Корпоративное управление в Республике Беларусь

Январь 2022

aser SORAINEN BIK Ratings

Олег Ильин: тренд на улучшение уровня корпоративного управления все больше заметен внутри Беларуси

Олег Ильин
Управляющий партнер ASER

“В последние годы тренд на улучшение уровня корпоративного управления все больше заметен внутри Беларуси. Компании частного сектора используют грамотно выстроенную систему управления в качестве одного из источников устойчивого роста, а также в целях укрепления институциональной устойчивости бизнеса. В ближайшем будущем можно ожидать повышения внимания к данному тренду, а в результате следует ожидать и повышения эффективности управления предприятиями.”

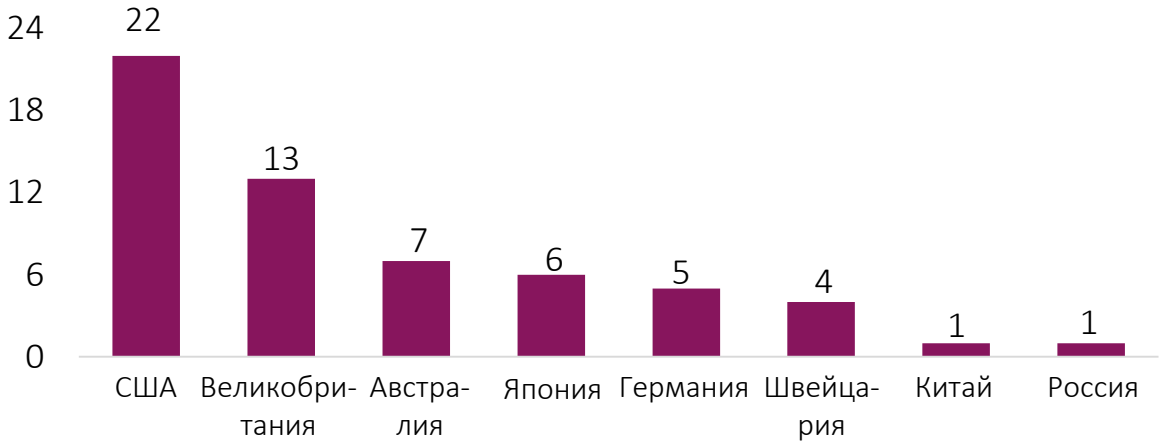
СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор мирового уровня корпоративного управления
2. Основы корпоративного управления в Беларуси
3. Исследование уровня корпоративного управления в Беларуси
4. Информация об авторах и дисклеймер

Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между заинтересованными сторонами в компании

- ОЭСР характеризует **корпоративное управление** как **систему взаимоотношений между** руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими **заинтересованными сторонами**.
- Корпоративное управление является основой для разработки стратегии функционирования компании, постановки и достижения ее целей.
- Корпоративное управление заключается в развитии корпоративной справедливости, подотчетности, прозрачности и достижении баланса между экономическими и социальными целями компании.
- Высокий уровень корпоративного управления имеет важное значение для рынка капитала: это убеждает акционеров в том, что их права защищены, и позволяет корпорациям снизить стоимость капитала.
- В Западных странах корпоративное управление наиболее эффективно в финансовой сфере, энергетике и в сфере добычи полезных ископаемых.

Количество компаний в рейтинге 100 компаний с лучшим корпоративным управлением (на февраль 2021)



Количество компаний в рейтинге 100 компаний с лучшим корпоративным управлением (на февраль 2021)

Источник: ОЭСР, Refinitiv

Преимуществами эффективного корпоративного управления выступают высокая операционная эффективность, улучшенный контроль и финансовые показатели компании

Преимущества эффективного корпоративного управления:

Операционная эффективность

Сбалансированная система корпоративного управления с адекватными механизмами внутреннего контроля может обеспечить должный контроль над корпоративными решениями и мерами, а также снизить риски и повысить операционную эффективность компании.

Улучшенный контроль

Системы корпоративного управления стремятся к более эффективному контролю, осуществляемому на всех корпоративных уровнях: от акционеров до совета директоров и менеджмента. Эти системы помогают выявить риски на ранних этапах.

Улучшенные операционные и финансовые показатели

Эффективное корпоративное управление может помочь компании улучшить операционные показатели и снизить затраты, связанные со слабыми системами контроля, а также может позволить компании улучшить процесс принятия решений и быстрее реагировать на рыночные факторы.

Снижение риска дефолта и стоимости заимствования

Хорошее корпоративное управление может снизить бизнес-риск и инвестиционный риск. Механизмы управления помогают защитить права кредиторов и могут снизить стоимость заимствований и риск дефолта. Риск дефолта также часто может быть смягчен надлежащим функционированием систем аудита, улучшенной прозрачностью, а также контролем информационной асимметрии.

Основные принципы в области корпоративного управления были разработаны ОЭСР и затрагивают следующие направления:

- Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления
- Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности
- Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иных посредники
- Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении
- Раскрытие информации и прозрачность
- Обязанности совета директоров

Источник: CFA; ОЭСР

Принципы корпоративного управления, разработанные ОЭСР, затрагивают 6 направлений: основы, права акционеров, инвесторы, заинтересованные лица, раскрытие информации и совет директоров

Принципы корпоративного управления ОЭСР (подробнее представлены в приложении 1):

I. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления

Структура корпоративного управления должна стимулировать прозрачные и справедливые рынки и эффективное распределение ресурсов. Она должна соответствовать требованиям верховенства закона и поддерживать эффективный надзор и правоприменение.

II. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности

Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров и обеспечивать справедливое и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективное возмещение вреда за нарушение своих прав.

III. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники

Инфраструктура корпоративного управления должна предусматривать основательные стимулы на протяжении всей инвестиционной цепочки и предписывать рынкам ценных бумаг функционировать таким образом, чтобы способствовать развитию надлежащего корпоративного управления.

IV. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении

Структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц, предусмотренные законом или в многосторонних соглашениях, и стимулировать активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в свете создания благосостояния, рабочих мест и финансово устойчивых предприятий.

V. Раскрытие информации и прозрачность

Инфраструктура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

VI. Обязанности совета директоров

Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный контроль за менеджментом со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

Источник: ОЭСР

Во главе системы корпоративного управления находится собрание акционеров (общее собрание участников), которому подотчётен совет директоров (наблюдательный совет)

Структура корпоративного управления

Источник: Resurs Holding

Собрание акционеров принимает наиболее важные решения в компании, совет директоров осуществляет стратегическое управление компанией

Элемент системы	Основные функции	Подотчетность
Собрание акционеров/ участников	Утверждение корпоративного управления компании, ее годовой отчетности, принятие решений о реорганизации; изменение устава компании, привлечение внешних аудиторов.	Не подотчетно
Совет директоров	▪ Разработка стратегии развития компании, установка целей, дивидендной политики, размеров вознаграждения исполнительного органа и контроль над ним ▪ Комитеты в составе совета директоров отвечают за отдельные направления, закрепленные за ними ▪ Независимые директора – признанные профессионалы, не являющиеся аффилированными к обществу лицами	Собрание акционеров/участников
Исполнительный орган	▪ Осуществление и решение основных управленческих и операционных вопросов ▪ CEO – главная исполнительная должность, ответственная за конечный успех функционирования компании, которая взаимодействует со всей структурой корпоративного управления	Собрание акционеров/участников, Совет директоров
Внешний аудит	Осуществление независимого аудита деятельности компании	Собрание акционеров/участников
Корпоративный секретарь	Осуществление связей между системой корпоративного управления	Совет директоров, CEO

Источник: Diligent, ОЭСР

3 основные модели корпоративного управления: англо-саксонская (преобладание миноритариев); континентальная (концентрация капитала, аутсайдеры в совете); японская (концентрация капитала, инсайдеры в совете)

Модели корпоративного управления

Англо-саксонская

Представлена в США, Канаде, Австралии и Великобритании. Ведущая роль институциональных и индивидуальных малых акционеров. В корпоративном управлении основная роль принадлежит собранию акционеров и совету директоров. Идет разделение собственности и менеджмента. CEO часто является председателем совета директоров.

Континентальная

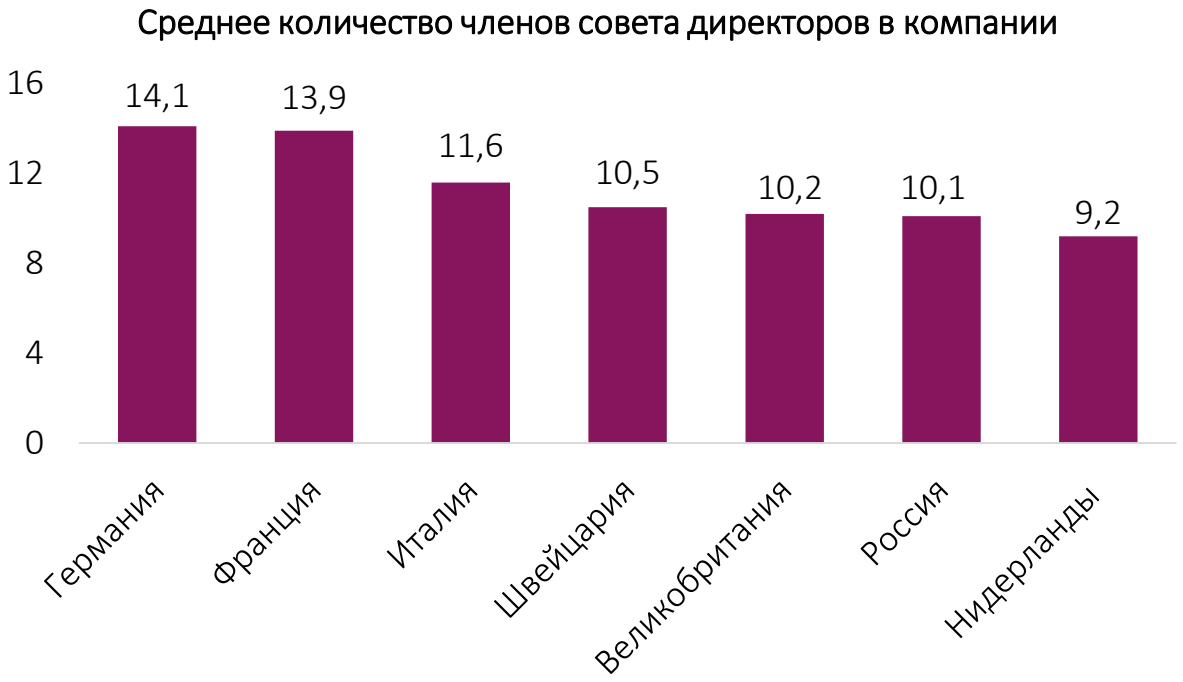
Используется в компаниях, находящихся в Европе. Слабая роль индивидуальных малых акционеров. Высокая концентрация капитала. Ведущая роль банков в составе совета директоров и собрания акционеров. Для наблюдательного совета характерно отсутствие «инсайдеров», то есть совет представлен «аффилированными аутсайдерами».

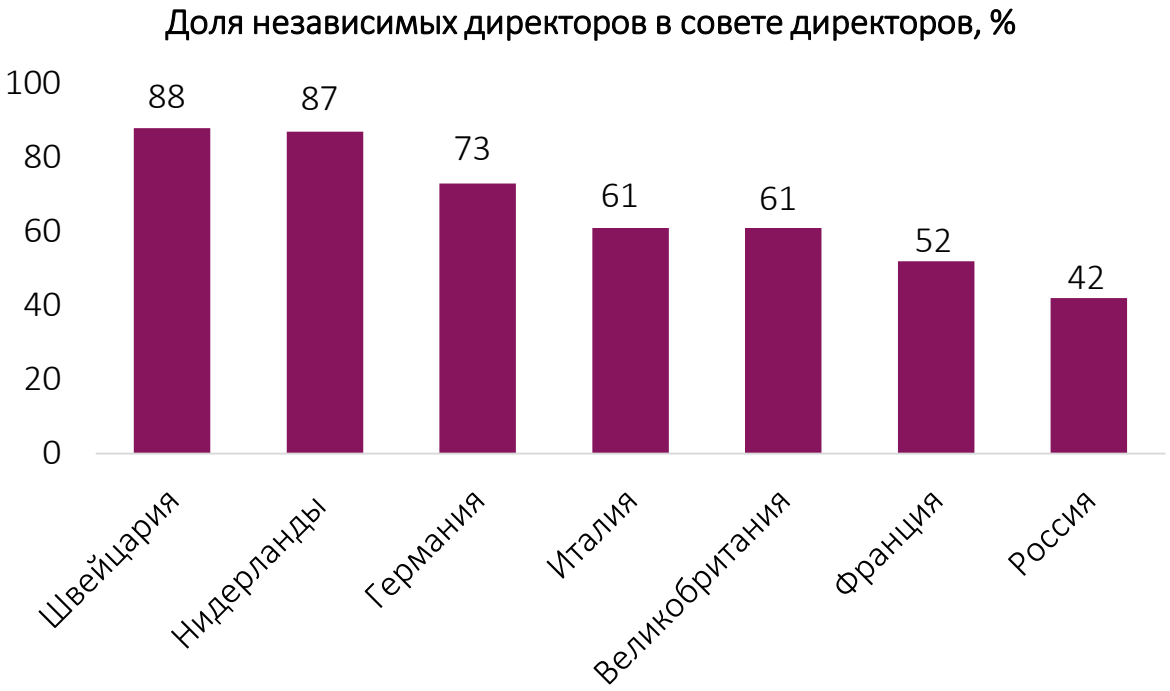
Японская

Управление строится вокруг банка и «кайрэцу» (финансово-промышленной группы). Банки являются ключевыми акционерами и кредиторами, а совет практически полностью представлен «инсайдерами», то есть роль независимых директоров минимальна. Собрание акционеров, включая представителей государства, играет существенную роль в функционировании компании.

Источник: Global Finance Journal

Наблюдается тренд на увеличение доля независимых директоров в составе совета директоров. Их наибольший удельный вес характерен для компаний Швейцарии, Нидерландов и Германии





- Согласно исследованию Dilligent, **среднее количество членов совета директоров в целом увеличивается.** Наибольшее число характерно для Германии и Франции. В среднем по миру данное значение составляет порядка 11 человек.

- **Доля независимых директоров также увеличивается.** Наибольший их удельный вес характерен для Швейцарии и Нидерландов. Сравнительно низкие значения характерны для таких стран как Россия (42%), Япония (39%), Турция (35%).

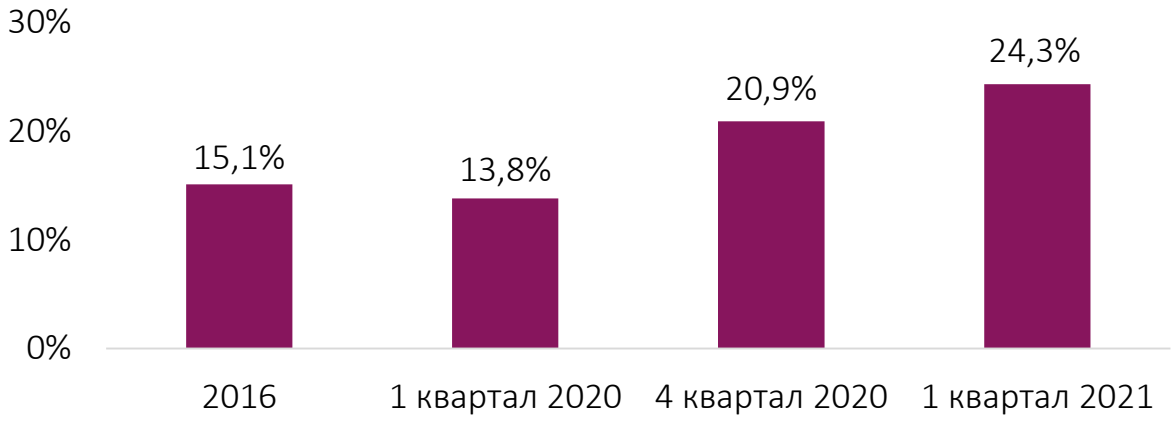
Источник: Diligent

Наблюдается прирост вознаграждения членам совета директоров, а женщины занимают все большую долю в составе советов

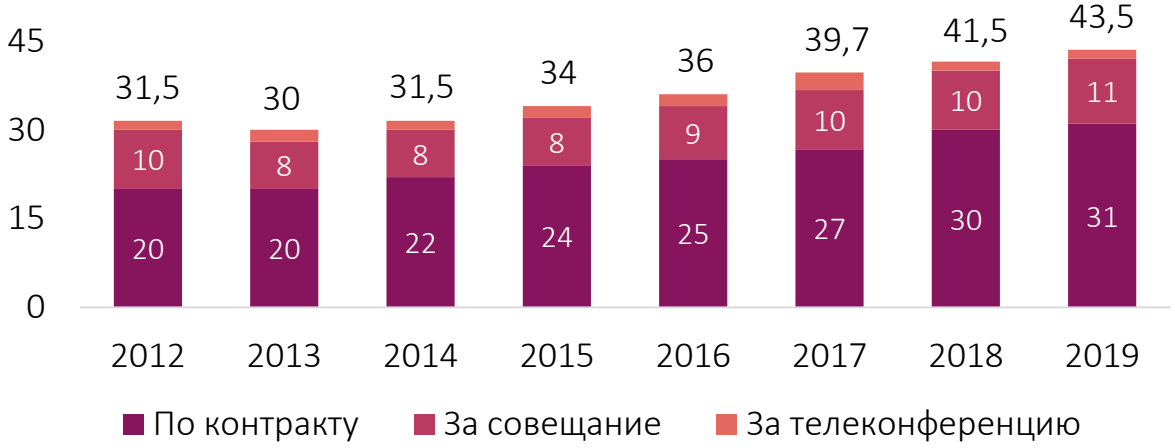
В соответствии с исследованием, проведенным LODESTONE GLOBAL и охватывающему 625 компаний из 40 отраслей в 41 стране, видно, что **доля женщин в составе советов директоров существенно увеличилась**: в период с I кв. 2020 по I кв. 2021 год с 13,8% до 24,3%, то есть на 10,5 п.п. В 78% компаний членом правления была по крайней мере одна женщина, по сравнению с 71% в прошлом году и 61% годом ранее.

