

90^{*yil*}
T D I U

АШУРОВ З.А.

СОВРЕМЕННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ТАШКЕНТ

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

З.А. Ашуров

**СОВРЕМЕННОЕ
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
(ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)**

Учебное пособие

*Рекомендовано Координационным советом при Министерстве высшего и
среднего специального образования Республики Узбекистан в качестве
учебного пособия для студентов бакалавриата по направлению
5231900-Корпоративное управления*

ТАШКЕНТ – 2021

УДК: 65.050.2

КБК: 330.34

A34

Ашуров З.А. Современное корпоративное управление (зарубежный опыт). Учебное пособие. – Т.: «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи», 2021. - 224 с.

ISBN 978-9943-7628-0-0

Данное учебное пособие посвящено изучению теоретических и практических вопросов современного корпоративного управления с основным упором на зарубежный опыт. В учебном пособии рассматриваются международные стандарты современного корпоративного управления, принятые такими международными организациями как ОЭСР, МСКУ, ЕБРР, ЮНКТАД и др., изучаются политики и системы корпоративного управления как развитых (США, Великобритания, Германия, Япония и др.), так и развивающихся стран (Китай, Индия, Россия, Бразилия, Южная Корея и др.), а также описываются вопросы корпоративного управления в условиях перехода в цифровую экономику. Учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата по направлению образования «Корпоративное управление», а также для магистров, докторантов, соискателей и других лиц, интересующихся вопросами современного корпоративного управления.

УДК: 65.050.2

КБК: 330.34

Рецензенты:

Карлибаева Р.Х. – заведующая кафедрой «Корпоративная экономика и бизнес-аналитика» Ташкентского государственного экономического университета, д.э.н.

Бутиков И.Л. – директор Центра исследований проблем приватизации, развития конкуренции и корпоративного управления при Агентстве по управлению государственными активами Республики Узбекистан, д.э.н., профессор.

ISBN 978-9943-7628-0-0

© «Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи», 2021,

© Ашуров З.А., 2021.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	8
РАЗДЕЛ 1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	10
ГЛАВА 1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	10
1.1. Значение и сущность корпоративного управления	10
1.2. Международно-признанные стандарты корпоративного управления в современном мире	12
ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ (ОЭСР)	17
2.1. Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР): история, причины возникновения и структура	17
2.2. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления	19
2.3. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности	20
2.4. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники	23
2.5. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении	25
2.6. Раскрытие информации и прозрачность	26
2.7. Обязанности совета директоров	27
2.8. Принципы справедливости, ответственности, прозрачности и подотчетности корпоративного управления	29
ГЛАВА 3. ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	32
3.1. Международная сеть корпоративного управления (МСКУ). Глобальные принципы корпоративного управления МСКУ	32
3.2. Роль и обязанности совета директоров	33
3.3. Руководство и независимость совета	35
3.4. Состав совета и избрание его членов	37

3.5. Корпоративная культура	38
3.6. Надзор за рисками	39
3.7. Вознаграждение	40
3.8. Отчетность и аудит	41
3.9. Права акционеров	43
ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	46
4.1. Европейский банк реконструкция и развития (ЕБРР) и ее роль в развитии системы корпоративного управления	46
4.2. Основные принципы системы корпоративного управления ЕБРР	46
ГЛАВА 5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЕВРОАКЦИОНЕРОВ	56
5.1. Группа европейских акционеров (Евроакционеры) и их роль в поддержании принципов корпоративного управления	56
5.2. Рекомендации по корпоративному управлению Евроакционеров	57
ГЛАВА 6. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ БАНКОВ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА	63
6.1. Базельский комитет по банковскому надзору и его роль в развитии корпоративного управления в банках	63
6.2. Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета	64
ГЛАВА 7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ ПРАКТИКЕ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИИ ООН ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ	73
7.1. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и ее роль в развитии международных стандартов корпоративного управления	73
7.2. Рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД	74
РАЗДЕЛ 2. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН	81

ГЛАВА 8. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РЕГИОНАХ МИРА	81
8.1. Корпоративное управление в странах с англо-американской моделью корпоративного управления	81
8.2. Корпоративное управление в странах с континентально-европейской моделью корпоративного управления	83
8.3. Корпоративное управление в Японии	84
8.4. Корпоративное управление в странах, применяющих семейную модель корпоративного управления	87
8.5. Корпоративное управление в странах Содружества наций	88
ГЛАВА 9. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: КИТАЙСКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА	93
9.1. Китайская модель корпоративного управления	93
9.2. Органы корпоративного управления в китайских компаниях	95
9.3. Кодексы корпоративного управления Китая	97
ГЛАВА 10. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: ИНДИЯ	100
10.1. Особенности корпоративного управления в Индии	100
10.2. Политика развития корпоративного управления в Индии	101
10.3. Добровольные руководящие принципы корпоративного управления Индии	103
ГЛАВА 11. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: РОССИЯ	106
11.1. Особенности корпоративного управления в России	106
11.2. Политика развития корпоративного управления в России	107
11.3. Национальный рейтинг корпоративного управления России	110
11.4. Кодекс корпоративного управления России	111
ГЛАВА 12. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: БРАЗИЛИЯ	115
12.1. Особенности корпоративного управления в Бразилии	115
12.2. Политика развития корпоративного управления в Бразилии	116
12.3. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления	

Бразилии	118
ГЛАВА 13. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: ЮЖНАЯ КОРЕЯ	123
13.1. Политика развития корпоративного управления в Южной Корее	123
13.2. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи	125
ГЛАВА 14. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: АНГЛИЯ	128
14.1. Особенности системы корпоративного управления в Великобритании	128
14.2. Структура управления компанией в Великобритании	129
14.3. Кодекс корпоративного управления Великобритании	131
РАЗДЕЛ 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА В ЦИФРОВУЮ ЭКОНОМИКУ	135
ГЛАВА 15. НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРА- ТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: КОДЕКСЫ И РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ	135
15.1. Понятие и сущность кодекса корпоративного управления	135
15.2. Кодекс Кэдбери – первый кодекс корпоративного управления в мире	138
15.3. Кодекс корпоративного управления Узбекистана	141
ГЛАВА 16. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ	147
16.1. Соответствие системы корпоративного управления Узбекистана Принципам корпоративного управления ОЭСР	147
16.2. Основные направления совершенствования системы корпоративного управления Узбекистана на основе международных стандартов	153
ГЛАВА 17. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	157
17.1. Понятие и сущность цифровой экономики. Цифровые технологии в корпоративном управлении	157
17.2. Информация в деятельности наблюдательного совета и электронные системы организации его работы	159

17.3. Электронное голосование в корпоративном управлении	161
17.4. Корпоративный веб-сайт акционерного общества и Единый портал корпоративной информации	161
ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДОЛЕЙ В СОВРЕМЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ	166
18.1. Понятия государственного предприятия и предприятия с государственной долей	166
18.2. Особенности корпоративного управления предприятиями с государственной долей	168
18.3. Институт представителей государства и их роль в управлении предприятиями с государственной долей	171
18.4. Уполномоченный государственный орган по управлению государственными активами, его задачи и функции	174
18.5. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием	177
ГЛАВА 19. ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	180
19.1. Понятие предприятия малого и среднего бизнеса	180
19.2. Корпоративное управление в обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью	181
19.3. Корпоративное управление в хозяйственных товариществах	186
19.4. Корпоративное управление в семейных предприятиях	189
ГЛАВА 20. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ	193
20.1. Концепция корпоративной социальной ответственности	193
20.2. Уровни и принципы корпоративной социальной ответственности	194
20.3. Приоритетные направления и механизм реализации корпоративной социальной ответственности	196
20.4. Концепция устойчивого развития в деятельности корпорации	198
ГЛОССАРИЙ	201
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	221

ВВЕДЕНИЕ

В мировой экономике корпоративное управление является одним из факторов, определяющих социально-экономическое развитие страны, и сегодня совершенствуется как в развитых, так и в развивающихся странах. Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности.

Современное корпоративное управление является ключевым вопросом при создании эффективной рыночной экономики, основанной на верховенстве права. Злоупотребление или превышение корпоративной властью со стороны менеджеров, собственников и держателей контрольных пакетов акций вредит как отечественным, так и зарубежным инвесторам. Поэтому для улучшения практики корпоративного управления требуется внедрение современных стандартов и принципов, устанавливающих справедливые корпоративные отношения, а также зарубежную наилучшую практику и опыт корпоративного управления.

Современное корпоративное управление – это определенная система взаимодействий между руководством организации, ее акционерами и советом директоров. Основной ее целью является осуществление контроля за корпоративной деятельностью. Современное корпоративное управление, основанное на международных стандартах и направленное на реализацию целей и стратегии развития компании, позволяет обеспечить ее финансовую надежность и способность к долговременному существованию в качестве прибыльной организации, а также способствует укреплению конкурентоспособности страны в целом.

Учебное пособие «Современное корпоративное управление (зарубежный опыт)» охватывает такие вопросы как современная система корпоративного управления, сущность и содержание

всемирно принятых международных стандартов корпоративного управления, тенденция развития практики корпоративного управления в зарубежных странах, совершенствование корпоративного управления в предприятиях с государственным участием, корпоративное управление в условиях цифровой экономики.

Учебное пособие направлено на формирование у читающего навыков освоения международных стандартов и принципов корпоративного управления, используемых в современном корпоративном управлении, изучения особенностей и зарубежного опыта корпоративного управления в регионах мира, политики и практики корпоративного управления в зарубежных странах, использования и внедрения в практику современных методов управления деятельностью корпоративных структур, принятия эффективных решений по устойчивому развитию корпоративных структур и управлению предприятиями с государственным участием в условиях развития цифровой экономики.

РАЗДЕЛ 1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ СОВРЕМЕННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

ГЛАВА 1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 1.1. Значение и сущность корпоративного управления.
- 1.2. Международно-признанные стандарты корпоративного управления в современном мире.

1.1. Значение и сущность корпоративного управления

Сегодня в мировой практике нет единого определения корпоративного управления, применимого во всех странах и в любой ситуации. В результате научных исследований и исследований в области корпоративного управления были сформированы различные определения корпоративного управления. Предлагаемые определения во многом зависят от страны и правовой ситуации, функциональных обязанностей описываемого учреждения или научных взглядов автора.

Сам термин «корпоративное управление» возник в США в середине 1970-х годов. Позже термин получил распространение в Европе, где продолжались исследования в области корпоративного управления, корпоративного права и создания корпоративных структур (организаций).

Термин «*корпоративное управление*» впервые был использован Р. Иллсом для описания сущности структуры и функционирования корпоративного строя. Понятие «корпоративное управление» давно известно и использовалось в литературе начала 20 века. В частности, система корпоративных отношений как процесс применения управления корпоративной и частной собственностью впервые была изучена в 1932 году в классических работах американского юриста А.Берли и экономиста Г.Минза.

Корпоративное управление стало отдельной дисциплиной в 1980-х годах. Первая книга Р.Трикера «Корпоративное управление» была опубликована в 1984 году, а начиная с 1993 года стали публиковать теоретический журнал «*Corporate Governance: An International Review*». В соответствии с ним общее название

юридических понятий и процедур, лежащих в основе организации, управления и эффективного взаимодействия компаний, называется «корпоративное управление».

Сэр Адриан Кэдбери был первым иностранным автором, определившим корпоративное управление в отчете Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления 1992 года: **Корпоративное управление** (англ. *Corporate Governance*) – это система, посредством которой осуществляется управления корпорациями и контроль за их деятельностью.

Один из пионеров в области корпоративного управления, американский экономист Р. Монкс в 1995 году интерпретировал корпоративное управление как «взаимоотношение между отдельными участниками (менеджмент, совет директоров, акционеры) в процессе определения направления развития и целевых показателей корпораций» (рис. 1.1).

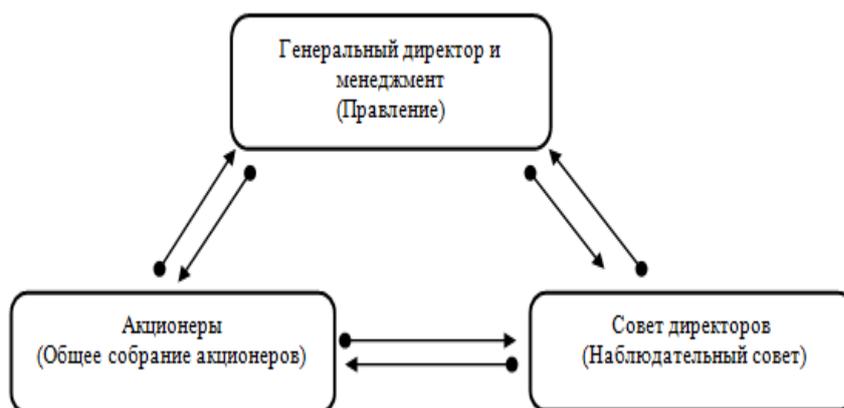


Рис. 1.1. Взаимоотношение между участниками корпоративного управления

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, разработанные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году, с поправками в 2004 году и впоследствии принятые в 2015 году в новой редакции, признаны ключевым международным стандартом корпоративного управления, в которых корпоративное управление определяется следующим образом: **Корпоративное управление** включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными

лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности. Заинтересованными сторонами корпорации могут быть акционеры, кредиторы, потребители, поставщики, органы государственной власти и т.п. (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Заинтересованные стороны корпорации

1.2. Международно-признанные стандарты корпоративного управления в современном мире

Прежде всего, *стандарт* – это образец, которому должно соответствовать, удовлетворять что-нибудь по своим признакам, качествам, а также документ, содержащий в себе соответствующие сведения. По масштабу стандарты могут быть: национальные (напр. государственные, (O’zDst), отраслевые стандарты, стандарты предприятия, региональные, межгосударственные стандарты (ГОСТ) и международные стандарты (ISO).

В мире приняты и действуют следующие международные и региональные стандарты корпоративного управления:

1. Принципы корпоративного управления G20/OЭСР (*G20/OECD Principles of Corporate Governance*).

Данный стандарт был впервые разработан Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году, позднее в 2004 году был пересмотрен, а в 2015 году принят в новой редакции в сотрудничестве с G20 (страны большой двадцатки), он признан основным международным стандартом в области корпоративного управления. Международный стандарт предназначен не только для государств-членов ОЭСР и G20, но и для других государств, а также фондовых бирж, инвесторов, компаний и других лиц, которые играют важную роль в улучшении корпоративного управления.

В соответствии с данным документом основные принципы и рекомендации корпоративного управления представлены в следующих 6 разделах: 1) Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления; 2) Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности; 3) Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники; 4) Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении; 5) Раскрытие информации и прозрачность; 6) Обязанности совета директоров.

2. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием (*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*).

Данный стандарт был впервые разработан Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2005 году, а позднее в 2015 году был принят в новой редакции, он является основным международным стандартом по ведению корпоративного управления в компаниях с государственной долей.

