение методов оценки топ-менеджмента

- проводится ли оценка топ - менеджерской команды регулярно?
- какие критерии применяются для оценки топ-менеджмента?
- учитываются ли при оценке не только общие результаты работы компании, но и достижения индивидуальных показателей?
- учитываются ли при оценке помимо объективных показателей развитие компетенций и профессионального потенциала топ-менеджеров компании?
- доводятся ли результаты оценки до членов команды?
- влияют ли результаты оценки на вознаграждение?

# Комитет по стратегии

**Три ключевых стратегических вопроса для совета Директоров:**

1. каково положение компании сегодня?
2. где будет компания при сохранении существующего положения через три, пять, десять лет? Приемлема такая перспектива для акционеров компании?
3. какие действия нужно предпринять совету, если ответ не удовлетворяет?
  - смена команды
  - корректировка акционерной стратегии
  - корректировка бизнес стратегии

# Приоритетные стратегические цели

1. Доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании;
2. Модернизация и инновационное развитие;
3. Финансовая эффективность и устойчивость;
4. Энергоэффективность и энергосбережение;
5. Повышение инвестиционной привлекательности

# Этапы разработки стратегии

1. Проведение анализа деятельности АО в сравнении с сопоставимыми компаниями;
2. Определение стратегических целей развития компании;
3. Разработка перечней конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей к поставленным срокам;
4. Разработка и корректировка внутренних документов АО, а также сопутствующих инструментов.

# **Анализ деятельности АО ключевые показатели - 1**

- Рентабельность по чистой прибыли;
- Структура долговой нагрузки и ликвидность;
- Структура издержек;
- Портфель производимой продукции;
- Рынки сбыта;
- Структура поставщиков;
- Производительность труда;
- Расходы на НИОКР

# Определение стратегических целей развития АО: критерии - 2

- Доля по ключевым продуктам на основном рынке деятельности компании;
- Модернизация и инновационное развитие;
- Себестоимость на рубль продаж (снижение на 10%);
- Производительность труда (5% ежегодно);
- Финансовая эффективность и устойчивость;
- Рентабельность по чистой прибыли;
- Умеренная долговая нагрузка;
- Ликвидность
- Энергосбережение (5% ежегодно)

# Разработка мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей - 3

- Мероприятия по выстраиванию корпоративной структуры;
- Производственные мероприятия;
- Инвестиционные и финансовые мероприятия;
- Управленческие мероприятия;
- Кадровые мероприятия

## Разработка и корректировка внутренних документов АО - 4

- Перечень КПЭ и их целевые значения;
- Положение о вознаграждениях;
- Инвестиционно-финансовая политика

Необходимо разработать интерактивную финансовую модель деятельности компании

## Задачи совета на каждой стадии процесса

### АНАЛИЗ СРЕДЫ:

- Составление «карты стейкхолдеров» - ожиданий акционеров и ключевых сторон, их стратегий и ограничений в отношении компании;
- При необходимости поиск и привлечение консультантов;
- Критический анализ данных, предоставленных менеджментом.

## Задачи совета на каждой стадии процесса

### РАЗРАБОТКА И УТВЕРЖДЕНИЕ:

- Формулирование и согласование с акционерами направления развития, видения и стратегических целей;
- Анализ возможных вариантов стратегии, представленных менеджментом, в том числе рисков каждого из вариантов;
- Утверждение стратегии (в формате защиты);
- Утверждение бизнес-плана, бюджета на основании стратегии.

# Задачи совета на каждой стадии процесса

## Исполнение:

- Проведение комплексной оценки исполнения всех элементов стратегии;
- Рассмотрение стратегических вопросов на каждом заседании Совета;
- Текущее информирование Совета директоров: ключевые события в отрасли/компании/экономики. Показатели деятельности и отклонения от плана (вкл. KPI);
- Обсуждение исполнения стратегии с менеджментом
- Встречи с крупными акционерами для получения обратной связи/информирования о достижении контрольных точек

# Задачи совета на каждой стадии процесса

## Оценка корректировка:

- Пересмотр и корректировка краткосрочных и долгосрочных параметров стратегии по итогам комплексной оценки;
- Организация процесса корректировки стратегии;
- Пересмотр бюджета, инвестиционного плана и бизнес-плана/Утверждение их советом директоров;
- Кадровые перестановки;
- Изменение параметров системы мотивации.

# Сигналы, указывающие на необходимость изменения стратегии - 1

- Директора и руководители определяют миссию, цели и задачи компании по разному (или не определяют совсем);
- Изменение внешних факторов не сопровождается изменением стратегии;
- Внутренние и внешние стратегические риски не выявлены;
- Несоответствие стратегии и внутренних возможностей;
- Несоответствие между функциональной, бизнес и корпоративной стратегией.

## **Сигналы, указывающие на необходимость изменения стратегии - 2**

- Корпоративные задачи сформулированы нечетко;
- Противоречия или недостатки в бизнес-процессах;
- Высокая производительность, низкая эффективность;
- Личные цели ЕИО и других топ-менеджеров не соответствуют стратегии;
- Стратегия не пересматривалась более года.

# Комитет по стратегии: польза и ограничения

## ПОЛЬЗА:

- Облегчает и обеспечивает регулярное рассмотрение вопросов стратегии Советом;
- Конкретизирует обязанности и ответственность, что также способствует повышению профессионализма деятельности Совета;
- Позволяет усилить коммуникацию с менеджментом и ускорить достижение консенсуса, необходимого для реализации стратегии.

# Комитет по стратегии: польза и ограничения

## ОГРАНИЧЕНИЯ:

- Работа комитета не должна противоречить принципу полной транспарентности, результаты должны одновременно становиться достоянием всего совета;
- Комитет не должен выходить за рамки собственных полномочий, например принимать на себя роль совета директоров, менеджмента;
- Комитет должен способствовать разгрузке совета директоров, а не создавать дополнительную нагрузку на него;
- Комитет не должен повышать забюрократизированность Совета директоров.

**FIN**

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**