

Цифровое будущее России: Безопасность корпоративного управления

Докладчик: Александр Александрович Лебедев
Председатель Совета по безопасности корпоративного управления КС НСБ РФ



Раздаточный материал к докладу



https://drive.google.com/drive/folders/1qFcVWhY5IKTuFzdrnpuC_fDcUR0jzf3T

Корпоративное управление

«Корпоративное управление» — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров **и других заинтересованных сторон**

(Определение из Кодекса корпоративного управления РФ, 2014)

- 2015: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (ООН, 193 страны)
- 2020: Концепция «капитализма для всех» (stakeholder capitalism) стала центральной на Всемирном экономическом форуме в Давосе (<https://www.weforum.org/press/2020/01/stakeholder-capitalism-a-manifesto-for-a-cohesive-and-sustainable-world/>)
- 2021: Совет директоров Danone отправил в отставку своего председателя и руководителя компании Эммануэля Фабера (<https://www.ft.com/content/8e7ae718-eb18-4d2f-bd18-59e6349540f2>)



Суть корпоративного управления



Роли совета директоров/наблюдательного совета:

- Контролер менеджмента
- Направляющий советник менеджмента
- Цель: **долгосрочное развитие**

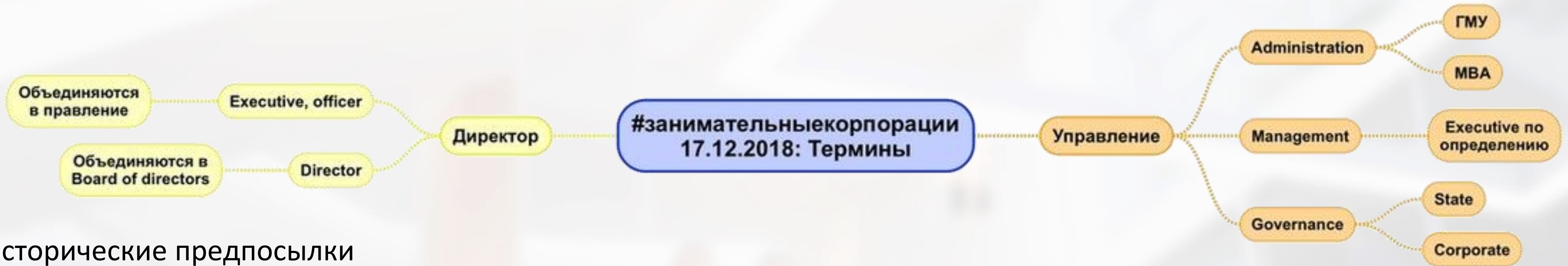
Роль менеджмента:

- Операционное и регулярное управление
- Цель: **прибыльность в моменте**

Роль ревизоров:

- Контроль действий СД и менеджмента на предмет экономической целесообразности и соответствия законодательству.
- Цель: **по сути, дополнительный контрольный контур ФХД, отчитывающийся непосредственно перед ОСА**