Можно отметить, что **наблюдается прирост вознаграждений членам советов директоров** – на 38% с 2012 по 2019 годы. При этом в 2020 году произошло незначительное снижение вознаграждений с 43,5 до 42,5 тыс. USD соответственно, связанное с пандемией. Вознаграждение, по прогнозам, вырастет в 2021 году. Также ожидается повышение заработной платы исполнительного директора.

Доля женщин в советах директоров компаний, входящих в индекс Russell 3000, %



Среднее вознаграждение членам совета директоров в 2012-2019 гг., тыс. USD



Источник: LODESTONE GLOBAL

Всемирный Банк проводит оценку уровня корпоративного управления стран, наилучшие позиции в рейтинге занимают Новая Зеландия, Сингапур и Канада

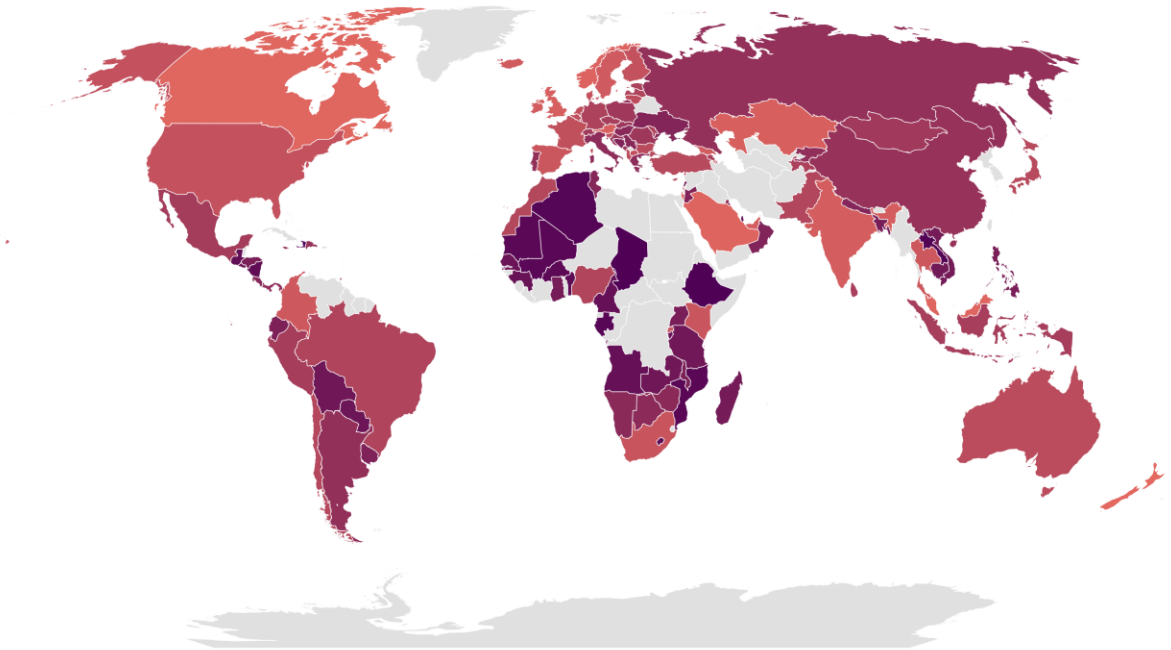
Всемирный Банк проводит оценку уровня корпоративного управления 141 страны по данным Global Competeness Report.

Наилучшие позиции в рейтинге занимают такие страны как Новая Зеландия, Сингапур, Канада, наихудшие – африканские страны, такие как Эфиопия и Чад. При этом страны Европы также занимают лидирующие позиции в рейтинге.

Из стран постсоветского пространства наилучшая позиция у Казахстана (12 место). Республика Беларусь не оценивается в данном рейтинге.

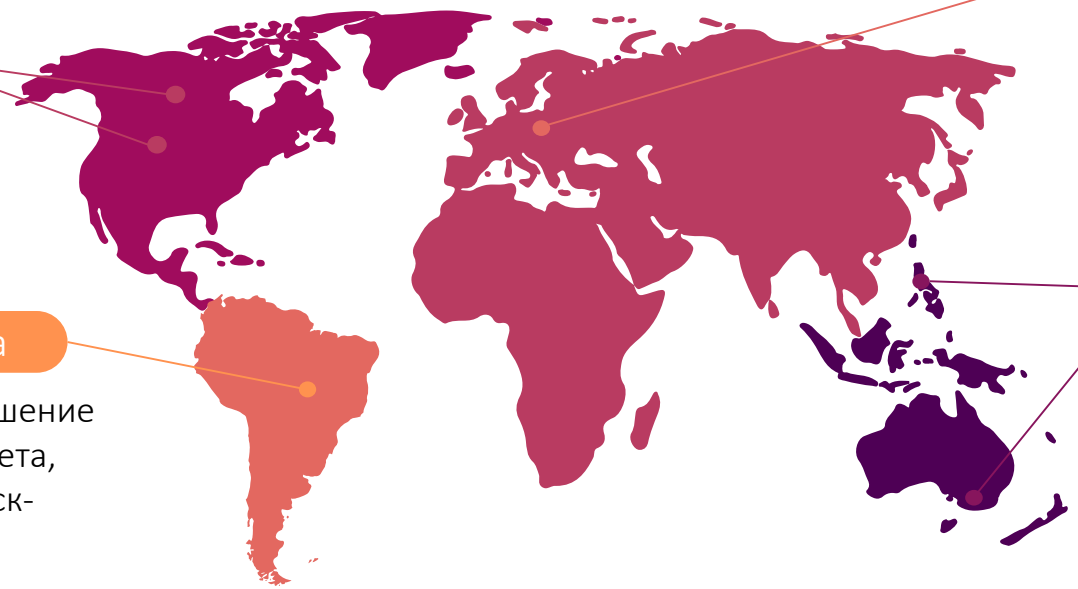
Агентство SahaRatings публикует рэнкинг стран по уровню корпоративного управления, в котором 150 стран разделены на 5 групп (1 группа – страны с наилучшим уровнем корпоративного управления; 5 группа – с наихудшим). В нём лидируют Австралия, страны Западной Европы и Канада. В первую группу также входят Исландия, Япония, Корея, Перу, Турция и США.

Место стран в рейтинге GCR
по уровню корпоративного управления



Источник: Всемирный Банк, SahaRatings

Для компаний всех стран и континентов характерны схожие тренды в системе корпоративного управления: ESG, равенство, прозрачность



США и Канада

Равенство, инклюзивность, ESG, корпоративная культура, технологии и кибербезопасность

Европа

ESG, усиление роли совета директоров, равенство, проверка вознаграждения членов правления, дистанционные совещания

Южная Америка

Равенство, ESG, повышение эффективности совета, прозрачность, риск-менеджмент

Азия и Австралия

ESG, равенство, перекрестное владение акциями, прозрачность, независимые директора, внешний аудит

Насколько можно заметить, для всех регионов мира сегодня характерны схожие тенденции развития корпоративного управления. Пандемия COVID-19 усилила текущие **тренды в управлении компаний: ESG, равенство, прозрачность, повышение эффективности** уже существующих систем корпоративного управления за счет технологий и привлечения лучших специалистов. Таким образом, можно сказать, что корпоративное управление в 2021 году стало действительно многовекторной сферой, которая охватывает все направления функционирования компании.

Источник: Harvard Law School, McKinsey

Под влиянием пандемии COVID-19 многие компании внесли изменения в свою структуру корпоративного управления: наиболее часто встречающиеся – структурные изменения

Пандемия COVID-19 повлияла на процесс корпоративного управления во многих компаниях.

Наиболее распространенными являются структурные изменения, а так же изменения, касающиеся взаимодействия всей системы корпоративного управления.

Среди самых часто встречаемых изменений можно отметить следующие: инвестиции в технологии для управления (45%); увеличение взаимодействия совета и правления (37%) и повышение гибкости повестки заседаний (37%).

Перестройка системы корпоративного управления привела к эффективному менеджменту в 91% опрошенных компаний, лишь 3% компаний не справились с грамотным управлением в данный период.

Доля компаний, внедривших различные изменения в систему корпоративного управления в условиях пандемии COVID-19

Источник: McKinsey

В последние годы снижается количество выпускаемых кодексов корпоративного управления на макроуровне, что связано с тем, что они были ранее приняты в большинстве стран

Кодекс корпоративного управления является одним из главных инструментов для успешного функционирования системы корпоративного управления. Кодекс принят более, чем в 140 странах на макроуровне, а также во многих компаниях всех форм собственности и размера.

В последние годы **заметна тенденция к снижению количества выпускаемых кодексов**, что связано с тем, что в большинстве стран они уже приняты и идет принятие лишь переизданий и отдельных кодексов для конкретных отраслей.

Кодекс корпоративного управления на макроуровне содержит рекомендации правительства страны касаемо корпоративного управления, на микроуровне – конкретный механизм работы внутри компании.

Источник: ECGI

Корпоративное управление в банковской сфере опирается на принципы Базельского комитета по банковскому надзору и отвечает высоким стандартам качества

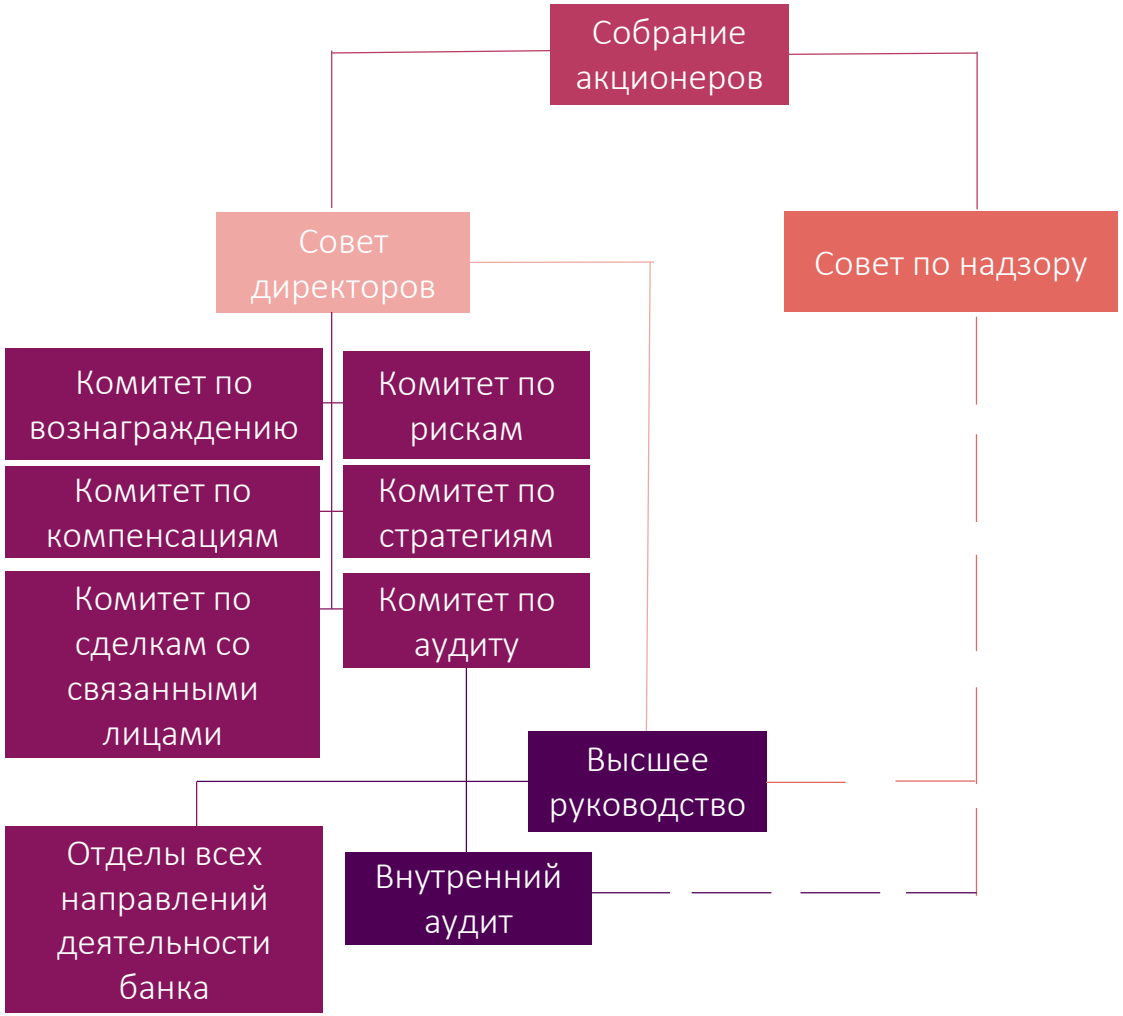
Корпоративное управление в банковское сфере является одним из важнейших элементов в структуре деятельности банков и устанавливается рекомендациями ЕБРР, ЕБФ, ЕЦБ и Базельского комитета по банковскому надзору.

Базельский комитет по банковскому надзору выработал 13 принципов корпоративного управления для банков, которые охватывают: обязанности наблюдательного совета; состав и квалифицированные требования к наблюдательному совету; структуру и компетенции наблюдательного совета; высшее руководство; управление в группах; управление рисками; выявление, мониторинг и контроль рисков; информирование о рисках; комплаенс-контроль; внутренний аудит; систему оплаты труда; раскрытие информации и транспарентность; роль органов надзора.

В связи с тем, что банковская деятельность является разноплановой и высокорисковой, то корпоративное управление в банках требует сложной структуры.

На примере Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) видно грамотное построение системы корпоративного управления.

Структура корпоративного управления ICBC



Источник: Базельский комитет по банковскому надзору, ICBC

Корпоративное управление на ПГУ характеризуется радом проблем: пассивность и неэффективность работы совета директоров, недостаточная прозрачность и аудит

В последние годы отмечается **ряд проблем, связанных с корпоративным управлением предприятий с государственным управлением (ПГУ), таких как политическое вмешательство, пассивность и неэффективность работы совета директоров, недостаточная прозрачность и аудит, а также слабая подотчетность.** Это требует повышения прозрачности, создания структур для мониторинга и надзора над ПГУ.

Советы директоров ПГУ должны быть наделены полномочиями и обладать самостоятельностью, чтобы задавать стратегическое направление, осуществлять мониторинг деятельности и обеспечивать подотчетность менеджмента. Также требуется внедрение системы поощрения руководящих органов компании.

Неэффективность работы многих ПГУ связана с проблемами именно в корпоративном управлении. Структура корпоративного управления должна быть усовершенствована за счет введения комитетов внутри совета директоров, а также задействования независимых директоров и внешних аудиторов.