В соответствии с данным документом руководящие принципы и рекомендации по корпоративному управлению предприятиями с государственным участием представлены в следующих 7 разделах: 1) Обоснование владения государственной собственностью; 2) Государство в роли собственника; 3) Предприятия с государственным участием на рынке; 4) Соблюдение равенства прав акционеров и иных инвесторов; 5) Отношение с заинтересованными лицами и

ответственное ведение предпринимательской деятельности; 6) Прозрачность и раскрытие информации; 7) Обязанности совета директоров предприятий с государственным участием.

3. Глобальные принципы корпоративного управления Международной сети корпоративного управления (*ICGN Global Governance Principles*).

Данный стандарт был впервые разработан Международной сетью корпоративного управления (ICGN) в 2005 году, затем в 2009 и 2014 годах пересмотрен и повторно утвержден, а в 2017 году был принят в новой редакции. Этот международный стандарт, признавая и приветствуя принципы корпоративного управления ОЭСР, был принят в качестве минимальных стандартов корпоративного управления для компаний и инвесторов во всем мире.

Согласно данному документу принципы глобального корпоративного управления представлены в следующих 8 разделах: 1) Роль и обязанности совета директоров; 2) Руководство и независимость в совете; 3) Состав совета и избрание его членов; 4) Корпоративная культура; 5) Надзор за рисками; 6) Вознаграждение; 7) Отчетность и аудит; 8) Права акционеров.

4. Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета по банковскому надзору (*Basel Committee on Banking Supervision Guidelines on Corporate Governance Principles for banks*).

Данный стандарт был впервые разработан Базельским комитетом по банковскому надзору в 1999 году, позднее в 2006 году был пересмотрен под названием «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях», а в 2015 году принят в новой редакции.

Согласно этому документу, принципы и рекомендации корпоративного управления для банков представлены в следующих 13 разделах: 1) Обязанности наблюдательного совета; 2) Состав совета и квалификационные требования к его членам; 3) Структура и функции наблюдательного совета; 4) Высшее руководство; 5) Управление в группах; 6) Управление рисками; 7) Выявление, мониторинг и контроль рисков;

8) Информирование о рисках; 9) Комплаенс-контроль; 10) Внутренний аудит; 11) Система оплаты труда; 12) Раскрытие информации и транспарентность; 13) Роль органов надзора.

5. Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД (*UNCTAD Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*).

Данный стандарт был принят Конференцией ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) в 2006 году. В соответствии с данным документом рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления приведены в следующих 5 разделах: 1) Раскрытие финансовой информации; 2) Раскрытие нефинансовой информации; 3) Общие собрания; 4) Сроки и средства раскрытия информации; 5) Оптимальная практика для соблюдения.

6. Основные принципы системы корпоративного управления ЕБРР (*EBRD Core Principles of a Corporate Governance Framework*).

Данный документ был принят Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) в 2010 году и представляет собой стандарт корпоративного управления ЕБРР, направленный на внедрение эффективной системы корпоративного управления. Документ содержит 10 основных принципов системы корпоративного управления.

7. Руководство по корпоративному управлению Евроакционеров (*Euroshareholders Corporate Governance Guidelines*).

Данный документ был принят Европейской группой акционеров, то есть Евроакционерами в 2000 году, и предназначен для представления интересов определенных акционеров в Европейском Союзе. Документ содержит 10 рекомендаций по корпоративному управлению.

8. Принципы и рекомендации корпоративного управления Европейской ассоциации дилеров ценных бумаг (*EASD Corporate Governance Principles and Recommendations*).

Приняты в 2000 году Европейской ассоциацией дилеров ценных бумаг (EASD). Документ содержит 10 принципов и 50 рекомендаций по корпоративному управлению.

9. Принципы корпоративного управления в странах Содружества (*CACG Guidelines: Principles for Corporate Governance in the Commonwealth*).

Приняты в 1999 году Ассоциацией Содружества по корпоративному управлению (CACG). Документ охватывает 15 принципов корпоративного управления в странах Содружества наций.

10. Руководящие принципы по практике хорошего корпоративного управления Совета тихоокеанского экономического сотрудничества (*PECC Guidelines for Good Corporate Governance Practice*).

Данный документ был принят Советом тихоокеанского экономического сотрудничества (PECC) в 2001 году. Руководящие принципы и рекомендации корпоративного управления, изложенные в этом документе, объединены в следующих элементах: 1) Совет; 2) Председатель совета; 3) Члены совета; 4) Независимые, неисполнительные директора; 5) Исполнительные директора; 6) Заседания совета; 7) Комитеты совета; 8) Другие вопросы деятельности совета; 9) Заинтересованные лица; 10) Этика.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова сущность понятия корпорации и ее связь с корпоративным управлением?
2. Объясните сущность и значение понятия корпоративного управления.
3. Какие международно-признанные стандарты корпоративного управления вы знаете?

ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ (ОЭСР)

- 2.1. Принципы корпоративного управления ОЭСР: история, причины возникновения и структура.
- 2.2. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления.
- 2.3. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности.
- 2.4. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники.
- 2.5. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении.
- 2.6. Раскрытие информации и прозрачность.
- 2.7. Обязанности совета директоров.
- 2.8. Принципы справедливости, ответственности, прозрачности и подотчетности корпоративного управления.

2.1. Принципы корпоративного управления ОЭСР: история, причины возникновения и структура

«Принципы корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) были впервые приняты на заседании Совета ОЭСР 26-27 мая 1999 г. и являются основным документом в области международных стандартов корпоративного управления. С тех пор принципы корпоративного управления ОЭСР стали мерой конкретных критериев. Эти принципы стали использоваться в качестве стандарта Форумом финансовой стабильности, Всемирным банком и другими международными организациями для улучшения корпоративного управления в некоторых странах, с которыми они сотрудничают.

В 2002 году в связи с необходимостью определения и усиления ряда положений, которые четко разделяют обязанности регулирующих, надзорных и исполнительных органов в компаниях, а также для обеспечения большей прозрачности менеджмента компании, усиления ответственности Совета директоров и руководства в принятии решений, данные принципы были успешно пересмотрены.

Позже, в 2004 году, правительства 30 стран ОЭСР одобрили новые пересмотренные «*Принципы корпоративного управления*». В 2015 году эти принципы были пересмотрены и одобрены в новой редакции не только странами-членами ОЭСР, но и странами G20 (большой двадцатки). В настоящее время, эти принципы называются «*Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР*» и предназначены не только для государств-членов ОЭСР и G20, но и для других государств, а также фондовых бирж, инвесторов, компаний и других лиц, которые играют важную роль в улучшении корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР не являются обязательными, но носят рекомендательный характер и могут использоваться правительствами для оценки и совершенствования существующего национального законодательства, а также для создания системы корпоративного управления и разработки «передовой практики» в области корпоративного управления.

В соответствии с Принципами корпоративного управления G20/ОЭСР, *корпоративное управление* включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности.

Цель корпоративного управления - содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования долгосрочных инвестиций, финансовой стабильности и честности в предпринимательской деятельности, что свою очередь обеспечивает более стремительный рост и развитие всестороннего общества.

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР приведены в следующих шести разделах:

1. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления
2. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности

3. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники
4. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении
5. Раскрытие информации и прозрачность
6. Обязанности совета директоров

2.2. 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.

А. 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.

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

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

Д. Регулирование фондового рынка должно поддерживать эффективное корпоративное управление.

Е. 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.

Ф. Трансграничное сотрудничество должно расширяться, в

том числе за счет двусторонних и многосторонних договоренностей по обмену информацией.

2.3. 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

А. 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.

В. 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.

С. 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:

1. Акционеры должны получать достаточную и

своевременную информацию относительно даты и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны рассматриваться на собрании.

2. Процессы и процедуры для общих собраний акционеров должны обеспечивать равное обращение со всеми акционерами. Предусмотренные в компании процедуры не должны ненадлежащим образом затруднять или удорожать процесс голосования.

3. Акционерам должна предоставляться возможность задавать вопросы совету директоров, включая вопросы, относящиеся к проведению ежегодного внешнего аудита, и, с учетом разумных ограничений, предлагать вопросы для включения в повестку дня общего собрания.

4. Необходимо содействовать эффективному участию акционеров в принятии ключевых решений по управлению корпорацией, включая выдвижение кандидатов в члены совета директоров и их избрание. Акционеры должны иметь возможность изложить свою точку зрения относительно политики вознаграждения членов совета директоров и/или ключевых руководящих лиц в компании, в зависимости от обстоятельств. Элементы схем вознаграждения членов совета директоров и сотрудников, связанные с получением акций компании, должны одобряться акционерами.

5. Акционеры должны иметь возможность голосовать непосредственно лично или без личного присутствия, причем голоса, поданные и лично, и без личного присутствия, должны иметь равную силу.

6. Необходимо устранить препятствия для трансграничного голосования.

Д. 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.

Е. Необходимо обеспечить равное отношение ко всем акционерам – держателям акций одного класса. Необходимо раскрывать информацию о структурах капитала и договорен-

ностях, которые позволяют определенным акционерам получить степень влияния или осуществлять контроль непропорционально своим долям в капитале.

1. Все акции в рамках любой серии в классе акций имеют равные права. У всех инвесторов должна быть возможность получить информацию о правах, связанных со всеми сериями и классами акций до их покупки. Любые изменения в экономических правах или правах голоса по акциям подлежат одобрению со стороны акционеров-владельцев тех классов акций, которые подвергнуты негативному воздействию.

2. Необходимо требовать раскрытия информации о структуре капитала и договоренностях в отношении осуществления контроля.

Ф. Сделки со связанными сторонами должны быть одобрены и осуществлены таким образом, который позволяет обеспечить надлежащее разрешение конфликтов интересов, а также защищает интересы компании и её акционеров.

1. Необходимо урегулировать конфликты интересов, возникающие в связи со сделками со связанными сторонами.

2. Члены совета директоров и ключевые руководящие лица обязаны раскрывать совету директоров информацию о том, имеется ли у них материальная заинтересованность (прямая, косвенная или от имени третьих лиц) в какой-либо сделке или вопросе, напрямую затрагивающем корпорацию.

Г. 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.

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

1. Необходимо четко сформулировать правила и процедуры, регулирующие приобретение корпоративного контроля на рынках капитала, необычные сделки, как, например, слияния, а также продажу существенных корпоративных активов, а также раскрыть информацию, чтобы инвесторы понимали объем своих прав и

регрессных требований. Сделки должны осуществляться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, которые защищают права всех акционеров согласно классам их акций.

2. Средства, обеспечивающие защиту от корпоративных поглощений, не должны использоваться в целях укрывательства менеджмента и совета директоров от ответственности.

2.4. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и иные посредники

Структура 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.

А. 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.

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

С. 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.

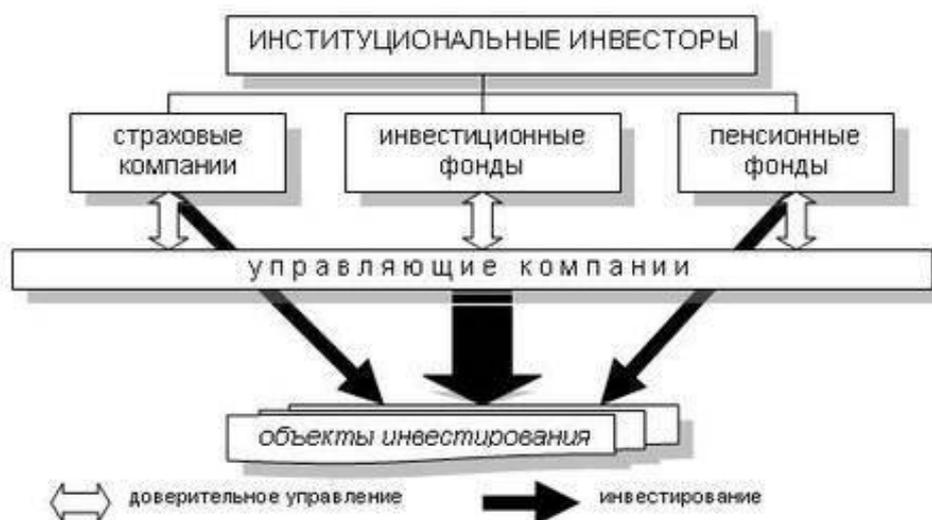


Рис. 2.1. Институциональные инвесторы

Д. 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 подрвать безупречность их анализа или консультации.

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

Ф. 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.

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

2.5. 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.

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

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

С. Необходимо разрешить разработку механизмов участия работников.

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

Е. 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.

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

2.6. Раскрытие информации и прозрачность

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

А. 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.

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

С. 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.

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

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

2.7. 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.

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

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

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

Д. 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.

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

1. Советы директоров должны рассмотреть вопрос относительно выделения достаточного количества неисполнительных членов совета директоров, способных иметь независимое суждение в отношении задач, сопряженных с потенциальными конфликтами интересов. Примерами таких ключевых обязанностей являются обеспечение достоверности финансовых и нефинансовых отчетов, проверка сделок со связанными сторонами, выдвижение кандидатур в совет директоров и на должности ключевых руководителей, а также выплата

вознаграждения членам совета директоров.

2. Советы директоров должны рассмотреть вопрос относительно создания специализированных комитетов, призванных оказать поддержку всему совету директоров в выполнении его функций, особенно в отношении аудита, а также в зависимости от размера компании и профиля рисков и в отношении управления рисками и выплаты вознаграждения. Когда комитеты совета директоров будут созданы, их полномочия, состав и регламент должны быть четко определены и раскрыты советом директоров.

3. У членов совета директоров должна быть реальная возможность принять на себя свои обязательства..

4. Советы директоров должны проводить регулярную оценку своей деятельности и определять, обладают ли они необходимым сочетанием опыта и компетенций.

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

Г. 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.

2.8. Принципы справедливости, ответственности, прозрачности и подотчетности корпоративного управления

Принципов корпоративного управления ОЭСР можно вкратце обозначить следующим образом: справедливость, ответственность, прозрачность и подотчетность (рис. 2.2.).

