



Корпоративное управление: теория и практика

А.П.Шихвердиев

H I B L S



Шихвердиев Ариф Пирвелиевич

*д.э.н., профессор, академик РАЕН,
член Российского сообщества корпоративных директоров,
заведующий кафедрой экономической теории и корпоративного управления,
директор высшей инновационной школы бизнеса и права*

Глава 1

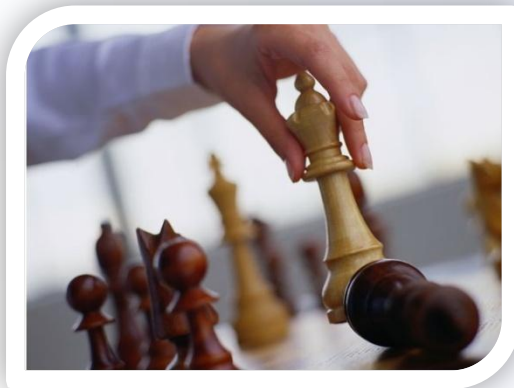
СУЩНОСТЬ И СУБЪЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ



Корпоративное управление - это

в узком смысле –

это система правил и стимулов, побуждающих управленцев действовать в интересах акционеров.



Субъекты:

в широком смысле–

это система организационно-экономических, правовых и управленческих отношений между субъектами экономических отношений, интерес которых связан с деятельностью компании

- *Менеджеры*
- *Собственники*
- *другие заинтересованные лица*
(кредиторы, служащие, партнеры,
местные органы власти)

Интересы субъектов



Различные группы участников корпоративных отношений имеют интересы, которые совпадают в одних сферах, но расходятся в других.

Общность интересов заключается в том, что в обычной ситуации все участники корпоративных отношений заинтересованы в стабильности существования и прибыльности деятельности компании, которой они связаны.

Интересы управленцев

1

Вознаграждение – заработная плата



2

Продление своего контракта

3

Основные усилия в компании

4

Взаимодействие с другими
заинтересованными лицами

5

Противоречие задач компании и личных
интересов / амбиций менеджеров

Интересы собственников



УРОВНИ И МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Уровни управления компанией



*Основные механизмы
корпоративного управления,
используемые в странах с развитой
рыночной экономикой*

Участие в Совете Директоров

Враждебное поглощение

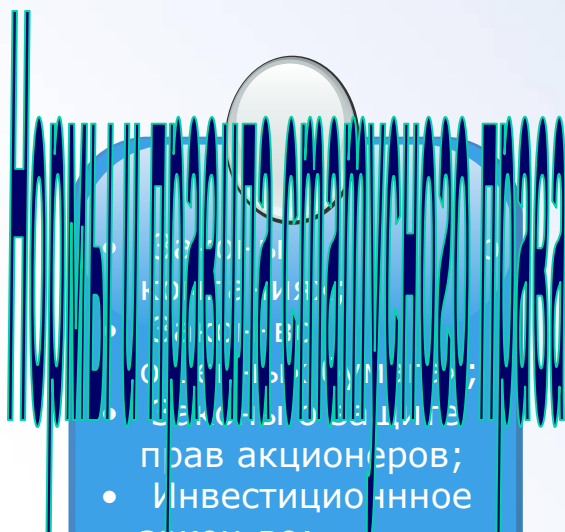
Получение полномочий по
доверенности от акционеров

Банкротство



Совокупность правил, норм и стандартов
составляет институциональную основу
корпоративного управления

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ



- Закон-во о защите прав акционеров;
- Инвестиционное закон-во;
- Закон-во о несостоятельности,
- Налоговое закон-во;
- Судебная практика и процедуры.

Соглашения о добровольно принятых стандартах корпоративного управления, поведенческие и внутренние нормы, регулирующие порядок осуществления на уровне компаний

Общепринятая практика и культура ведения бизнеса

СУЩНОСТЬ И ВИДЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ

По мнению Э.А. Уткина, существо конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Каждая из участвующих в конфликте сторон делает все, чтобы была принята её точка зрения или цели, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликты обычно ассоциируются с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально-негативными явлениями.



Причины возникновения корпоративных конфликтов



1

Информационная закрытость компаний

2

Отсутствие эффективного механизма
привлечения управляющих к ответственности.

3

Слабый внутренний контроль за состоянием
корпоративного управления в компании

4

Слабый судебный контроль
за корпоративными спорами.



Глава 4

ПРЕИМУЩЕСТВА ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Основные принципы эффективного корпоративного управления

Права акционеров

Деятельность Совета Директоров

Раскрытие информации
и прозрачность

Соблюдение интересов и
корпоративная социальная
ответственность

Критерии
модели
эффективного
корпоративного
управления

Модель эффективного корпоративного управления

Критерии модели эффективного корпоративного управления

- 1 Соблюдение прав акционеров, инвесторов и заинтересованных сторон
- 2 Четкое разделение полномочий и ответственности между органами управления
- 3 Наличие эффективного наблюдательного органа (в том числе выстроенная система отчетности)
- 4 Формализованная и прозрачная политика и процедура назначения/переизбрания директоров
- 5 Информационная открытость для акционеров и заинтересованных сторон, социальная ответственность
- 6 Прозрачная дивидендная политика; Эффективная система внутреннего контроля и аудит

*Эффективное корпоративное
управление обеспечивает компании
следующие конкурентные
преимущества*

Рынок капиталов

Доступ к внешним и
внутренним
рынкам капиталов

Необходимый уровень
защиты прав инвесторов

Снижение стоимости капитала

Уменьшение стоимости
внешних финансовых
ресурсов

Снижение уровня риска

Содействие росту эффективности

Совершенствование
процесса принятия решений

Упорядочивание бизнес-
процессов

Систематический анализ и
оценка рисков

Улучшение репутации

Прозрачность и
подотчетность
способствует
повышению доверия
общественности

Достигнув определенной стадии развития, любая компания начинает задумываться об увеличении своей стоимости и о том, чтобы эта стоимость была признана рынком.