Рациональной практикой, особенно среди стран-членов ОЭСР, становится сокращение государственного влияния путем ограничения числа государственных служащих, которые могут быть членами совета директоров ПГУ.

Источник: Всемирный банк, МВФ, ОЭСР

Эффективным способом анализа качества корпоративного управления выступают рейтинги и рэнкинги. Одним из поставщиков международных рэнкингов выступает английская компания Refinitiv

Рейтинг качества корпоративного управления – оценка риска потерь собственников компании, связанного с качеством управления компанией. **В последнее время оценка качества корпоративного управления входит в состав ESG-рейтингов** у S&P, Moody's, Fitch, Bloomberg и др. В России отдельно публикуются рейтинги качества корпоративного управления у Эксперт РА и Российского института директоров.

Рэнкинг корпоративного управления – ранжирование компаний по критерию качества их корпоративного управления. Международный рэнкинг корпоративного управления представляет английская компания Refinitiv.

США, Великобритания, Австралия и Япония имеют наибольшее количество компаний, получивших высокие оценки в области корпоративного управления.

Секторы с наибольшим количеством компаний, добившихся хороших результатов в области корпоративного управления: полезные ископаемые, банковские и инвестиционные услуги, энергетика, продукты питания и напитки.

ТОП-10 компаний по уровню качества корпоративного управления в рэнкинге Refinitiv по состоянию на февраль 2021 года

Место	Компания	Страна	Отрасль
1	Royal Dutch Shell	Нидерланды	Энергетика
2	Роснефть	Россия	Энергетика
3	Johnson Matthey	Великобритания	Химическая промышленность
4	Endeavour Mining	Великобритания	Полезные ископаемые
5	AIA Group	Гонконг	Финансы
6	BHP Group	Австралия	Полезные ископаемые
7	Alcoa	США	Полезные ископаемые
8	Newmont	США	Полезные ископаемые
9	Sime Darby Plantation	Малайзия	Продукты питания и напитки
10	AngloGold Ashanti	Южная Африка	Полезные ископаемые

Источник: Refinitiv

В России рейтинги корпоративного управления предоставляют Эксперт РА и Российский институт директоров. В настоящее время Эксперт РА присвоил 5 рейтингов

Рейтинговое агентство Эксперт РА оценивает качество управления компаний по 6 основным направлениям: позиционирование, органы управления и контроля, информационная прозрачность, права собственников и иных стейкхолдеров, фактор поддержки, стресс-факторы.

Рейтинг качества управления варьируется в зависимости от его качества: от C.gq до A++.gq .

В настоящее время действуют следующие рейтинги, присвоенные компанией: Газпром (A++.gp), Россети Московский регион (A++.gp), Россети Северный Кавказ (A++.gp), Россети Северо-Запад (A++.gp), Мосинжпроект (A+).

Основные факторы, повлиявшие на рейтинги качества управления, присвоенные Эксперт РА:

+ Сильные стороны

- Высокий уровень организации деятельности коллегиальных органов
- Высокая степень защиты прав собственников и остальных стейкхолдеров
- Высокий уровень системы управления трудовыми отношениями
- Высокий уровень организации системы управления рисками
- Хорошее качество стратегического планирования
- Высокая степень организации аудиторского процесса
- Высокий уровень информационной прозрачности

– Слабые стороны:

- Малое количество независимых членов в совете директоров
- Отсутствие комитета по этике при совете директоров
- Снижение количества очных заседаний совета директоров, обусловленное влиянием пандемии COVID-19

Источник: Эксперт РА

Российский институт директоров оценивает корпоративное управление по 4 направлениям: права акционеров, деятельность органов управления, раскрытие информации, КСО. Компанией присвоено 18 рейтингов

Российский институт директоров при присвоении рейтингов корпоративного управления оценивает 4 основные направления: права акционеров, деятельность органов управления и контроля, раскрытие информации, корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие.

Рейтинг корпоративного управления варьируется в зависимости от его качества: от 1 до 10.

В настоящее время действуют следующие рейтинги, присвоенные компанией: Сбербанк (8+), Банк ВТБ (8), АФК Система (8), РусГидро (8), АЛРОСА (8), ФСК ЕЭС (7++), Ростелеком (7++), Россети (7++), Магнитогорский металлургический комбинат (7++), Аэрофлот (7++), Россети Центр и Приволжье (7+), Россети Центр (7+), Россети Волга (7+), ИК РУСС-ИНВЕСТ (7+), КАМАЗ (7+), ТрансКонтейнер (7+), Россети Юг (7), Сетевая компания (6++).

Источник: Российский институт директоров

Основные факторы, повлиявшие на рейтинги корпоративного управления, присвоенные Российским институтом директоров:

+ Сильные стороны

- Вознаграждение членов исполнительных органов зависит как от краткосрочных, так и от долгосрочных результатов деятельности компании
- В компании разработана и действует нормативно-методологическая база риск-менеджмента
- Большинство членов совета директоров являются независимыми директорами
- Компания имеет положительную дивидендную историю
- Существует комплексное регулирование конфликта интересов членов совета директоров и исполнительных органов
- Развит институт внутреннего аудита и внутреннего контроля
- Высокий уровень информационной прозрачности

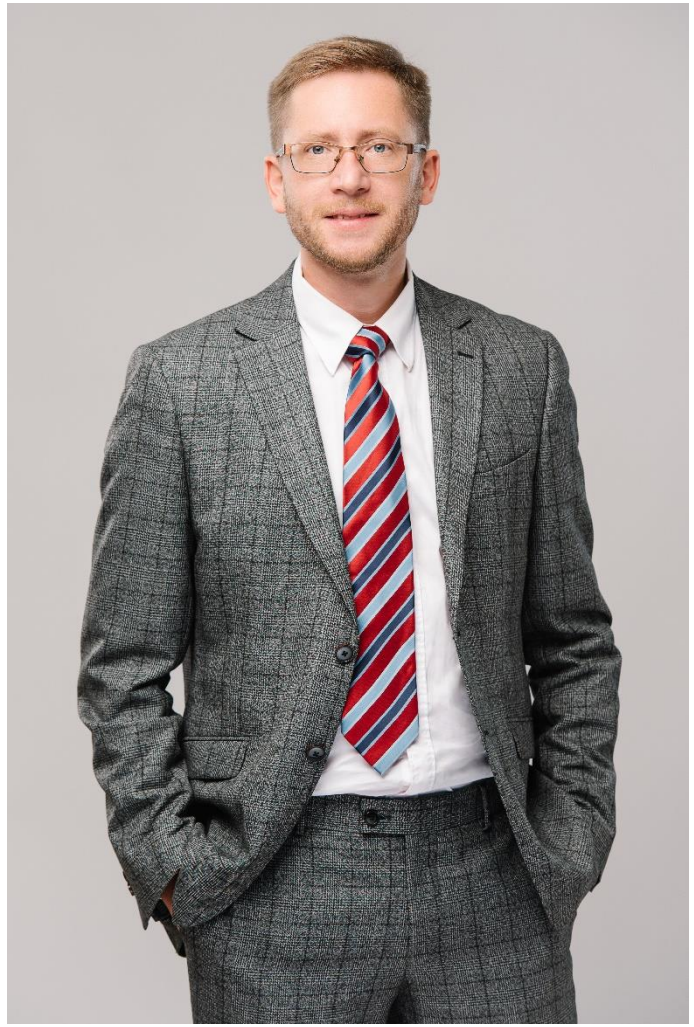
– Слабые стороны:

- Оказание внешним аудитором неаудиторских услуг в существенном объеме
- Большая часть заседаний высшего органа управления и/или комитетов проходит в заочной форме
- Практика определения размера дивидендов исходя из чистой прибыли по РСБУ, а не по МСФО

СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор мирового уровня корпоративного управления
2. Основы корпоративного управления в Беларуси
3. Собственное исследование уровня корпоративного управления в Беларуси
4. Информация об авторах и дисклеймер

Максим Додолев: рост заинтересованности государства и самих компаний в развитии системы корпоративного управления окажет позитивное влияние на экономику страны и привлечение капитала



Максим Додолев
Управляющий партнер ASER Capital

“В силу незначительного исторического опыта, система корпоративного управления в белорусских компаниях находится на стадии становления. Вместе с этим, данное направление становится все более важным аспектом функционирования компаний. Крупнейшие предприятия страны внедряют общепринятые стандарты корпоративного управления – от публичного раскрытия информации до выстраивания комитетов внутри совета директоров. Несомненно, рост заинтересованности государства и самих компаний в развитии системы корпоративного управления окажет позитивное влияние на экономику страны и привлечение капитала, в т.ч. иностранного. Система корпоративного управления направлена на создание и сохранение надежных и доверительных отношений с акционерами и инвесторами.”

Основы систем корпоративного управления в Беларуси прошли 4 этапа становления и в настоящее время развиты неравномерно в зависимости от формы собственности и сферы деятельности

На сегодняшний день корпоративное управление в Беларуси развито неравномерно: **система корпоративного управления в частных и иностранных компаниях по уровню превосходит корпоративное устройство на государственных предприятиях**.

Так же неравномерно качество корпоративного управления в различных отраслях экономики Беларуси: **наиболее действенное и эффективное корпоративное устройство представлено в банках, а наименее развитое – в отраслях промышленности**.

В соответствии с обзором корпоративного управления ЕБРР**, белорусская система хотя и прогрессирует в последние годы, все равно является отстающей** даже по сравнению с соседними странами, следовательно, нуждается в реформировании и модернизации.

1 этап — Принятие законов Республики Беларусь «О хозяйственных обществах» и «О рынке ценных бумагах»

2 этап — Становление международных стандартов управления через рекомендации Министерства финансов «О применении свода правил корпоративного поведения»

3 этап — Внедрение в Банковский кодекс Республики Беларусь Базельских принципов корпоративного управления

4 этап — Предоставление Правительством Беларуси собственных рекомендаций и предписаний в области корпоративного управления

Источник: ЕБРР, МВФ, Всемирного банка

Основополагающими НПА, регламентирующими систему корпоративного управления на предприятиях страны, выступают Гражданский кодекс и Закон «О хозяйственных обществах»

Нормативные правовые акты, регламентирующие аспекты корпоративного управления в Беларуси:

- Гражданский кодекс Республики Беларусь
- Закон Республики Беларусь «О хозяйственных обществах»
- Постановление Министерства экономики и Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 5 июля 2016 г. № 45/14 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства»
- Постановление правления Национального банка Республики Беларусь 30 октября 2012 г. № 557 Об утверждении Инструкции об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией»
- Постановление Государственного комитета по имуществу Республики Беларусь от 9 июля 2015 г. №29 «Об утверждении примерных форм корпоративного кодекса и положений о комитетах при совете директоров (наблюдательном совете) открытого акционерного общества»
- Методические рекомендации по выплате вознаграждения независимым директорам, избранным в составы советов директоров (наблюдательных советов) акционерных обществ с участием государства (основные аспекты приведены в приложении 2)

Максим Сологуб: в настоящий момент для установления наиболее подходящей схемы распределения полномочий у компаний имеются все необходимые правовые средства

Максим Сологуб

Партнер, глава практики корпоративного управления Sorainen

“Для успешного движения бизнеса необходима слаженная работа органов управления компании. В настоящий момент для установления наиболее подходящей схемы распределения полномочий у компаний имеются все необходимые правовые средства, а что еще важнее – практический международный опыт (уже эффективно примененный, например, в странах Балтии). Учитывая особенности конкретной организации, при правильном применении нормативной базы созданная корпоративная модель поможет обеспечить рост и развитие бизнеса, облегчить привлечение инвестиций, а также в целом положительно отразится на репутации компании.”

Органы управления в соответствии с белорусским законодательством: общее собрание участников, совет директоров, исполнительный орган, ревизор. Высшим органом управления является общее собрание участников

Органы управления хозяйственных обществ в соответствии с белорусским законодательством

- Общее собрание участников / единственный участник
- Совет директоров (наблюдательный совет)
- Исполнительный орган: коллегиальный / единоличный
- Ревизор

Общее собрание участников:

- Высший орган управления
- Принимает решение по наиболее важным вопросам (реорганизация, ликвидация и пр.)
- Степень вовлеченности в управление деятельностью компании зависит от того, создан ли совет директоров

Часть компетенций общего собрания участников, предусмотренных Законом, может быть передана совету директоров, но не может быть передана исполнительному органу

* К хозяйственным обществам относятся ООО, ОДО, ОАО, ЗАО

Совет директоров обязателен в акционерных обществах с числом акционеров более 50 и осуществляет контроль над менеджментом компании

Роль совета директоров:

1. Ускорение и упрощение порядка принятия решений
2. Эффективный контроль за деятельностью исполнительного органа
3. Защита интересов миноритарных участников (особенно при наличии независимых директоров в составе совета)

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью компании:

1. Планирует ее деятельность: стратегия развития, финансово-хозяйственный план
2. Обеспечивает эффективное проведение общего собрания участников: созыв, подготовка, проведение
3. Контролирует исполнительный орган: приостановка полномочий, избрание, одобрение сделок
4. Обеспечивает проведение аудита и др.

Совет директоров

- Обязательно должен быть образован в акционерном обществе с числом акционеров более 50
- Члены избираются общим собранием участников
- В иных случаях может быть образован по усмотрению общего собрания участников
- Члены – только физические лица
- Осуществляет контроль над менеджментом
- Подотчетен общему собранию участников

Исполнительный орган может быть единоличным или коллегиальным и осуществляет текущее руководство деятельностью компании

Исполнительный орган

Может быть единоличным (директор) или коллегиальным (правление)

Осуществляет текущее руководство деятельностью компании

Подотчетен общему собранию участников и совету директоров

Четкое и прозрачное разграничение компетенции совета директоров и исполнительного органа позволяет:

- Повысить конкурентоспособность организации
- Повысить оперативность принятия решений
- Уменьшить риски при заключении сделок
- Повысить инвестиционную привлекательность компании
- Снизить риски злоупотребления полномочиями отдельными органами

Коллегиальный исполнительный орган создаётся в основном в крупных компаниях для распределения большого объёма работ и минимизации рисков принятия неправильных управленческих решений

Коллегиальный исполнительный орган создается в:

- Крупных компаниях с большой численностью сотрудников
- Компаниях, развивающих несколько направлений хозяйственной деятельности
- Вновь созданных (приобретенных) компаниях с иностранным капиталом
- Совместных предприятиях

Коллегиальный исполнительный орган создается для:

- Минимизации рисков принятия неправильных управленческих решений в текущей деятельности путем распределения компетенции в сфере оперативного менеджмента между исполнительными органами
- Распределения слишком большого объёма работ, который нельзя доверить одному лицу, но нет необходимости отдавать в компетенцию совета директоров или общего собрания участников
- Повышения качества подготовки материалов для совета директоров и общего собрания участников

Коллегиальный исполнительный орган:

- Разрабатывает стратегию, устанавливает цели для компании и способы их достижения
- Определяет, создает и обеспечивает реализацию конкурентных преимуществ
- Обеспечивает реализацию стратегии
- Обеспечивает надлежащую организацию деятельности и системы контроля (внутри/вовне), соблюдение законодательства и иных обязательных требований
- Решает наиболее сложные вопросы руководства текущей деятельностью: выходящие за рамки обычной хозяйственной деятельности; оказывающие значительное влияние на общество; входящие в группу повышенного риска; требующие тщательной проработки, всестороннего рассмотрения и коллегиального обсуждения

Юлия Сущенко: эффективная система корпоративного управления способствует увеличению прибыльности компании, снижению рисков; при этом построение эффективной системы требует индивидуального подхода

Юлия Сущенко
Юрист Sorainen

“Эффективная система корпоративного управления способствует увеличению прибыльности компании, снижению рисков. При этом построение эффективной системы требует индивидуального подхода. После тщательного анализа деятельности субъекта хозяйствования подобранная модель корпоративного управления будет наиболее эффективна, а значит компания достигнет более высоких результатов.”

