



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ  
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



# Корпоративное управление в государственных и частных компаниях: общие принципы и отличительные особенности

Н.В. Старченко

Москва

14 декабря 2021



# Выборка для сравнения



- ~400 АО с долей государственного участия более 50 %
- ~ 40 АО с долей государственного участия менее 50 %
- ~ 50 ООО и АО без государственного участия

Выручка за 2020 год: от 50 млн. руб. до 14 млрд. руб.

Количество сотрудников: от 10 до 3.000

Источники выводов:

- Исследование качества КУ в АО с госучастием по скоринговой методике НАКД 2017-2019 гг.
- Исследование качества КУ в частных АО и ООО с применением скоринговой методики НАКД 2018 – 2019 гг.
- Самооценка качества КУ в государственных и частных компаниях 2017 – 2021 гг.



# Нормативная база корпоративного управления в РФ



## Общие документы:

- Гражданский кодекс РФ
- Закон об АО
- Закон об ООО
- Закон о НКО
- Требования кодекса КУ ЦБ РФ и листинга Московской биржи для ПАО

## Дополнительно для АО с госучастием:

- Постановление Правительства № 738 от 3.12.2004.
- Приказ Росимущества об организации работы комиссии по отбору профдиректоров.
- Критерии отбора кандидатов в СД и РК от Минэкономразвития.
- Методические рекомендации Минэкономразвития по ДПР, КПЭ, цифровизации, вознаграждениям.
- Методические рекомендации Росимущества по внутренним положениям, ведению проверочной деятельности, работе комитетов по аудиту, организации работы СД.
- Типовой устав АО.





## Скоринговая методика НАКД

Сравнение проводится по пяти аспектам корпоративного управления

1. Процедуры работы органов управления
2. Внутренние регламентирующие документы
3. Акционерный контроль
4. Раскрытие информации
5. Система вознаграждений



## Скоринговая методика НАКД



Сравнение средней картинки госсектора и частных компаний 2018 год.





## Ключевые аспекты корпоративного управления

1. Стратегическое управление
2. Организация владельческого контроля
3. Взаимодействие ключевых стейкхолдеров
4. Организация системы мотивации
5. Отношение к миноритарным акционерам (участникам)





# Стратегическое управление

## Принципы

**Закон об Акционерных обществах:** Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, к компетенции общего собрания акционеров.

**Кодекс корпоративного управления:** Совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели общества, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности общества.





## Стратегическое управление

### Компании с госучастием

Обязательное долгосрочное планирование (3-5 лет).

Стратегия/ДПР – обязательный документ, разрабатываемый менеджментом/СД и утверждаемый СД

КПЭ устанавливаются по методическим рекомендациям и меняются редко

### Частные компании

Долгосрочное планирование в формализованном виде отсутствует в 70 % случаях. Планирование часто ситуативное с типовым горизонтом 1 год.

Стратегическое управление формируется собственником, совместно с СД и часто не формализуется в документах

КПЭ устанавливаются из отраслевых показателей и потребностей бизнеса и могут часто меняться







## Стратегическое управление

### Компании с госучастием

**Неважно что думают органы  
управления о стратегии –  
документ должен быть  
обязательно**

### Частные компании

**Неважно, что органы управления  
хотят иметь стратегию –  
собственник лучше знает что  
делать**





# Организация владельческого контроля

## Принципы

### Закон об АО:

- Контрольные функции в АО осуществляют **ревизионная комиссия и аудитор** Общества

- В **публичном обществе** должны быть организованы управление рисками и внутренний контроль. Совет директоров **публичного общества** утверждает внутренние документы общества, определяющие политику общества в области организации управления рисками и внутреннего контроля.