Управление стоимостью

Аналитическая инновация:

- Смена парадигмы оценки компании
- Введение новых аналитических алгоритмов, критериев и показателей измерения результатов, привязанных к инвестиционной стоимости бизнеса



Управленческие нововведения:

- Процедуры разработки стратегии;
- Процессы планирования и бюджетирования;
- Построение центра финансовой ответственности;
- Система вознаграждения персонала;
- Выстраивание по-новому коммуникаций с инвесторами

Факторы, влияющие на стоимость компании

Ка
че
ст
ве
нн
ые
ф
ак
т
ор
ы

Квалифицированный
менеджмент

Понятная и
эффективная стратегия

Прозрачная
юридическая структура

Эффективное
корпоративное управление

Эффективные системы
и бизнес-процессы

PR и информационные
системы

СТ
О
И
М
О
С
Т
Ь

Привлекательные
сегменты рынка

Операционная
эффективность

Предсказуемые
денежные потоки

Оптимальная структура
капитала

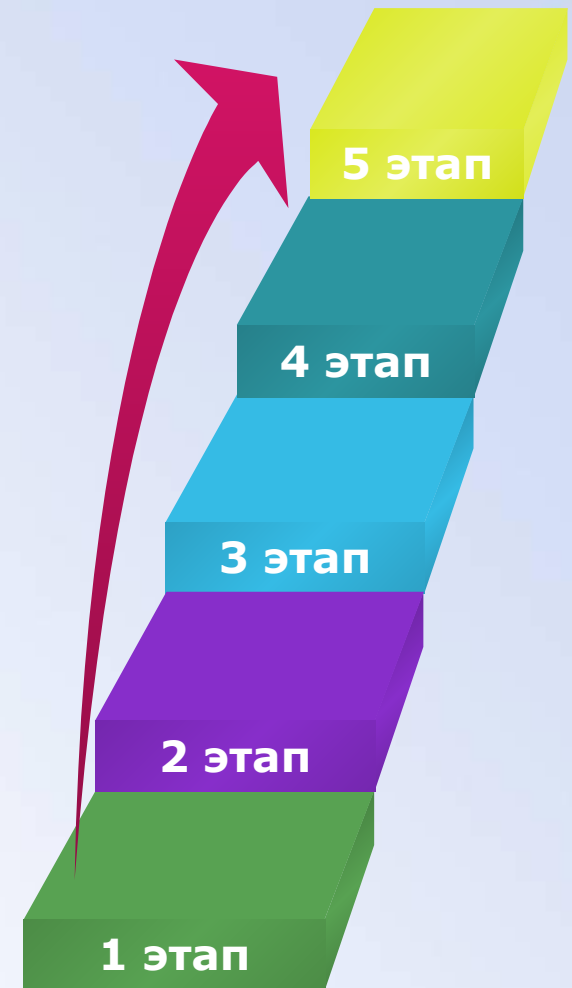
Оптимальные налоговые
выплаты

Ликвидность акций

Ко
ли
че
ст
ве
нн
ые
ф
ак
т
ор
ы

Основные этапы работы по повышению и реализации стоимости бизнеса

5. Создание системы мониторинга и тестирования на случай непредвиденных обстоятельств
4. Подготовка комплексного плана мероприятий по повышению и реализации стоимости компании
3. Определение оптимальной формы привлечения нового капитала и круга потенциальных инвесторов.
2. Оценка текущей рыночной стоимости и выявление факторов, влияющих на неё
1. Первоначальный анализ стратегии финансового положения и хозяйственной деятельности



Глава 5

ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ



Компетенции общего собрания акционеров

Вопросы, касающиеся:

1

реорганизации и ликвидации
АО

- реорганизация общества;
- ликвидация общества;
- утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов.

2

избрания органов
управления обществом

- назначение и досрочное прекращение полномочий ген. директора;
- передача полномочий ген. директора управляющей компании.

3

внутренних документов,
регулирующих деятельность
органов АО

- изменение устава;
- определение порядка ведения общего собрания;
- определение состава и полномочий счетной комиссии;
- утверждение внутреннего документооборота.

Компетенции общего собрания акционеров

Вопросы, касающиеся:

4

контроля за деятельностью
акционерного общества

- определение порядка деятельности ревизионной комиссии;
- избрание членов ревизионной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение размеров и условий выплаты вознаграждений членам ревизионной комиссии;
- требование о проведении внеочередной проверки ревизионной комиссией;
- утверждение аудитора общества;
- утверждение годовых отчетов;
- объявление и выплата дивидендов.

5

сделок
акционерного общества

- одобрение крупных сделок;
- одобрение сделок с заинтересованностью;

Компетенции общего собрания акционеров

Вопросы, касающиеся:

6

уставного капитала
акционерного общества

- увеличение уставного капитала;
- определение количества, типа и номинальной стоимости акций;
- уменьшение уставного капитала;

7

ценных бумаг
акционерного общества

- дробление и консолидация ценных бумаг АК;
- приобретение обществом размещенных акций;
- выпуск и размещение облигаций и иных ценных бумаг.