Согласно исследованию системы корпоративного управления в Беларуси, проведенного ЕБРР, на среднем уровне было оценено направление «права акционеров», остальные направления – на низком и очень низком

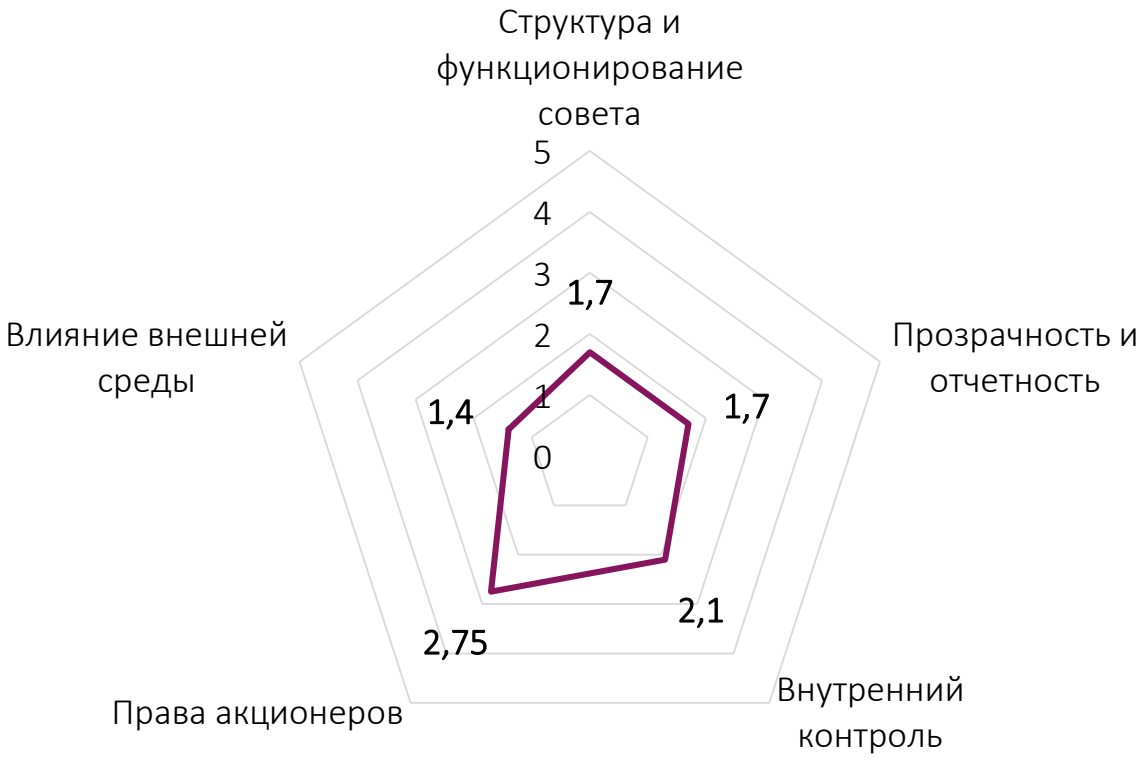
Согласно исследованию ЕБРР лишь 1 из 5 оцениваемых направлений корпоративного управления находится на среднем уровне – права акционеров. Все остальные направления были оценены как слабые и даже очень слабые (прозрачность и отчетность).

Приемлемый уровень корпоративного управления в стране в основном наблюдается лишь в банках, хотя в них так же присутствует ряд проблем.

Основные проблемные моменты:

1. независимость директоров;
2. прозрачность;
3. внутренний и внешний аудит;
4. отсутствие четкого разделения полномочий в системе и оценке ее функционирования;
5. отсутствие благоприятствующей среды (грамотного корпоративного кодекса, фондового рынка, строгого законодательства).

Оценка корпоративного управления в Беларуси ЕБРР



Источник: ЕБРР

Согласно исследованию BEROC, на 72,1% предприятий с гос. долей больше 25% причиной формирования системы корпоративного управления стали требования законодательства

Исследовательским центром BEROC летом 2020 года было проведено исследование уровня корпоративного управления в Республике Беларусь, в рамках которого был проведен анализ 120 компаний с численностью сотрудников от 100 человек.

Согласно исследованию, на 56,5% предприятий с государственной долей меньше 25% представлен совет директоров и на 93,2% – с государственной долей больше 25%. Более чем на половине предприятий отсутствует документ, определяющий функционирование системы корпоративного управления. Более чем на 90% предприятий отсутствуют комитеты внутри совета директоров.

На предприятиях с государственной долей меньше 25% в 39% случаях стратегия развития существует, но не оформлена; в 35% - существует и оформлена как документ; в 26% - нет стратегии. На предприятиях с государственной долей более 25% данное распределение составляет 63%, 19% и 18% соответственно.

Источник: BEROC

BEROC: Основным препятствием для построения эффективной системы корпоративного управления в государственном секторе выступает недостаточная заинтересованность и мотивация участников системы

Препятствия для построения эффективной системы корпоративного управления в государственном секторе:

- Недостаточный уровень заинтересованности и мотивации участников системы корпоративного управления (управляющих госорганов, наблюдательного совета и менеджмента)
- Несогласованность в принятии решений со стороны разных госорганов
- Неготовность делегировать властные полномочия на уровень наблюдательного совета и менеджмента и попытки управления без учёта их мнения
- Недостаточные или нерелевантные компетенции участников системы корпоративного управления

Препятствия для построения эффективной системы корпоративного управления в частном секторе:

- Низкий уровень развития институциональной среды и высокий уровень влияния государства на функционирование компаний
- Низкий уровень доверия к государственным институтам, финансовым институтам, в бизнес-среде и в обществе в целом
- Ограниченность в выборе профессиональных менеджеров, а также независимых директоров
- Низкий уровень знаний о системе корпоративного управления
- Влияние экономических кризисов и нестабильности, которые заставляют переходить к ручному способу управления бизнесом

Источник: BEROC

Основные этапы при построении эффективной системы корпоративного управления: анализ текущего состояния, разработка планов мероприятий и реализация данных планов

Основные этапы при построении эффективной системы корпоративного управления:

1. Анализ текущего состояния системы корпоративного управления: изучение ЛНПА, проведение интервью с участниками системы, выявление сдерживающих факторов
2. Разработка планов и мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, в том числе разработка будущей модели корпоративного управления и ЛНПА.
3. Реализация планов и мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления, обучение сотрудников.

Результат:

- Соблюдение прав стейкхолдеров
- Чёткое разделение ответственности и полномочий между органами и подразделениями
- Наличие в структуре совета директоров работоспособных комитетов
- Эффективное разрешение конфликтов интересов
- Налаженная система формирования управленческой отчётности
- Наличие эффективных процессов планирования
- Наличие эффективных систем внутреннего контроля и управления рисками
- Формализованная и прозрачная политика вознаграждения директоров и руководителей компании
- Информационная прозрачность для стейкхолдеров

СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор мирового уровня корпоративного управления
2. Основы корпоративного управления в Беларуси
3. Исследование уровня корпоративного управления в Беларуси
4. Информация об авторах и дисклеймер

Дмитрий Данильчук: мы выявили основные позитивные и негативные факторы корпоративного управления в Беларуси и надеемся, что проведенное исследование окажется полезным источником информации

Дмитрий Данильчук
Исполнительный директор BIK Ratings

“Международный опыт – это ключевой источник информации для национальных компаний о наиболее эффективных практиках и моделях корпоративного управления. В то же время, информация о корпоративном управлении в современной Беларуси – это набор актуальных правил и практик, дающий ориентир компаниям в процессе трансформации: что следует, а чего не следует делать. В нашем исследовании мы выявили основные позитивные и негативные факторы корпоративного управления в Беларуси и надеемся, что проведенное исследование окажется полезным источником информации для заинтересованных сторон.”

В социологическом исследование системы корпоративного управления приняли участие 30 белорусских компаний с численностью персонала более 1 000 чел.

Информация об исследовании и респондентах

Цель исследования: проанализировать систему корпоративного управления на крупных предприятиях Республики Беларусь: выявить потенциал для укрепления системы.

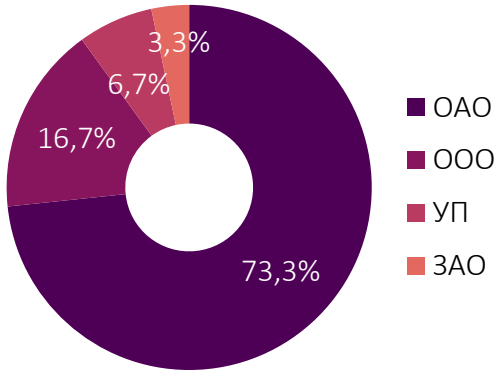
В исследовании приняли участие 30 компаний с численностью персонала более 1 000 чел. (генеральная совокупность составляет около 200 компаний).

Другие сферы деятельности компаний включают: ритейл (3), строительство (1), ИКТ (1), сельское хозяйство (1).

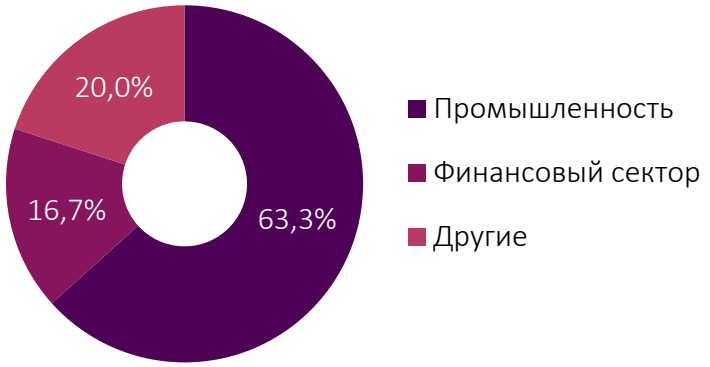
Далее информация сгруппирована в 4 блока:

1. Общие вопросы
2. Совет директоров (наблюдательный совет)
3. Исполнительный орган управление, собрание акционеров (общее собрание участников)
4. Функционирование системы корпоративного управления

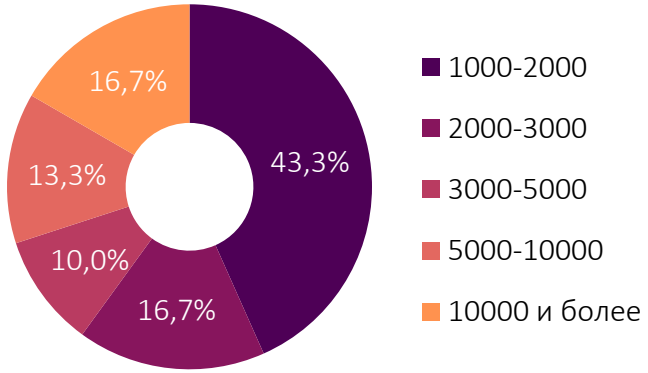
Организационно-правовая форма



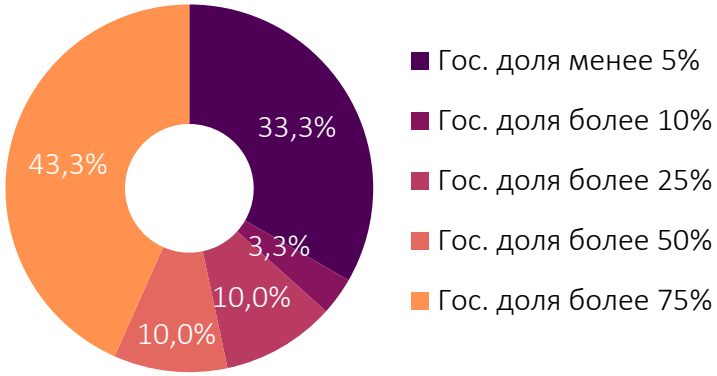
Сфера деятельности



Количество сотрудников



Структура собственности

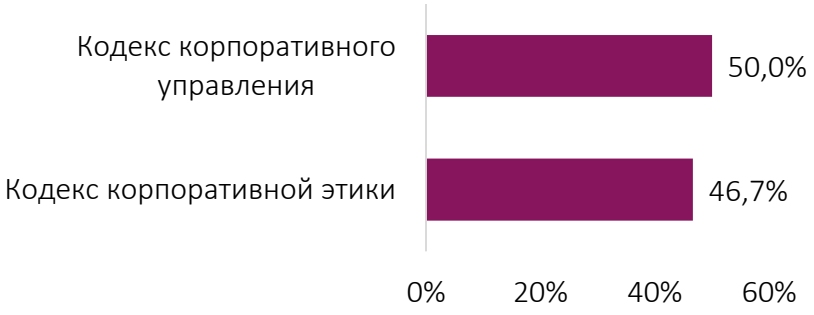


70% опрошенных компаний регламентируют свою систему корпоративного управления документами, отличными от устава, большинство компаний опирались на рекомендации Министерства экономики РБ

Общие вопросы

- На половине опрошенных компаний принят кодекс корпоративного управления, почти на половине – кодекс корпоративной этики. При этом в 36,7% случаях приняты оба данных документа, в 30% случаях – один документ, в 33,3% случаях не принят ни один из данных документов.
- Почти все предприятия-респонденты пользуются услугами внешнего аудитора.
- Система внутреннего аудита получила распространение как среди предприятий с численностью персонала 1 000-2 000 чел., так и с численностью более 10 000 чел.; как среди банков, так и среди промышленных предприятий.
- Наиболее часто компании опираются на рекомендации Министерства экономики при построении своей системы. Банки придерживаются принципов Базельского комитета (на их основе разработаны постановления НБРБ).

Документы, принятые компанией и регламентирующие систему корпоративного управления (помимо устава)



Органы, присутствующие в структуре корпоративного управления

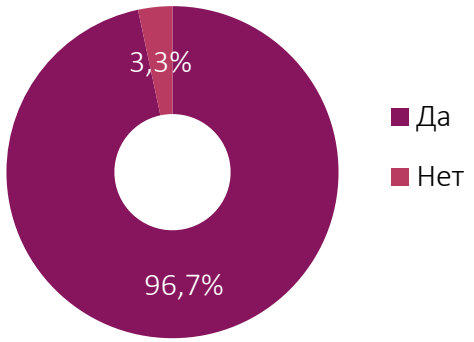
Рекомендации, на которых основывается система корпоративного управления компании

Около 1/4 членов советов директоров (наблюдательного совета) являются независимыми. При этом почти на половине предприятий отсутствуют независимые директора

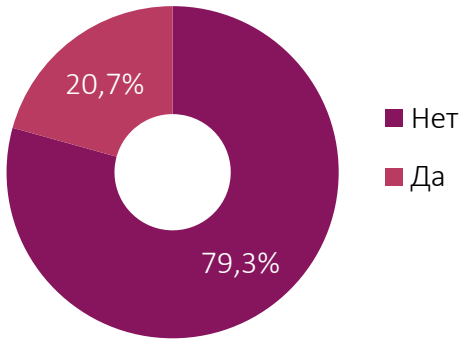
Совет директоров (наблюдательный совет)

- На 96,7% опрошенных предприятий создан совет директоров (наблюдательный совет) (далее – совет).
- 25,2% членов советов являются независимыми[1], что почти соответствует рекомендациям Министерства экономики по независимости не менее 1/3 членов совета. При этом на 46,7% предприятий полностью отсутствуют независимые директора. Чаще всего высокая доля независимых директоров в совете наблюдается у предприятий с большой долей государственной собственности.
- В 20,7% случаях председатель совета является независимым. Почти на всех предприятиях с низкой долей государственной собственности председатель является зависимым.
- 27,1% членов советов являются представителями женского пола.

Наличие совета директоров (наблюдательного совета)



Независимость председателя совета директоров (наблюдательно совета)



Установленные критерии смены членов совета директоров (наблюдательного совета)

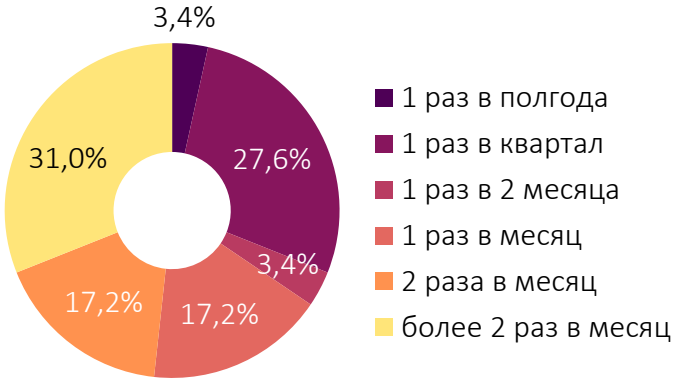
[1] К независимым директорам относят лиц, не являющихся работниками компании в последние 3 года, не являющихся аффилированными для компании лицами и представителями государства.

