

PHICS-МОДЕЛИ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ: КАК ИХ СИНТЕЗИРОВАТЬ¹



Вербицкий В.К.

Первый заместитель
директора Российского
института директоров

*Расстояние между тем, как люди живут
и как должны бы жить, столь велико, что
тот, кто отвергает действительное ради
должного, действует скорее во вред себе,
нежели во благо.*

Никколо Макиавелли, Государь

За прошедшие годы развития корпоративного управления в мире и в России усилиями международных организаций, финансовых институтов, профессиональных объединений, рейтинговых агентств, исследовательских центров была разработана совокупность рекомендаций в отношении того, что должны сделать компании, чтобы снизить риски своей деятельности, связанные как с прямыми нарушениями прав акционеров, так и с неудачами ведения бизнеса вследствие решений их органов управления и контроля, принятых без должной подготовки и осмотрительности. Данная совокупность, не ставшая частью правового регулирования, получила устойчивое название «международная передовая практика корпоративного управления» — *corporate governance best practices (CGBP)*.

Наверное, первым системным шагом на этом пути можно считать доклад 1992 г. комиссии А. Кэдбери — «Финансовые аспекты корпоративного управления». После этого документа появилось очень много других, содержащих как рекомендации общего характера, так и частные, касающиеся тех или

¹ В данной статье получили развитие идеи, изложенные в статье И. Беликова и В. Вербицкого (см.: Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. № 4, 2011 г.), и предложен методологический подход к решению проблемы собственно синтеза PhICS-моделей корпоративного управления компаний. В статье показано практическое применение методологии на кейсах двух реальных российских компаний. Статья подготовлена на основе материалов диссертации на соискание звания Мастер делового администрирования, которую автор защитил в Стокгольмской школе экономики в 2011 г.

иных компонентов практики корпоративного управления (КУ)². В целом описания уже созданных рекомендаций CGBP составляют тысячи страниц, и этот объем продолжает увеличиваться. Можно с большой долей уверенности прогнозировать, что ведущиеся сейчас обсуждения уроков глобального финансового кризиса, разразившегося в 2008 г., приведут к созданию новых рекомендаций в отношении практики КУ как компаний, так и, в особенности, банков и финансовых институтов (например, уже принятый в 2010 г. 2400-страничный американский закон о финансовых реформах Додда — Франка).

Анализ содержания рекомендаций CGBP показывает, что развитие передовой практики КУ в компаниях понимается, как правило, как линейный, постоянно восходящий процесс внедрения максимально большого числа ее компонентов (органов, политик и процедур). И чем больше компонентов внедрено, чем в большем объеме, — тем, обычно, выше оценивается экспертами различных структур (международных организаций, финансовых компаний, рейтинговых агентств) практика КУ компании. Отсутствие того или иного компонента в практике КУ компании или наличие его в более простой форме по сравнению с масштабными и детальными рекомендациями, которые существуют в глобальных публичных компаниях с сильно дисперсной структурой капитала, однозначно воспринимается как недостаток. Таким образом, получается, что с точки зрения надлежащего КУ идеалом является компания, в которой имеются все компоненты международной передовой практики, каждый из которых внедрен в максимальном объеме. Получение высшего рейтинга корпора-

тивного управления, 10 баллов, по сути, означает максимальное соответствие модели некой «идеальной» компании.

Такой подход представляется излишне упрощенным и не позволяет правильно оценить существующую практику КУ в реальных компаниях, а формулируемые рекомендации неадекватно отражают стоящие перед этими компаниями задачи, дают неадекватные ориентиры для развития их реальной практики КУ, не учитывают эволюционного и довольно прагматичного характера внедрения стандартов КУ.

Представляется, что более правильным является использование в качестве основы для оценки и развития практики КУ компаний и подготовки рекомендаций по улучшению этой практики того подхода, который основан на понятии «*PhICS-модель корпоративного управления компании*»³.