Проблемы внедрения корпоративного управления в РФ

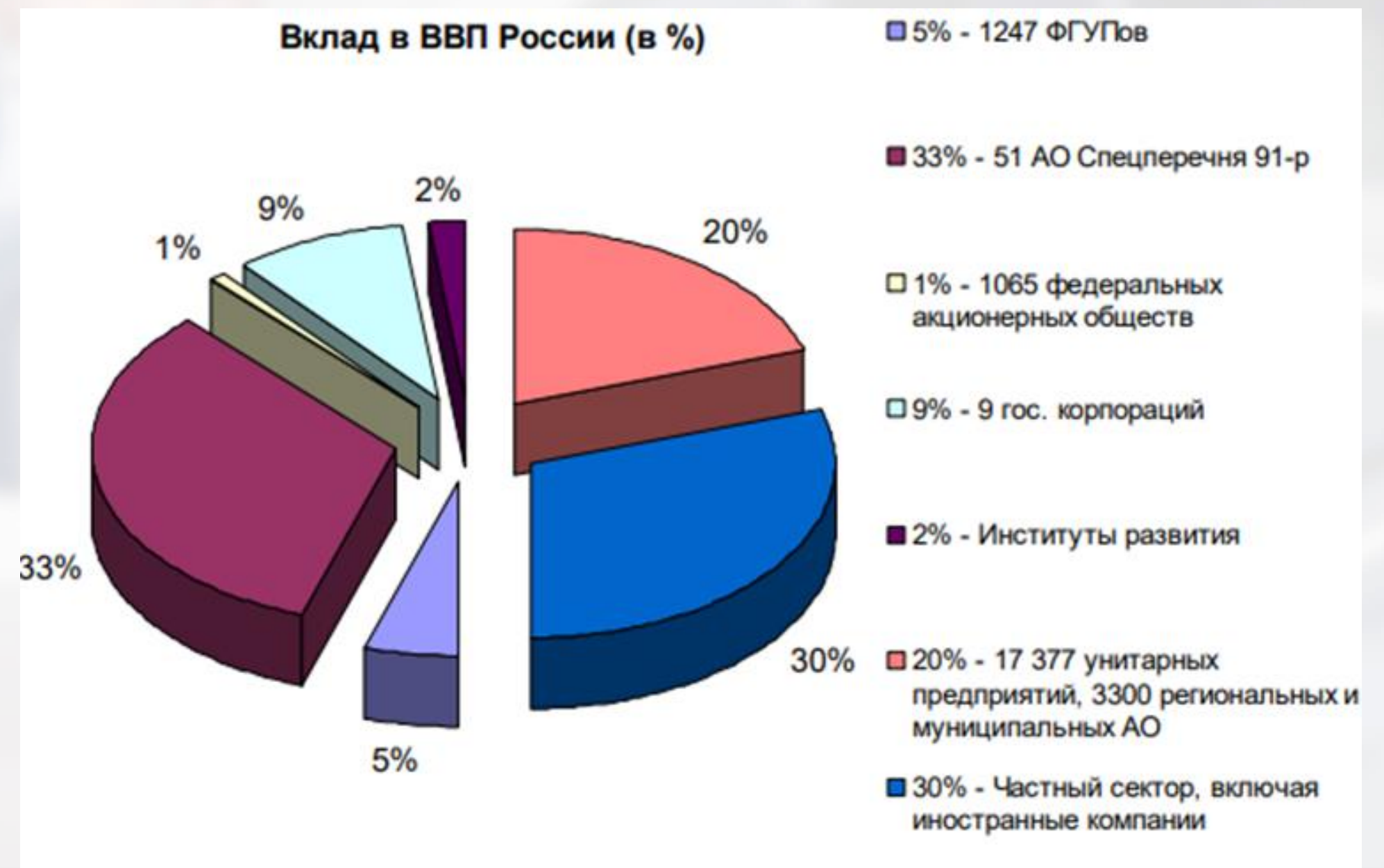


Исторические предпосылки

- Российская Империя – «Русские медленно запрягают, но быстро едут»;
- СССР – приостановка работы института частной собственности на 2,5 поколения;
- Российская Федерация – строительство рынка заново, рост конкуренции с низкой отметки

Культурные и институциональные предпосылки

- Управление, директора
- Отсутствие общепризнанных стандартов
- Развивающийся фондовый рынок
- Фиксация на прибыли, а не стоимости
- Внедрение КУ институтами носит форсированный характер
- Понятийный барьер («корпорация – это дорого»)



Предпосылки к ответам на вызовы безопасности корпоративного управления

Внедрение системы корпоративного управления в коммерческой компании даёт ряд плюсов, в том числе:

- Частичное решение агентского вопроса
- Решение вопроса владельческой преемственности
- Повышение инвестиционной привлекательности
- Повышение качества стратегического управления и риск-менеджмента компании.

При этом, внедрение института добавляет риски, связанные с работой этого института.

Ключевые вопросы безопасности корпоративного управления:

- Внутренний аудит и комплаенс
- Защита от недружественных поглощений
- Защита от злонамеренного акционерного активизма
- Защита прав миноритариев
- Цивилизованное решение корпоративных конфликтов

Вопросы обеспечения безопасности корпоративного управления

Совет БКУ КС НСБ РФ обеспечивает выработку единой позиции представителей бизнес-сообщества негосударственной сферы безопасности и членов КС НСБ РФ по вопросам, относящимся к безопасности корпоративного управления.