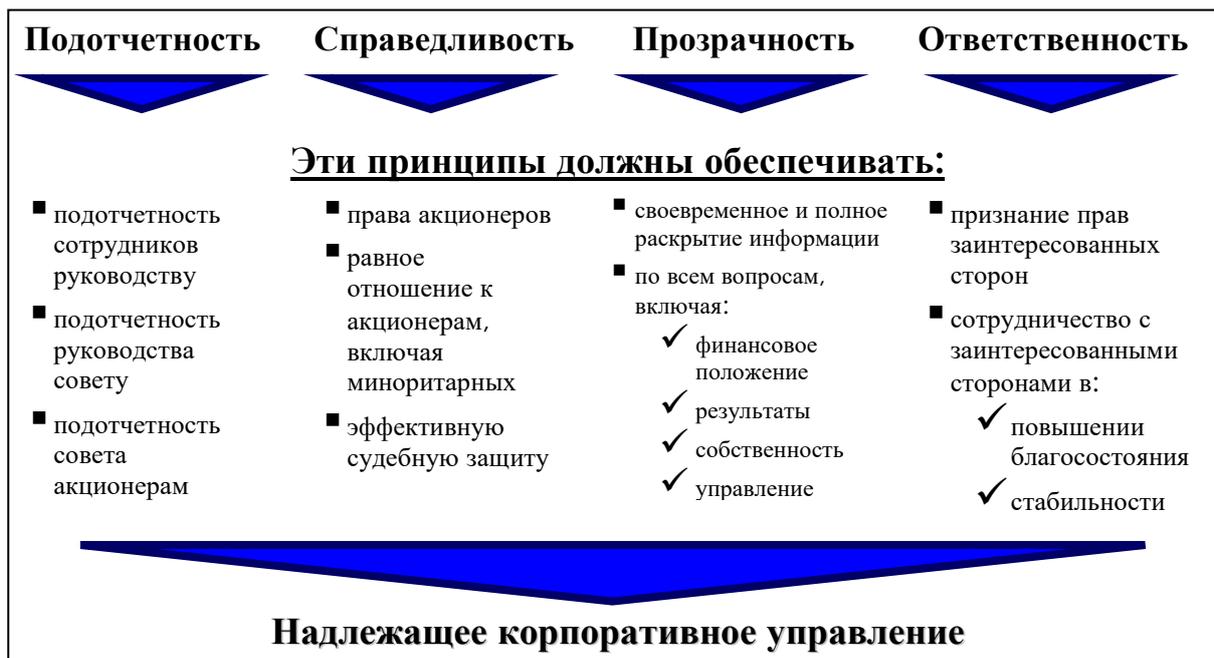


Рис. 2.2. Принципы подотчетности, справедливости, прозрачности и ответственности корпоративного управления

Принцип справедливости предусматривает, что система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать защиту прав акционеров и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь эффективные средства правовой защиты в случае нарушения их прав.

Согласно *принципу прозрачности*, система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем важным вопросам, связанным с предприятием, включая финансовое состояние, результаты деятельности, владение и управление компанией.

Согласно *принципу подотчетности* система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление предприятием, эффективный контроль над менеджерами со стороны наблюдательных советов и подотчетность наблюдательного совета акционерному обществу и его акционерам.

Принцип ответственности предусматривает, что система корпоративного управления на предприятии должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом, и

обеспечивать налаживание активного сотрудничества между компанией и заинтересованными сторонами.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Организации экономического сотрудничества и развития в развитии международных стандартов корпоративного управления?

2. Расскажите о принципах корпоративного управления ОЭСР, их создании и содержании.

3. Какие рекомендации даются по обеспечению основы для эффективной структуры корпоративного управления согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

4. Какие рекомендации даются по правам акционеров, равному отношению ко всем акционерам и ключевым функциям собственности согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

5. Какие рекомендации даются по институциональным инвесторам, рынкам ценных бумаг и иным посредникам согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

6. Какие рекомендации даются по роли заинтересованных лиц в корпоративном управлении согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

7. Какие рекомендации даются по раскрытию информации и прозрачности согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

8. Какие рекомендации даются по обязанностям совета директоров согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

9. Объясните сущность и необходимость принципа подотчетности корпоративного управления.

10. Объясните сущность и необходимость принципа справедливости корпоративного управления.

11. Объясните сущность и необходимость принципа прозрачности корпоративного управления.

12. Объясните сущность и необходимость принципа ответственности корпоративного управления.

ГЛАВА 3. ГЛОБАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЕТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

- 3.1. Международная сеть корпоративного управления (МСКУ).
Глобальные принципы корпоративного управления МСКУ.
- 3.2. Роль и обязанности совета директоров.
- 3.3. Руководство и независимость совета.
- 3.4. Состав совета и избрание его членов.
- 3.5. Корпоративная культура.
- 3.6. Надзор за рисками.
- 3.7. Вознаграждение.
- 3.8. Отчетность и аудит.
- 3.9. Права акционеров.

3.1. Международная сеть корпоративного управления (МСКУ). Глобальные принципы корпоративного управления МСКУ

Международная сеть корпоративного управления (*International Network of Corporate Governance*) создана в 1995 году в Вашингтоне среди институциональных инвесторов, их представителей, компаний, финансовых посредников, а также других лиц, заинтересованных в развитии мировой практики корпоративного управления. Данная организация признает и одобряет принципы корпоративного управления ОЭСР, и принимает их в качестве минимальных стандартов корпоративного управления для компаний и инвесторов мира.

Международная сеть корпоративного управления (МСКУ) состоит из институциональных инвесторов, функционирующих в 45 странах мира и управляющих активами в размере более 26 трлн. долл. США. Основная задача МСКУ – распространение стандартов корпоративного управления для развития эффективных рынков и устойчивой экономики в мире.

«Глобальные принципы корпоративного управления МСКУ» впервые были приняты в 2005 г. Позднее в 2009 и 2014 гг. данные принципы были пересмотрены и утверждены заново. В 2017 г. «Глобальные принципы корпоративного управления

МСКУ» были приняты всеми членами МСКУ в новой редакции.

Глобальные принципы корпоративного управления Международной сети корпоративного управления состоит из следующих 8 принципов:

1. Роль и обязанности совета директоров
2. Руководство и независимость совета
3. Состав совета и избрание его членов
4. Корпоративная культура
5. Надзор за рисками
6. Вознаграждение
7. Отчетность и аудит
8. Права акционеров

3.2. Роль и обязанности совета директоров

Совет директоров должен действовать на основе информированности и в лучших долгосрочных интересах компании, добросовестно, с осторожностью и усердием, на благо акционеров, учитывая при этом соответствующие заинтересованные стороны, в том числе кредиторов.

1. Совет директоров подотчетен акционерам и соответствующим заинтересованным сторонам и отвечает за сохранение и приумножение устойчивой стоимости в долгосрочной перспективе.

2. Совету директоров, особенно неисполнительным директорам, следует предоставлять каналы связи для конструктивного диалога по вопросам корпоративного управления с акционерами, кредиторами и другими заинтересованными сторонами, если это необходимо.

3. Совет директоров должен регулярно встречаться для выполнения своих обязанностей, а директора должны выделять достаточно времени для подготовки и посещения заседаний совета директоров.

4. Количество и характер назначений в совет директоров, которыми занимается отдельный директор (в частности,

председатель и исполнительные директора), следует тщательно рассматривать и регулярно пересматривать, а также четко раскрывать степень, в которой каждый отдельный директор обладает способностью выполнять функции нескольких директоров.

5. В совете директоров должен быть установлен формальный процесс введения в должность всех новых директоров, чтобы они были хорошо информированы о компании как можно скорее после своего назначения.

6. Совет директоров должен создавать комитеты для обсуждения таких вопросов, как аудит, вознаграждение исполнительных и неисполнительных директоров и назначение директоров.

7. Совет директоров должен получать советы о своих обязанностях согласно соответствующим законам и постановлениям, обычно от секретаря компании или главного юрисконсульта.

8. В совете директоров должен быть предусмотрен процесс, в рамках которого директора, включая независимых неисполнительных независимых директоров, могут иметь доступ к исполнительному руководству компании и другому соответствующему высшему руководству.

Для информации!

Директор (лат. *dirigere, directum* - управлять) – управляющий, руководитель, глава компании и т.д. **Директор** - это руководящая должность в организации, которая имеет полномочия выбирать стратегию развития организации, работать с персоналом, определять финансовые потоки предприятия.

В современных компаниях (акционерных обществах) директор – это член совета директоров компании, а также лицо, находящееся в руководстве компании. Такие лица делятся на 3 категории:

- ✓ Исполнительный директор
- ✓ Неисполнительный директор
- ✓ Независимый директор

Исполнительный директор - лицо, которое является членом совета директоров, а также занимает определенную должность в исполнительном органе компании.

Неисполнительный директор - член совета директоров, работа которого не связана с исполнительным органом компании.

Независимый директор - член совета директоров, работа которого не связана с исполнительным органом компании и не является аффилированным лицом компании.

3.3. Руководство и независимость совета

Руководство совета директоров требует ясности и сбалансированности функций совета директоров и исполнительного директора, а также целостности процесса для защиты интересов миноритарных инвесторов и содействия успеху компании в целом.

1. Совет директоров должен возглавляться независимым неисполнительным директором. Должно быть четкое разделение обязанностей между ролью председателя совета директоров и исполнительного руководства.

2. Совет директоров должен назначить ведущего независимого директора (иногда называемого старшим независимым директором), даже если председатель компании является независимым.

3. Практика, когда уходящий на пенсию генеральный директор компании остается в совете директоров в качестве директора, не должна поощряться.

4. Председатель отвечает за руководство советом и обеспечение его эффективности. Председатель должен обеспечивать культуру открытости и конструктивного диалога, позволяющую выражать самые разные точки зрения.

5. Совет директоров крупной компании должен состоять из большинства независимых неисполнительных директоров.

6. Совет директоров должен указывать в годовом отчете

имена директоров, которых он считает независимыми и которые могут выносить независимые суждения без какого-либо внешнего влияния.

7. Председатель должен регулярно проводить заседания с неисполнительными директорами без присутствия исполнительных директоров.

Для информации!

Согласно Закону Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», независимым членом наблюдательного совета признается лицо, которое:

- не работало в обществе и (или) в аффилированных лицах общества в течение последних трех лет;
- не является акционером общества и (или) учредителем (акционером, участником) аффилированных лиц общества;
- не имеет гражданско-правовых отношений с крупным клиентом и (или) крупным поставщиком общества и (или) аффилированного лица общества. При этом крупным клиентом и крупным поставщиком признаются лица, с которыми имеется действующий договор на сумму свыше двух тысяч базовых расчетных величин;
- не имеет каких-либо договоренностей с обществом и (или) аффилированными лицами общества, за исключением связанных с обеспечением выполнения задач и функций члена наблюдательного совета;
- не является супругом (супругой), родителем (усыновителем, удочерителем), ребенком (усыновленным, удочеренным), кровным или сводным братом или сестрой лица, которое является либо было в течение последних трех лет членом органов управления и внутреннего контроля общества и (или) аффилированных лиц общества;
- не является работником органа государственного управления или государственного предприятия.

3.4. Состав совета и избрание его членов

Должно быть достаточное количество директоров, обладающих соответствующими знаниями, независимостью, компетентностью, отраслевым опытом и разнообразием точек зрения, чтобы создавать эффективные вызовы, обсуждения и принимать объективные решения.

1. Совет директоров должен раскрывать политику компании в отношении разнообразия (включая гендерную, этническую, когнитивную и социальную) в отношении своего высшего руководства и совета (как исполнительного, так и неисполнительного).

2. Комитет по номинациям должен регулярно пересматривать срок полномочий каждого директора, чтобы обеспечить обновление совета директоров, разнообразие и сохранение корпоративных знаний.

3. Совет должен раскрывать процесс выдвижения и избрания / переизбрания директора вместе с информацией о кандидатах в совет.

4. Совет должен гарантировать, что акционеры могут выдвигать кандидатов для назначения в совет при соблюдении соответствующего порога владения акциями.

5. Акционеры должны иметь отдельное голосование при избрании каждого директора, при этом каждый кандидат утверждается простым большинством голосов.

6. Совет должен тщательно оценивать результаты своей деятельности (как коллективного органа), секретаря компании (если такая должность существует), комитетов совета директоров и отдельных директоров до того, как их предложат на переизбрание.

7. Совет директоров должен создать комитет по назначениям, состоящий из большинства независимых неисполнительных директоров.

3.5 Корпоративная культура

Совет директоров должен придерживаться высоких стандартов деловой этики, гарантируя, что его видение, миссия и цели являются обоснованными и демонстрируют его ценности. Кодексы этического поведения следует эффективно распространять и интегрировать в стратегию и операции компании, включая системы управления рисками и структуры вознаграждения.

1. Совет директоров должен гарантировать, что руководство внедрило надлежащим образом строгие политики и процедуры для снижения риска взяточничества, коррупции или других должностных преступлений.

2. Совет директоров должен обеспечить наличие в компании независимого конфиденциального механизма, с помощью которого сотрудник, поставщик или другая заинтересованная сторона может (не опасаясь возмездия) поднимать вопросы, вызывающие особую озабоченность, в отношении потенциальных или предполагаемых нарушений этического кодекса компании или закона.

3. Совет должен иметь политику в отношении политического участия, охватывающую лоббирование и пожертвования политическим целям или кандидатам.

4. Совет директоров должен разработать четкие правила в отношении любых операций директоров и сотрудников с собственными ценными бумагами компании.

5. Совет директоров должен развивать корпоративную культуру, которая гарантирует, что сотрудники понимают свою ответственность за надлежащее поведение.

6. Советам директоров следует тщательно оценивать диапазон возможных последствий, если рассматривается вопрос о реинкорпорации или связанных с ней корпоративных преобразованиях.

Для информации!

Корпоративная культура - это модель поведения, которая формируется в процессе работы компании и распространяется среди ее сотрудников, при которой сотрудники осуществляют свою деятельность на основе систем ценностей, норм, правил, традиций и принципов.

3.6. Надзор за рисками

Совет директоров должен активно контролировать, анализировать и утверждать подход к управлению рисками на регулярной основе или при любых значительных изменениях в бизнесе, а также удостовериться в том, что этот подход работает эффективно.

1. Совет директоров должен учитывать ряд вероятных результатов, которые могут возникнуть в результате его принятия решений, и действий, необходимых для управления этими результатами.

2. Совет директоров должен применять комплексный подход к надзору за рисками, который включает существенные финансовые, стратегические, операционные, экологические и социальные риски, а также любые репутационные последствия.

3. Совет директоров должен подавать пример и развивать эффективную культуру риска, которая поощряет открытость и конструктивное оспаривание суждений и предположений.

4. Совет директоров должен обеспечить надлежащее отражение риска в стратегии компании и распределении капитала.

5. Наличие комитета по рискам может быть эффективным механизмом для надзора за подходом компании к управлению рисками.

Для информации!

Риск - это вероятность и последствия наступления неблагоприятного события, предполагаемые обстоятельства, которые могут привести к убыткам и ущербу для человека.

Управление рисками (риск-менеджмент) - это процесс принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности негативных последствий в компании и минимизацию возможных потерь.

3.7. Вознаграждение

Вознаграждение должно быть разработано таким образом, чтобы эффективно согласовывать интересы генерального директора и высших должностных лиц с интересами компании и ее акционеров, чтобы обеспечить долгосрочную эффективность и устойчивое создание стоимости. Совет директоров также должен обеспечить, чтобы совокупное вознаграждение было надлежащим образом сбалансировано с необходимостью выплаты дивидендов акционерам и сохранения капитала для будущих инвестиций.

1. Совет несет ответственность за обеспечение разумного и справедливого вознаграждения, как по структуре, так и по размеру.

2. Структура вознаграждения должна быть составлена простым образом и вознаграждение должно балансировать уровни заработной платы по сравнению с уровнем льгот.