PhICS-модель корпоративного управления компании (МКУ) — это набор компонентов международной передовой практики корпоративного управления в таком объеме, который в достаточной степени соответствует объективным потребностям успешного развития данной компании на среднесрочную перспективу (3—5 лет), определяемым следующими ключевыми факторами ее развития:

- стадия/фаза развития (жизненного цикла) компании: **Ph** — от англ. phase (фаза);
- формы финансирования развития компании (инвестиций): **I** — от investments (инвестиции);
- требуемый уровень контроля над компанией со стороны ее основных собственников и

² См., например, Принципы корпоративного управления ОЭСР, 2005; Report of the High-level Group of Company Law-Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, 2002; Report of the High-level Group of Company Law-Experts on Issued Related to Takeover Bids, 2002; Combined Code on Corporate Governance, 2003; The Higgs Report, 2003; Combined Code Guidance: report and proposed guidance by an FCR-appointed group chaired by Sir Robert Smith, 2003; Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union: a Plan to Move Forward, 2003; Directive of the European Parliament and of the Council of May 17, 2006, on Statutory Audits of Annual Accounts and Consolidated Accounts.

³ Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление: PhICS-модели для реальной практики компаний // Российский журнал менеджмента. № 4, 2011 г.

роль компании в их инвестиционных интересах, а также присущий им управленческий/лидерский стиль: **C** — от control (контроль);

- стратегия развития компании: **S** — от strategy (стратегия).

Эту функциональную зависимость можно описать нижеследующей формулой:

$$M_{KY} = f(Ph, I, C, S)$$

Как правило, формирование (собственно построение, синтез) PhICS-модели корпоративного управления в конкретной компании, соответствующей ключевым факторам ее развития (КФР), занимает определенный временной интервал (по практике 1,5—2 года). А число самих компонентов международной передовой практики КУ — *CGBP*, которые могут быть рекомендованы к внедрению на основе подхода «PhICS-модель», составляет десятки (следует иметь в виду, что общее число наиболее известных компонентов *CGBP* составляет более сотни, далее они будут обозначаться символом **V**). И в компании возникает довольно серьезная практическая задача определения этапности (последовательности) внедрения этих компонентов.

Для этого предлагается использовать аппарат теории множеств (графически это показано на **рисунок 1**). Суть методологии состоит в следующем. Сначала для сформулированной PhICS-модели КУ компании, соответствующей зафиксированным при анализе КФР компании, необходимо определить четыре подмножества компонентов *CGBP* (V_{Ph}^i ; V_I^j ; V_C^m ; V_S^n), каждое из которых соответствует одному конкретному значению каждого из четырех КФР из полного набора (объема) компонент *CGBP* (**V**). После

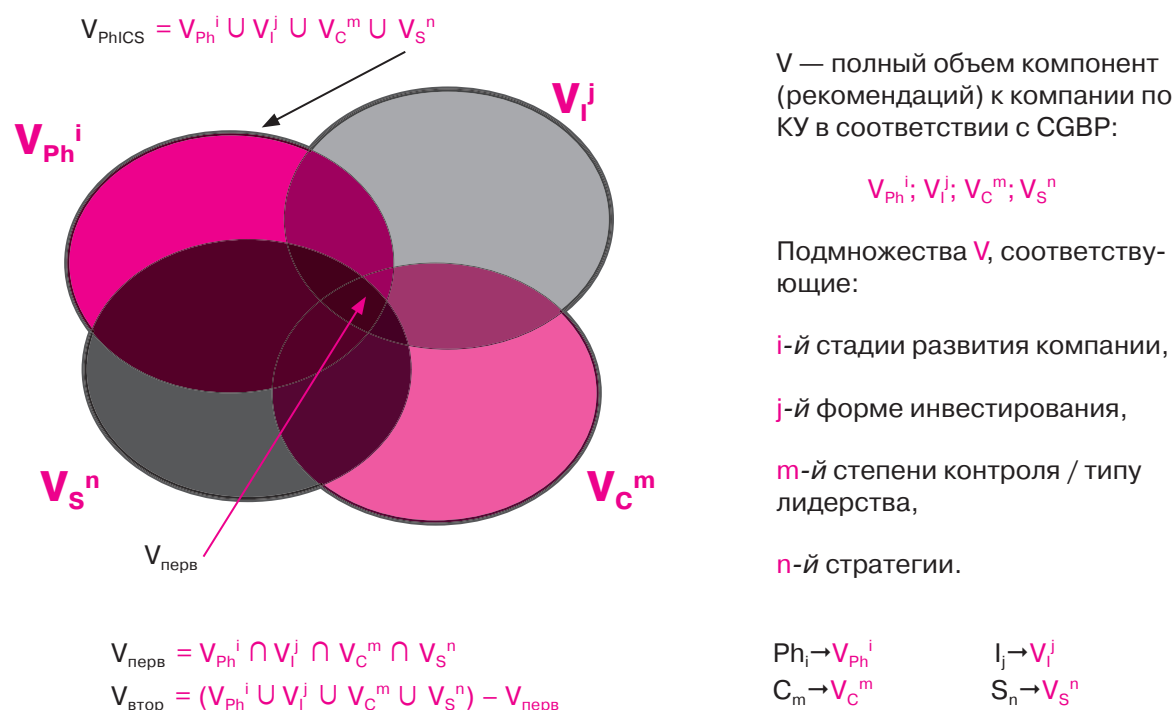
этого эти подмножества «накладываются» друг на друга — математическое объединение этих подмножеств и будет составлять собственно PhICS-модель КУ компании ($V_{PhICS} = V_{Ph}^i \cup V_I^j \cup V_C^m \cup V_S^n$).