8

участия АО в других
юридических лицах

- принятие решение об участии общества в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях.

Компетенции Совета Директоров

Вопросы, касающиеся:

1

общего руководства
деятельностью компании

- определяет приоритетные направления деятельности общества и осуществляет стратегическое руководство;
- образует и досрочно прекращает полномочия исполнительных органов;
- назначает и приостанавливает полномочия генерального директора;
- назначает временный коллегиальный исполнительный орган;
- создает филиалы и открывает представительства;
- определяет размер вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов;
- осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов и запрашивает протоколы их заседаний;
- наделяет полномочиями менеджеров;
- утверждает внутренние документы общества.

Компетенции Совета Директоров

Вопросы, касающиеся:

2

раскрытия информации и
прозрачности

- просит о проведении внеочередной проверки;
- рекомендует общему собранию акционеров размер вознаграждения членам ревизионной комиссии и аудитора;
- в предварительном порядке утверждает годовой отчет;
- создает механизмы управления рисками.

3

одобрения ряда операций с
уставным капиталом и
имуществом компании

- принимает решения об увеличении УК путем выпуска дополнительных акций (в соответствии с уставом);
- принимает решение о выпуске и размещении облигаций;
- определяет рыночную стоимость имущества, цену размещения и выкупа акций и иных ценных бумаг;
- Утверждает регистратора общества;
- Принимает решение об использовании резервного и иных фондов общества.

Компетенции Совета Директоров

Вопросы, касающиеся:

4

обеспечения прав
акционеров



- созывает общее собрание акционеров;
- составляет и утверждает повестку дня общего собрания акционеров;
- созывает внеочередные собрания;
- рекомендует общему собранию акционеров размер дивидендов и порядок их выплат;
- утверждает крупные сделки;
- принимает решения о проверке финансово-хозяйственной деятельности;
- предварительно утверждает годовой отчет общества;
- утверждает сделки с заинтересованностью в порядке, определенном законодательством;
- разрешает корпоративные конфликты;
- вырабатывает рекомендации в случае приобретения лицом 30% и более акций компании.

В соответствии с рекомендациями
Кодекса корпоративного поведения
Совет Директоров
должен утверждать:



стратегию общества

финансово-хозяйственный план

процедуры внутреннего контроля

приоритетные направления
деятельности

единый документ с запланированными
фин.-эк. показателями на след. год

Структура Совета Директоров



В соответствии с Кодексом корпоративного поведения независимыми директорами могут быть члены совета директоров, не являющиеся:

в течении последних 3 лет
должностными лицами или
работниками общества
(или управляющей организации)

должностными лицом другого
общества, в котором любое из
должностных лиц является членом
комитета по кадрам и вознаграждениям

аффилированными лицами
должностного лица (управляющего)
общества
(управляющей организации)

аффилированными лицами
общества, а также
аффилированными лицами таких
аффилированных лиц

крупными контрагентами общества
(совокупный объем сделок в течении
года составляет 10 и более процентов
балансовой стоимости активов)

представителями
государства

сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров

**Исполнительный
орган**

Единоличный

Директор
или
генеральный
директор

Управляющая
компания

Коллегиальный

Состоящий из
генерального
директора и одного
или нескольких
членов
(менеджеров).

*Правление
или дирекция*



Общее собрание может передать полномочия генерального директора управляющему на основании письменного договора



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

С 2001 г. Ассоциация менеджеров ежегодно составляет рейтинг 1000 самых профессиональных управляющих России, а также проводит рейтинги 200 наиболее профессиональных финансовых директоров, 200 самых профессиональных коммерческих директоров, 200 самых профессиональных директоров по персоналу, 200 самых профессиональных директоров по информационным технологиям



Дмитрий Зеленин
Президент Ассоциации менеджеров
© www.zelenin.ru



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Профессиональные качества топ-менеджера для наиболее эффективного руководства компанией

Знание и убеждению в своей позиции

Знание бизнес-процессов и производственной специфики предприятия

Умение налаживать взаимоотношения внутри коллектива

Умение договариваться с другими сторонами

Умение планировать и контролировать получение необходимых для бизнеса результатов