3. Элементы, связанные с производительностью должны включать соображения риска, чтобы не было вознаграждения за принятие ненадлежащих рисков за счет компании и ее акционеров.

4. Совет директоров должен раскрывать ясную и понятную политику вознаграждения и отчеты, которые соответствуют долгосрочным стратегическим целям компании.

5. Совет директоров должен раскрывать политику компании в отношении владения акциями генеральным директором, неисполни-

тельными директорами и исполнительными должностными лицами.

6. Акционеры должны иметь возможность проводить обязательное голосование по политике вознаграждения руководителей (обычно каждые три года), особенно если предлагается значительное изменение структуры вознаграждения.

7. Акционеры должны иметь право совещательного голоса при составлении годового отчета о вознаграждениях.

8. Совет директоров должен обеспечить, чтобы разработка структур вознаграждения сотрудников компании укрепляла, а не подрывала устойчивое создание стоимости.

9. Совет должен обеспечить, чтобы оплата неисполнительного директора и / или неисполнительного председателя была организована таким образом, чтобы обеспечить независимость, объективность и соответствие интересам акционеров.

10. Совет директоров должен создать комитет по вознаграждениям, состоящий из большинства независимых неисполнительных директоров.

Для информации!

Вознаграждение – премии, дополнительные бонусы и другие поощрения, выплачиваемые членам совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительному руководству компании по результатам их работы.

3.8. Отчетность и аудит

Совет директоров должен контролировать своевременное и качественное раскрытие компанией инвесторам и другим заинтересованным сторонам информации, касающейся финансовой отчетности, стратегических и операционных результатов, корпоративного управления и существенных экологических и социальных факторов. Надежная аудиторская практика имеет решающее значение для соблюдения необходимых стандартов качества.

1. Совет директоров должен представить акционерам сбалансированную и понятную оценку положения и перспектив компании в годовом отчете и бухгалтерской отчетности.

2. Совет директоров должен своевременно раскрывать актуальную и существенную информацию, чтобы позволить акционерам принимать во внимание информацию, которая помогает в выявлении рисков и источников создания богатства.

3. Совет директоров должен подтвердить, что годовой отчет и финансовая отчетность компании дают правдивое и объективное представление о положении и перспективах компании.

4. Совет директоров должен подтвердить в годовом отчете, что он провел тщательную оценку состояния дел в компании и любых существенных рисков, в том числе для ее платежеспособности и ликвидности.

5. Совет директоров должен предоставить интегрированный отчет, который показывает исторические показатели и отображает риски, возможности и перспективы компании в будущем.

6. Совет директоров должен наблюдать за созданием и поддержанием эффективной системы внутреннего контроля, которая должна оцениваться в соответствии с международно признанными стандартами внутреннего аудита.

7. Совет директоров должен публиковать отчет внешнего аудитора, который должен содержать независимое и объективное мнение о финансовом положении и результатах деятельности компании.

8. Компания должна опубликовать свою политику ротации аудиторских фирм.

9. Выбор внешнего аудитора должен быть одобрен акционером, и совет директоров должен ежегодно рассматривать вопрос о независимости аудитора и отчитываться перед акционерами.

Для информации!

Отчет – информация о деятельности компании, результатах ее работы за определенный период.

Финансовая отчетность – информация о финансовом положении компании на отчетную дату, финансовом результате ее деятельности и движении денежных средств за отчетный период.

Годовая финансовая отчетность включает: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о денежных потоках, отчет о собственном капитале.

10. Комитет по аудиту должен взаимодействовать с аудитором компании, чтобы обсудить любые риски или другие проблемы.

11. Комитет по аудиту должен, насколько это практически возможно, утверждать любые неаудиторские услуги и связанные с ними гонорары, предоставляемые внешним аудитором, чтобы гарантировать, что они не ставят под угрозу независимость аудитора.

12. Совет директоров должен создать комитет по аудиту, полностью состоящий из независимых неисполнительных директоров.

3.9. Права акционеров

Права всех акционеров должны быть равны и должны быть защищены. Основопологающим для этой защиты является обеспечение того, чтобы права голоса акционеров были напрямую связаны с экономической долей акционера, и чтобы миноритарные акционеры имели право голоса по ключевым решениям или сделкам, которые влияют на их интересы в компании.

1. Простые или обыкновенные акции должны давать один голос за каждую акцию.

2. Совет директоров должен гарантировать, что акционеры имеют право голоса при принятии важных решений, которые могут изменить характер компании.

3. Совет директоров должен гарантировать, что политики и процедуры в отношении конфликтов интересов установлены, понятны и применены директорами, руководством, сотрудниками и другими соответствующими сторонами.

4. Совет директоров должен раскрывать процесс утверждения, проверки и мониторинга операций со связанными сторонами.

5. Акционеры должны иметь право одобрять значительные сделки с заинтересованностью.

6. Совет директоров должен предоставлять акционерам разумную возможность на общем собрании задавать вопросы или высказывать комментарии по поводу руководства компании.

7. Совет директоров должен гарантировать, что акционеры имеют право включать вопросы в повестку дня общих собраний.

8. Совет директоров должен гарантировать, что акционеры имеют право созывать собрание акционеров с целью ведения законной деятельности компании.

9. Любой порог, связанный с решениями акционеров, предложениями акционеров или другим подобным участием, должен гарантировать, что рассматриваемый вопрос, вероятно, будет важен для всех акционеров.

10. Совет директоров должен обеспечить равное отношение к акционерам и предоставить им защиту от неправомерного использования или незаконного присвоения капитала.

11. Собрания акционеров должны четко и своевременно сообщаться, и позволять получать все голоса акционеров по доверенности, а также подсчитывать и подтверждать их.

12. Совет директоров должен гарантировать, что компания ведет учет зарегистрированных владельцев своих акций или лиц, обладающих правом голоса по его акциям.

13. Совет должен обеспечить размещение повестки дня общего собрания на веб-сайте компании как минимум за месяц до его проведения.

14. Совет директоров должен четко объявить дату, к которой акционеры должны подать свои инструкции по голосованию.

15. Совет директоров должен продвигать эффективные,

недорогие, своевременные и доступные процедуры голосования, позволяющие акционерам участвовать и голосовать на общих собраниях.

16. Совет должен обеспечить равную силу голосов, поданных лично или заочно, и все голоса должны быть правильно подсчитаны и записаны посредством бюллетеней.

17. Компании должны подтвердить акционерам, были ли их голоса правильно зарегистрированы и официально подсчитаны.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Международной сети корпоративного управления в развитии международных стандартов корпоративного управления?

2. Расскажите о глобальных принципах корпоративного управления МСКУ, их создании и содержании.

3. Какие рекомендации даются по роли и обязанностям совета директоров согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

4. Какие рекомендации даются по руководству и независимости совета согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

5. Какие рекомендации даются по составу совета и избранию его членов согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

6. Какие рекомендации даются по корпоративной культуре согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

7. Какие рекомендации даются по надзору за рисками согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

8. Какие рекомендации даются по вознаграждению согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

9. Какие рекомендации даются по отчетности и аудиту согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

10. Какие рекомендации даются по правам акционеров согласно Глобальным принципам корпоративного управления МСКУ?

ГЛАВА 4. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО БАНКА РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ

- 5.1. Европейский банк реконструкция и развития (ЕБРР) и ее роль в развитии системы корпоративного управления.
- 5.2. Основные принципы системы корпоративного управления ЕБРР.

4.1. Европейский банк реконструкция и развития (ЕБРР) и ее роль в развитии системы корпоративного управления

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) был основан в 1991 г. для поддержки рыночной экономики и демократии в 34 странах Восточной Европы и Центральной Азии. Его главный офис находится в Лондоне. Сегодня в ЕБРР входят 69 государства-члена и две международные организации (Европейский Союз и Европейский инвестиционный банк).

С помощью своих инвестиций ЕБРР содействует:

- проведению структурных и отраслевых реформ;
- развитию конкуренции, приватизации и предпринимательства;
- укреплению финансовых организаций и правовых систем;
- развитию необходимой инфраструктуры для – поддержки частного сектора;
- внедрению надёжно работающей системы корпоративного управления, в том числе и в целях решения природоохранных проблем.

«Основные принципы системы корпоративного управления» (EBRD Core Principles of a Corporate Governance Framework) Европейского банка реконструкции и развития были утверждены в 2010 г., и представляют собой стандарт корпоративного управления, направленный на внедрение действенной системы корпоративного управления ЕБРР.

4.2. Основные принципы системы корпоративного управления ЕБРР

Документ Европейского банка реконструкции и развития

«Основные принципы системы корпоративного управления» состоит из 10 принципов.

1. Система корпоративного управления должна быть направлена на продвижение деловой этики, справедливости, прозрачности, подотчетности, ответственности и рыночной эффективности.

Рынки могут быть прозрачными и эффективными только в том случае, если участники получают образование, чтобы понимать и поощрять внедрение отчетности и этики. Деловая этика, прозрачность и эффективность рынка являются ключевыми элементами корпоративного управления.

Известно, что эффективное корпоративное управление должно основываться на четырех основных принципах: справедливости, прозрачности, подотчетности и ответственности.

Принцип справедливости подразумевает, что система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать защиту прав акционеров и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь эффективные средства правовой защиты в случае нарушения их прав.

В соответствии с **принципом прозрачности** система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем важным вопросам, связанным с предприятием, включая финансовое состояние, результаты деятельности, владение и управление компанией.

Принцип подотчетности означает, что система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление предприятием, эффективный контроль над менеджерами со стороны наблюдательных советов и подотчетность наблюдательного совета акционерному обществу и его акционерам.

Принцип ответственности подразумевает, что система корпоративного управления на предприятии должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом, и обеспечивать налаживание активного сотрудничества между компанией и заинтересованными сторонами.

Для информации!

Деловая этика (*business ethics*) – совокупность правил, регулирующих отношения, возникающие в процессе делового (предпринимательского) общения. Знание и применение деловой этики позволяет деловым партнерам понимать друг друга и находить способы эффективного ведения бизнеса.

2. Система корпоративного управления должна быть гибкой и правопринудительной.

Система корпоративного управления должна быть достаточно гибкой, чтобы обеспечить быструю адаптацию к рыночным изменениям, и иметь достаточную юридическую силу, чтобы гарантировать соблюдение правил. Система корпоративного управления должна представлять собой сочетание первичного, вторичного законодательства и добровольно принимаемых кодексов. Вторичное законодательство и добровольно принимаемые кодексы должны быть разработаны на основе норм первичного законодательства. Соблюдение кодексов должно контролироваться, а рынок должен получать подробную и достоверную информацию об их внедрении и соблюдении.

Система корпоративного управления Узбекистана опирается на корпоративное законодательство, подзаконные акты и кодекс корпоративного управления.

Для информации!

Основные законы Республики Узбекистан, регулирующие корпоративное управление:

- Гражданский Кодекс Республики Узбекистан (1996 г.)
- Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (новая редакция, 2014 г.)
- Закон «О рынке ценных бумаг» (новая редакция, 2015 г.)
- Закон «О банках и банковской деятельности» (новая редакция, 2019 г.)
- Закон «О конкуренции» (2012 г.)

- Закон «Об аудиторской деятельности» (новая редакция, 2021 г.)
- Закон «О бухгалтерском учете» (новая редакция, 2016 г.)
- Закон «О банкротстве» (новая редакция, 2003 г.)
- Закон «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» (2001 г.)
- Закон «О хозяйственных товариществах» (2001 г.)

Корпоративное законодательство – совокупность законов и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы корпоративного права.



Рис. 4.1. Источники корпоративного права

3. Система корпоративного управления должна обеспечивать четкое разделение задач, прав и ответственности между руководством компании и ее акционерами.

Четкое разделение задач между органами управления компании необходимо для эффективного и прозрачного управления компанией на конкурентном рынке. За таким разделением задач следуют права и обязанности. Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в принятии ключевых решений в области корпоративного управления.

Руководство компании должно свободно управлять компанией в пределах полномочий акционеров и устава. Акционеры должны иметь всю информацию для контроля руководства компании и оценки его деятельности.

4. Акционеры должны иметь свободный доступ к своим правам.

Важно не только четко установить права акционеров, но также и то, что акционеры – как отечественные, так и иностранные – имели легкий доступ к своим правам. Основные права включают получение информации, голосование и участие в прибыли. Система корпоративного управления должна позволять использовать электронные средства связи, и применять легкодоступные и прозрачные процедуры для заочного голосования.

Для информации!

Права акционеров в Узбекистане:

- ✓ включение их в реестр акционеров соответствующего общества;
- ✓ получение в отношении себя выписки со счета депо;
- ✓ получение части прибыли АО в виде дивидендов;
- ✓ получение части имущества в случае ликвидации АО в соответствии с принадлежащей им долей;
- ✓ участие в управлении АО посредством голосования на общих собраниях акционеров;
- ✓ получение в установленном порядке полной и достоверной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности АО;
- ✓ свободное распоряжение полученным дивидендом;
- ✓ защиту своих прав в уполномоченном государственном органе по регулированию рынка ценных бумаг, а также в суде;
- ✓ требование возмещения причиненных им убытков в установленном порядке;
- ✓ объединение в ассоциации и другие негосударственные

некоммерческие организации с целью представления и защиты своих интересов;

- ✓ страхование рисков, связанных с возможными убытками, в том числе упущенной выгоды при приобретении ценных бумаг.

5. К акционерам, владеющим одного вида акций, следует относиться равноправно.

Принцип равного отношения к акционерам, владеющим одного вида акций, является ключевым вопросом корпоративного управления. Все акционеры должны иметь одинаковую возможность получать прибыль от увеличения стоимости компании в соответствии с их долевым участием. В случае смены контроля в компании, акционеры должны быть полностью информированы об этом и свободно решать о том, продавать свои акции или нет. Меры по борьбе с поглощениями должны утверждаться акционерами.