В первую очередь внедряются те компоненты *CGBP*, которые повторяются в максимальном числе подмножеств (т. е. математически ищется область полного пересечения всех четырех подмножеств — $V_{перв} = V_{Ph}^i \cap V_I^j \cap V_C^m \cap V_S^n$). Затем формируется этапность внедрения по принципу — чем в большем числе подмножеств присутствует компонент системы КУ, тем на более ранней стадии он внедряется.

В качестве инструмента выделения указанных подмножеств из общего объема рекомендаций *CGBP* (**V**) используется известный метод экспертных оценок в его наиболее простом варианте, когда небольшая группа консультантов-экспертов консенсусно формирует эти подмножества, исходя из своих экспертных знаний, основанных на известных рекомендациях *CGBP* (имеющих, по своей сути, различную степень значимости), а также личной практике и исследованиях практики КУ в компаниях. Может быть использован и более сложный вариант экспертных оценок, например, когда эксперты определяют значимость компонент не консенсусно, а при помощи весовых коэффициентов с последующим их усреднением.

На практике задача синтеза PhICS-модели КУ компании с учетом ключевых факторов развития компании решается с помощью такого инструмента, как *аудит корпоративного управления*, представляющего из себя комплексную оценку существующей или синтезируемой в компании системы КУ, выявление ее сильных и слабых сторон в соответствии с ее стадией развития, формами инвестирования, уровнем контроля / стиля

РИСУНОК 1. Этапы синтеза PhICS-модели КУ компании



лидерства и стратегическими целями, т. е. КФР⁴.

Для наглядности дальнейшего рассмотрения практического применения методологии синтеза PhICS-моделей выбрана одна из публичных версий методики практически используемого в российской практике корпоративного управления Национального рейтинга КУ (НРКУ), содержащая один из вариантов рекомендаций CGBP (<http://rid.ru/nacionalnyj-rejting/metodika-nrku>). В выбранном варианте методики число критериев, на основании последующего анализа которых определяются соответствующие компоненты системы КУ компании и син-

тезируется PhICS-модель КУ компании для конкретных значений ее КФР, составляет 82 и разбиты они на 4 группы (см. приложение 1 на стр. 54-57):

- права акционеров (собственников) — 23;
- деятельность органов управления и контроля — 25;
- раскрытие информации — 27;
- корпоративная социальная ответственность (КСО) — 7.

Разберем теперь два практических кейса решения задачи синтеза PhICS-моделей КУ для реальной практики российских компаний.

⁴ Методика проведения корпоративного аудита достаточно полно изложена в работах: Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании // Управление компанией, № 3, 2006 г.; Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании — этап подготовки компании к привлечению инвестиций // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, № 11, 2006 г.; Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления компании — важный этап подготовки компании к IPO / IPO российских компаний: путь к успеху, ММВБ, 2007 г.; Вербицкий В. Диагностика корпоративного управления // Новые системы финансового учета, № 4, 2007 г.

Кейс № 1. Средний частный стоматологический центр

Единственным собственником стоматологического центра является физическое лицо. Собственник рассматривает возможность передачи в самое ближайшее время миноритарной части своих долей в бизнесе ключевым топ-менеджерам, в первую очередь уже имеющемуся наемному генеральному директору.

Функции оперативного управления в стоматологическом центре переданы наемному генеральному директору. Стратегические цели развития и критерии их достижения устанавливаются собственником стоматологического центра.