В 2/3 компаний заседания совета директоров (наблюдательного совета) проходят 1 раз в месяц и чаще

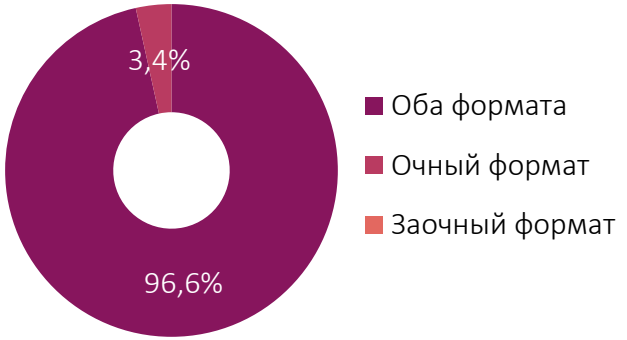
Совет директоров (наблюдательный совет)

- На 66,7% предприятий заседания совета проходят 1 раз в месяц и чаще. При этом частота заседаний никак не коррелирует со структурой собственности и величиной компании.
- Исключительно заочный формат проведения заседаний совета не практикует ни одна из компаний-респондентов. Практически все компании предпочитают совмещать очный и заочный форматы – 96,6%. 1 компания (с низкой долей государства) проводит заседания совета только в очном формате.
- Наиболее распространенные критерии оценки эффективности работы членов совета: эффективность функционирования компании (51,7%), регулярность посещения заседаний (41,4%), а также независимость и объективность суждений (41,4%). При этом на 20,7% предприятий критерии оценки эффективности работы членов совета не установлены.

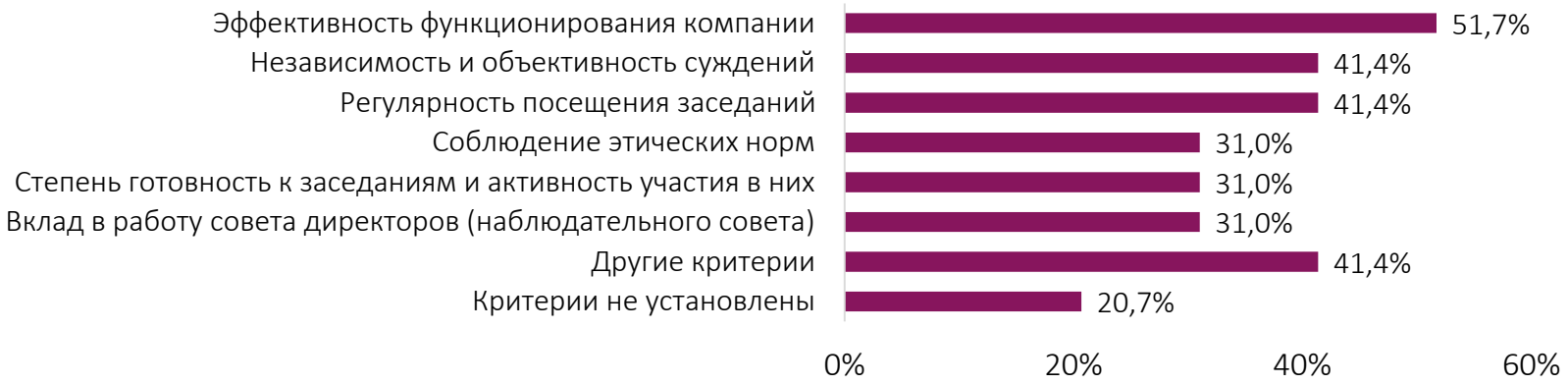
Периодичность, с которой проходят заседания совета директоров (наблюдательного совета)



Формат, в котором проходят заседания совета директоров (наблюдательного совета)



Установленные критерии эффективности работы членов совета директоров (наблюдательного совета)

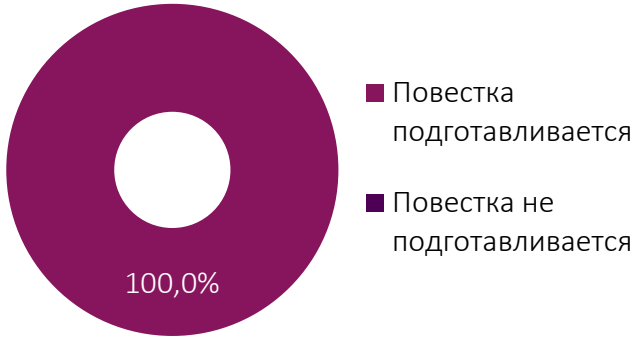


Около половины респондентов не имеют комитеты внутри совета директоров (наблюдательного совета)

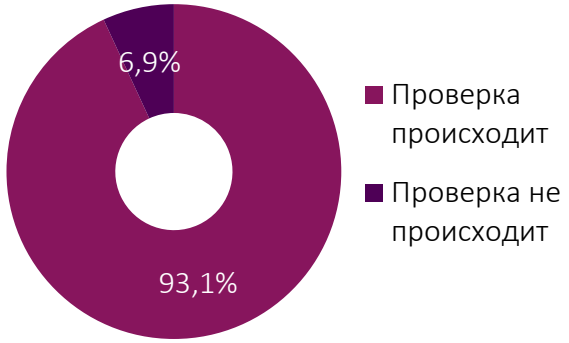
Совет директоров (наблюдательный совет)

- Во всех случаях перед заседанием совета подготавливается повестка заседания.
- На 93,1% предприятий осуществляется проверка соблюдения решений совета. При этом компании, отмечающие, что проверка соблюдения решений не происходит, относятся к компаниям с численность сотрудников 1 000 – 2 000 чел. и высокой долей государственной собственности.
- Особенностью крупных белорусских предприятий является отсутствие комитетов в структуре совета (48,3%). При этом данной чертой характеризуются как предприятия с численностью 1 000 – 2 000 сотрудников, так и с численность 10 000 и более.
- Отметим, что комитет по рискам создан исключительно в банках республики. В компаниях нефинансового сектора данный комитет отсутствует.

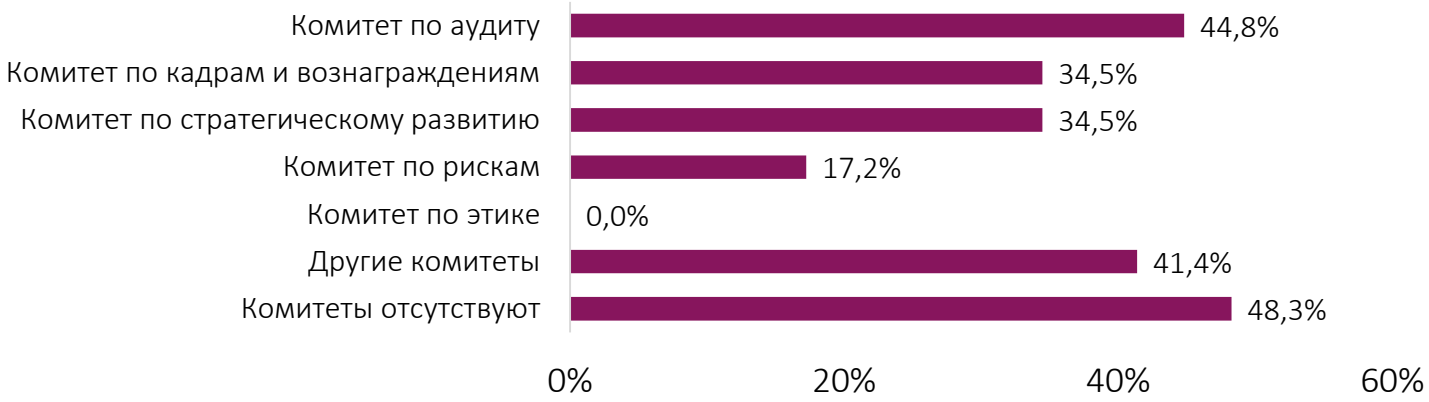
Осуществление подготовки повестки заседания совета директоров (наблюдательного совета)



Осуществление проверки соблюдений решений совета директоров (наблюдательного совета)



Наличие комитетов в структуре совета директоров (наблюдательного совета)



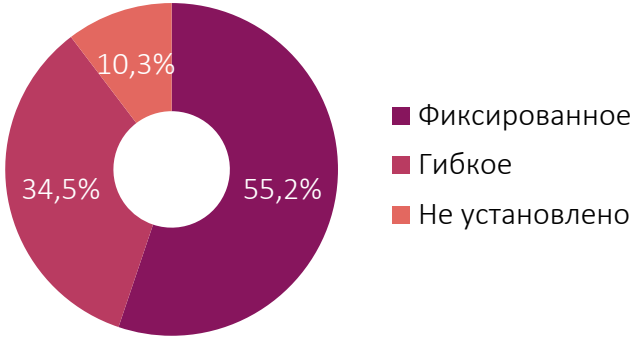
Члены совета директоров (наблюдательного совета) получают вознаграждения преимущественно на ежемесячной основе в фиксированном объёме

Совет директоров (наблюдательный совет)

- Наиболее часто встречающийся вариант вознаграждения членов совета – месячное фиксированное.
- В 10,3% случаях вознаграждение членам совета не предусмотрено.
- 27,6% опрошенных компаний не регламентируют критерии назначения членов совета.

Периодичность вознаграждения членов совета директоров (наблюдательного совета)

Вид вознаграждения членов совета директоров (наблюдательного совета)



Установленные критерии назначения членов совета директоров (наблюдательного совета)

Модель корпоративного управления на предприятиях Беларуси характеризуется концентрацией собственности и инсайдерской системой организации совета директоров

Добровольно принимаемые документы, регламентирующие систему корпоративного управления (такие как кодекс корпоративного управления и кодекс корпоративной этики) приняты примерно в 2/3 опрошенных компаний. Принятие данных документов говорит о принятии компаниями на себя дополнительных обязательств помимо тех, которые установлены законодательством. Кодекс корпоративного управления является довольно емким документом, в котором сконцентрировано все представление об устройстве системы корпоративного управления компании. Для повышения работоспособности данного документа целесообразно пересмотреть его структуру и применение, а также использовать дополнительные внешние стимулы к соблюдению взятых на себя обязательств.

Для компаний Беларуси характерна высокая концентрация собственности и инсайдерская модель организации совета директоров. В целом, данная модель признаётся рядом экспертов более эффективной, чем аутсайдерская, поскольку контроль компании осуществляется лицами, глубоко погруженными в бизнес-процессы компании. Однако независимые директора представляют собой эффективный инструмент защиты интересов миноритарных акционеров и компании в целом. Также они представляют объективное мнение по стратегическим вопросам развития фирмы и осуществляют независимый мониторинга менеджмента. В белорусской практике независимые директора чаще встречаются на предприятиях с высокой долей государственной собственности, что можно считать положительным явлением. При этом стоит вопрос, насколько глубоко они понимают свою роль в системе корпоративного управления и в какой степени они принимают ответственность за управление компанией на себя.

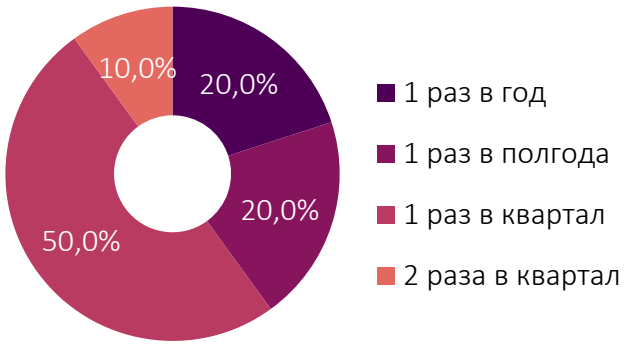
Совет директоров является главным внутренним механизмом корпоративного управления. При этом его место и роль находятся в зависимости от концентрации собственности и структуры акционеров. На крупных предприятиях республики данный орган управления практически во всех случаях присутствует, однако почти в половине случаев в нём отсутствуют профильные комитеты. Особенно явно прослеживается непонимание необходимости построения системы эффективного риск-менеджмента с выделением комитета, ответственного за данную сферу. Существует также проблема номинальности проведения совета директоров, а также отсутствия чётких критериев оценки эффективности работы его членов.

60% компаний проводят собрания акционеров 1 раз в квартал и чаще; преимущественная форма проведения собраний - очная

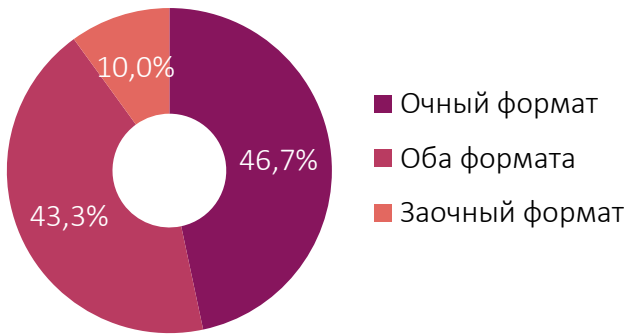
Исполнительный орган управления, собрание акционеров (общее собрание участников)

- 60% компаний проводят собрания акционеров (общие собрания участников) (далее – собрания) 1 раз в квартал и чаще. Наименее частыми заседаниями характеризуются предприятий с высокой долей государства и относительно невысоким количеством сотрудников.
- Собрания акционеров проходят предпочтительно в очном формате (46,7%). Данный формат предпочитают компании, которые характеризуются относительно низкой периодичностью проведения собраний. Компании, которые проводят собрания 1 раз в квартал и чаще, предпочитают оба формата проведения.

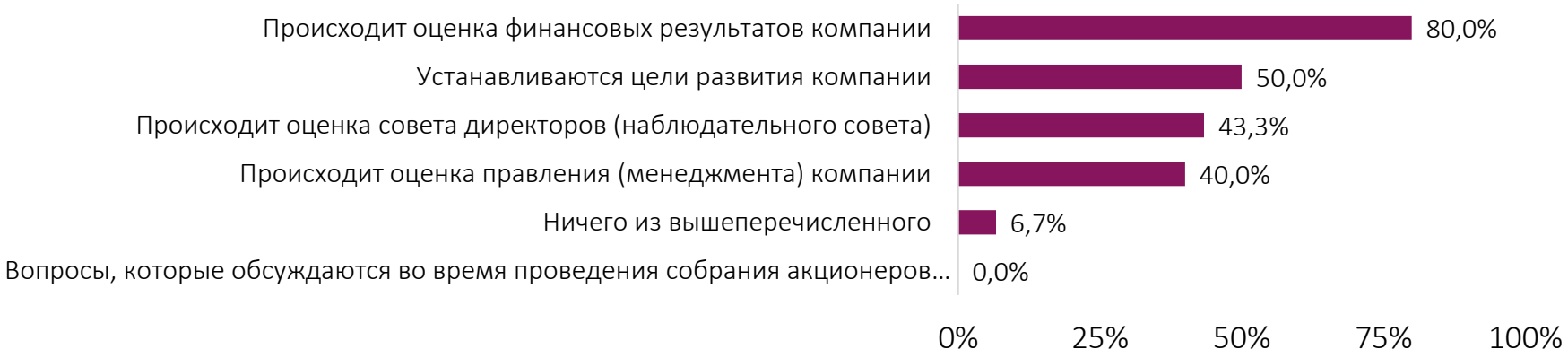
Периодичность, с которой проводится собрание акционеров (общее собрание участников)



Формат, в котором проходит собрание акционеров (общее собрание участников)



Вопросы, которые обсуждаются во время проведения собрания акционеров (общего собрания участников)

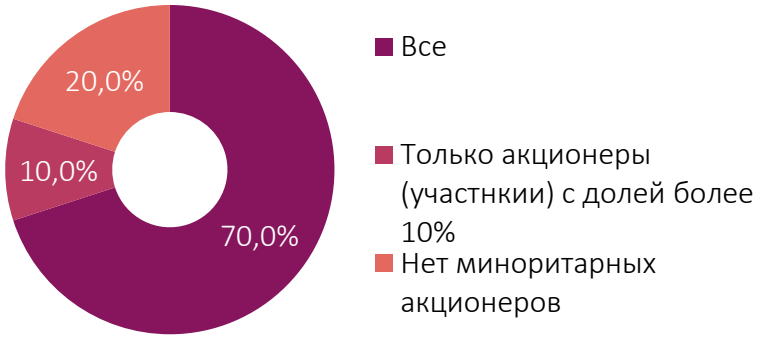


В 62,5% случаев миноритарные акционеры участвуют в голосовании на собрании акционеров, в 25% - не участвуют в голосовании, в 12,5% - не имеют права посетить собрание акционеров

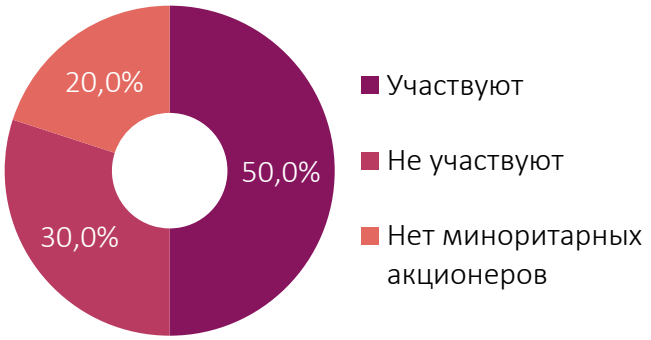
Исполнительный орган управления, собрание акционеров (общее собрание участников)

- 20% компаний-респондентов не имеют миноритарных акционеров. В остальных случаях в 87,5% право посетить собрание имеют все акционеры (участники), в 12,5% – только акционеры (участники) с долей собственности более 10%.
- При этом в 71,4% случаев, когда миноритарные акционеры присутствуют в компании и имеют право посетить собрание, они участвуют в голосовании на собрании; в 28,6% - не участвуют.