**Кодекс корпоративного управления:** В обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей.





## Организация владельческого контроля

Компании с госучастием	Частные компании
<p>Собственник реализует контрольные функции по мере необходимости через РК и СД</p>	<p>Собственник реализует контрольные функции постоянно всеми возможными способами</p>
<p>Контрольные полномочия СД регулируются типовым уставом и направлены, в основном на контроль за активами.</p>	<p>Контрольные полномочия СД регулируются уставом (от минимальных до максимальных), обычно очень широкие, но неформальные</p>
<p>Контрольные функции формальные, слабые и жестко зафиксированы внутренними документами</p>	<p>Контрольные функции неформальные, жесткие, часто не фиксируются в документах</p>
<p>Ревизионная комиссия последняя надежда собственника</p>	<p>Ревизионная комиссия часто формальна</p>





## Организация владельческого контроля

**Компании с госучастием**

**«Я могу бесконечно морочить  
голову собственнику»**

**Частные компании**

**«А если не будет давать  
документы будет искать другое  
место работы»**





## Взаимодействие ключевых стейкхолдеров (собственник, СД, менеджмент, коллектив)

### Принципы

**Закон об АО:** отсутствуют

**Кодекс корпоративного управления:**

- Совет директоров должен отвечать за принятие решений, связанных с назначением и освобождением от занимаемых должностей исполнительных органов, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей. Совет директоров также должен осуществлять контроль за тем, чтобы исполнительные органы общества действовали в соответствии с утвержденными стратегией развития и основными направлениями деятельности общества.





## Взаимодействие ключевых стейкхолдеров (собственник, СД, менеджмент, коллектив)

### Компании с госучастием

Неперсонифицированный собственник аналог распыленного владения. Нет конечной точки принятия решений.

Взаимодействие и связи одноуровневые

Медленная система принятия решений

Выдача формальных директив по ограниченному набору ключевых вопросов

### Частные компании

Собственник - конкретный человек (группа людей) с преобладающим мажоритарным акционером. Всегда есть конечное ЛПР.

Взаимодействие и связи многоуровневые

Быстрая система принятия решений

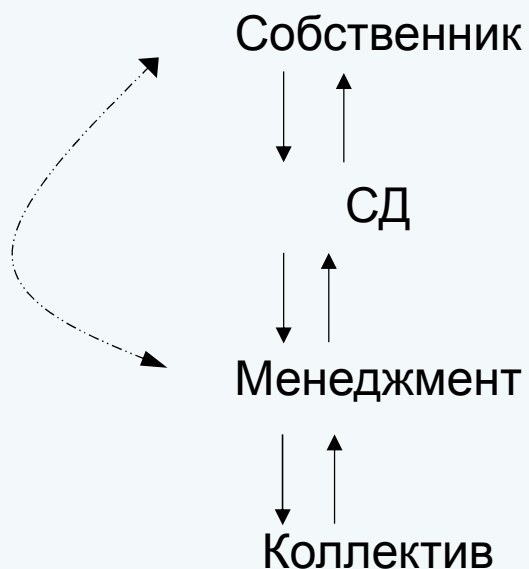
Выдача обязательных для исполнения рекомендаций (неоформленных) возможна по любым вопросам