Основной целью деятельности Совета является развитие конструктивного диалога между бизнес-сообществом, органами государственной власти, общественными организациями и иными участниками экономических отношений по вопросам повышения безопасности корпоративного управления, с максимальным использованием положительного опыта научных и некоммерческих организаций, а также коммерческих структур Российской Федерации и развитых странах.

К предмету деятельности Совета относятся:

- Содействие отраслевому экспертному сообществу в работе по созданию и разработке отраслевых стандартов, критериев, рейтингов, а также развитию нормативно-правовой базы в вопросах корпоративного управления.
- Внесение предложений по совершенствованию действующего законодательства по вопросам корпоративного управления в органы государственной власти и управления.
- Организация общественной деятельности по консолидации специалистов, обобщение опыта работы членов советов директоров (наблюдательных и попечительских советов), ревизионных комиссий, корпоративных секретарей из государственного и негосударственного секторов с последующей возможностью законодательных инициатив применительно к корпоративному управлению.
- Развитие цивилизованных правил работы и добросовестной конкуренции на рынке услуг профессиональных директоров (членов советов директоров, наблюдательных и попечительских советов), ревизоров и корпоративных секретарей.
- Развитие межрегионального информационного взаимодействия по актуальным вопросам теории и практики корпоративного управления.
- Развитие международного сотрудничества с организациями, научными учреждениями по вопросам корпоративного управления.
- Информирование представителей отраслевых СМИ и новостных корпоративных интернет-проектов о деятельности в сфере корпоративного управления.



<http://ksnsb.ru/o-sovet-bku-ks-nsb-rf.html>

Цифровое будущее России и корпоративное управление

Проблема директив

МЭР РФ внесло законопроект "О внесении изменений в статью 68 Федерального закона «Об акционерных обществах» и статью 32 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в части исполнения директивы представителем при голосовании на заседании совета директоров (наблюдательного совета)) хозяйственного общества", перекладывающий ответственность за решение по директиве с проф.поверенного на представителя акционера, выпустившего директиву

<https://regulation.gov.ru/projects/List/AdvancedSearch#departments=6&kinds=8&npa=118533>

Цифровое будущее России и корпоративное управление

ФЗ-208 «Об акционерных обществах» не в полной мере описывает работу некоторых органов акционерных обществ

28 июня Президент подписал Федеральный закон № 225-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации»

- Исчезла двусмысленность трактовок;
- Для Общего собрания открылись возможности, которыми раньше пользовался совет директоров: закреплена возможность дистанционного проведения очных заседаний и совмещение голосования на заседании с заочным голосованием;
- Допущена возможность составления и хранения протоколов заседаний и заочных голосований с помощью электронных или технических средств, обеспечивающих хранение и воспроизведение в неизменном виде

Но есть нюанс.

Цифровое будущее России и корпоративное управление

Внедрение стандартов

Развитие экономики Российской Федерации во многом сдерживают разрывы между текущими и перспективными потребностями в квалифицированных кадрах предприятий реального сектора и уровнем компетенций и квалификаций персонала, представленных как у выпускников высших и средних профессиональных учебных заведений, так и у работников, получающих знания и навыки в процессе выполнения трудовых функций на рабочих местах. Официальный старт трансформации системы квалификаций в стране дан Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике», который поставил задачи: создания и модернизации 25 млн. высокопроизводительных рабочих мест к 2020 году; увеличения производительности труда к 2018 году в 1,5 раза относительно уровня 2011 года. В рамках реализации названного Указа распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 г. № 1250-р утвержден План мероприятий по обеспечению повышения производительности труда, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, который включил в себя разработанную ранее Дорожную карту по созданию 25 млн. высококвалифицированных рабочих мест.

На сегодняшний день в Российской Федерации сформирована национальная система квалификации (НСК), создан Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям (далее – НСПК), состав которого утвержден Указом Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 года № 249.

Организован и работает Совет по профессиональным квалификациям (СПК) в области управления и права. Председатель СПК - Александр Дмитриевич Жуков, Первый заместитель Председателя Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации.