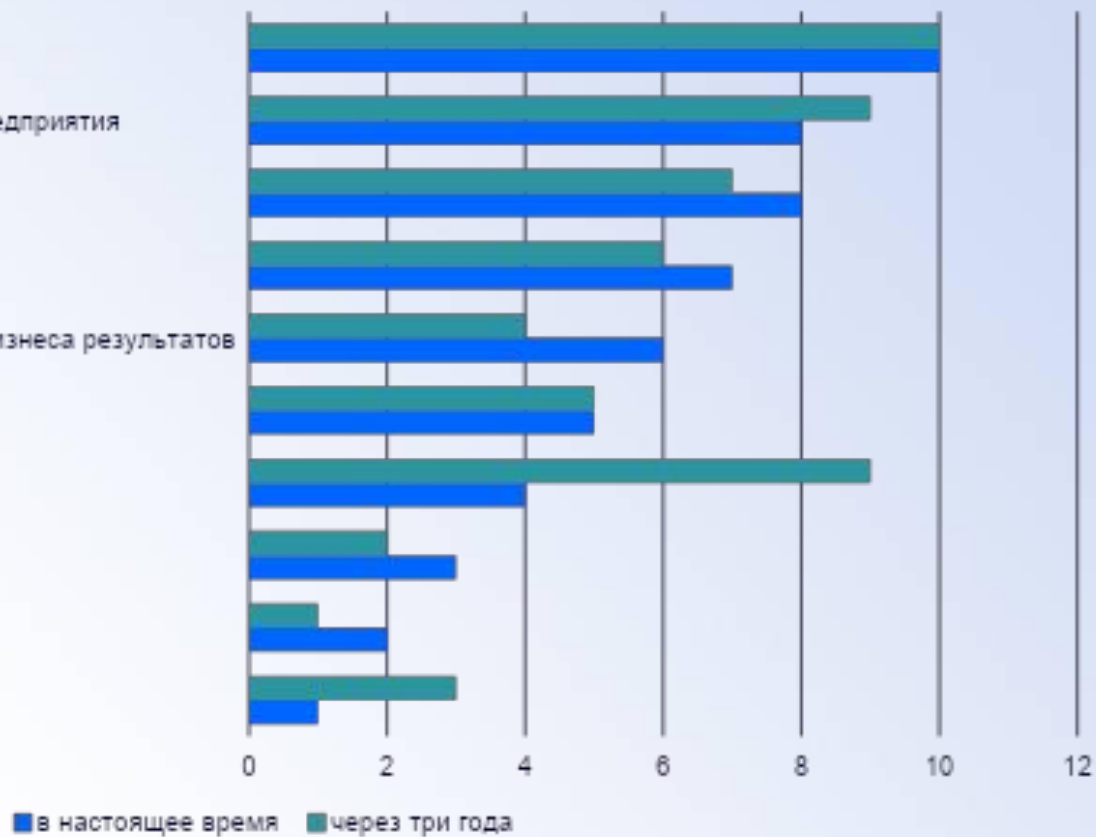
Умение адаптироваться к изменениям

Умение действовать в условиях неопределенности

Умение реагировать на изменениями в развитии бизнеса

Умение вести переговоры

Умение мотивировать команды



Рейтинг 1000 самых профессиональных управляющих составляется на основании следующих критериев:

- **Личностная эффективность**, *включающая*:
 - ярко выраженные лидерские качества;
 - способность быстро ориентироваться в меняющейся обстановке и принимать адекватные решения;
 - способность мобилизовать коллектив на решение поставленных задач и правильно распределять задачи, полномочия, ответственность.
- **Финансовая эффективность**, *включающая*:
 - способность обеспечить использование компанией современных методов финансового менеджмента;
 - способность обеспечить наличие в компании публично доступной финансовой отчетности, корректно отражающей структуру активов и пассивов, дающей возможность оценить реальную стоимость компании.
- **Корпоративная эффективность**, *включающая*:
 - стремление соблюдать баланс интересов всех заинтересованных сторон компании (акционеров, трудовых коллективов, государственных органов и т.д.);
 - обеспечение публичной доступности и понятности информации о стратегии развития, планах и методах решения проблем компании.
- **Коммерческая эффективность**, *включающая*:
 - обеспечение высокого качества взаимоотношений компании с контрагентами и адекватность их текущему состоянию рынка;
 - обеспечение освоения компанией новых видов бизнеса и новых рынков сбыта.
- **Инновационная эффективность**, *включающая*:
 - способность самостоятельно генерировать прогрессивные идеи и нововведения в сферах производства, технологии сбыта и управления;
 - быструю адаптацию к новым методам производства, технологию сбыта и управления.
- **Социальная эффективность**, *включающая*:
 - создание развитой и успешно функционирующей социальной инфраструктуры для работников компании;
 - ориентацию на подготовку нового поколения сотрудников внутри компании.
- **Коммуникативная эффективность**, *включающая*:
 - деятельность руководителя, позволяющая ему быть общественно значимой фигурой;
 - обеспечение проведения компанией активной политики по формированию открытого и положительного имиджа.



Опционные программы

Формой вознаграждения высших менеджеров, широко используемой в западных компаниях, являются опционные программы.

Суть их заключается в предоставлении высшему менеджеру право приобрести какое-то количество акций своей компании по цене, зафиксированной в момент предоставления опциона, через какой-то временной период (обычно 2-3 года). В случае, если стоимость акций к этому времени (времени исполнения опциона) возросла, его владелец получает выгоду (за счет разницы) между ценой акции на момент выпуск опциона и на момент его исполнения.

За рубежом, прежде всего в странах с высоколиквидными фондовыми рынками, такие опционные программы рассматриваются в качестве самого действенного способа стимулирования высшего менеджмента повышать стоимость компании. В России также сделаны первые шаги по внедрению такой формы вознаграждения.

Глава 6

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ





АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями своей деятельности с акцентом на следующие ориентиры:



Вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества



Производство качественной продукции и услуг для потребителей;



Создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат и инвестиции в развитие человеческого потенциала;



Неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т.п.



Построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами



Эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной эк. стоимости и рост благосостояния своих акционеров



Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел

В качестве показателей уровня социальной ответственности рассматриваются следующие показатели:

Наличие свода правил корпоративной этики (этический кодекс) общества

A



Корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников и их семей

B

Корпоративная социальная ответственность в отношении по месту деятельности общества

C

Наличие в обществе документа, закрепляющего принципы КСО, которым следует общество в своей деятельности.

D

Для совершенствования формирования и развития корпоративной социальной ответственности государственным органам необходимо предпринять ряд следующих мер:

обеспечить равный, строгий и эффективный контроль за выполнением всеми участниками корпоративных отношений социальных, финансовых и иных обязательств, установленных законодательством, а также обеспечением доступности декларируемых государством гарантий

Государственным структурам всех уровней следует отказаться от методов прямого или косвенного принуждения бизнеса к выполнению любых социальных обязательств сверх законодательно установленного минимума

Государству следует способствовать развитию деловых практик и обычаев социально ответственного поведения. Этого можно достичь путем общественного поощрения социальной ответственности, продвижения механизмов общественного признания социальной активности бизнеса

Государству следует прилагать усилия по формированию благоприятного общественного мнения по отношению к российскому бизнесу и его конструктивной роли в общественно-экономическом развитии России.