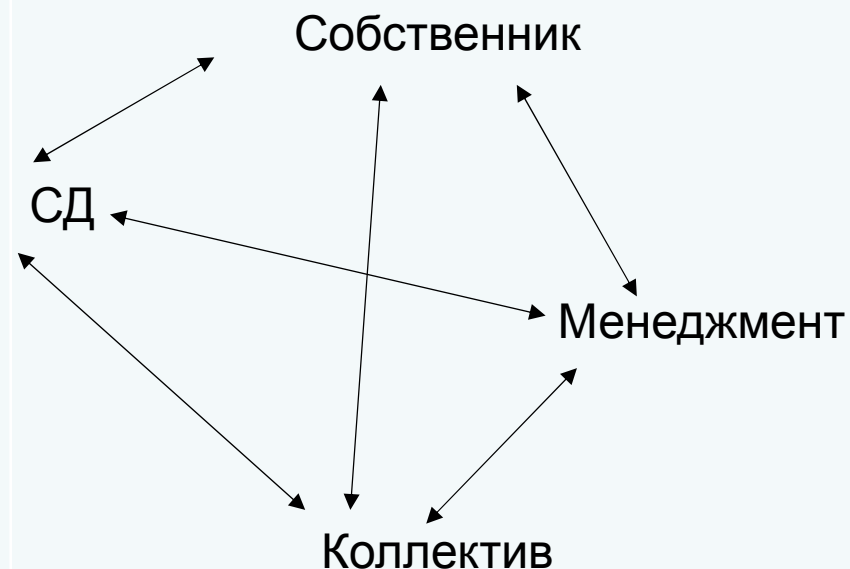


## Взаимодействие ключевых стейкхолдеров (собственник, СД, менеджмент, коллектив)

### Компании с госучастием



### Частные компании





## Взаимодействие ключевых стейкхолдеров (собственник, СД, менеджмент, коллектив)

**Компании с госучастием**

**Частные компании**

**Как вовлечь собственника в управление и ускорить принятие решений?**

**Как уговорить собственника не подменять собою СД и менеджмент?**







# Организация системы мотивации

## Принципы

**Закон об АО:** По решению общего собрания акционеров членам совета директоров общества в период исполнения ими своих обязанностей **могут** выплачиваться вознаграждение и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов совета директоров (наблюдательного совета) общества. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров.

**Кодекс корпоративного управления:** Уровень выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для общества компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества должна осуществляться в соответствии с принятой в обществе политикой по вознаграждению





## Организация системы мотивации

### Компании с госучастием

Система мотивации обычно распространяется на СД и ГД

Источник выплат чистая прибыль

Размер выплат в соответствии с рекомендациями Минэкономразвития 2009 и 2011 года

Размер выплат обязательно привязывается к достижению КПЭ

Комитеты СД по вознаграждениям созданы, но часто работают формально

### Частные компании

Система мотивации обычно охватывает всех стейкхолдеров

Источник выплаты чистая прибыль, операционные расходы

Размер выплат определяется договоренностями с ориентиром на бенчмарки

Размер выплат как правило привязан к достижению КПЭ

Комитеты по вознаграждениям как правило не создаются



## Организация системы мотивации

**Компании с госучастием**

**Частные компании**

**Платить, конечно, надо бы, но  
что скажут счетная палата и  
прокуратура?**

**И овцы целы и волки сыты**





## Отношение к миноритарным акционерам

### Принципы

**Закон об АО:** Общество обязано обеспечить акционерам доступ к информации по их требованию. При этом перечень обязательной для предоставления информации тем больше, чем больше доля акционера.

**Кодекс корпоративного управления:** Система и практика корпоративного управления должны обеспечивать равенство условий для всех акционеров — владельцев акций одной категории (типа), включая миноритарных (мелких) акционеров и иностранных акционеров, и равное отношение к ним со стороны общества.





## Отношение к миноритарным акционерам

### Компании с госучастием

Корпоративные конфликты в 10 % АО.

Стремление к максимально точному соблюдению обязательных корпоративных процедур.

Попытки учета разумных интересов миноритариев

Максимальное избегание судебных разбирательств с миноритариями

### Частные компании

Корпоративные конфликты в 25 % АО

Соблюдение корпоративных процедур по принципу максимального удобства мажоритария.

Учет интересов миноритариев по остаточному принципу





## Отношение к миноритарным акционерам

### Компании с госучастием

**Мы будем жить мирно, если ваши пожелания будут находиться в рамках разумного**

### Частные компании

**Если от миноритария можно избавиться малой кровью, то нужно постараться это сделать**





НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ  
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Стратегическое  
управление

10

8

6

4

2

0

Отношение к  
миноритариям

Владельческий  
контроль

Организация  
мотивации

Взаимодействие  
стейкхолдеров

— Компании с госучастием

— Частные компании





## Выводы

1. Принципы корпоративного управления реализуются по-разному в государственных и частных компаниях. Главным источником различий является тип собственника.
2. При увеличении размера компании или при выходе на рынок публичных займов реализации принципов корпоративного управления сближаются.
3. Необходимы изменения в принципах организации владельческого контроля для компаний с неперсонифицированным собственником и для компаний, занимающих деньги на публичном рынке.
4. Необходимо формирование общих принципов взаимодействия ключевых стейкхолдеров







# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Н.В. Старченко. Член правления СРО «НАКД» [nstarchenko@corpdir.ru](mailto:nstarchenko@corpdir.ru) +7-903-741-0431