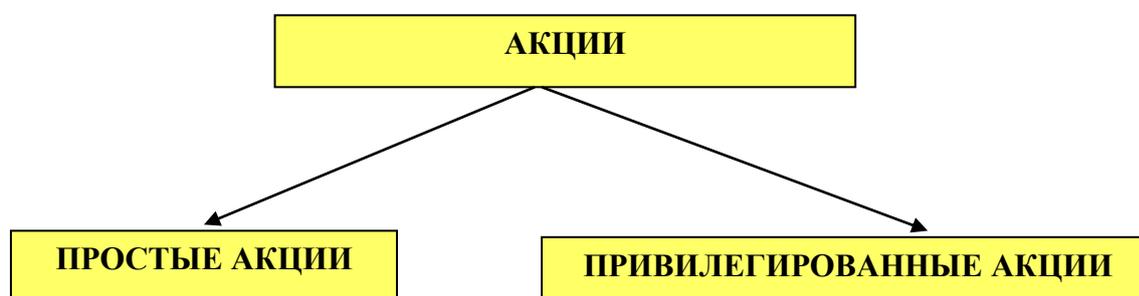


Рис. 4.2. Типы акций акционерного общества

Таблица 4.1. Права акционеров в зависимости от владения пакетом акций в Узбекистане

1%	- Право внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в наблюдательный совет и ревизионную комиссию (ревизоры) АО.
1%	- Право обратиться в суд с иском к члену наблюдательного совета, директору или члену правления АО, а также к доверительному управляющему о возмещении убытков,

	причиненных АО.
5%	- Право требования провести внеочередное общее собрание акционеров.
5%	- Право требовать провести проверку финансово-хозяйственной деятельности общества по итогам деятельности за год или иной период.
10%	- Право самостоятельно привлечь аудиторскую организацию для изучения имеющихся признаков нарушения требований к заключению сделки с аффилированным лицом, в результате которой нанесен ущерб обществу либо будет нанесен в будущем вследствие совершения данной сделки.
40%	- Право принятия решений на повторном общем собрании акционеров, созванном взамен несостоявшегося.
50%	- Право принятия решений на общем собрании акционеров по вопросам, отнесенным к компетенции общего собрания акционеров.
75%	- Право принятия решений на общем собрании акционеров о внесении изменений и дополнений в устав АО, реорганизации АО, ликвидации АО, определении предельного размера объявленных акций, совершении АО крупных сделок и сделок с аффилированными лицами (квалифицированное большинство).
100%	- Право принятия решений единолично без проведения общего собрания акционеров (решения подлежат оформлению в письменной форме).

б. Заинтересованные стороны должны иметь возможность получить эффективное возмещение за нарушение своих прав.

Заинтересованные стороны должны иметь возможность получить возмещение за нарушение своих прав, если это предусмотрено законом или соглашением. Должны быть эффективные методы для получения возмещения по разумной цене и без чрезмерных задержек. Следует установить правильный баланс между правилом «безопасной гавани» и правом требовать компенсации.

Заинтересованная сторона – это лицо, являющееся держателем денег или другого имущества, пока не определен их

владелец. В последние десятилетия 20-го века слово «заинтересованная сторона» превратилось в специальный правовой термин в области управления бизнесом, и концепция была расширена за счет включения в нее всех тех, кто заинтересован (или «имеет участие») в то, чем занимается организация. Сюда входят, среди прочего, акционеры, кредиторы, сотрудники и поставщики.

Существует определенный риск того, что правовая система, которая позволяет любому инвестору оспаривать деятельность корпорации в суде, может иметь предрасположенность к чрезмерным судебным разбирательствам. Таким образом, многие правовые системы ввели законные нормы для защиты руководства и членов совета директоров компании от судебных злоупотреблений в форме тестов на достаточность жалоб акционеров, так называемых безопасных гаваней в отношении действий руководства и членов совета директоров компании (такое как правило о защите бизнес-решения), а также безопасная гавань в отношении раскрытия информации. В конечном счете, необходимо найти баланс между разрешением инвесторам искать средства правовой защиты от нарушения прав собственности и избежанием чрезмерных судебных разбирательств.

7. Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие точной и проверенной информации для всех заинтересованных сторон.

Одним из важнейших прав заинтересованных сторон является получение регулярной и достоверной информации для обоснованной оценки деятельности руководства компании и ее прибыльности. Система корпоративного управления должна обеспечивать, чтобы инвесторы, кредиторы, сотрудники, участники рынка, регулирующий орган и все другие заинтересованные стороны могли опираться на полученную компанией информацию, и действовать соответствующим образом. В частности, финансовая информация должна быть подготовлена в соответствии с высококачественными стандартами бухгалтерского учета. Целостность рынка требует, чтобы информация была надежной, своевременно раскрываемой,

регулярно обновляемой и легкодоступной.

8. Структура акционерного капитала компании должна быть прозрачной.

Следует раскрывать информацию о мерах, механизмах и структурах, направленных на расширение цепочки контроля (за пределы известных контролирующих сторон) или на осуществление контроля, не соответствующего уровню риска. Пирамидальные структуры управления и перекрестное владение акциями являются обычным явлением, но они не должны превращаться в механизмы злоупотребления. При наличии таких структур, участников рынка необходимо немедленно извещать об этом, чтобы в достаточной мере оценить отсутствие проблем прозрачности или подотчетности / аудита.

9. Система корпоративного управления должна создать структуру, способную независимо проверять и обеспечивать целостность финансовой отчетности компании.

Механизмы внутреннего и внешнего контроля должны быть адаптированы с учетом общественных интересов прозрачного рынка. Предусмотренные законом меры наказания должны быть уместными и адаптированными для предотвращения любых возможных злоупотреблений. Рейтинговые компании и фирмы, предоставляющие рекомендации участникам рынка, должны иметь возможность независимо выразить свое мнение. Механизмы контроля должны иметь возможность оценивать и проверять все трансграничные участия и международную деятельность компании.

10. Руководство компании должно всегда действовать в интересах компании и акционеров.

Злоупотребляющие поведения со стороны совета директоров должны быть запрещены и предотвращены. Схемы вознаграждения и компенсации членов совета директоров должны утверждаться акционерами. Информация о материальной заинтересованности руководящих лиц в сделках или вопросах, касающихся деятельности компании, должна быть раскрыта. В состав руководства должны входить независимые директора, отвечающие за конкретные задачи во избежание конфликта интересов.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Европейского банка реконструкции и развития в развитии международных стандартов корпоративного управления?

2. Расскажите об основных принципах системы корпоративного управления ЕБРР, их создании и содержании?

3. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Система корпоративного управления должна быть направлена на поощрение деловой этики, справедливости, прозрачности, подотчетности, ответственности и рыночной эффективности».

4. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Система корпоративного управления должна быть гибкой и принудительной».

5. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Система корпоративного управления должна обеспечивать четкое разделение задач, прав и ответственности между руководством и акционерами».

6. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Акционеры должны иметь свободный доступ к своим правам».

7. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «К акционерам, владеющим одного вида акций, следует относиться равноправно».

8. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Заинтересованные стороны должны иметь возможность получить эффективную компенсацию за нарушение своих прав».

9. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие точной и проверенной информации для всех заинтересованных сторон».

10. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Структура акционерного капитала компании должна быть прозрачной».

11. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «В рамках системы корпоративного управления должна быть создана структура, способная независимо проверять и обеспечивать целостность финансовой отчетности компании».

12. Объясните суть данного принципа ЕБРР: «Руководство должно всегда действовать в интересах компании и акционеров».

ГЛАВА 5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЕВРОАКЦИОНЕРОВ

- 5.1. Группа европейских акционеров (Евроакционеры) и их роль в поддержании принципов корпоративного управления.
- 5.2. Рекомендации по корпоративному управлению Евроакционеров.

5.1. Группа европейских акционеров (Евроакционеры) и их роль в поддержании принципов корпоративного управления

Группа европейских акционеров, или Евроакционеры (Euroshareholders) является Конфедерацией европейских ассоциаций акционеров. Она была основана в 1992 г. в Брюсселе, Бельгия. В настоящее время членами Евроакционеров являются более 30 национальных ассоциаций акционеров по всей Европе.

Основная задача Евроакционеров - представлять интересы отдельных акционеров в Европейском Союзе.

Основные цели Евроакционеров являются:

- представление и защита интересов акционеров и других инвесторов в ценных бумагах;
- повышение акционерной стоимости европейских компаний;
- обеспечение равного отношения ко всем акционерам;
- поддерживать гармонизацию на уровне ЕС по таким вопросам, как защита миноритарных акционеров, прозрачность рынков капитала и трансграничное голосование по доверенности;
- поддерживать принципы корпоративного управления на европейском уровне;
- содействие финансовому образованию и исследованиям в области рынков капитала и акционерной стоимости.

В 1990-е годы корпоративное управление обсуждалось в нескольких европейских странах, а также за пределами Европы. Многие отчеты и/или рекомендации по этому поводу были опубликованы на национальном уровне, в которых внимание было сосредоточено на месте и роль акционера.

После публикации общих принципов корпоративного управления ОЭСР в 1999 г., в 2000 г. были приняты *«Руководящие принципы корпоративного управления Евроакционеров» (Euroshareholders Corporate Governance Guidelines)*.

5.2. Рекомендации по корпоративному управлению Евроакционеров

«Руководящие принципы корпоративного управления Евроакционеров» включает в себя 10 рекомендаций по корпоративному управлению.

Рекомендация 1. *Компания должна в первую очередь стремиться к максимальному увеличению акционерной стоимости в долгосрочной перспективе. Компании должны четко заявить (в письменной форме) свои финансовые цели, а также свою стратегию и включить их в годовой отчет.*

Для информации!

Акционерная стоимость - это современный бизнес-термин, который подразумевает, что конечной мерой успеха компании является обогащение акционеров. Он стал популярным в 1980-х годах и особенно связан с бывшим генеральным директором General Electric Джеком Уэлчем.

Рекомендация 2. *Основные решения, которые имеют фундаментальное влияние на характер, размер, структуру и профиль рисков компании, а также решения, которые имеют значительные последствия для положения акционера в корпорации, должны быть одобрены акционерами или должны приниматься на годовом общем собрании акционеров.*

Рекомендация 3. *Следует избегать защиты от поглощения или других мер, ограничивающих влияние акционеров.*

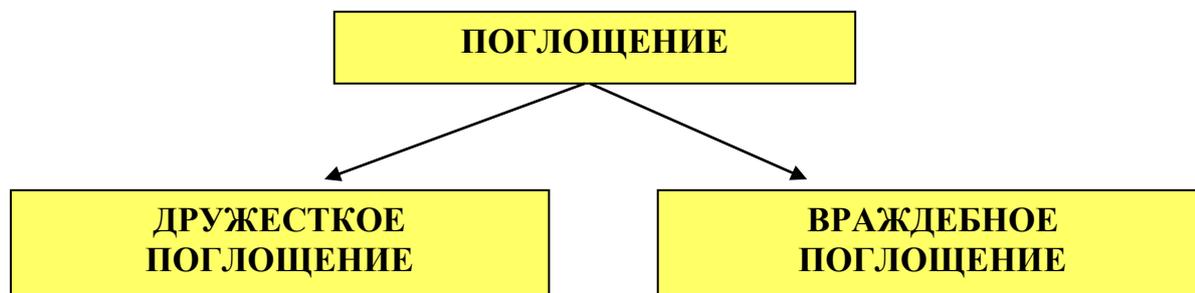


Рис. 5.1. Виды корпоративных поглощений

Рекомендация 4а. *Процесс слияний и поглощений должен регулироваться, а соблюдение этих правил должно контролироваться.*

Для информации!

Поглощение (*takeover/acquisition*) – приобретение одной компанией контрольного пакета акций другой компании. В отличие от слияния двух компаний, которое осуществляется по взаимному соглашению между ними, поглощение как правило носит враждебный характер и не учитывает позиции компании жертвы.

Слияние (*merger*) – это объединение двух или более компаний, в результате которого создается новая компания.

Рекомендация 4б. *Если доля акционера в компании превышает определенный порог, этот акционер должен быть обязан сделать предложение в отношении оставшихся акций на разумных условиях, то есть по крайней мере по цене, уплаченной за контроль над компанией.*

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», лицо, которое стало владельцем **50 и более процентов** акций общества, в течение тридцати дней обязано объявить предложение владельцам остальных акций продать ему акции по рыночной стоимости, если до этого лицо не владело акциями или владело **менее 50 процентами** акций данного общества. В случае получения в течение тридцати дней со дня объявления письменного согласия акционера о продаже принадлежащих ему акций, владелец **50 и более процентов** акций общества обязан купить данные акции.

Рекомендация 5. *Компании должны немедленно раскрывать информацию, которая может повлиять на цену акций, а также информацию о тех акционерах, которые преодолевают (вверх или вниз) 5-процентный порог. За*

несоблюдение требований должны быть предусмотрены серьезные штрафы.

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров», Общество, акции которого включены в биржевой котировальный лист фондовой биржи, обязано публиковать на Едином портале корпоративной информации и на официальном веб-сайте общества информацию о владении **5 и более процентами** акций (долей, паев) других юридических лиц. При этом такая информация должна публиковаться в течение 72 часов с момента приобретения акций (долей, паев).

Рекомендация 6. *Аудиторы должны быть независимыми и избираться общим собранием акционеров.*

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности»:

Аудитор — физическое лицо, имеющее квалификационный сертификат аудитора.

Аудиторская организация — коммерческая организация, осуществляющая аудиторскую деятельность по проведению аудиторских проверок и оказанию сопутствующих услуг.

Аудиторская деятельность — предпринимательская деятельность аудиторских организаций по оказанию аудиторских услуг.

Аудиторская проверка — проверка финансовой отчетности и связанной с ней финансовой информации хозяйствующего субъекта, проводимая аудиторской организацией с целью установления достоверности и соответствия проверяемой финансовой отчетности и связанной с ней финансовой информации законодательству о бухгалтерском учете.

Рекомендация 7. *Акционеры должны иметь возможность вносить вопросы в повестку дня общего собрания акционеров.*

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» акционеры (акционер), являющиеся в совокупности владельцами **не менее чем одного процента** голосующих акций общества, в срок не позднее тридцати дней после окончания финансового года общества, если уставом общества не установлен более поздний срок, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в наблюдательный совет и ревизионную комиссию (ревизоры) общества, число которых не может превышать количественного состава этого органа.

Рекомендация 8. *Помимо обычных каналов, компания должна использовать электронные средства для предоставления акционерам информации, которая может повлиять на цену акций.*

Для информации!

В соответствии с Положением о требованиях к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ, утвержденным постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан №176 от 02.07.2014 г., акционерные общества в обязательном порядке должны размещать соответствующую информацию на своих корпоративных веб-сайтах.

Рекомендация 9. *Акционеры имеют право избирать членов, по крайней мере, одного совета, а также могут оформлять решение об их увольнении. Перед избранием акционеры должны иметь возможность предлагать кандидатов в члены совета директоров.*

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» определение количественного состава наблюдательного совета, избрание их членов и досрочное прекращение их полномочий относится к компетенции общего собрания акционеров.

Рекомендация 10а. Членство неисполнительных лиц в совете, будь то одноуровневая или двухуровневая система (член наблюдательного совета), должно быть ограничено максимум двенадцатью годами.

Рекомендация 10б. Максимум один неисполнительный член совета директоров должен быть лицом, которое в прошлом работал в качестве исполнительного члена совета директоров компании.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Группы европейских акционеров в развитии международных стандартов корпоративного управления?
2. Расскажите о рекомендациях по корпоративному управлению Евроакционеров, их создании и содержании.
3. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Компании должны четко заявить свои финансовые цели, а также свою стратегию и включить их в годовой отчет».
4. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Основные решения, которые имеют значительные последствия для положения акционера в корпорации, должны быть одобрены акционерами или должны приниматься на годовом общем собрании акционеров».
5. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Следует избегать защиты от поглощения или других мер, ограничивающих влияние акционеров».
6. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Процесс слияний и поглощений должен регулироваться, а соблюдение этих правил должно контролироваться».
7. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров:

«Если доля акционера в компании превышает определенный порог, этот акционер должен быть обязан сделать предложение в отношении оставшихся акций на разумных условиях, то есть по крайней мере по цене, уплаченной за контроль над компанией».

8. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Компании должны немедленно раскрывать информацию, которая может повлиять на цену акций, а также информацию о тех акционерах, которые преодолевают 5-процентный порог».

9. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Аудиторы должны быть независимыми и избираться общим собранием акционеров».

10. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Акционеры должны иметь возможность вносить вопросы в повестку дня общего собрания акционеров».

11. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Помимо обычных каналов, компания должна использовать электронные средства для предоставления акционерам информации, которая может повлиять на цену акций».

12. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Акционеры имеют право избирать членов, по крайней мере, одного совета, а также могут оформлять решение об их увольнении».

13. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Членство неисполнительных лиц в совете, будь то одноуровневая или двухуровневая система, должно быть ограничено максимум 12 годами».

14. Объясните суть данной рекомендации Евроакционеров: «Максимум один неисполнительный член совета директоров должен быть лицо, которое в прошлом работал в качестве исполнительного члена совета директоров компании».

ГЛАВА 6. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ БАНКОВ БАЗЕЛЬСКОГО КОМИТЕТА

- 6.1. Базельский комитет по банковскому надзору и его роль в развитии корпоративного управления в банках.
- 6.2. Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета.

6.1. Базельский комитет по банковскому надзору и его роль в развитии корпоративного управления в банках.

Базельский комитет по банковскому надзору был создан в 1974 году в г.Базель (Швейцария), управляющими центральными банками стран G10 (группа десяти) при Банке международных расчетов.

В настоящее время, в состав данной организации входят представители центральных банков Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Великобритании, Германии, Гонконга, Индии, Индонезии, Испании, Италии, Канады, Китая, Люксембурга, Мексики, Нидерландов, России, Саудовской Аравии, США, Сингапура, Турции, Франции, Швеции, Швейцарии, ЮАР, Южной Кореи и Японии.

Основными задачами комитета являются внедрение единых стандартов в сфере банковского регулирования, в связи с чем, организация разрабатывает директивы и рекомендации для органов регулирования государств-членов

Эти рекомендации не являются обязательными для выполнения, однако, в большинстве случаев находят своё отражение в национальных законодательствах государств-членов. Разработка директив и рекомендаций осуществляется в сотрудничестве с банками и органами регулирования всего мира и поэтому они используются не только в государствах-участниках, но и применяются более чем в 100 странах.

Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета были впервые опубликованы в 1999 году после принятия международных принципов корпоративного управления ОЭСР.

Позднее, после того как в 2004 году ОЭСР приняла новую

редакцию международных принципов корпоративного управления, в 2006 году Базельский комитет по банковскому надзору опубликовал принципы корпоративного управления под названием «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях».

В 2015 году Базельским комитетом по банковскому надзору приняты в новой редакции руководство «*Принципы корпоративного управления для банков*».

Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета даны в следующих разделах:

1. Обязанности наблюдательного совета
2. Состав совета и квалификационные требования к его членам
3. Структура и функции наблюдательного совета
4. Высшее руководство
5. Управление в группах
6. Управление рисками
7. Выявление, мониторинг и контроль рисков
8. Информирование о рисках
9. Комплаенс-контроль
10. Внутренний аудит
11. Система оплаты труда
12. Раскрытие информации и транспарентность
13. Роль органов надзора

6.2. Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета

Принцип 1: Обязанности наблюдательного совета

Наблюдательный совет осуществляет стратегическое управление банком, включая утверждение стратегии банка и контроль её реализации руководством, принципов и подходов к управлению банком и корпоративной культуры.

Для информации!

Наблюдательный совет – орган управления в хозяйственных обществах (АО), который образуется путём избрания его членов на общем собрании акционеров АО.

Наблюдательный совет должен принимать решения в интересах акционеров.

Основные функции наблюдательного совета:

- ✓ Определение стратегии развития АО;
- ✓ Организация эффективной деятельности исполнительного органа АО;
- ✓ Контроль деятельности нижестоящих органов управления АО;
- ✓ Обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров.

Принцип 2: Состав наблюдательного совета и квалификационные требования к его членам.

Члены наблюдательного совета должны соответствовать требованиям, предъявляемым к занимаемым позициям по отдельности и в целом. Необходимо четкое понимание ими своих функций по осуществлению контроля в области корпоративного управления, а также предоставление точной и объективной оценки состояния дел в банке.

Исходя из данного принципа, в Узбекистане членом наблюдательного совета рекомендуется избирать лицо, имеющее безупречную деловую и личную репутацию и обладающее знаниями, навыками и опытом, требующимися для эффективного осуществления функций наблюдательного совета, включая, к примеру, следующие квалификационные требования:

- наличие высшего образования либо ученой степени в области деятельности АО, или дополнительное образование в области управления (менеджмента);

- наличие определенного количества лет опыта работы в отрасли деятельности АО;

- опыт работы на руководящей должности, в том числе в составах наблюдательных советов не менее определенного количества лет;

- обладание специальными навыками, связанными с участием в различных коллегиальных органах, включая его членство в комитетах наблюдательного совета (коммуникативные

навыки, необходимые качества для осуществления работы на основе принципов прозрачности, объективности, конструктивности и профессионализма);

- наличие квалификационного аттестата корпоративного управляющего, выданного Высшей школой бизнеса и предпринимательства (для АО с государственной долей в уставном капитале);

- членство в профессиональных сообществах и организациях и т.п.

Принцип 3: Структура и функции наблюдательного совета

Для обеспечения своей деятельности наблюдательный совет должен выбрать соответствующую структуру и методы управления, определить способы реализации данных методов и периодически пересматривать их на предмет эффективности



Рис. 6.1. Пример структуры корпоративного управления банка

Принцип 4: Высшее руководство

Высшее руководство осуществляет свои обязанности и управление деятельностью банка в соответствии со

стратегией, риск-аппетитом, системой оплаты труда и другими политиками, утвержденными наблюдательным советом, под контролем наблюдательного совета.

Для информации!

Согласно Принципам корпоративного управления для банков Базельского комитета, **риск-аппетит** — заранее определенные уровни и виды рисков в рамках допустимого уровня рисков, которые банк готов принять для достижения своих целей, исходя из масштаба и характера его деятельности в рамках стратегии и бизнес-плана.

Принцип 5: Управление в группах

В структуре группы наблюдательный совет головной организации несет ответственность за деятельностью группы, создание и функционирование чётких механизмов управления деятельностью организаций, входящих в группу, соответствующих её структуре, а также управления рисками группы и рисками организаций, входящих в группу. Наблюдательный совет и высшее руководство должны иметь четкое понимание организационной структуры банковской группы, знать механизм её работы и оценивать риски, связанные с её деятельностью.

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности» **банковская группа** — объединение финансовых институтов, не являющееся юридическим лицом, в котором основной банк контролирует другие финансовые институты.

Принцип 6: Управление рисками

Банки должны иметь независимое и эффективное подразделение по управлению рисками, возглавляемое руководителем (директором) по управлению рисками, обладающим достаточными полномочиями, независимостью и ресурсами,

осуществляющее взаимодействие с наблюдательным советом.

Риск – это вероятность и последствия наступления неблагоприятного события, предполагаемые обстоятельства, которые могут привести к убыткам и ущербу для человека. Экономическая природа риска означает, что риск характеризуется как экономическая категория, предприятие занимает определенное место в системе экономических понятий, связанных с осуществлением экономического процесса. Риск возникает в сфере хозяйственной деятельности предприятия, связан с формированием его прибыли и во многих случаях характеризуется вероятными экономическими последствиями, возникающими в ходе финансово-хозяйственной деятельности.

Для информации!

Согласно Принципам корпоративного управления для банков Базельского комитета, **управление рисками** — принятая в банке и используемая на регулярной основе совокупность процессов выявления, измерения, ограничения, управления, смягчения и оперативного информирования о любых рисках и их объеме, соответствующих характеру и масштабу деятельности организации.

Принцип 7: Выявление, мониторинг и контроль рисков

Выявление, мониторинг и контроль рисков должны осуществляться на постоянной основе на уровнях банка и группы в целом. Совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля должно осуществляться в соответствии с изменениями профиля рисков банка, влиянием рисков внешних условий и отрасли.

Для информации!

Согласно Принципам корпоративного управления для банков Базельского комитета, **система управления рисками** — элемент корпоративного управления, в рамках которого наблюдательный совет и высшее руководство банка

принимают решения о стратегии развития банка и подходах к принятию рисков; определяют и осуществляют регулирование риск-аппетита, соответствующего стратегии банка, а также методы выявления рисков, их измерения, управления и контроля.

Принцип 8: Информирование о рисках

Для целей создания эффективной системы управления рисками требуется надлежащая система информирования о рисках в рамках банка и регулярной отчетности перед наблюдательным советом и высшим руководством.



Рис. 6.2. Этапы управления рисками в компании

Принцип 9: COMPLIANCE-контроль

Наблюдательный совет должен контролировать управление COMPLIANCE-рисками банка. Наблюдательный совет должен организовать COMPLIANCE-службу и утверждать политику и процессы выявления, оценки, мониторинга, отчетности и консультирования по вопросам, связанным с COMPLIANCE-рисками.

Для информации!

COMPLIANCE – это управление рисками несоответствия законодательным или корпоративным требованиям, которые

могут привести к серьёзным финансовым, регуляторным или юридическим санкциям.

Принцип 10: Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита предоставляет наблюдательному совету объективную оценку состояния банка и оказывает поддержку в реализации эффективного управления для целей обеспечения стабильной деятельности банка в долгосрочной перспективе.

Для информации!

Согласно Принципам корпоративного управления для банков Базельского комитета, **система внутреннего контроля** — совокупность правил и элементов контроля, способствующих построению организационного управления и операционного управления процессами подготовки отчетности, управления рисками, комплаенс-контроля и внутреннего аудита.

Принцип 11: Система оплаты труда

Система оплаты труда способствует эффективности корпоративного управления и управления рисками банка.

Для информации!

Вознаграждение – премии, дополнительные бонусы и другие поощрения, выплачиваемые членам совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительному руководству компании по результатам их работы.

Принцип 12: Раскрытие информации и прозрачность

Управление банком должно быть в достаточной степени прозрачным для его собственников, вкладчиков, других заинтересованных лиц и участников рынка.

Принцип 13: Роль органов надзора

Надзорные органы определяют ключевые принципы и осуществляют надзор за реализацией корпоративного управления в банках, в том числе с помощью комплексной оценки и регулярного взаимодействия с наблюдательными советами и высшим руководством банков, требуют принятия необходимых мер по улучшению качества управления, осуществляют обмен информацией о подходах к организации корпоративного управления с органами надзора других стран.

Для информации!

Нормативно-правовые акты, регулирующие корпоративное управление в банках Узбекистана:

- ✓ Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности» (2019 г), Глава 4. Корпоративное управление банком (статьи 32-37);
- ✓ Положение о корпоративном управлении в коммерческих банках (рег. Министерством Юстиции Республики Узбекистан 30 июня 2020 г. № 3254)

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Базельского комитета по банковскому надзору в развитии международных стандартов корпоративного управления?
2. Расскажите о принципах корпоративного управления для банков Базельского комитета, их создании и содержании.
3. Разъясните суть принципа касательно обязанностей наблюдательного совета.
4. Разъясните суть принципа касательно состава совета и квалификационных требований к его членам.
5. Разъясните суть принципа касательно структуры и функций наблюдательного совета.
6. Разъясните суть принципа касательно высшего руководства.
7. Разъясните суть принципа касательно управления в

группах.

8. Разъясните суть принципа касательно управления рисками.

9. Разъясните суть принципа касательно выявления, мониторинга и контроля рисков.

10. Разъясните суть принципа касательно информирования о рисках.

11. Разъясните суть принципа касательно комплаенс-контроля.

12. Разъясните суть принципа касательно внутреннего аудита

13. Разъясните суть принципа касательно системы оплаты труда.

14. Разъясните суть принципа касательно раскрытия информации и прозрачности.

15. Разъясните суть принципа касательно роли органов надзора.

ГЛАВА 7. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЭФФЕКТИВНОЙ ПРАКТИКЕ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЕРЕНЦИИ ООН ПО ТОРГОВЛЕ И РАЗВИТИЮ

- 7.1. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и ее роль в развитии международных стандартов корпоративного управления.
- 7.2. Рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД.

7.1. Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) и ее роль в развитии международных стандартов корпоративного управления

Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) (англ. *United Nations Conference on Trade and Development*) — орган Генеральной Ассамблеи ООН. Конференция создана в 1964 году. Штаб-квартира ЮНКТАД находится в Женеве. На сегодняшний день конференция насчитывает 195 стран.

Основными задачами ЮНКТАД:

- содействие развитию международной торговли;
- равноправное, взаимовыгодное сотрудничество между государствами;
- выработка рекомендаций, принципов, организационно-правовых условий и механизмов функционирования современных международных экономических отношений;
- участие в координации действий других учреждений системы ООН в области экономического развития хозяйственных связей и поощрения международной торговли.

Рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД были приняты в 2006 году в г. Женева на генеральной сессии Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД).

Рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД

приведены в следующих разделах:

1. Раскрытие финансовой информации
2. Раскрытие нефинансовой информации
3. Общие собрания
4. Сроки и средства раскрытия информации
5. Оптимальная практика для соблюдения

7.2. Рекомендации по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД

Раздел 1. Раскрытие финансовой информации

Предприятиям следует раскрывать информацию о результатах своей финансовой и оперативной деятельности. Следует раскрывать информацию об обязанностях совета директоров в отношении сообщаемой финансовой информации. Предприятиям следует полностью раскрывать информацию о значительных сделках со связанными сторонами.

Для информации!

В соответствии с Правилами предоставления и публикации информации на рынке ценных бумаг (рег. Министерством Юстиции Республики Узбекистан 31 июля 2021 г. № 2383):

Раскрытие информации — обеспечение доступности информации на рынке ценных бумаг заинтересованным лицам независимо от целей получения данной информации в формах, гарантирующих ее нахождение и получение.

Раскрытие информации осуществляется путем:

- ✓ опубликования информации в средствах массовой информации;
- ✓ предоставления отчетов, сведений и иной информации.

Раздел 2. Раскрытие нефинансовой информации

Предприятиям следуют раскрывать следующую нефинансовую информацию:

- *Цели компании*

- *Собственность и права акционеров*
- *Изменения в контроле и операции со значительными активами*
- *Структуры и политика управления*
- *Члены совета директоров и основные руководящие работники*
- *Существенные вопросы, касающиеся заинтересованных сторон, экологии и социальной ответственности*
- *Факторы прогнозируемых существенных рисков*
- *Независимость внешних аудиторов*
- *Функция внутреннего аудита*

Для информации!

В соответствии с Правилами предоставления и публикации информации на рынке ценных бумаг (рег. Министерством Юстиции Республики Узбекистан 31 июля 2021 г. № 2383):

Существенный факт — изменения, произошедшие в финансово-хозяйственной деятельности или корпоративных действиях эмитента, способные повлиять на стоимость ценных бумаг или размер дохода по ним.