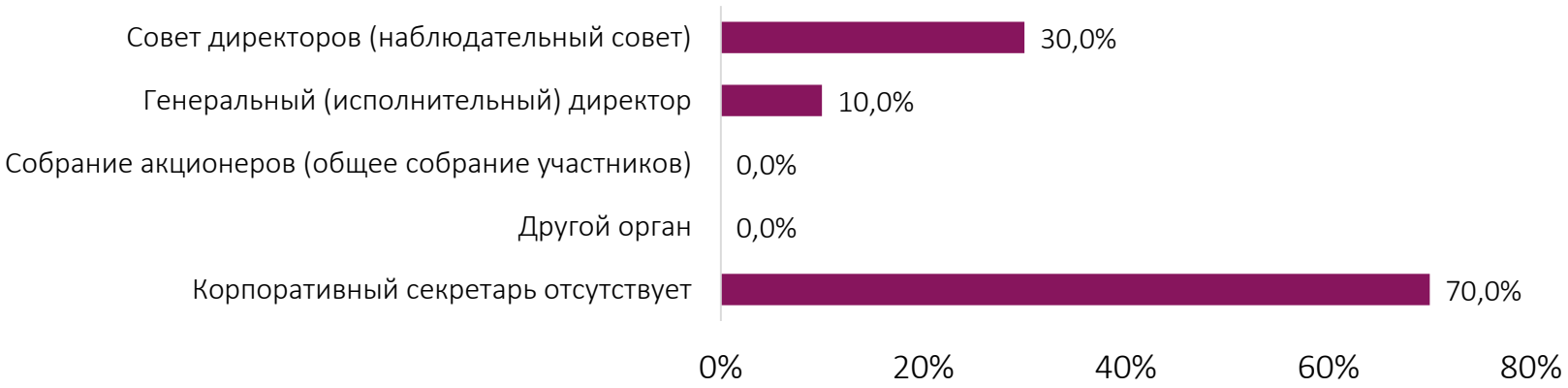
Акционеры (участники), имеющие право посетить собрание акционеров (общее собрание участники)



Участие миноритарных акционеров (участников) в голосовании на собрании акционеров (общем собрании участников)



Орган, которому подчиняется корпоративный секретарь

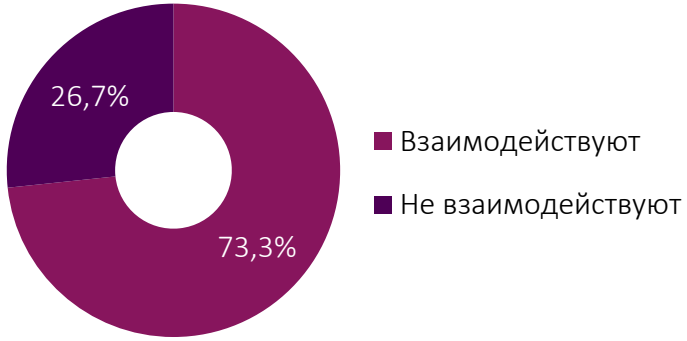


Во время проведения собрания акционеров чаще всего принимаются обязательные решения в соответствии с законодательством и происходит оценка финансовых результатов компании

Исполнительный орган управления, собрание акционеров (общее собрание участников)

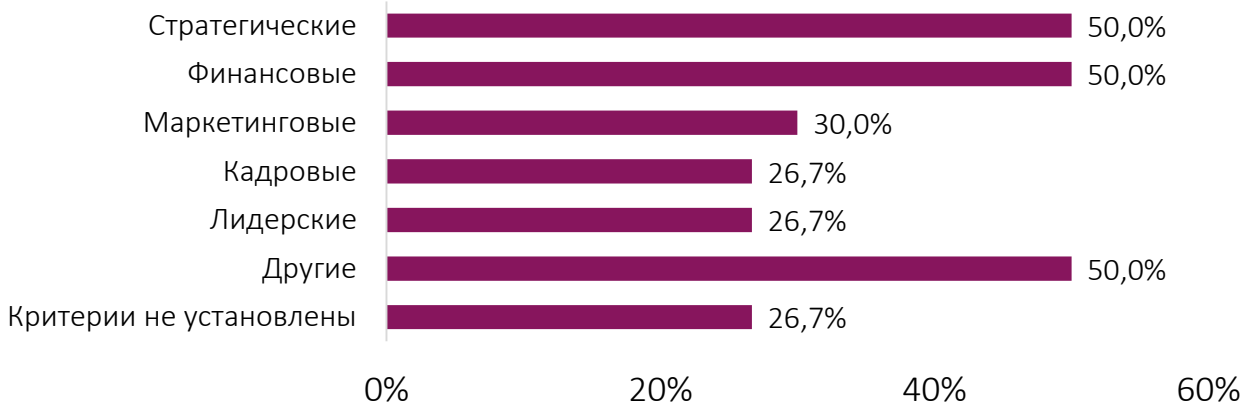
- В подавляющем большинстве случаев акционеры (участники) компании взаимодействуют с системой корпоративного управления вне собраний (73,3%).
- Система корпоративного управления на предприятиях республики характеризуется практически отсутствием споров и судебных разбирательств между собственниками компаний. Так, 93,3% опрошенных организаций отмечают отсутствие судов между акционерами (участниками) за последние 5 лет.

Взаимодействие акционеров (участников) с системой корпоративного управления вне собраний акционеров (общих собраний участников)



Судебные разбирательства между акционерами (участниками) компании за последние 5 лет

Установленные критерии оценки работы членов правления

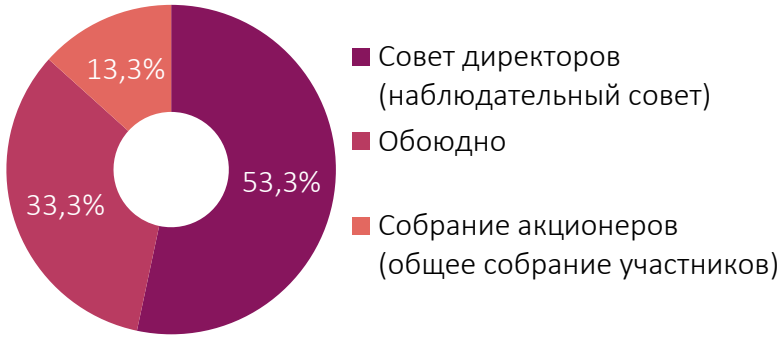


На 60% предприятий сформирован коллегиальный орган управления, на остальных 40% - единоличный

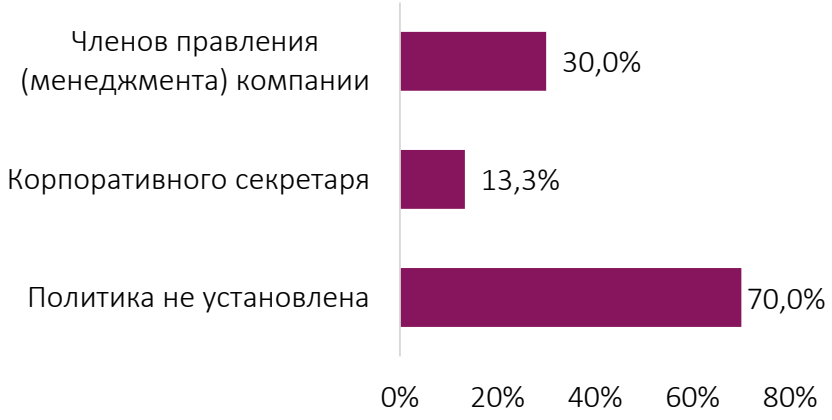
Исполнительный орган управления, собрание акционеров (общее собрание участников)

- Функции контроля над исполнительным органом возложены, как правило, на совет директоров (наблюдательный совет) (53,3%), также распространена практика обоюдного (совета и собрания) контроля (33,3%).
- 70% компаний-респондентов не выплачивают дополнительные финансовые вознаграждения менеджменту компании и/или корпоративному секретарю.

Орган, который формирует исполнительный орган правления компании и производит оценку эффективности его работы



Наличие политики финансового вознаграждения[3]



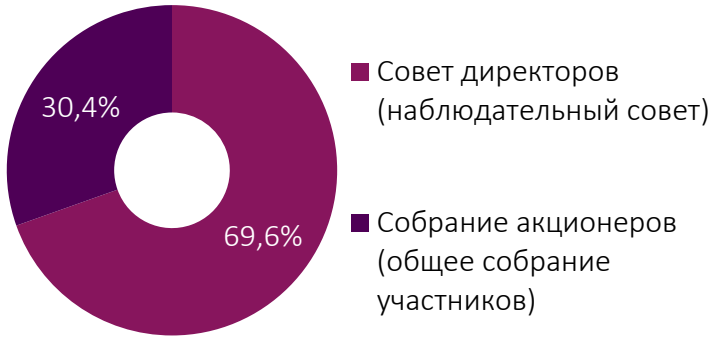
[2] Коллегиальный исполнительный орган – группа менеджеров высшего уровня, осуществляющих управление компанией, во главе с генеральным (исполнительным) директором компании.
[3] Финансовое вознаграждение помимо заработной платы и базовых премий.

В 50% случаях правление (менеджмент) компании выступает органом, ответственным за риски

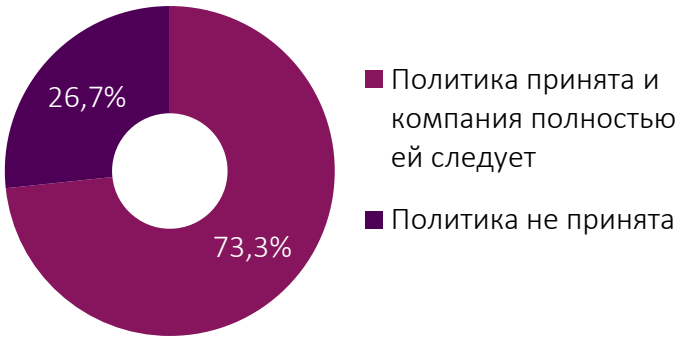
Исполнительный орган управления, собрание акционеров (общее собрание участников)

- В 10% случаях на предприятиях не назначен орган, ответственный за риски. В 50% случаях данная функция возложена на правление компании. Несмотря на наличие системы внутреннего аудита на 56,7% компаний, а ревизионной комиссии на 80% компаний, данные органы ответственны за риски в 13,3% и 10,0% случаях соответственно.
- На 30,4% предприятий орган, ответственный за риски, подчиняется собранию. Как правило, это характерно для компаний, где органом, ответственным за риски, выступает правление компании.
- Наличие дивидендной политики характерно в наибольшей степени для акционерных обществ. Однако не во всех акционерных обществах-участниц данного исследования она принята.

Орган, которому подчиняется орган, ответственный за риски



Наличие дивидендной политики



Органы, ответственные за риски

На предприятиях республики наблюдается недостаточный уровень независимости системы риск-менеджмента от исполнительных органов

Отметим, что в процессе исследования **не была выявлена единая структура системы корпоративного управления** (как с точки зрения набора самих элементов корпоративного управления, так и с точки зрения глубины их проработки и внедрения), характерная для подавляющего большинства крупных компаний Беларуси.

Одним из драйверов развития системы корпоративного управления в отечественных компаниях может стать разукрупнение собственности, увеличение доли миноритарных акционеров. Их присутствие в структуре управления дисциплинирует менеджмент в плане учёта интересов разных групп стейкхолдеров и аккуратности в подготовке документов. При этом только примерно в 2/3 опрошенных компаний (в которых присутствуют миноритарные акционеры), данные акционеры участвуют в голосовании на собрании акционеров.

50% респондентов отмечают, что **оценка работы исполнительного органа включает достижение стратегических целей развития компании, что говорит о наличии механизмов стимулирования менеджеров на достижение не только краткосрочных целей, но и долгосрочных**. Вместе с этим, всё ещё стоит развивать системы мотивации менеджмента, в основу которых заложены объективные критерии оценки их вклада в повышение долгосрочных финансовых результатов компании.

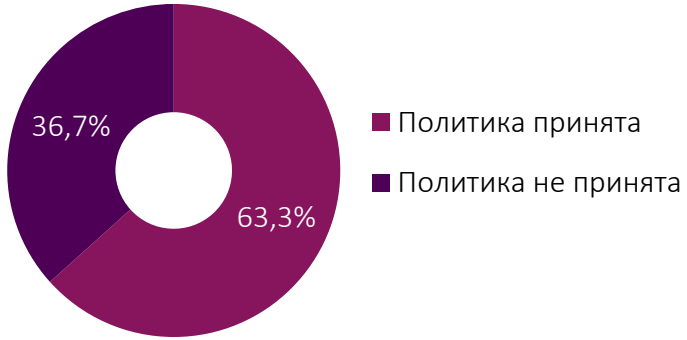
50% респондентов отмечают, что **органом, ответственным за риски, является правление (менеджмент) компании, что говорит о недостаточной независимости риск-менеджмента от исполнительных органов**. При этом полученные ответы позволяют сделать вывод, что управление рисками не ведется на постоянной основе в большинстве компаний-респондентов. Среди возможных драйверов улучшения системы управления рисками в компаниях республики можно выделить: создание профильного комитета в структуре совета директоров, независимого от исполнительного органа; развитие документального оформления функций риск-менеджмента в компании; повышение квалификации сотрудников соответствующих подразделений; автоматизация некоторых процессов управления рисками (в частности, процесса сбора необходимой информации).

Около 50% респондентов отмечают, что учитывают факторы КСО и (или) ESG факторы в системе корпоративного управления

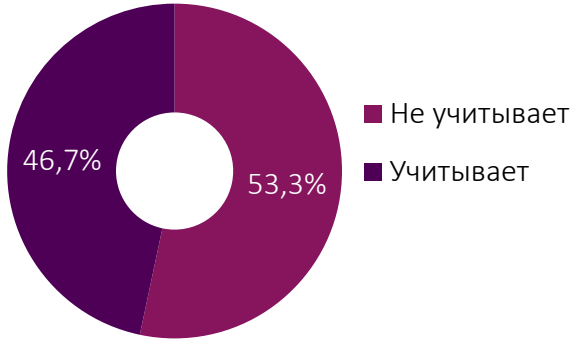
Функционирование системы корпоративного управления

- На 63,3% компаний принята политика по раскрытию информации о результатах деятельности. При этом подавляющее большинство из данных компаний являются акционерными обществами, но не во всех акционерных обществах принята данная политика. Также наличием политики характеризуются крупные компании, входящие в международные холдинги.
- 46,7% компаний учитывают факторы ESG и (или) КСО в системе корпоративного управления. Наибольшее число респондентов, отметивших, что не учитывают данные факторы, являются компаниями с высокой долей государственной собственности.
- 83,3% компаний отметили, что за последние 5 лет ими предпринимались шаги по улучшению системы корпоративного управления. Наиболее часто данные изменения затрагивали структуру системы управления.