Несмотря на передачу генеральному директору функций оперативного управления, собственник в настоящее время может принимать участие в их реализации путем установления ключевых принципов управления компанией (налоговой политики, учетной политики, политики взаимодействия с внешними структурами, кадровой политики) и рекомендаций генеральному директору относительно организации работы компании (данное право собственника устанавливается контрактом, заключаемым с генеральным директором). Таким образом, собственник еще довольно глубоко «погружен» в оперативное управление.

Все инвестиционные проекты в настоящее время финансируются компанией за счет собственных средств. Привлечение финансирования в форме выпуска облигаций и продажи долей в капитале потенциальным внешним инвесторам в среднесрочной перспективе (3—5 лет) не планируется.

Анализ представленных данных позволяет определиться со значениями ключевых факторов развития (КФР) стоматологического центра:

- **стадия развития** — определяем как «юность» по Адизесу, когда становятся актуальными

вопросы делегирования полномочий и переход от предпринимательства к наемному менеджменту;

- **стратегия развития** — самостоятельное органическое развитие;
- **формы финансирования развития** — только самофинансирование;
- **требуемый уровень контроля и стиль лидерства** — в настоящее время скорее hard, с желанием собственника внедрять элементы soft⁵.

После этого мы приступаем к синтезу PhICS-модели КУ стоматологического центра. Фиксирование перечисленных выше значений КФР для стоматологического центра позволяет экспертно сократить число анализируемых критериев системы КУ компании ввиду незначительного либо полного отсутствия значения многих из них.

Фактически исключить из анализа можно те критерии, которые имеют существенное значение для компаний с большим числом акционеров на более поздних стадиях жизненного цикла, стратегия которых предусматривает продажу в среднесрочной перспективе акций внешним акционерам, акции которых размещены на биржах, контролируемые собственники которых давно отошли от оперативного управления и управляют в модели интеграторского склада (по Адизесу). В частности, в силу выбранной формы финансирования развития практически полностью отсутствует потребность в выстраивании публичных информационной и дивидендной политик, а также отношений с внешними инвесторами.

Из анализа группы критериев «раскрытие информации» следует отсутствие юридической и экономической целесообразности их соблюдения для компании с данным набором КФР. При анализе и выработке рекомендаций по уровню «развитости» целесообразных к внедрению компонент КУ учитывается то, что данный набор КФР компании не требует их полноформатного внедрения, т. е. возможна их реализация в огра-

⁵ Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. — СПб, 2011 г.

ниченном объеме. Так, в группе критериев «обеспечение прав акционеров (собственников)» анализ проводится исключительно на соответствие законодательству, т. е. только в ограниченной юридической плоскости. В группе «деятельность органов управления и контроля» основной упор делается на управленческие аспекты работы СД, без острой необходимости соблюдать весь набор рекомендаций CGBR. В частности, нет необходимости создавать комитеты в СД, независимый директор должен больше соответствовать пожеланиям собственника относительно его функциональности, а не полноформатной независимости. Из критериев группы КСО выбраны те, которые больше ориентированы на сотрудников и клиентов, особенно учитывая профиль бизнеса.

Фактически экспертами производится «отсечение» тех критериев, вытекающие из которых компоненты передовой практики КУ не играют существенной роли для данного набора КФР.

В результате проведенного анализа для принятых для компании КФР экспертно выбраны следующие критерии оценки качества КУ из Приложения (см. [таблицу 1](#)), из которых будет следовать соответствующий набор компонент CGBR. Цифры во всех нижеприведенных таблицах представляют собой номера критериев, отобранных экспертами для данного набора КФР компании, и соответствуют нумерации в Приложении.