Меры для компаний:

Компании должны в максимально возможном объеме выполнять взятые на себя добровольно социальные обязательства и в полном объеме установленные законом

Компаниям следует оказывать содействие госорганам в совершенствовании законодательных норм, регулирующих социальную ответственность бизнеса.

Компаниям следует стремиться расширять сложившийся круг ключевых заинтересованных сторон (государство, собственники, персонал), добавляя акцент на мало вовлеченные стороны, (СМИ, местные сообщества и т.д.)

Компаниям необходимо создать эффективные способы раскрытия информации о своей социальной активности, например, через механизм социальной отчетности (должна быть добровольной)

Преимущества концепции стейкхолдеров

СЛАЙД №1

Повышение
лояльности
персонала



Повышение
качества
управления и
взаимодействия
менеджеров и
работников



Разработка
новых продуктов и
инновационных
методов работы



Управление
репутационным
риском



Внедрение
предложений
стейкхолдеров в
действия компании

Преимущества концепции стейкхолдеров

СЛАЙД №2

Минимизация угроз усиления
регулирующего или
законодательного принуждения

Снижение
возможности
кризисов

Возникновение
и развитие
доверия
у заинтересованных
лиц

Повышение
вероятности найма
лучшего персонала и
заключения договоров
с лучшими
поставщиками и
партнерами

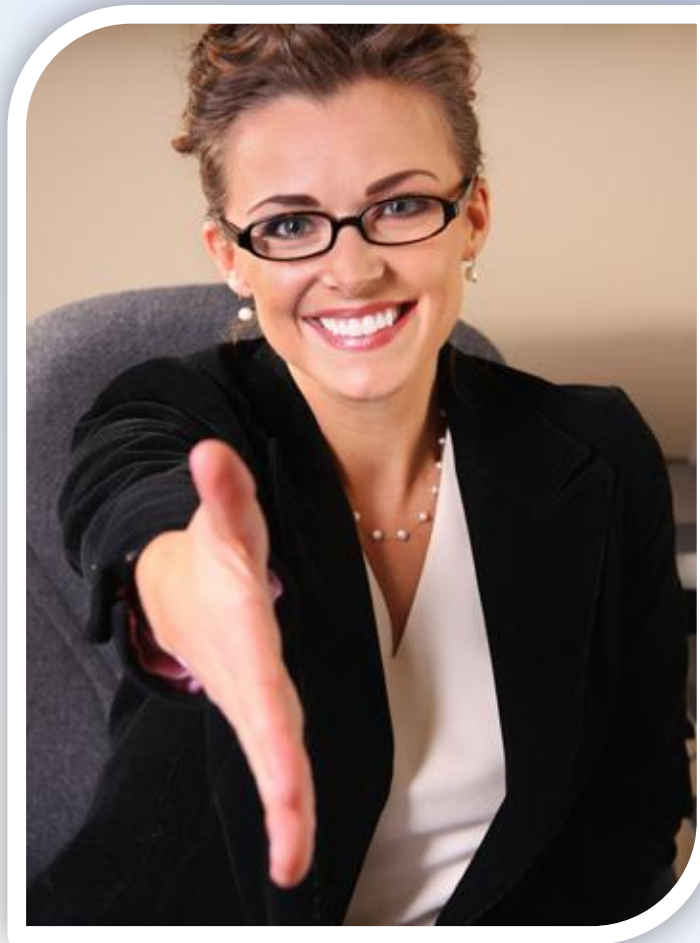
Уменьшение
вероятности снижения
цены акции (доли) и
волатильности рынка



* «Strategic Reputation Risk Management»

Глава 7

СУЩЕСТВЕННЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СДЕЛКИ



Сущность крупной сделки

В соответствии со ст. 78 Федерального закона «Об акционерных обществах» крупная сделка – это сделка, связанная с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества.



1. Характер сделки

Кр
ит
ер
ии

Сделки прямо или косвенно связана с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения имущества



Сделка не связана с размещением дополнительных обыкновенных акций или ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции общества

Сделка является по представлению кредита, займа, залога или поручительства

** согласно
закону об
акционерных
обществах*

*

2. Стоимость сделки

Предметом сделки является имущество, стоимость которого составляет 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату до совершения сделки

3. Связь сделки с деятельностью общества

Крупными не считаются сделки, заключаемые в ходе обычной хозяйственной деятельности общества

4. Взаимосвязанные сделки

Несколько взаимосвязанных сделок, предметом которых является имущество общей стоимостью 25 и более процентов балансовой стоимости активов общества, рассматриваются как одна крупная сделка

5. Уставом могут быть установлены иные случаи

Механизм одобрения крупной сделки



Сделку одобряет
совет директоров

ЕДИНОГЛАСНО

Сделку одобряет
общее собрание
акционеров

БОЛЬШИНСТВО

* балансовой стоимости активов общества

Сделки по приобретению контроля

Сделками по приобретению контроля являются сделки, в ходе которых лицо (или группа аффилированных лиц) приобретает контрольный пакет акций, который определяется в Законе об АО как 30 и более процентов от общего количества размещенных акций общества.