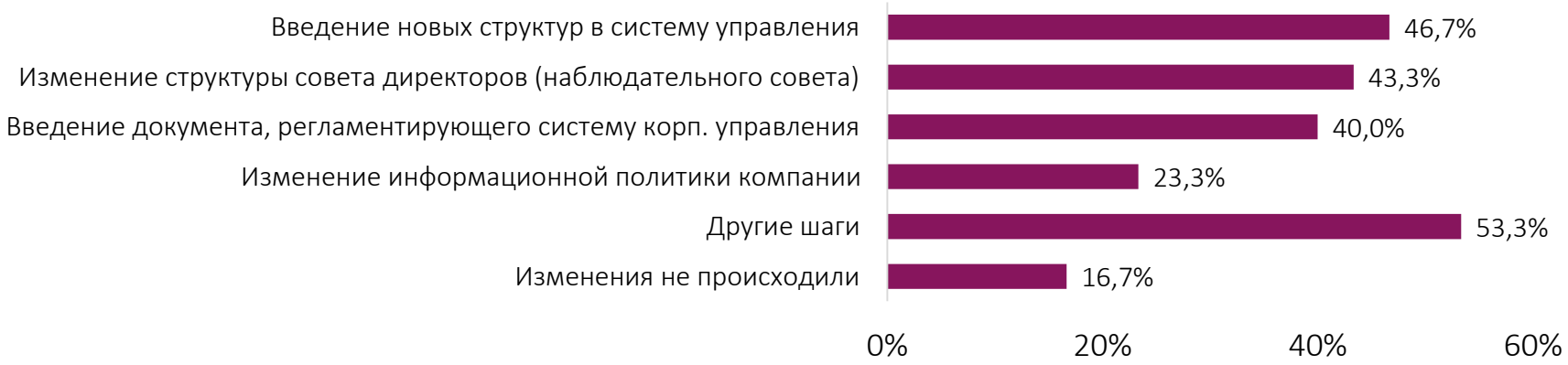
Принятие политики по раскрытию информации о результатах деятельности



Учёт факторов ESG и (или) КСО[4] при построении системы корпоративного управления



Шаги, которые предпринимались компаниями для улучшения системы корпоративного управления в течение последних 5 лет



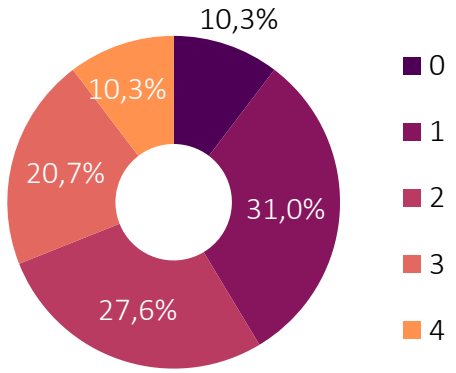
[4] КСО – корпоративная социальная ответственность; факторы ESG – экологические и социальные факторы, а также факторы корпоративного управления

Более чем на половине предприятий произошли изменения в системе корпоративного управления с начала пандемии COVID-19

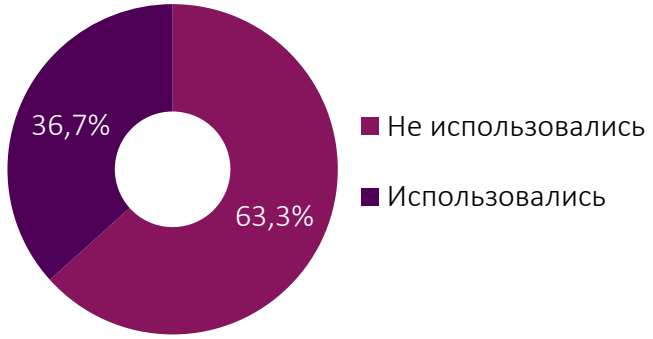
Функционирование системы корпоративного управления

- Компании, имеющий в своей структуре внешнего аудитора, характеризуются различной частотой его смены, которая не зависит от формы собственности и размеров компании.
- 41,4% компаний сменили аудитора лишь 1 раз за последние 5 лет или не сменили ни разу.
- 36,7% респондентов использовали внешние консалтинговые услуги при построении системы корпоративного управления. Наиболее часто среди данных компаний встречаются крупнейшие компании республики с высокой долей государственной собственности.
- 63,3% компаний отмечают, что с начала пандемии COVID-19 в их системе корпоративного управления произошли изменения. Наибольшее число респондентов выделяют изменение формата проведения заседаний.

Количество раз смены внешнего аудитора за последние 5 лет



Использование внешних консалтинговых услуг при построении системы корпоративного управления



Изменения, произошедшие в системе корпоративного управления после начала COVID-19

Важным аспектом повышения качества системы корпоративного управления на предприятиях страны является повышение качества взаимодействия с заинтересованными сторонами

Вопросы социальной ответственности и устойчивого развития учитываются почти в половине опрошенных компаний. При этом мы видим рост заинтересованности учёта факторов КСО и ESG в деятельности компаний, что находит соответствующее отражение в стратегиях их развития. Некоторые из компаний, принявших участие в исследовании, публикую отчёты о корпоративной социальной ответственности. Наличие данных документов можно считать положительным признаком, однако снова хотелось бы обратить внимание на довольно распространенный формальный статус этих отчётов, за которыми может стоять атрибутивное стремление к соблюдению лучшей практики корпоративного управления.

Качество раскрытия информации о компании, происходящих в ней процессах, включая материалы различных отчётов, характеризует степень её транспарентности, готовности к многостороннему диалогу со стейкхолдерами. Однако во многих случаях по открытым источникам довольно сложно составить объективное представление о компании.

Повышение качества взаимодействия с заинтересованными сторонами является еще одним направлением совершенствования корпоративного управления. Проектирование и развитие системы корпоративного управления компаний с учётом ожиданий заинтересованных сторон могли бы существенно повысить эффективность корпоративного управления.

Не можем не отметить, что систему корпоративного управления компаний страны затронула пандемия COVID-19: 2/3 респондентов отмечают данное влияние. В основном, компании изменили формат проведения заседаний совета директоров и (или) общего собрания участников: смена очного формата на заочный или комбинированный.

В основе построения системы корпоративного управления всегда должен лежать принцип целесообразности

Отметим, что **в основу построения системы корпоративного управления всегда должен быть положен принцип целесообразности**: компаниям следует внедрять отдельные элементы корпоративного управления, принимая во внимание свои бизнес-цели и задачи, масштаб и географию, стадию развития, а также ожидания по отношению к компании со стороны всех заинтересованных сторон.

Следующим в очереди должно быть **доведение принятых корпоративных норм до сотрудников, занятых непосредственно операционной деятельностью**. Также важно обязательное внедрение механизмов получения обратной связи по поводу применения данных норм для своевременной корректировки положений в случае их морального устаревания или несоответствия условиям ведения бизнеса.

Эффективность системы корпоративного управления складывается из множества факторов: отсутствие противоречий между формально закрепленными процедурами и реальными процессами принятия решений, наличие независимых директоров, создание систем внутреннего контроля, создание систем управления рисками, внедрение эффективной системы мотивации менеджмента, использование современных управленческих технологий и др.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Обзор мирового уровня корпоративного управления
2. Основы корпоративного управления в Беларуси
3. Исследование уровня корпоративного управления в Беларуси
4. Информация об авторах и дисклеймер

Ключевые эксперты BIK Ratings

Олег Ильин
Директор BIK Ratings / Управляющий партнер ASER

Олег имеет опыт реализации множества проектов в инвестиционном и стратегическом консалтинге. Директор консалтинговой компании ASER. Член рабочей группы по формированию инвестиционного имиджа при Совете Министров Республики Беларусь, член наблюдательного совета ОАО «МАЗ», член сети бизнес-ангелов Angels Band, магистр в области инвестиций и финансов Queen Mary University of London.

Максим Додолев
Управляющий партнер ASER Capital / Председатель методологического комитета BIK Ratings

Максим имеет более чем 10-летний практический опыт управления финансовыми службами компаний из разных отраслей экономики. Осуществил привлечение финансирования в сумме более 100 млн USD для компаний среднего и крупного бизнеса в Беларуси и за рубежом. Окончил бакалавриат БГЭУ, получил дополнительное образование в Stanford University и Columbia University.

Дмитрий Данильчук
Исполнительный директор BIK Ratings

Дмитрий имеет 3-летний опыт реализации международных проектов в консалтинге. Преподаватель дисциплины «Мировая экономика» на ФМО БГУ. До прихода в BIK Ratings отвечал за информационно-аналитическое взаимодействие Нацбанка с Международными организациями. Окончил бакалавриат и магистратуру по специальности «Мировая экономика» на ФМО БГУ.

Александр Кондрашонок
Руководитель службы внутреннего контроля BIK Ratings / Заместитель директора ASER

Александр имеет 10-летний опыт в сфере управленческого и финансового консалтинга. Разработал со своей командой более 400 бизнес-планов по реализации крупнейших инвестиционных проектов и проектов развития компаний как в Беларуси, так и за рубежом. Окончил бакалавриат БГЭУ по специальности «Экономика и управление на предприятии» и магистратуру Высшей школы управления бизнеса.

Ключевые эксперты Sorainen

Максим Сологуб
Партнер, глава практики корпоративного управления Sorainen

Максим имеет большой опыт сопровождения сделок слияний и поглощений, а также деятельности иностранных инвесторов в Беларуси. Активно работает с клиентами промышленного, IT, финансового секторов, помогая в вопросах создания совместных предприятий, использовании специальных экономических режимов, инвестирования в промышленные объекты, корпоративного структурирования. Рекомендован авторитетными международными изданиями Chambers, Legal 500 и IFLR1000 в области корпоративного и хозяйственного права, слияний и поглощений.

Юлия Сущенко
Юрист Sorainen

Юлия специализируется на сделках слияний и поглощений и сделках с венчурным капиталом. Фокусируется на сопровождении стартапов, начиная от консультирования по вопросам отношений между учредителями и заканчивая правовым сопровождением привлечения дополнительного капитала или выхода. Также обладает опытом сопровождения проектов и консультирования по вопросам интеллектуальной собственности, трудового права, специальных правовых режимов и размещения токенов.

Дисклеймер

Отчет носит аналитический характер. Информация, представленная в нем, собрана из различных открытых и закрытых источников, а также из собственных баз данных и проведенного социологического исследования в III-IV кварталах 2021 года.
В отчете представлен собственный анализ и экспертные оценки. Авторы отчета не несут ответственность за любые решения, принятые по итогам ознакомления с данным отчетом.

При использовании данных отчета ссылка на сайты aser.by, sorainen.com и bikratings.by обязательна.
© ООО «БИК РЕЙТИНГС». Все права защищены.

С уважением, инвестиционно-консалтинговая компания ASER, юридическая фирма Sorainen и рейтинговое агентство BIK Ratings.

aser

aser.by

ASER – это инвестиционно-консалтинговая компания, оказывающая широкий спектр услуг в сфере бизнес-планирования, привлечения финансирования, исследований и аналитики. ASER предоставляет услуги по улучшению системы корпоративного управления компании, включая оценку текущей системы, разработку эффективной системы корпоративного управления и содействие ее внедрению, совершенствование процессов управления дочерними предприятиями.

Контакты и адрес:
sales@aser.by
+375-17-388-01-50
220069, Республика Беларусь, г. Минск,
пр. Дзержинского 23, офис 433

Реквизиты:
ЗАО «Агентство стратегического и экономического развития»
УНП 192419636

SORAINEN

sorainen.com

Sorainen является ведущей международной юридической фирмой с полностью интегрированными офисами в Эстонии, Латвии, Литве и Беларуси. Более 240 юристов и налоговых специалистов образуют международные команды и объединяют свои знания для поддержки клиентов из всех отраслей экономики и по разным направлениям юридической практики. Деятельность Sorainen ежегодно получает высшую оценку основных международных юридических каталогов The Legal 500, Chambers Europe, Chambers Global и IFLR1000.

Контакты и адрес:
belarus@sorainen.com
+375-17-306-21-02
220030, Республика Беларусь, г. Минск,
ул. Интернациональная 36-1

Реквизиты:
ИООО «Сорайнен и партнеры»
УНП 190961147

BIK Ratings

bikratings.by

BIK Ratings – это первое и на данный момент единственное национальное рейтинговое агентство в Беларуси, аккредитованное Национальным банком. BIK Ratings является надежным поставщиком рыночной информации: кредитных рейтингов, рэнкингов, исследований и аналитики. В эпоху глобальной неопределенности и технологических трансформаций мы предлагаем рынку ясность, которая позволяет принимать правильные и эффективные решения.

Контакты и адрес:
info@bikratings.by
+375-44-766-24-83
220069, Республика Беларусь, г. Минск,
пр. Дзержинского 23, офис 433

Реквизиты:
ООО «БИК Рейтингс»
УНП 193427313

Приложение 1.

Принципы корпоративного управления ОЭСР

I. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления

Структура корпоративного управления должна стимулировать прозрачные и справедливые рынки и эффективное распределение ресурсов. Она должна соответствовать требованиям верховенства закона и поддерживать эффективный надзор и правоприменение.

A. Инфраструктура корпоративного управления должна разрабатываться с учетом ее воздействия на общие показатели экономической деятельности, целостность рынков, содействие формированию прозрачных и эффективных рынков и стимулы, которые она создает для участников рынка.

B. B. Правовые и регуляторные требования, влияющие на практику корпоративного управления, должны соответствовать требованиям верховенства закона, быть прозрачными и реализуемыми.

C. Необходимо четкое разделение обязанностей между различными органами в стране, призванное служить общественным интересам.

D. Регулирование фондового рынка должно поддерживать эффективное корпоративное управление.

E. Надзорные, регулирующие и правоприменительные органы должны быть добросовестными, обладать полномочиями и ресурсами, необходимыми для профессионального и объективного выполнения своих обязанностей. Более того, их решения должны быть своевременными, прозрачными и полностью объясненными.

F. Трансграничное сотрудничество должно расширяться, в том числе за счет двусторонних и многосторонних договоренностей по обмену информацией.

Источник: ОЭСР

II. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности

Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров и обеспечивать справедливое и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективное возмещение вреда за нарушение своих прав.

A. Основные права акционеров должны включать в себя права на: 1) надежные способы регистрации права собственности; 2) отчуждение или передачу акций; 3) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; 4) участие и голосование на общих собраниях акционеров; 5) избрание и прекращение полномочий членов совета директоров; и 6) участие в прибыли корпорации.

B. Акционеры имеют право участвовать в принятии решений и получать достаточный объем информации относительно решений, касающихся принципиальных изменений в корпорации, таких как: 1) внесение изменений в устав свидетельство о регистрации или в иные аналогичные документы, регулирующие деятельность компании; 2) разрешение на выпуск дополнительных акций; и 3) сделки чрезвычайного характера, включая передачу всех или существенной части активов компании, что фактически ведет к продаже компании.

C. Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них, они должны получать информацию о правилах, включая порядок голосования, которые регулируют проведение общих собраний акционеров.

D. Акционерам, включая институциональных акционеров, должна быть предоставлена возможность консультироваться друг с другом по вопросам, касающимся их основных прав акционеров, как это определено в Принципах, за некоторыми исключениями в целях предотвращения злоупотреблений.

E. Необходимо обеспечить равное отношение ко всем акционерам – держателям акций одного класса. Необходимо раскрывать информацию о структурах капитала и договоренностях, которые позволяют определенным акционерам получить степень влияния или осуществлять контроль непропорционально своим долям в капитале.

F. Сделки со связанными сторонами должны быть одобрены и осуществлены таким образом, который позволяет обеспечить надлежащее разрешение

G. Необходимо защищать миноритарных акционеров от злоупотреблений, совершаемых в интересах контролирующих акционеров или непосредственно контролирующими акционерами, действующими прямо или косвенно, и обеспечить наличие эффективных средств правовой защиты. Злоупотребительные действия в личных интересах запрещаются. конфликтов интересов, а также защищает интересы компании и её акционеров.

H. Необходимо разрешить эффективное и прозрачное функционирование рынков для корпоративного контроля.

Источник: ОЭСР

III. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники

Инфраструктура корпоративного управления должна предусматривать основательные стимулы на протяжении всей инвестиционной цепочки и предписывать рынкам ценных бумаг функционировать таким образом, чтобы способствовать развитию надлежащего корпоративного управления.

A. Институциональные инвесторы, действующие в качестве доверенных лиц, должны раскрывать информацию о собственном корпоративном управлении и политике голосования в отношении своих инвестиций, включая процедуры, которые существуют у них для принятия решений об использовании своих прав голоса.

B. Голосование может осуществляться доверительными хранителями или номинальными держателями в соответствии с указаниями бенефициарного собственника акций.

C. Институциональные инвесторы, действующие в качестве доверенных лиц, должны раскрывать информацию о том, каким образом они разрешают существенные конфликты интересов, которые могут затронуть реализацию ключевых прав собственника в отношении сделанных инвестиций.