Рассмотрим для наглядности логику работы методики по выбору критериев, вошедших в верхний левый квадрат таблицы (строка «Стадия развития» и столбец «Права акционеров»). По мнению экспертов, для зафиксированной стадии развития компании (делегирования полномочий и перехода к наемному менеджменту) из группы «Права акционеров» актуальны и следуют к внедрению только компоненты CGBR, «вытекающие» из следующих критериев: 3.1 «Наличие утвержденной дивидендной политики», 4.3 «Закрепление в документах общества критериев сделок, ре-

ТАБЛИЦА 1. Результаты выбора критериев оценки КУ стоматологического центра

	Группа I. Права акционеров	Группа II. Деятельность органов управле- ния и контроля	Группа III. Раскрытие информации	Группа IV. КСО
Стадия развития — Ph	3.1 — 4.3 — 4.4 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 4.1 — 4.2	1.1	1 — 2 — 3 — 6
Формы финансирования развития — I	4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 4.1 — 4.2	1.1	1
Требуемый уровень контроля и стиль лидерства — C	4.9 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.6 — 3.2.	нет	нет
Стратегия развития — S	4.7 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.6 — 3.3	нет	нет

шение об одобрении которых принимается СД», 4.4 «Наличие в обществе документально закреплённого требования осуществления процедуры тендера на предоставление ему товаров и услуг», 4.7 «Обязательное привлечение внешнего аудитора», 4.8 «Привлечение независимого оценщика», 4.9 «Наличие Положения об инсайдерской информации» и 4.11 «Наличие Положения об ОСА».

В результате PhICS-модель КУ стоматологического центра при нынешних значениях КФР будет представлять из себя следующий набор тех компонент передовой практики КУ, которые соответствуют полной группе перечисленных в [таблице 1](#) критериев, с занесени-

ем повторяющихся критериев в полную группу один раз, т. е. математически это задача объединения подмножеств (см. [таблицу 2](#) на стр. 52).

Таким образом, PhICS-модель КУ для стоматологического центра включает набор компонент, соответствующий 30 критериям из 82.

Просуммировав число повторений критериев, мы получим следующую очередность (этапность) внедрения соответствующих им компонент передовой практики КУ. Здесь математически решается задача пересечения подмножеств или, как отмечалось ранее, «наложения» подмножеств друг на друга (см. [таблицу 3](#) на стр. 52).

Кейс 2. Крупный региональный мясоперерабатывающий холдинг

В настоящее время акционерами холдинга являются три физических лица, владеющие равными долями. Один из акционеров является и генеральным директором управляющей компании холдинга (управляющий акционер), два остальных — довольно «пассивны» в управлении.

Все инвестиционные проекты компании в настоящее время финансируются за счет собственных средств. Для финансирования текущих операций, как правило, привлекаются краткосрочные банковские кредиты. Для осуществления агрессивной территориальной экспансии в соседние регионы и масштабной модернизации производства и управления рассматривается возможность привлечения проектного финансирования со стороны банков, а также продажи части акций потенциальным инвесторам (зарубежный фонд прямых инвестиций — ФПИ) в ближайшее время.

Акционеры активны в поиске наемного профессионального топ-менеджмента для передачи ему в ближайшее время функций оперативного управления холдингом.

Анализ представленных данных позволяет определиться со значениями КФР холдинга:

- **стадия развития** — определяем как «юность» по Адизесу, когда становятся актуальными вопросы делегирования полномочий и переход от предпринимательства к наемному менеджменту;
- **стратегия развития** — агрессивная территориальная экспансия в соседние регионы и масштабная модернизация производства и управления в ближайшей перспективе;
- **формы финансирования развития** — самофинансирование и проектное финансирование со стороны банков, частное размещение среди ФПИ, в т. ч. зарубежных;
- **требуемый уровень контроля и стиль лидерства** — в настоящее время скорее hard, с желанием собственника и объективной потребностью из-за привлечения внешнего зарубежного инвестора активно внедрять в ближайшей перспективе элементы soft.

После этого, по аналогии с предыдущим кейсом, мы приступаем к синтезу PhICS-модели КУ мясоперерабатывающего холдинга. Фиксирование этих конкретных значений КФР, которые, как сразу видно, имеют определенные отличия от КФР для стоматологического центра, позволяет экспертно сократить число анализируемых критериев системы КУ компании ввиду несуществен-

ТАБЛИЦА 2. PhICS-модель КУ стоматологического центра

Группа	Критерии
Группа I. Права акционеров	3.1 — 4.3 — 4.4 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.11
Группа II. Деятельность органов управления и контроля	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 4.1 — 4.2
Группа III. Раскрытие информации	1.1
Группа IV. КСО	1 — 2 — 3 — 6

ТАБЛИЦА 3. Этапность формирования PhICS-модели КУ стоматологического центра

	Группа I. Права акционеров	Группа II. Деятельность органов управления и контроля	Группа III. Раскрытие информации	Группа IV. КСО
1-й этап (4 повторения)	4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.6	нет	нет
2-й этап (3 повторения)	нет	3.2 — 3.3	нет	нет
3-й этап (2 повторения)	4.7 — 4.9	2.5 — 3.4	1.1	1
4-й этап (встречаются 1 раз, без повторений)	3.1 — 4.3 — 4.4 — 4.8	1.9 — 1.10 — 4.1 — 4.2	нет	2 — 3 — 6

ного либо полного отсутствия значения многих из них.