Аффилированные лица — лица, заинтересованные в совершении акционерным обществом сделки.

Эмитент — юридическое лицо, выпускающее эмиссионные ценные бумаги и несущее обязательства по ним перед их владельцами.

В Республике Узбекистан акционерное общество раскрывает информацию:

- в проспекте эмиссии ценных бумаг;
- в ежеквартальном и годовом отчете эмитента;
- в сообщениях о существенных фактах в деятельности эмитента.

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» аффилированными лицами акционерного общества признаются:

1) юридическое лицо, которое владеет двадцатью и более процентами акций этого общества;

2) физическое лицо совместно с близкими родственниками, которое владеет двадцатью и более процентами акций этого общества;

3) член наблюдательного совета, лицо, осуществляющее полномочия директора либо члена правления этого общества;

4) юридическое лицо, двадцатью и более процентами в уставном фонде (уставном капитале) которого владеет это общество;

5) юридическое лицо, являющееся дочерним хозяйственным обществом этого общества или дочерним хозяйственным обществом того же общества, дочерним хозяйственным обществом которого является это общество;

б) юридическое лицо, двадцатью и более процентами в уставном фонде (уставном капитале) которого владеет то же лицо, что и лицо, которое владеет двадцатью и более процентами в уставном фонде (уставном капитале) этого общества;

7) юридическое лицо, не менее одной трети состава наблюдательного совета которого составляют те же лица и их близкие родственники, что и лица и их близкие родственники, составляющие не менее одной трети наблюдательного совета этого общества;

8) юридическое лицо, функции руководителя исполнительного органа в котором осуществляет то же лицо или его близкие родственники, что и лицо или его близкие родственники, являющееся директором либо членом правления этого общества;

9) юридическое лицо, функции руководителя или члена исполнительного органа в котором осуществляет лицо, которое совместно с близкими родственниками составляет не менее одной трети состава наблюдательного совета этого общества;

10) юридическое лицо, не менее одной трети состава наблюдательного совета которого составляет совместно с близкими родственниками лицо, осуществляющее полномочия директора или члена правления этого общества;

11) юридическое лицо, входящее в одно с этим обществом хозяйственное объединение.

Раздел 3. Общие собрания

Следует раскрывать информацию о процессе проведения ежегодных общих собраний и процедуре голосования на ежегодных и внеочередных общих собраниях, а также всю другую информацию, необходимую для активного участия акционеров в таких собраниях.

Уведомления о повестке дня и предлагаемых резолюциях должны направляться своевременно, причем эта информация должна представляться на национальном языке (или одном из официальных языков) предприятия и, в случае необходимости, на одном из языков делового общения, используемых в международной практике.

Итоги общих собраний должны как можно скорее доводиться до сведения всех акционеров.

Предприятиям следует раскрывать всю важную информацию о процедуре внесения акционерами пунктов в повестку дня, а также сведения о том, какие предложения акционеров были исключены из повестки дня (если таковые имеются) и по какой причине.

Для информации!

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» сообщение о проведении общего собрания акционеров должно содержать:

- ✓ наименование, местонахождение (почтовый адрес) и адрес электронной почты общества;
- ✓ дату, время и место проведения общего собрания;
- ✓ дату формирования реестра акционеров общества;
- ✓ вопросы, включенные в повестку дня общего собрания;
- ✓ порядок ознакомления акционеров и представителя государства с информацией (материалами), подлежащей предоставлению акционерам и представителю государства при подготовке к проведению общего собрания.

Раздел 4. Сроки и средства раскрытия информации

Необходимо своевременно раскрывать информацию по всем существенным вопросам, относящимся к корпоративному управлению предприятиями. Раскрываемая информация должна отличаться ясностью, краткостью, точностью в соответствии с

принципом «примата существа над формой».

В Узбекистане все акционерные общества должны раскрывать информацию на своем корпоративном веб-сайте согласно Положению о требованиях к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ, утвержденным Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 2 июля 2014 года №176. К информации, подлежащей обязательному размещению на корпоративном веб-сайте общества, относятся:

- предмет и цели деятельности общества;
- устав общества, включая изменения и дополнения к нему, и утвержденные бизнес-планы общества;
- информация о стратегии развития общества;
- организационная структура общества, наименование его структурных подразделений, филиалов, представительств, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, номера их телефонов, адреса (почтовые и электронные), сведения о порядке их работы;
- справочная информация о руководителях (директор и председатель правления) общества;
- сведения о вакантных рабочих местах, условиях приема на работу и требованиях к кандидатам;
- сведения о коллегиальных и совещательных органах (комиссии, советы, комитеты и другое), образованных обществом или его органами управления;
- перечень аффилированных лиц общества;
- внутренние документы общества по вопросам корпоративного управления, в том числе кодекс корпоративного управления, утвержденный общим собранием акционеров (при его наличии);
- существенные факты в деятельности общества, подлежащие раскрытию;
- итоги голосования по принятым на общем собрании акционеров решениям (публикуются в течение тридцати дней с даты принятия этих решений);
- информация о проведении общего собрания акционеров, дата, время, место проведения, повестка дня;
- проспекты эмиссии ценных бумаг, а также ежеквартальные и годовые отчеты общества, подлежащие раскрытию согласно законодательству о рынке ценных бумаг;
- сведения о публичных мероприятиях, проводимых общест-

вом (заседания, совещания, встречи, пресс-конференции, семинары и брифинги, «круглые столы», официальные визиты), пресс-релизы и иная информация о повседневной деятельности;

- перечень производимой обществом продукции (оказываемых работ и услуг) и сведения о них;

- сведения об открытых конкурсах (тендерах) и аукционах, проводимых обществом и его организациями по поставке товаров (выполнению работ, оказанию услуг);

- актуальные сведения об основных показателях, характеризующих финансово-хозяйственное состояние общества и динамику его развития, аналитические обзоры информационного характера о деятельности общества.

Раздел 5. Оптимальная практика для соблюдения

При наличии какого-либо местного кодекса корпоративного управления предприятия должны следовать правилу «соблюдай или разъясняй», требующему от них сообщать, в какой степени они следовали рекомендациям местного кодекса, и разъяснять любые отклонения от них. В случае отсутствия местного кодекса корпоративного управления компании должны следовать общепризнанной оптимальной международной практике.

Для информации!

Кодекс корпоративного управления Узбекистана утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 года №9. Данный Кодекс корпоративного управления содержит рекомендации, которым акционерные общества следуют добровольно, демонстрируя свою приверженность честному и прозрачному ведению бизнеса. В случае невозможности соблюдения отдельных рекомендаций Кодекса акционерное общество подробно раскрывает ее причины, следуя международному принципу «*comply or explain*» («соблюдай или объясняй»).

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Какова роль Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) в развитии международных стандартов корпоративного управления?
2. Дайте общее описание рекомендациям по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД.
3. Разъясните суть рекомендации ЮНКТАД касательно раскрытия финансовой информации.
4. Разъясните суть рекомендации ЮНКТАД касательно раскрытия нефинансовой информации.
5. Разъясните суть рекомендации ЮНКТАД касательно общих собраний.
6. Разъясните суть рекомендации ЮНКТАД касательно сроков и средств раскрытия информации.
7. Разъясните суть рекомендации ЮНКТАД касательно оптимальной практики для соблюдения.

РАЗДЕЛ 2. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

ГЛАВА 8. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РЕГИОНАХ МИРА

- 9.1. Корпоративное управление в странах с англо-американской моделью корпоративного управления.
- 9.2. Корпоративное управление в странах с континентально-европейской моделью корпоративного управления.
- 9.3. Корпоративное управление в Японии.
- 9.4. Корпоративное управление в странах, применяющих семейную модель корпоративного управления.
- 9.5. Корпоративное управление в странах Содружества наций.

8.1. Корпоративное управление в странах с англо-американской моделью корпоративного управления

Англо-американская модель (унитарная) корпоративного управления применяется в США, Великобритании, Австралии, Канаде, Новой Зеландии.

Единый орган Правления – унитарный Совет директоров с преобладанием в его составе членов независимых директоров над исполнительными («Англосаксонская» модель акционерной собственности: 24-30% акций иммобильны, надолго оседают в немногих руках, формируют контрольные пакеты, 70-80%, напротив, подвижны, то и дело выносятся на рынок и легко переходят от одного владельца к другому). Акционерный капитал в значительной мере состоит из розничных инвесторов, воспитанных в англосаксонской традиций («протестантского капитализма»).

Большинство акций, принадлежащих неиндивидуальным инвесторам, сконцентрировано в руках институциональных инвесторов. Рынок ценных бумаг отличается высокой эффективностью и ликвидностью. Высокий уровень защиты прав миноритарных акционеров.



Рис. 8.1. Англо-американская модель (унитарная) корпоративного управления

Преимущества модели:

- Высокая степень мобилизации личных накоплений через фондовый рынок;
- Ориентация инвесторов на поиск сфер, обеспечивающих высокий уровень дохода;
- Основная цель бизнеса – рост стоимости компании;
- Достаточно высокая информационная прозрачность компаний.

Недостатки модели:

- Высокая стоимость привлеченного капитала (высокие дивиденды);
- Значительные искажения реальной стоимости активов фондовым рынком;
- Отсутствие четкого разделения функций управления и контроля.

8.2. Корпоративное управление в странах с континентально-европейской моделью корпоративного управления

Континентально-европейская (германская, или немецкая) модель корпоративного управления применяется в Германии, Австрии, Нидерландов, Скандинавских странах, Франции и Бельгии (незначительно).

Основные элементы данной модели:

- Двухуровневая структура совета;
- Представительство заинтересованных сторон;
- Универсальные банки;
- Перекрестное владение акциями.

Совет состоит из двух органов: Наблюдательного совета и Исполнительного совета со строго разделенными функциями. «Континентальная» модель: у постоянных владельцев сосредоточенно 70-80% акций, а 20-30% продаются «в розницу» и рассматриваются покупателями как объект временного помещения средств. Акционерный капитал в значительной степени состоит из оптовых инвесторов с широко развитой системой перекрестного и взаимного владения акциями (более зависимые). Имеется широкое представительство в Наблюдательном совете служащих компании, дальновидные инвесторы, рынок ценных бумаг меньше и менее ликвиден.

Для информации!

Кодетерминация - форма участия работников в управлении компанией (промышленная демократия), особенно распространенная в Германии; предполагает, что на предприятиях с численностью персонала более 2000 чел. число представителей работников и акционеров в совете директоров должно быть одинаковым.

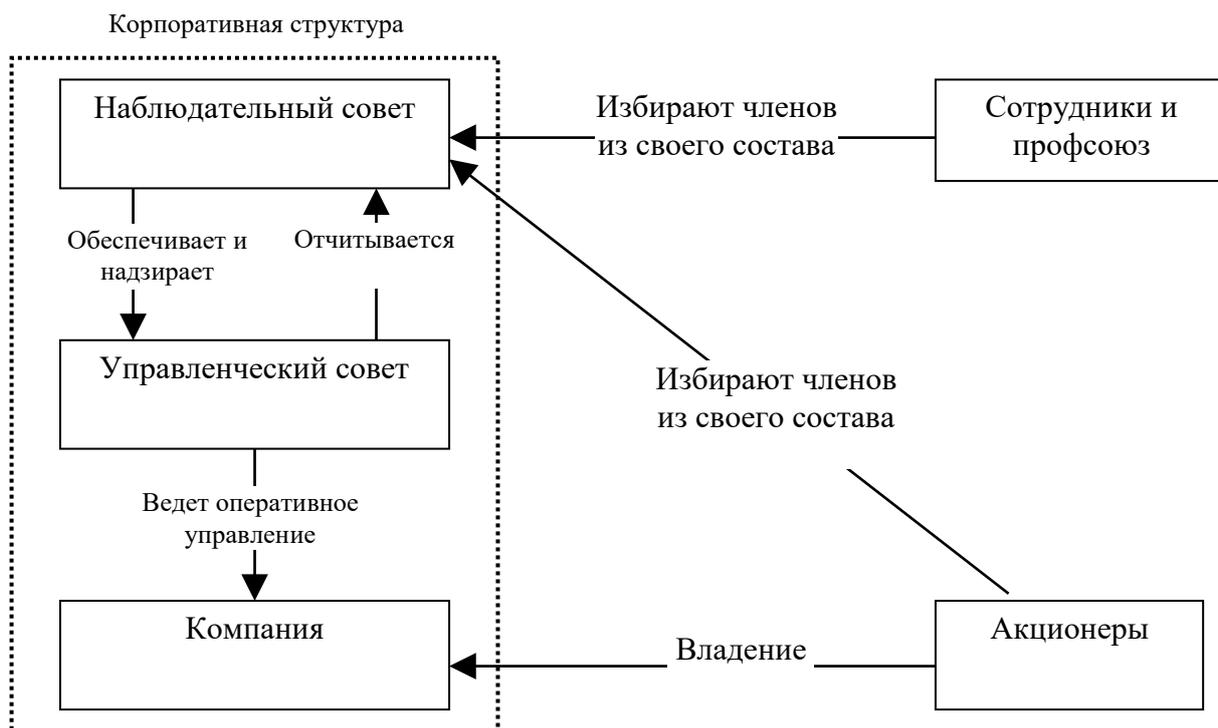


Рис. 8.2. Континентально-европейская (двухуровневая) модель корпоративного управления

Преимущества модели:

- Более низкая стоимость привлечения капитала;
- Ориентация инвесторов на долгосрочные цели;
- Высокий уровень устойчивости компаний;
- Четкое разграничение функций управления и контроля.

Недостатки модели:

- Незначительная роль фондового рынка как внешнего инструмента контроля;
- Высокая степень концентрации капитала и недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров;
- Невысокая степень информационной прозрачности, что обуславливает сложность осуществления инвестиций.

8.3. Корпоративное управление в Японии

В Японии действует японская модель корпоративного управления. Японская модель, по своей сути, не похожа ни на американскую, ни на германскую. Сочетает ряд черт обеих

моделей.

В составе Совета директоров не имеется независимых директоров, а все члены Совета - это представители высшего уровня управления или бывшие управляющие. Акционерный капитал в значительной степени состоит из оптовых инвесторов и характеризуется высокой долей перекрестного владения акциями компаний, являющихся членами одной промышленной группы. Характерны межличностные отношения.

Корпоративное управление осуществляется через системы Кейрецу – финансово-промышленные группы. Фирмы, входящие в состав Кейрецу принадлежат к различным отраслям промышленности. Между ними поддерживаются тесные связи, характеризующиеся следующим чертами:

- взаимное владение акциями друг друга;
- наличие собственной системы финансовых учреждений и взаимных финансовых обязательств, совместное финансирование крупных проектов;
- объединение фирм-членов Кейрецу для реализации крупных и перспективных проектов;
- наличие обязательств взаимных поставок материалов и комплектующих изделия между компаниями-членами Кейрецу.