*Закон предусматривается
следующие процедуры по
приобретению крупного пакета:*

1. Подачу добровольного предложения о приобретении крупного пакета акций

Добровольное предложение о приобретении пакета акций, превышающего 30% от обыкновенных и привилегированных акций, может быть направлено инвестором акционерам

2. Подачу обязательного предложения о приобретении крупного пакета акций

Если инвестор приобрел более 30% акций АО, не воспользовавшись своим правом подать добровольное предложение, то он в течение 35 дней с момента приобретения соответствующего пакета обязан сделать всем акционерам АО обязательное предложение о продаже инвестору принадлежащих им акций общества.

3. Подачу конкурирующего предложения

При поступлении в общество добровольного или обязательного предложения любое лицо вправе направить также конкурирующее добровольное предложение, содержание и порядок работы с которым определяются новым законом. Также предложение не может содержать худшие условия приобретения в сравнении с условиями предложения, ранее поступившего в общество.

4. Выкуп акций по требованию акционеров в случае, если инвестор приобрел долю 95%

В случае если инвестор подавал обязательное или добровольное предложение о приобретении всех акций АО и в результате его реализации приобрел более 95% акций открытого общества, то оставшиеся владельцы акций вправе потребовать от такого инвестора выкупа оставшихся в их собственности акций.

5. Принудительное приобретение акций по требованию Инвестора, приобретшего 95 % акций.

В рассматриваемой ситуации, когда инвестор приобрел более 95 процентов акций, он и сам приобретает право выкупить акции, оставшиеся на руках акционеров, причем вне зависимости от согласия акционера на их продажу.

.....



в течение срока действия добровольного и/или обязательного, а также конкурирующего предложения Закон вводит ограничения на полномочия органов управления общества. (см. следующий слайд)

В частности только общее собрание акционеров в этот период вправе принимать решения по следующим вопросам.

Увеличение вознаграждения лицам, занимающим должности в органах управления ОАО, установление условий прекращения их полномочий.

Приобретение ОАО размещенных акций в случаях, предусмотренных законом.

Одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

Увеличение Уставного капитала ОАО путем размещения доп. Акции в пределах количества и типов объявленных акций.

Размещение ОАО ценных бумаг, конвертируемых в акции, в том числе опционов ОАО.

Одобрение сделки, связанной с приобретением, отчуждением ОАО прямо или косвенно имущества, стоимость которого составляет 10 и более процентов БСА ОАО.

Сделки с заинтересованностью

Это сделки с участием инсайдеров (таких как члены директоров, члены исполнительных органов. Крупные акционеры) или связанных с ними лиц.



.....

В соответствии с законодательством потенциальными заинтересованными лицами являются:

Во-первых,

- Члены совет директоров;
- Ген. директор, члены коллегиального исполнительного органа и управляющий;
- Акционер, который вместе с его аффилированными лицами владеет не менее чем 20% голосующих акций общества.
- Физ и юр. лица, имеющие право давать обществу обязательные для него указания

Сделки с заинтересованностью

Во-вторых,

Лица, перечисленные в первом пункте, а также аффилированные лица, супруги, родители, дети, братья и сестры, усыновители и усыновленные следующих лиц:

- членов совета директоров;
- ген. директора, членов коллегиального исполнительного органа, управляющего;
- акционеров, владеющих не менее чем 20% голосующих акций общества:
 - являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в такой сделке;
 - владеют 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, которое является стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;
 - занимают должности в органах управления юридического лица, которое является стороной выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке, или должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица;
 - в иных случаях, определенных уставом общества.

Механизм одобрения сделок с заинтересованностью

Собрание акционеров одобряет сделки с заинтересованностью, если:

1

Стоимость имущества, являющегося предметом сделки составляет 2 и более процента балансовой стоимости активов общества.

2

Сделка представляет собой размещение посредством подписки или реализацию акций, составляющих 2% ранее размещенных обыкновенных акций.

3

Сделка является размещением посредством подписки ценных бумаг, которые могут быть конвертированы в обыкновенные акции, составляющие более 2% ранее размещенных акций

Совет директоров одобряет любые иные сделки с заинтересованностью.

Глава 8

АУДИТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



Глава 8

Аудит
корпоративного управления

Основные компоненты практики корпоративного управления компании, подлежащие аудиту

Структура акционерного
капитала и права акционеров

Работа органов
управления и
контроля



Раскрытие компанией
информации о своей
деятельности и
обеспечение её
договоренности

Соблюдение интересов и иных
заинтересованных сторон и корпоративная
социальная ответственность

Необходимость рейтингов

Рейтинги необходимы:

КОМПАНИЯМ

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ
ИНВЕСТОРАМ**

- для дифференциации в глазах инвесторов за счет раскрытия информации о стандартах корпоративного управления;
- для дополнительного информирования инвесторов в процессе привлечения капитала;
- для использования в качестве ориентира в целях совершенствования процедур корпоративного управления
- для понимания особенностей функционирования компании и котировки соответствующих характеристик рисков;
- для понимания применяемых руководством компании метода учета интересов акционеров, включая миноритарных;
- для получения дополнительной информации при принятии инвестиционных решений стратегическими и портфельными компаниями;
- для понимания относительной степени прозрачности компании

Необходимость рейтингов

Рейтинги необходимы:

акционерам

- для понимания уровня защиты прав собственности акционеров;
- понимания способности менеджмента управлять компанией в интересах акционеров и самой компании

государству

- в целях совершенствования законодательства в области корпоративного управления.