В результате проведенного анализа для принятых для холдинга КФР экспертно выбраны следующие критерии оценки качества КУ из приложения (см. таблицу 4 на стр. 53), из которых будет следовать соответствующий набор компонент CGBP.

В результате PhICS-модель КУ мясоперерабатывающего холдинга при нынешних значениях КФР будет представлять из себя набор тех компонент передовой практики КУ, которые соответствуют полной группе перечисленных в таблице 4 критериев с занесением повторяющихся критериев в полную группу один раз (см. таблицу 5 на стр. 53).

Таким образом, PhICS-модель КУ для мясоперерабатывающего холдинга включает на-

бор компонент передовой практики КУ, соответствующий уже 52 критериям из 82.

Просуммировав число повторений критериев, мы получим следующую очередность (этапность) внедрения соответствующих им компонент передовой практики КУ (см. таблицу 6 на стр. 54).

В результате видна довольно существенная разница как составов PhICS-моделей КУ этих разных (по ряду их КФР) компаний, так и по этапности их формирования.

Построение системы корпоративного управления компанией с использованием PhICS-модели позволяет привести эту систему в полное соответствие с реальными потребностями компании и интересами ее собственников, а не с абстрактным набором «лучших практик корпоративного управления».

ТАБЛИЦА 4. Результаты выбора критериев оценки КУ мясоперерабатывающего холдинга

	Группа I. Права акционеров	Группа II. Деятельность ор- ганов управления и контроля	Группа III. Раскрытие информации	Группа IV. КСО
Стадия развития — Ph	3.1 — 4.3 — 4.4 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 4.1 — 4.2	1.1	1 — 2 — 3 — 6
Формы финансирования развития — I	1.1 — 1.2 — 2.2 — 2.4 — 3.1 — 3.2 — 4.1 — 4.3 — 4.4 — 4.5 — 4.6 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.10 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.1 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 3.5 — 4.1 — 4.2	1.1 — 3.2	1 — 2 — 3 — 6
Требуемый уровень контроля и стиль лидерства — С	1.1 — 1.2 — 2.2 — 2.4 — 3.1 — 3.2 — 4.1 — 4.3 — 4.4 — 4.5 — 4.6 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.10 — 4.11 — 5.1	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.1 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 3.5 — 3.6 — 4.1 — 4.2	1.1 — 1.3 — 3.2	1 — 3
Стратегия развития — S	2.2. — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.1 — 3.2 — 4.1 — 4.3 — 4.4 — 4.5 — 4.6 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.10 — 4.11 — 5.1	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.4 — 1.5 — 1.6 — 1.7 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.1 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 3.5 — 4.1 — 4.2	1.1 — 1.3	1 — 2 — 3 — 6

ТАБЛИЦА 5. PhICS-модель КУ мясоперерабатывающего холдинга

Группа	Критерии
Группа I. Права акционеров	1.1 — 1.2 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.1 — 3.2 — 4.1 — 4.3 — 4.4 — 4.5 — 4.6 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.10 — 4.11 — 5.1
Группа II. Деятельность органов управления и контроля	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.4 — 1.5 — 1.6 — 1.7 — 1.8 — 1.9 — 1.10 — 1.11 — 1.12 — 2.1 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.1 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 3.5 — 4.1 — 4.2
Группа III. Раскрытие информации	1.1 — 1.3 — 3.2
Группа IV. КСО	1 — 2 — 3 — 6

