



Всероссийский форум
по корпоративному законодательству

КИАП | КОРЕЛЬСКИЙ
ИЩУК
АСТАФЬЕВ

Ошибки при внедрении Кодекса корпоративного управления

13 ноября 2014 г.

Антон Самохвалов

Риски

Риски для компании

- Сужение рынка капитала / Выход инвесторов
- Замедление роста
- Убытки /неполучение дохода
- Возникновение корпоративного конфликта
- Репутационные риски

Риски для директоров

- Отсутствие ориентиров, показателей эффективности
- Недостижение показателей, уменьшение вознаграждения
- Взыскание убытков, причиненных компании
- Риск увольнения / не переизбрания на новый срок
- Репутационные риски

Риски для миноритариев

- Отсутствие возможности принимать участие в управлении
- Отсутствие достоверной информации о компании
- Невозможность эффективного выхода из бизнеса
- Невозможность получения доходов в виде дивидендов
- Убытки

Трудности

Раскрытие информации

- Права акционеров vs. Конфиденциальность
- Политика информационной открытости
- Объем раскрытия:
 - Информация о существенных корпоративных действиях;
 - Финансовая отчетность;
 - Политика по управлению рисками, максимальная величина рисков;
 - Информация о бенефициарах и директорах
 - Информация к общему собранию акционеров
- Процедура раскрытия

Директора и совет директоров

- Комитеты совета директоров
- Независимые директора, критерии независимости
- Требования к квалификации и опыту
- Критерии оценки эффективности
- Детализация критериев разумности и добросовестности, business judgment rule

Взаимодействие с акционерами

- Возможность акционеров влиять на решения о совершении существенных корпоративных действий и защищать интересы
- Раскрытие информации
- Дивидендная политика
- Процедуры созыва и проведения общих собраний, электронный документооборот
- Корпоративный секретарь

Вознаграждения

- Политика по вознаграждениям, программы мотивации
- Привязка вознаграждения к ключевым показателям эффективности
- Ограничение максимальных сумм «золотых парашютов»
- Ограничение вознаграждения для акционеров (дивиденды и ликвидационная квота)

Ошибки

Декларативность

- Отсутствие понимания и ориентиров для директоров
- Несоответствие корпоративной культуры
- Отсутствие регламентов
- Отсутствие соответствующих бизнес-процессов и функций
- Отсутствие системы внедрения



Риски

- Затруднение управленческих процессов
- Корпоративный конфликт
- Увеличение вероятности привлечения директоров к ответственности
- Разочарование и выход инвесторов

Чрезмерная детализация

- Огромное количество регламентов, детализирующих Кодекс
- Бюрократизация бизнес-процессов
- Господство формального подхода
- Негативная оценка последствий внедрения



Риски

- Потеря «духа» Кодекса и гибкости компании
- Увеличение штата для «бумажной» работы
- Увеличение вероятности привлечения директоров к ответственности
- Разочарование и выход инвесторов

«Слепое» следование

- Подстройка имеющихся процессов под Кодекс
- Внезапный переход к соблюдению Кодекса
- Господство формального подхода
- Отсутствие понимания целей внедрения Кодекса



Риски

- Потеря «духа» Кодекса и гибкости компании
- Нарушение существующих бизнес-процессов
- Убытки
- Саботирование внедрения со стороны работников и менеджеров

Рекомендации

Рекомендации

- Кодекс должен отражать корпоративную культуру
- Кодекс должен быть ориентиром лучшей практики, но не «убивать» бизнес-процессы
- Переход к соблюдению требований Кодекса должен быть постепенным
- Comply or explain

Благодарю за внимание!

a.samokhvalov@kiaplav.ru