Глава 9

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ





Национальная Ассоциация
Корпоративных Директоров США

Признаки Рисков:



Крупные сделки, которые заключаются в последнюю минуту и имеют своим результатом значительную выручку;



Чрезмерно оптимистические пресс-релизы, в которых руководство убеждает инвесторов в хороших перспективах будущего роста общества;



Финансовые результаты, которые слишком хороши, чтобы быть достоверными, или значительно лучше результатов конкурентов;



Несоответствия между документами с изложением позиций и оценок руководства, письмами президента и исходной фин. отчетностью;



Настойчивое желание руководства присутствовать на всех заседаниях комитета по аудиту;



Частые расхождения во мнениях между руководством общества и независимыми директорами; частая смен аудита;



Принципы и практические методы учета, которые расходятся с принятыми в отрасли;



Многочисленные и (или) повторные корректировки, которые не отражаются или отклоняются и были предложены в конце года.

Цель создания системы внутреннего контроля и управления корпоративными рисками – обеспечение успешного функционирования компании в целом.

ЗАДАЧИ:

выявление, описание и оценка
возможных рисков

выполнение мероприятий и процедур по
снижению до приемлемого уровня
потенциальных рисков, связанных с
реализацией идентифицированных рисков

управление неопределенностью
финансовых, производственных,
маркетинговых и геологических
параметров

оптимизация существующих
бизнес-процессов

обеспечение необходимого уровня
качества внутренней и внешней
отчетности

контроль выполнения
процедур

соблюдение требований
действующего законодательства и
регулирующих положений

участие всех сотрудников компаний в
выявлении и управлении рисками,
присущими деятельности компании

Принципы системы внутреннего контроля и риск-менеджмента:

СВК должна быть в состоянии предвидеть и оперативно реагировать на изменения в деятельности компании, вызванные как внешними, так и внутренними факторами

единообразие подходов при идентификации и оценки рисков, при проведении анализа бизнес

координация действия системы внутреннего контроля и управления рисками из единого центра – комитета совета директоров по аудиту

система внутреннего контроля и риск-менеджмента сопровождает, но не заменяет ведение бизнеса.

СВК должна быть «встроена» в операции, осуществляемые компанией, и быть составной частью её деловой культуры.

для каждого риска существует владелец риска

в процесс формирования реестра рисков и риск-профилей отдельных компаний учитываются наиболее значимые риски

управление рисками проводится на базе анализа эк. Эффективности проведения существующих мероприятий, т.е. эффект > стоимости.

*В внешним факторам
возникновения **правовых рисков**
можно отнести:*

изменение правил таможенного
контроля и пошлин

изменением требований
по лицензированию

изменением судебной правктики

МЕРЫ,
принимаемые
для снижения
внутренних и
внешних
факторов
возникновения
рисков.



Модель эффективного корпоративного управления

МЕРЫ,
принимаемые
для снижения
внутренних и
внешних
факторов
возникновения
рисков.

- 1 Обеспечение доступа максимального количества служащих к актуальной информации по законодательству
- 2 Осуществление на постоянной основе сотрудникам служб мониторинга изменений законодательства РФ.
- 3 Установление внутреннего порядка согласования правовым управлением заключаемых договоров .
- 4 Повышение квалификации сотрудников Компании путем направления их на различные семинары
- 5 Применение лок. актов, разграничивающих компетенцию и ответственность служб и органов управления
- 6 Применение в отношениях с контрагентами и органами гос. власти главного принципа работы компании –

«хорошая гражданская позиция – наши деловые принципы».

Риски, связанные с деятельностью эмитента

Группы рисков	Описание и оценка возможного ущерба	Страховые меры
Риск снижения производительности	<ul style="list-style-type: none">- Снижение объемов производства;- Рост с/ст производства, вследствие повышения норм использования сырья и прочих материалов;- Рост постоянных затрат.	<ul style="list-style-type: none">- Производственный контроль и анализ отклонений;- Сравнительный анализ результатов с аналогичными;- Выполнение программы сокращения затрат.
Риски по капитальным проектам	Риск, связанные с внедрением кап. Проектов с более высокой, нежели заложено в бюджете стоимостью, в более длительные сроки и не в полном объеме.	Внедрение процедур контроля над разработкой и оценкой и реализацией проекта.
Безопасность труда и здоровье работников	Риски, связанные с травматизмом работников предприятия, в том числе с потерей трудоспособности и смертельным исходом	<ul style="list-style-type: none">- Страхование от несчастных случаев;- Создание необходимых условий труда;- Обучение сотрудников правилам в области охраны и безопасности труда.

Глава 10

МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ ОТ НЕДРУЖЕСТВЕННЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ



Приемы защиты от поглощений

ДО ПУБЛИЧНОГО ОБЪЯВЛЕНИЯ

**Внесение
изменений в
Устав**

- Ротация совета директоров;
- Сверхбольшинство;
- Справедливая цена.