ТАБЛИЦА 6. Этапность формирования PhICS-модели КУ мясоперерабатывающего холдинга

	Группа I. Права акционеров	Группа II. Деятельность ор- ганов управления и контроля	Группа III. Раскрытие информации	Группа IV. КСО
1-й этап (4 повторения)	3.1 — 4.3 — 4.4 — 4.7 — 4.8 — 4.9 — 4.11	1.1 — 1.2 — 1.3 — 1.8 — 1.11 — 1.12 — 2.2 — 2.3 — 2.4 — 2.5 — 2.6 — 3.2 — 3.3 — 3.4 — 4.1 — 4.2	1.1	1 — 3
2-й этап (3 повторения)	2.2 — 2.4 — 3.2 — 4.1 — 4.5 — 4.6 — 4.10	1.9 — 1.10 — 3.5	нет	2 — 6
3-й этап (2 повторения)	1.1 — 1.2 — 5.1	3.1	1.3 — 3.2	нет
4-й этап (встречаются 1 раз, без повторений)	2.3 — 2.5 — 2.6	1.4 — 1.5 — 1.6 — 1.7 — 2.1	нет	нет

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Перечень критериев CGBP для проведения аудита корпоративного управления

Группа I. Права акционеров — 23

1. Права собственности.
 - 1.1. Наличие ограничений на приобретение и продажу акций общества, ущемляющих права акционеров.
 - 1.2. Практика проведения дополнительных эмиссий.
 - 1.3. Независимость от общества регистратора, осуществляющего деятельность по ведению реестра владельцев акций.
2. Право акционера на участие в управлении обществом.
 - 2.1. Концентрация прав собственности в обществе.
 - 2.2. Своевременность оповещения акционеров о проведении годового общего собрания.
 - 2.3. Удобство места и времени проведения общих собраний акционеров.
 - 2.4. Объем информации, предоставляемый акционерам к ГОСА на интернет-сайте.
 - 2.5. Практика избрания счетных комиссий общих собраний акционеров.
 - 2.6. Подведение итогов голосования и оглашение принятых собранием акционеров решений.
3. Право на получение дивидендов.
 - 3.1. Наличие утвержденной дивидендной политики общества.
 - 3.2. Дивидендная история общества.
4. Риски нарушения прав акционеров.
 - 4.1. Количество объявленных акций.
 - 4.2. Наличие в обществе дробных акций.
 - 4.3. Критерии сделок, решение об одобрении которых принимается советом директоров.

- 4.4. Наличие в обществе документально закреплённого требования осуществления процедуры тендера на предоставление ему товаров или услуг на сумму, превышающую установленные обществом нормативы.
 - 4.5. Наличие трансфертного ценообразования.
 - 4.6. Отсутствие в уставе общества освобождения приобретателя более 30% акций общества от обязанности предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции компании (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции) при поглощении.
 - 4.7. Практика привлечения внешнего аудитора для аудита финансовой отчетности.
 - 4.8. Наличие требования о независимости оценщика, привлекаемого компанией.
 - 4.9. Наличие положения об инсайдерской информации.
 - 4.10. Наличие перекрестного владения акциями.
 - 4.11. Наличие положения об общих собраниях акционеров.
5. Принятие обществом дополнительных обязательств по защите прав акционеров.
- 5.1. Наличие в обществе Кодекса корпоративного поведения.

Группа II. Деятельность органов управления и контроля — 25

- 1. Состав и деятельность совета директоров.
 - 1.1. Наличие положения о совете директоров.
 - 1.2. Состав совета директоров.
 - 1.3. Практика проведения заседаний совета директоров.
 - 1.4. Наличие комитетов совета директоров.
 - 1.5. Комитет по вознаграждениям и назначениям.
 - 1.6. Практика повышения квалификации членов совета директоров.
 - 1.7. Практика привлечения членами советов директоров внешних консультантов за счет средств акционерного общества.
 - 1.8. Мотивация членов совета директоров.
 - 1.9. Наличие в обществе процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности.
 - 1.10. Закрепление во внутренних документах общества обязанности членов совета директоров раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг обществ.
 - 1.11. Вопросы, рассматриваемые на заседаниях совета директоров.
 - 1.12. Доступность информации для членов совета директоров перед созывом заседаний.
- 2. Состав и деятельность исполнительных органов.
 - 2.1. Наличие коллегиального исполнительного органа.
 - 2.2. Наличие положения или иного внутреннего документа помимо устава, регламентирующего деятельность исполнительных органов.
 - 2.3. Урегулирование конфликтов интересов.
 - 2.4. Зависимость вознаграждения членов исполнительных органов управления от результатов деятельности общества.
 - 2.5. Наличие в обществе кадрового резерва для замещения ключевых должностных лиц.
 - 2.6. Процедура назначения генерального директора.
- 3. Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.
 - 3.1. Независимость членов ревизионной комиссии.
 - 3.2. Наличие внутреннего документа, утвержденного советом директоров, регламентирующего осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.
 - 3.3. Осуществление советом директоров не реже одного раза в год анализа и оценки действующей в обществе системы внутреннего контроля.
 - 3.4. Наличие службы внутреннего аудита.
 - 3.5. Наличие комитета по аудиту.