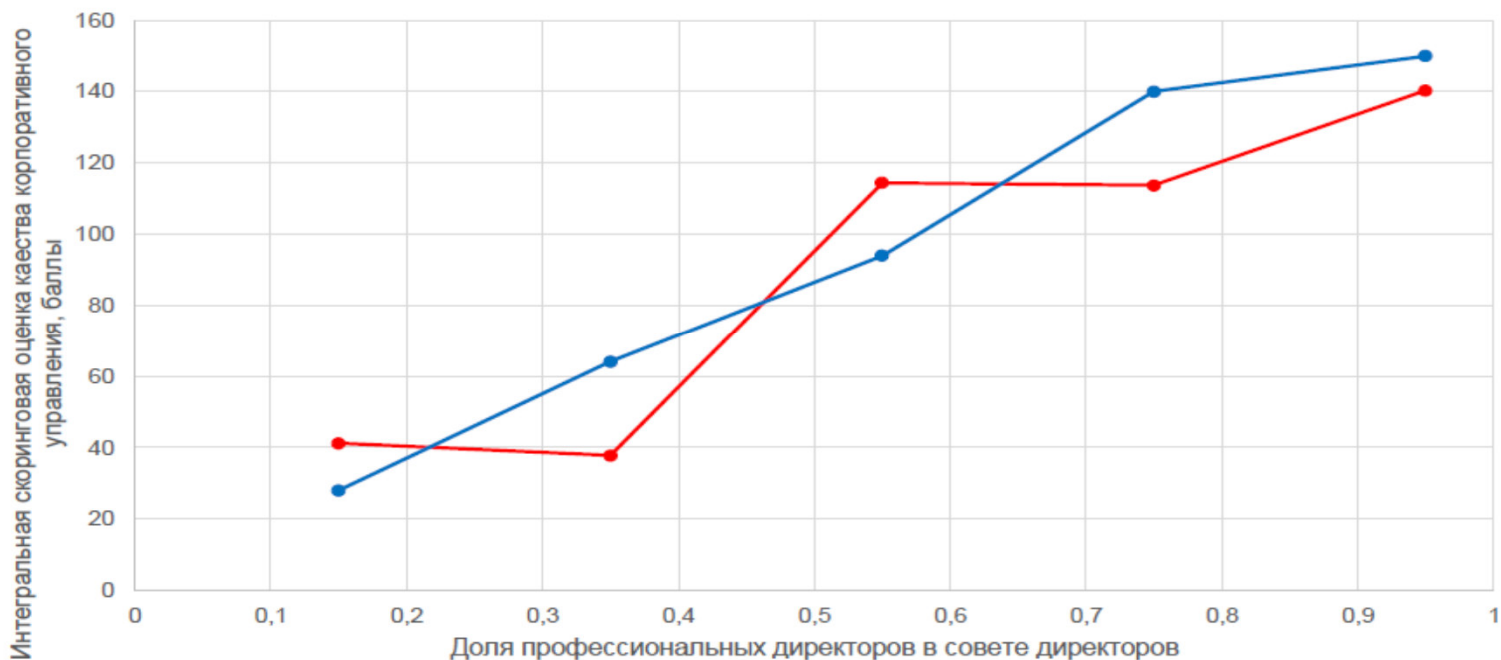


# Директивные вопросы

1. Утверждение повестки ОСА, ВОСА
2. Увеличение уставного капитала АО
3. Образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий,
4. Рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты.
5. Согласие на совершение, или последующее одобрение крупных сделок,
6. Участие и прекращение участия общества в других организациях
7. Избрание (переизбрание) председателя совета директоров.
8. Приобретение дочерним или зависимым хозяйственным обществом акций (долей в уставном капитале) других хозяйственных обществ.
9. Утверждение условий договора с директором
10. А также иным вопросам в целях исполнения поручений и указаний Президента Российской Федерации, поручений Председателя Правительства Российской Федерации или Первого заместителя Председателя Правительства Российской Федерации.



# Итоги работы профессиональных директоров в АО НЕ из «списка 91-р»



Качество корпоративного управления в АО с государственным участием растет с увеличением доли профессиональных директоров в советах директоров.