1

2

**Изменение места
регистрации корпорации**

3

**«Ядовитая
пилюля»**

ДО

**Выкуп с
использованием
заемных
средств**

5

4

**Выпуск акций с
более высокими
правами голоса**

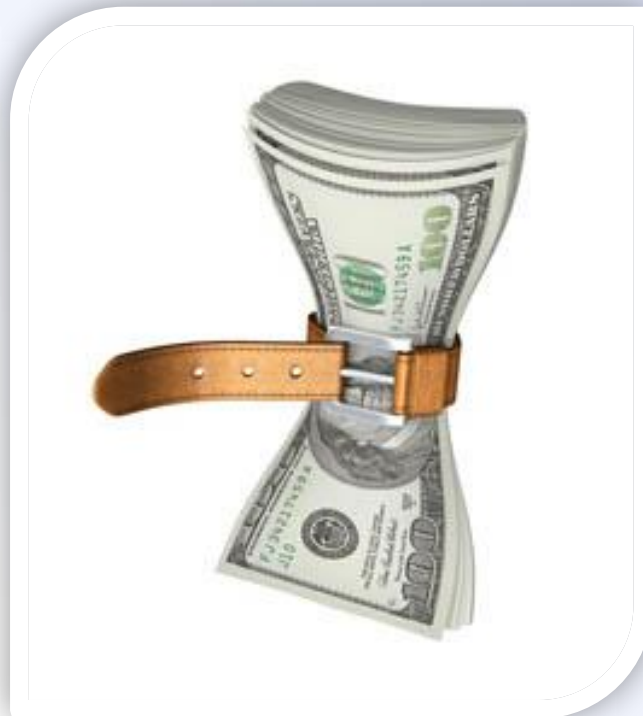
Приемы защиты от поглощений

ПОСЛЕ ПУБЛИЧНОГО ОБЪЯВЛЕНИЯ



Глава 11

КОНТРОЛЛИНГ И БИЗНЕС-ИНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ



В деятельности фирмы **контроллинг** – это целостная концепция управления предприятием, направленная на выявление шансов и рисков, связанных с получением прибыли.



Основная **цель** контроллинга – ориентация управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед предприятием, информационно-консультационное содействие управляющей системе на основе поставленных целей деятельности предприятия.

Особенности контроллинга

Увязка оперативных фин.-эк.
расчетов и стратегических решений

Ориентация
фин.-эк. расчетов
на принятие
экономически
обоснованных
решений



Новое содержание таких
традиционных функций
управления, как
планирование, контроль,
информационное
обеспечение, которые
составляют ядро
контроллинга.

Новое психологическое содержание
роли планово-экономических служб.

Основные задачи контроллинга:



Определение целей и отражение их в системе показателей

Планирование деятельности

Регулярный контроль факт. значений

Анализ и выявление причин отклонения

Разработка вариантов упр. взаимодействий по минимизации отклонений.

Решая описанную совокупность задач,
контроллинг ориентирован:

Во-первых, на **цель** –
обеспечение
существования
предприятия



Во-вторых, на **будущее**
– путем определения
потенциала успеха.

Во-вторых, на **«узкое место»**
– обеспечение непрерывного
роста



*Контроллинг создает определенные
преимущества в управлении
предприятием:*

**Высокий
уровень
прозрачности**

достигаемый
посредством
контроллинга,
позволяет вовремя
обнаружить слабые
места

**Улучшение
коммуникации**

что ведет к более
корректному
информационному
взаимодействию.

**Управление,
ориентированное
на выбранную
стратегию**

**Улучшение
управления
персоналом**



САМОПРОВЕРКА



Какие факторы, по Вашему мнению, в наибольшей степени способствуют повышению стоимости бизнеса?

(можно выбрать пять наиболее важных):

- Понятная и эффективная стратегия
- Прозрачная юридическая структура
- Эффективное корпоративное управление
- Эффективные системы и бизнес-процессы
- PR и информирование инвесторов
- Квалифицированный менеджмент
- Работа на привлекательных сегментах рынка
- Операционная эффективность
- Предсказуемые денежные потоки
- Оптимальная структура капитала
- Оптимальные налоговые выплаты
- Ликвидность акций
- Наличие финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами
- Наличие денежной системы внутреннего контроля

Какие из перечисленных ниже недостатков, с Вашей точки зрения, наиболее значительно затрудняют инвестирование в бизнес

(можно выбрать любое количество ответов):

- Сложная и запутанная юридическая структура
- Проблемы с корпоративным управлением
- Отсутствие финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами
- Низкая ликвидность акций
- Убыточность бизнеса в момент инвестирования
- Высокая долговая нагрузка
- Информационная закрытость бизнеса и проблемы с получением достоверной информации
- Отсутствие четкой стратегии
- Малая доля на рынке
- Против компании подан крупный судебный иск
- Риск судебных последствий, последствий с историей деятельности компании

Пожалуйста, оцените привлекательность перечисленных способов привлечения капитала с точки зрения стратегии развития бизнеса (дать оценку от 1 до 5, где 5 – максимальная привлекательность):

	1	2	3	4	5
Простой банковский кредит					
Синдицированный банковский кредит					
Вексельное финансирование					
Облигации (на российском рынке)					
Облигации (на западных рынках)					
Закрытая подписка на акции					
Публичное предложение акций (российские фондовые биржи)					
Публичное предложение акций (западные фондовые биржи)					
Стратегический инвестор					
Инвестиционные фонды					
Целевое государственное инвестирование					

Пожалуйста, оцените привлекательность перечисленных способов привлечения капитала с точки зрения текущей рыночной ситуации (дать оценку от 1 до 5, где 5 – максимальная привлекательность):

	1	2	3	4	5
Простой банковский кредит					
Синдицированный банковский кредит					
Вексельное финансирование					
Облигации (на российском рынке)					
Облигации (на западных рынках)					
Закрытая подписка на акции					
Публичное предложение акций (российские фондовые биржи)					
Публичное предложение акций (западные фондовые биржи)					
Стратегический инвестор					
Инвестиционные фонды					
Целевое государственное инвестирование					

Спасибо за внимание!

*Презентацию подготовил:
эксперт-аналитик НОУ ДПО
«Высшая инновационная школа бизнеса и права»
Мелдажис Павел Александрович*