- 4. Взаимодействие между органами управления.
- 4.1. Наличие в обществе должности корпоративного секретаря.
- 4.2. Информационное обеспечение заинтересованных лиц компании.

Группа III. Раскрытие информации — 27

- 1. Уровень раскрытия нефинансовой информации.
 - 1.1. Наличие внутреннего документа, отражающего информационную политику общества.
 - 1.2. Раскрытие информации о структуре собственности.
 - 1.3. Раскрытие информации о членах совета директоров и членах исполнительных органов общества.
- 2. Уровень раскрытия финансовой информации.
 - 2.1. Наличие публичной финансовой отчетности.
 - 2.2. Раскрытие информации о существенных сделках.
 - 2.3. Информация о вознаграждении аудитора.
- 3. Оценка общей дисциплины раскрытия информации.
 - 3.1. Оперативность раскрытия информации в форме ежеквартального отчета.
 - 3.2. Раскрытие информации в форме годового отчета общества.
- 4. Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.
 - 4.1. Раскрытие информации о деятельности общества на интернет-сайте.
 - 4.1.1. Наличие на интернет-сайте устава общества и всех изменений, внесенных в устав на протяжении последнего года.
 - 4.1.2. Наличие на интернет-сайте общества проспектов ценных бумаг.
 - 4.1.3. Наличие на интернет-сайте общества положения об общем собрании акционеров.
 - 4.1.4. Наличие на интернет-сайте общества положения о совете директоров.
 - 4.1.5. Наличие на интернет-сайте общества положения о правлении или других исполнительных органах.
 - 4.1.6. Наличие на интернет-сайте общества информации о существенных фактах.
 - 4.1.7. Наличие на интернет-сайте общества информации об аффилированных лицах.
 - 4.1.8. Наличие на интернет-сайте общества положений о комитетах совета директоров.
 - 4.1.9. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела, в котором содержатся протоколы заседаний совета директоров или выписки из протоколов заседаний СД.
 - 4.1.10. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела, в котором содержатся протоколы решений общих собраний акционеров.
 - 4.1.11. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела или документа с информацией о стратегии развития общества.
 - 4.1.12. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела или документа с информацией о практике корпоративного управления общества.
 - 4.1.13. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела с информацией о составе исполнительных органов общества.
 - 4.1.14. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела с информацией о составе совета директоров общества.
 - 4.1.15. Наличие на интернет-сайте общества отдельного раздела с информацией о структуре акционерного капитала общества.
 - 4.1.16. Отсутствие интернет-сайта.
 - 4.2. Равнодоступность информации для российских и зарубежных заинтересованных лиц.

Группа IV. Корпоративная социальная ответственность — 7

- 1. Наличие в обществе документа, закрепляющего принципы корпоративной социальной ответственности

(КСО), которым следует общество в своей деятельности.

2. Наличие свода правил корпоративной этики (этический кодекс) общества.

3. Корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников общества и членов их семей.

4. Корпоративная социальная ответственность в отношении населения по месту деятельности общества.

5. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к окружающей среде.

6. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к конкурентам и контрагентам общества.

7. Подготовка обществом социальной отчетности.



Ноябрь 2012г., Москва

АВТОРСКИЙ МАСТЕР-КЛАСС ВЛАДИМИРА ВЕРБИЦКОГО

... из идеального реальному ...

что действительно нужно компаниям для своей практики из

CORPORATE GOVERNANCE BEST PRACTICES

профессиональный взгляд Российского института директоров на
построение систем корпоративного управления
реальных российских компаний



РОССИЙСКИЙ
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

По вопросам участия:

Учебно-кадровый центр РИД – т/ф (495) 502 94 85

Козлова Елена Николаевна - kozlova@rid.ru

Хетагурова Софья Михайловна - khetagurova@rid.ru