<https://nasdobr.ru/spk/ob-organizatsii-spk-v-sfere-upravleniya-i-prava/>

Цифровое будущее России и корпоративное управление

Регионы, частный сектор, ФОИВ

Корпоративное управление развито неоднородно

Министерство
имущественных
и земельных отношений
Республики Саха (Якутия)



Саха Өрөспүүбүлүкэтин
баайга-дуолга уонна сиргэ
сыһыаннарын
Министэриэтибэтэ

ул. Аммосова, д. 8, г. Якутск, 677000,
тел.: (4112) 34-16-55, факс: (4112) 42-13-63
<http://minimush.sakha.gov.ru> E-mail: mizo@sakha.gov.ru

06.09.2021 № 04/И-010-8194

На № _____

Отзыв о сотрудничестве

Более двух лет Республика Саха (Якутия) сотрудничает с Александром Александровичем Лебедевым в части следующих задач, решение которых возложено во многом на сферу корпоративного управления:

- повышению инвестиционной привлекательности и стоимости компаний с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале;
- повышению качества стратегического управления и синхронизации стратегий госкомпаний со стратегией Республики Саха (Якутия);
- снижению зависимости эффективной деятельности госкомпаний от конкретных лиц (как менеджеров, так и госслужащих).

Для решения обозначенных задач с участием Александра Александровича были организованы и проведены следующие мероприятия:

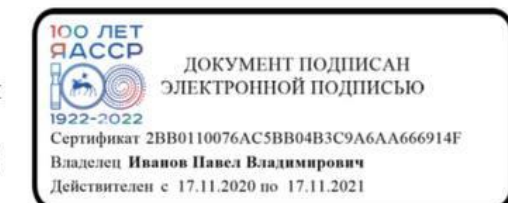
- стратегические сессии, организованные Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) совместно с Высшей школой инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия) и Департаментом процессного и проектного управления Администрации Главы и Правительства Республики Саха (Якутия). В сессиях приняли участие представители государственных унитарных предприятий Республики Саха (Якутия) и акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале, а также отраслевых министерств (ведомств). По итогам сессий была сформирована «Стратегическая карта» на 2019-2032 годы (с целевым видением до 2050 года) и План мероприятий по внедрению лучших практик корпоративного управления;
- системное внедрение лучших практик корпоративного управления по сформированному в итоге стратегических сессий плану, включая разработку документов, организацию и проведение учебных и наставнических программ и круглых столов;
- для внедрения лучших практик корпоративного управления «изнутри», личным примером, Александр Александрович выдвинут в качестве

кандидатуры для избрания в составы советов директоров акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале, в том числе, в АО «Саханефтегазсбыт», АО АК «Железные дороги Якутии», АО ФАПК «Туймаада»;

- курсы повышения квалификации («Корпоративный секретарь - архитектор устойчивого развития организаций») для корпоративных секретарей акционерных обществ с участием Республики Саха (Якутия) в уставном капитале в целях совершенствования корпоративного управления, организованные Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) совместно с Высшей школой инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия) в целях исполнения перечня персональных поручений Главы Республики Саха (Якутия) А.С.Николаева. Александр Александрович являлся одним из спикеров курса, получившим наиболее положительные отзывы, обучавшимися отмечено, что спикер транслирует материалы в легко усваиваемой и доступной форме.

Мы удовлетворены работой Александра Александровича Лебедева и ее результатами, и можем рекомендовать его для решения аналогичных задач в других регионах России, федеральных и частных компаниях.

Министр
имущественных и
земельных
отношений РС(Я)



П.В. Иванов

Вместо заключения

«Не достигнув желаемого, они
сделали вид, что желали
достигнутого»

- Мишель де Монтень — французский писатель и философ эпохи Возрождения



Раздаточный материал к докладу



https://drive.google.com/drive/folders/1qFcVWhY5IKTuFzdrnpuC_fDcUR0jzf3T

Благодарю за внимание!

Александр Александрович Лебедев

Мессенджеры +7(952)773-16-61

Lebedev@mmniiru.ru, Lebedev@rd-mmnts.ru

Сайт КС НСБ РФ <http://www.ksnsb.ru/>

Страница Совета БКУ КС НСБ РФ <http://ksnsb.ru/o-sovet-bku-ks-nsb-rf.html>