D. Инфраструктура корпоративного управления должна требовать, чтобы доверенные советники, аналитики, брокеры, рейтинговые агентства и иные лица, предоставляющие аналитику или консультации, касающиеся решений, принимаемых инвесторами, раскрывали информацию и минимизировали конфликты интересов, которые могут подорвать безупречность их анализа или консультаций.

E. Инсайдерская торговля и манипулирование рынком должны быть запрещены, а применимые правила должны исполняться.

F. Для компаний, которые зарегистрированы на бирже в стране, отличной от страны, где компания была создана, необходимо четко раскрывать применимое законодательство и законодательные акты в сфере корпоративного управления. В случае перекрестного листинга критерии и процедуры признания требований первоначального листинга должны быть прозрачными и задокументированными.

G. Рынки ценных бумаг должны обеспечить справедливое и эффективное выявление цены финансовых инструментов в ходе свободного биржевого торга, что будет способствовать эффективному корпоративному управлению.

Источник: ОЭСР

IV. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении

Структура корпоративного управления должна признавать права заинтересованных лиц, предусмотренные законом или в многосторонних соглашениях, и стимулировать активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в свете создания благосостояния, рабочих мест и финансово устойчивых предприятий.

A. Необходимо соблюдать права заинтересованных лиц, предусмотренные законом или многосторонними соглашениями.

B. Когда интересы заинтересованных лиц защищены законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получать эффективное возмещение вреда за нарушение их прав.

C. Необходимо разрешить разработку механизмов участия работников.

D. Когда заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, у них должен быть доступ к необходимой, достаточной и достоверной информации на своевременной и регулярной основе.

E. Заинтересованные лица, включая отдельных работников и их представительные органы, должны иметь возможность для свободного сообщения о своих опасениях относительно незаконных или неэтичных практик совету директоров и компетентным государственным органам, а их права не должны быть ущемлены вследствие этого.

F. Инфраструктура корпоративного управления должна быть дополнена эффективной и действенной инфраструктурой в сфере несостоятельности и эффективным применением прав кредиторов.

Источник: ОЭСР

V. Раскрытие информации и прозрачность

Инфраструктура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

A. Раскрытие информации должно касаться, в частности, существенной информации о следующем: 1. Финансовые и операционные результаты деятельности компании. 2. Цели компании и информация нефинансового характера. 3. Крупные акционеры, включая бенефициарных собственников, и права голоса. 4. Вознаграждение, выплачиваемое членам совета директоров и ключевым руководящим работникам. 5. Информация о членах совета директоров, включая информацию об их квалификации, процессе отбора, членстве в советах директоров в других компаниях, а также о том, рассматривает ли их совет директоров в качестве независимых членов. 6. Сделки со связанными сторонами. 7. Прогнозируемые факторы риска. 8. Вопросы, касающиеся наемных работников и иных заинтересованных лиц. 9. Структура и политика управления, включая содержание всех кодексов корпоративного управления или политики и процессов, посредством которых осуществляется их применение.

B. Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества ведения бухгалтерского учета и раскрытия финансовой и нефинансовой информации.

C. Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого, компетентного и квалифицированного аудитора в соответствии с высококачественными стандартами проведения аудита, чтобы совет директоров и акционеры получили внешнее и объективное подтверждение того, что финансовая отчетность объективно отражает финансовое положение и результаты деятельности предприятия во всех его материальных аспектах.

D. Внешние аудиторы должны быть подотчетны акционерам и быть обязаны проводить аудит с надлежащей профессиональной осмотрительностью.

E. Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

Источник: ОЭСР

VI. Обязанности совета директоров

Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный контроль за менеджментом со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

A. Члены правления должны действовать в условиях полной информированности, добросовестно, с должной осмотрительностью и заботливостью, в наилучших интересах компании и акционеров.

B. Если решения совета директоров могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, совет директоров должен справедливо относиться ко всем акционерам.

C. Совет директоров должен обеспечить соблюдение высоких этических стандартов. Он должен учитывать интересы всех заинтересованных лиц.

D. Совет директоров должен выполнять определенные ключевые функции, в том числе: 1. Пересматривать и направлять корпоративную стратегию, основные планы действий, политику и процедуры управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы, определять целевые результаты деятельности; осуществлять контроль за выполнением планов и деятельностью корпорации, а также контролировать крупные капитальные расходы, покупки и продажи. 2. Контролировать эффективность практики управления компанией и вносить в нее изменения по мере необходимости. 3. Подбирать ключевых руководящих лиц, назначать им оплату, осуществлять контроль за их деятельностью и, в случае необходимости, заменять их и следить за планированием кадрового обновления. 4. Устанавливать вознаграждение, получаемое ключевыми руководящими лицами и членами совета директоров, в соответствии с долгосрочными интересами компании и её акционеров. 5. Обеспечивать соблюдение формальностей и прозрачности в процессе выдвижения и избрания членов совета директоров. 6. Контролировать и урегулировать потенциальные конфликты интересов менеджмента, членов совета директоров и акционеров, включая ненадлежащее использование активов корпорации и злоупотребления при совершении сделок со связанными сторонами. 7. Обеспечить целостность систем бухгалтерской и финансовой отчетности, включая независимый аудит, а также наличие соответствующих систем контроля, в частности, систем управления рисками, финансового и операционного контроля, а также соблюдения законодательства и соответствующих стандартов. 8. Осуществление надзора за процессом раскрытия информации и коммуникаций.

E. У совета директоров должна быть возможность высказывать независимое суждение по корпоративным вопросам.

F. В целях выполнения своих обязанностей у членов совета директоров должен быть доступ к достоверной, релевантной и своевременной информации.

G. Если в совете директоров предусмотрено представительство работников, то должны быть разработаны механизмы, облегчающие представителям работников доступ к информации и обучению в целях эффективного осуществления такого представительства и обеспечения наилучшего участия в расширении навыков совета директоров, информированности и независимости.

Источник: ОЭСР

Приложение 2.

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Методические рекомендации Министерства экономики по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства регламентируют ключевые элементы сбалансированной системы

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Ключевые элементы, внедрение которых на индивидуальной основе будет способствовать созданию сбалансированной системы корпоративного управления:

- разработка и утверждение устава акционерного общества и локальных нормативных правовых актов, в том числе, корпоративного кодекса
- образование и организация работы органов управления акционерного общества
- создание системы внутренней оценки деятельности членов органов управления и должностных лиц и в увязке с ней эффективной системы вознаграждений и мотивации указанных лиц
- образование и организация работы комитетов совета директоров
- организация работы корпоративного секретаря
- обеспечение надлежащего внутреннего контроля финансово- хозяйственной деятельности акционерного общества
- разработка информационной политики
- разработка дивидендной политики
- существенные корпоративные действия (сделки акционерного общества, выкуп акций)
- порядок урегулирования корпоративных конфликтов

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Повышение уровня корпоративного управления в акционерном обществе:

- способствует более качественной подготовке стратегии управления
- способствует увеличению рыночной стоимости акций акционерного общества, поскольку, чем выше уровень корпоративного управления в акционерного обществе, тем выше уровень доверия инвесторов к акционерному обществу
- дает возможность привлечения как акционерного, так и заемного капитала на лучших (более выгодных) условиях
- обеспечивает снижение рисков инвестиций в ценные бумаги общества
- уменьшает финансовый риск при осуществлении существенных корпоративных действий, в том числе сделок общества
- уменьшает риск наступления финансового кризиса
- способствует добросовестному и честному ведению дел

Акционерным обществам, выстраивающим локальные модели корпоративного управления, необходимо принимать во внимание:

- масштаб и географию деятельности акционерного общества
- стратегию развития
- количественный и качественный состав акционеров (наличие мажоритарных и миноритарных акционеров)
- наличие внешних инвестиций и заимствований

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

К числу локальных нормативных правовых актов, регулирующих наиболее важные аспекты деятельности акционерного общества (помимо устава), следует отнести:

- корпоративный кодекс акционерного общества
- регламент работы общего собрания акционеров
- положения:
  - о наблюдательном совете (включая порядок оценки деятельности данного органа)
  - об исполнительном органе (единоличном и (или) коллегиальном)
  - о ревизионной комиссии, в том числе о контрольно-ревизионной службе
  - о комитетах совета директоров
  - о корпоративном секретаре
  - об информационной политике
  - о дивидендной политике
  - о существенных корпоративных действиях (крупных сделках и сделках, в совершении которых имеется заинтересованность аффилированых лиц акционерного общества)

Устав должен определять следующие процедуры и порядки:

- внесение предложений в повестку дня общего собрания акционеров
- уведомление о созыве общего собрания акционеров
- составление списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров
- определение правомочности (кворума)
- порядок голосования и принятия решений
- порядок оформления протокола

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Высшим органом управления акционерного общества является общее собрание акционеров, которое не является постоянно действующим органом управления и созывается в установленных Законом и уставом случаях и по определенным правилам, соблюдение которых необходимо для легитимности принимаемых им решений.

Общее руководство деятельностью акционерного общества осуществляет коллегиальный орган управления – совет директоров, который определяет приоритетные направления деятельности акционерного общества.

Текущее руководство деятельностью акционерного общества осуществляет исполнительный орган акционерного общества (единоличный и (или) коллегиальный).

Лицами, имеющими право на участие в общем собрании акционеров, являются:

- Акционеры
- Лица, уполномоченные на то доверенностью, выданной им акционерами
- Лица, которые приобрели права пользования и (или) распоряжения акциями на основании договора
- Лица, уполномоченные на управление наследственным имуществом в случае смерти акционера
- Лица, осуществляющие полномочия ликвидатора, в случае ликвидации (банкротства) юридического лица, являющегося акционером общества

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Для обеспечения работы целесообразно наделить совет директоров полномочиями по:

- Определению организационной структуры совета директоров, созданию комитетов при совете
- Разработке локального нормативного правого акта, подробно регламентирующего права и обязанности членов совета директоров, порядок его работы для последующего утверждения общим собранием акционеров
- Подготовке предложений по системе вознаграждения членам совета директоров, в том числе их мотивации, компенсации расходов для последующего ее утверждения общим собранием акционеров
- Определение механизма оценки (самооценки) эффективности деятельности совета директоров

Рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети состава совета директоров.

Корпоративный секретарь – это должностное лицо, выступающее гарантом соблюдения должностными лицами и органами управления процедурных требований, обеспечивающих реализацию законных прав и интересов акционеров.

Необходимость наличия корпоративного секретаря обусловлена:

- Наличием большого количества и сложностью корпоративных процедур
- Необходимостью в специальных знаниях корпоративных отношений и высокой квалификации
- Необходимостью предупреждения правонарушений со стороны участников корпоративных отношений
- Высокой интенсивностью коммуникаций между государством, акционерами, акционерным обществом и необходимостью централизации процессов взаимодействия

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства

Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью акционерного общества

Внутренний контроль

Осуществляется структурными подразделениями и органами акционерного общества (ревизионная комиссия, контрольно-ревизионная служба, комитет по аудиту совета директоров)

Внешний контроль

Осуществляется аудиторской организацией (аудитором)

К сфере контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества относится:

- Исполнение бюджета
- Реализация инвестиционной программы
- Использование прибыли
- Соблюдение требований принятой кредитной политики
- Исполнение смет общехозяйственных расходов
- Соблюдение кассовой дисциплины
- Формирование закупочных цен на сырье, материалы и сбытовых цен на продукцию (работы, услуги)
- Соблюдение норм расхода сырья и материалов
- Использование основных производственных средств и соблюдение графиков проведения планово-предупредительных ремонтов
- Организацию договорно-правовой и претензионно-исковой работы

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Оценка работы совета директоров и его членов очень важна и необходима для:

- Оценки качества работы совета директоров
- Определения сильных и слабых сторон совета директоров, его членов
- Оценки потребности в обучении членов совета директоров
- Определения размера вознаграждения членов совета директоров
- Решения вопроса о досрочном прекращении полномочий члена (членов) совета директоров и др.

К критериям оценки деятельности члена совета директоров рекомендуется отнести:

- Вклад в работу совета директоров
- Регулярность посещения заседаний совета директоров
- Степень и готовности к заседаниям совета директоров и активность участия в них
- Независимость и объективность суждений соблюдение этических норм и др.

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

К информации, раскрываемой в обязательном порядке в соответствии с требованиями законодательства, относится:

- Информация, предоставляемая акционерам для обеспечения реализации ими своих прав
- Информация, содержащаяся в годовом и ежеквартальном отчетах
- Сведения о существенных событиях, касающихся финансово-хозяйственной деятельности акционерного общества
- Информация об аффилированных лицах акционерного общества

Рекомендуется также раскрывать информацию в отношении:

- Дивидендной политики акционерного общества
- Акционеров, владеющих 5% и более акций в уставном фонде акционерного общества
- Акционерных соглашений, известных акционерному обществу
- Аффилированных лиц акционерного общества
- Существенных изменений, касающихся деятельности акционерного общества
- Изменения депозитария акционерного общества

Главным инструментом защиты прав и законных интересов участников корпоративных отношений является раскрытие информации о деятельности акционерного общества.

Основные принципы раскрытия информации:

- Равноправие
- Регулярность и оперативность предоставления информации
- Достоверность и полнота содержания информации
- Доступность информации
- Сбалансированность

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Существенные корпоративные действия

Приобретение акционерным обществом акций по решению самого общества

Процедура:
1. Принятие решения общим собранием акционеров о приобретении акций собственной эмиссии
2. Уведомление акционеров – владельцев акций, решение о приобретении которых было принято
3. Прием предложений о продаже акций
4. Заключение договоров купли-продажи акций и осуществление расчетов по ним
5. Распоряжение либо совершение иных действий акционерным обществом с выкупленными акциями собственного выпуска

Выкуп акций по требованию акционеров

Процедура:
1. Принятие решения, которое может повлечь за собой право акционеров требовать выкупа акций
2. Подготовка к выкупу акций
3. Принятие решения о выкупе акций
4. Непосредственно выкуп акций

Крупные сделки и иные сделки общества, совершаемые в порядке, установленном для крупных сделок

Крупная сделка:
1. Влечет приобретение, отчуждение или возможность отчуждения обществом прямо либо косвенно денежных средств и (или) иного имущества
2. Стоимость предмета сделки составляет 20% и более балансовой стоимости активов общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, предшествующий дню принятия решения о совершении такой сделки (стоимости активов)

Крупной может быть как единичная сделка (в том числе заем, кредит, залог, поручительство), так и несколько взаимосвязанных сделок.

Сделки с заинтересованностью аффилированных лиц

Особенности:
1. Решение о сделке не может быть принято по общему правилу исполнительным органом акционерного общества
2. Информация о некоторых заключенных сделках с заинтересованностью подлежит раскрытию в СМИ и др. источниках
3. Внесение изменений в условия заключенной сделки с заинтересованностью осуществляется в таком же порядке, в котором принималось решение о самой сделке

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Дивидендная политика акционерного общества представляет собой совокупность принципов и мер, рекомендованных для обеспечения прав акционеров на получение части прибыли акционерного общества.

Основные принципы дивидендной политики:

1. Соблюдение норм Закона и иных нормативных правовых актов, устава и локальных нормативных правовых актов акционерного общества
2. Соблюдение прав и интересов акционеров
3. Стремление соответствовать высоким стандартам корпоративного управления
4. Обеспечение заинтересованности руководства и акционеров в повышении прибыльности акционерного общества
5. Повышение инвестиционной привлекательности акционерного общества
6. Обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли акционерного общества
7. Стремление к обеспечению наиболее комфортного для акционеров способа получения дивидендов
8. Стремление выплачивать дивиденды в короткие сроки
9. Обеспечение максимальной прозрачности механизма определения размера дивидендов

Источник: Министерство экономики Республики Беларусь

Под корпоративными конфликтами понимается любое разногласие или спор между органом акционерного общества и акционером либо разногласие или спор между акционерами или органами, если это затрагивает интересы акционерного общества (конфликты между членами совета директоров и исполнительными органами; между членами совета директоров; между акционерами; между акционерами и акционерным обществом).

Ключевым звеном в урегулировании корпоративных конфликтов является совет директоров. Для этого он может создать специальный комитет по урегулированию корпоративных конфликтов (постоянно действующий или формируемый в конкретной ситуации). Важно, чтобы лица, на которых возлагается задача по урегулированию конфликта, были полностью независимыми по отношению к рассматриваемым ими вопросам.