В Японии имеются шесть крупных горизонтальных Кейрецу (Sumitomo, Mitsubishi, Fuyo, Sanwa, Dai-Ichi Kangyo Bank) и три крупных вертикальных Кейрецу (Toyota, Sony, Nissan). Внутри Кейрецу осуществляется организация общей универсальной торговой фирмы, проведение регулярных совещаний президентов компаний, входящих в состав Кейрецу, взаимный обмен сотрудниками, в том числе руководителями разного уровня, взаимное участие представителей компаний в советах директоров других компаний - членов Кейрецу.

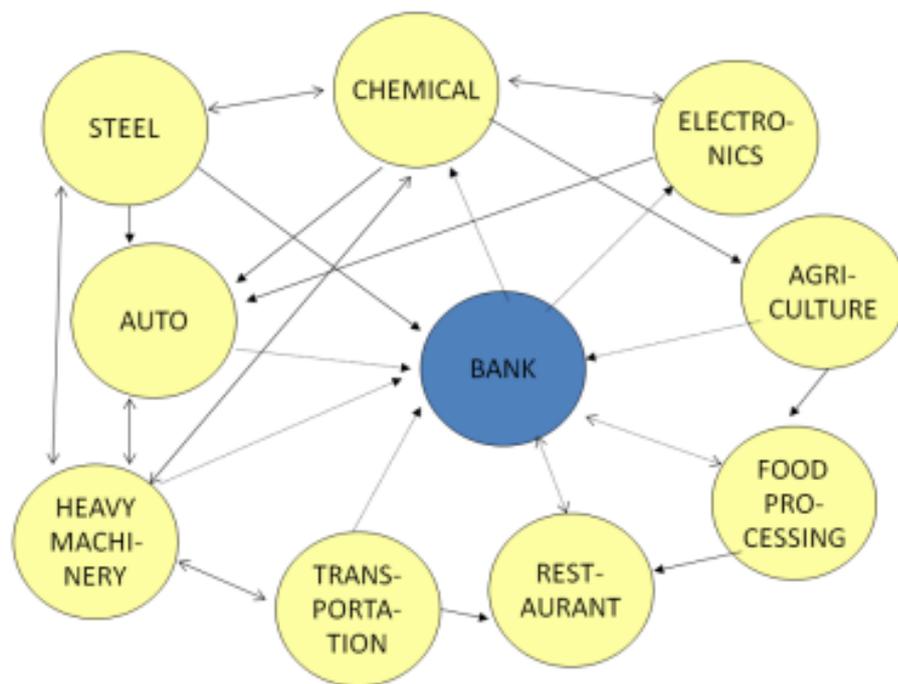


Рис. 8.3. Структура Кейрецу в Японии

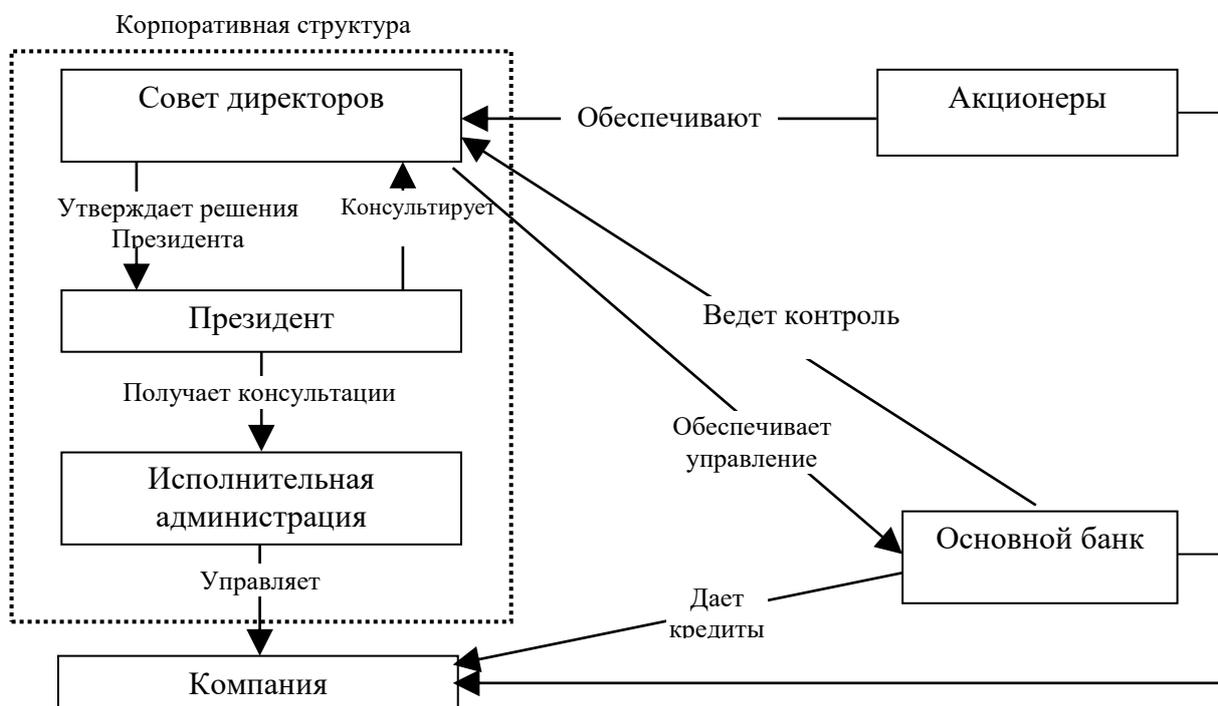


Рис. 8.4. Японская модель корпоративного управления

Преимущества модели:

- Низкая стоимость привлечения капитала;
- Ориентация на долгосрочные цели;
- Ориентация компаний на высокую конкурентоспособность;
- Высокий уровень устойчивости компаний.

Недостатки модели:

- Сложность осуществления инвестиций;
- Недостаточное внимание к доходности инвестиций и абсолютное доминирование банковского финансирования;
- Слабая информационная прозрачность компаний;
- Незначительное внимание к правам миноритарных акционеров.

8.4. Корпоративное управление в странах, применяющих семейную модель корпоративного управления

Так называемый семейный капитализм и семейные бизнес-группы получили распространение практически во всех странах мира. Такая система корпоративного управления часто встречается в странах Азии и Латинской Америки, в Канаде, а также в таких европейских странах, как Швеция, Италия и Франция. В данной модели управление осуществляется членами одной семьи. Капитал концентрируется и распределяется по семейным каналам, и контроль над бизнесом полностью принадлежит семье.

Семейная модель корпоративного управления является противоположностью англо-саксонской модели. Контроль над компаниями в семейной бизнес-группе устанавливается с помощью пирамидального построения самой группы, выпуска двойного класса акций и перекрестного владения акциями. Как правило, семейная холдинговая компания контролирует целый ряд фирм, которые в свою очередь контролируют следующую группу компаний и т.д. Инвесторы могут привлекаться при необходимости получения дополнительного капитала, но они не получают большинства голосов ни в одной из фирм семейной группы.

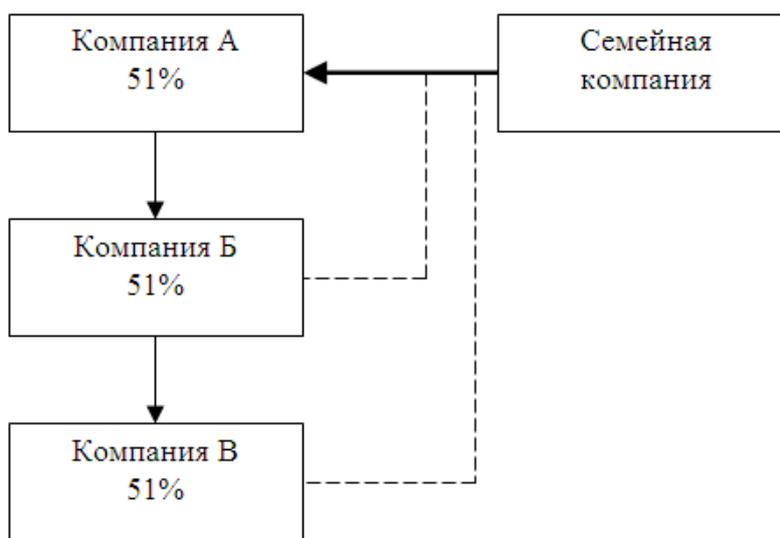


Рис. 8.5. Структура владения в семейных компаниях

Преимущества модели:

- Возможность жесткого контроля над бизнесом;
- Снижение рисков основных собственников (семьи);
- Возможность аккумуляции капитала для реализации крупных проектов;
- Высокий уровень устойчивости компаний.

Недостатки модели:

- Основной целью бизнеса является удовлетворение интересов семьи;
- Недостаточное внимание к правам миноритарных акционеров;
- Низкая степень инновативности компаний;
- Слабая информационная прозрачность бизнеса и сложность осуществления инвестиций в бизнес.

8.5. Корпоративное управление в странах Содружества наций

Содружество наций (англ. *Commonwealth of Nations*, до 1946 года — *Британское Содружество наций* — англ. *British Commonwealth of Nations*), кратко именуемое просто Содружество (англ. *The Commonwealth*) — добровольное объединение суверенных государств, в которое входят Великобритания и

почти все её бывшие доминионы, колонии и протектораты.

Корпоративное управление в странах содружества осуществляется на основе Принципов корпоративного управления в Содружестве наций. **Принципы корпоративного управления в Содружестве наций** утверждены в 1999 г. Ассоциацией стран Содружества по корпоративному управлению (CACG – *Commonwealth Association for Corporate Governance*).

Принципы корпоративного управления в Содружестве наций состоит из следующих 15 принципов:

- Принцип 1: Руководство
- Принцип 2: Назначения в совете директоров
- Принцип 3: Стратегия и ценности
- Принцип 4: Эффективность деятельности компании
- Принцип 5: Соблюдение
- Принцип 6: Коммуникация
- Принцип 7: Подотчетность акционерам
- Принцип 8: Взаимоотношения с заинтересованными сторонами
- Принцип 9: Баланс полномочий
- Принцип 10: Внутренние процедуры
- Принцип 11: Оценка эффективности деятельности совета директоров
- Принцип 12: Назначение и развитие исполнительного органа
- Принцип 13: Технология
- Принцип 14: Управление рисками
- Принцип 15: Ежегодный обзор будущей платежеспособности

***Принцип 1. Руководство.** Совет директоров должен проявлять лидерство, предприимчивость, честность и рассудительность при управлении корпорацией с тем, чтобы добиться постоянного процветания корпорации и действовать в лучших интересах коммерческого предприятия на принципах прозрачности, подотчетности и ответственности.*

***Принцип 2. Назначения в совете директоров.** Совет директоров, посредством управляемого и эффективного процесса, должен обеспечить, что назначения в совете*

директоров будут состоять из опытных директоров, каждый из которых может внести свой вклад в процесс принятия решений и вынести независимое суждение.

Принцип 3. Стратегия и ценности. Совет директоров должен определить цель и ценности корпорации, определить стратегию достижения ее цели и реализации ее ценностей, для того чтобы гарантировать ее выживание и процветание, а также обеспечить наличие процедур и практик, защищающих активы и репутацию корпорации.

Принцип 4. Эффективность деятельности компании. Совет директоров должен контролировать и оценивать реализацию стратегий, политик, критерии эффективности деятельности исполнительного органа и выполнение бизнес-планов.

Принцип 5. Соблюдение. Совет директоров должно гарантировать, что корпорация соблюдает все соответствующие законы, положения и кодексы наилучшей деловой практики.

Принцип 6. Коммуникация. Совет директоров должен обеспечить эффективную коммуникацию корпорации с акционерами и другими заинтересованными сторонами.

Принцип 7. Подотчетность акционерам. Совет директоров должен служить законным интересам акционеров корпорации и полностью отчитываться перед ними.

Принцип 8. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Совет директоров должен определить внутренних и внешних заинтересованных сторон корпорации и согласовать политику или правила, определяющие, как корпорация должна относиться к ним.

Принцип 9. Баланс полномочий. Совет директоров должно гарантировать, что ни одно лицо или группа лиц не обладают неограниченной властью и что в правлении существует соответствующий баланс полномочий, который, среди прочего, обычно отражается разделением ролей генерального директора и председателя совета, и наличие баланса между исполнительными и неисполнительными директорами.

Принцип 10. Внутренние процедуры. Совет директоров должен регулярно проверять процессы и процедуры, чтобы гарантировать эффективность своих внутренних систем контроля, чтобы его способность принимать решения, а также точность его отчетности и финансовых результатов постоянно поддерживались на высоком уровне.

Принцип 11. Оценка эффективности деятельности совета директоров. Совет директоров должен регулярно оценивать эффективность своей деятельности и результативность в целом, а также эффективность деятельности отдельных директоров, включая генерального директора.

Принцип 12. Назначение и развитие исполнительного органа. Совет директоров должен назначить генерального директора и, по крайней мере, участвовать в назначении высшего руководства, обеспечить мотивацию и защиту интеллектуального капитала, присущего корпорации, обеспечить адекватное обучение в корпорации для исполнительного органа и сотрудников и наличие плана преемственности высшего руководства.

Принцип 13. Технология. Совет директоров должен гарантировать, что технологии и системы, используемые в корпорации, подходят для надлежащего ведения бизнеса и для того, чтобы компания оставалась значимым конкурентом.

Принцип 14. Управление рисками. Совет директоров должен определять ключевые области риска и ключевые показатели эффективности коммерческого предприятия и отслеживать эти факторы.

Принцип 15. Ежегодный обзор будущей платежеспособности. Совет директоров должен ежегодно обеспечивать непрерывность деятельности корпорации в следующем финансовом году.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. В чем особенности корпоративного управления в странах с англо-американской моделью корпоративного управления?

2. В чем особенности корпоративного управления в странах с континентально-европейской моделью корпоративного управления?
3. Чем характерно корпоративное управление в Японии?
4. В чем особенности корпоративного управления в странах, применяющих семейную модель корпоративного управления?
5. Какие принципы корпоративного управления установлены в странах Содружества наций?

ГЛАВА 9. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: КИТАЙСКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА

- 9.1. Китайская модель корпоративного управления.
- 9.2. Органы корпоративного управления в китайских компаниях.
- 9.3. Кодексы корпоративного управления Китая.

9.1. Китайская модель корпоративного управления

Как отмечают эксперты, существуют четыре основных слагаемых китайского экономического чуда:

- 1) заниженный обменный курс юаня;
- 2) наличие специальных экономических зон;
- 3) стабильный политический климат;
- 4) дешевая энергетика.

Совершенно отлично от моделей других стран с переходной экономикой складывается китайская модель. Ее строительство практически началось с декабря 1978 г., когда Дэн Сяопин объявил программу «четырех модернизаций». Общеизвестно, что Китай добился колоссальных успехов и претендует на роль одного из мировых лидеров. Но с точки зрения устоявшихся общепринятых концепций развитие Китая выглядит парадоксально.

В Китае осталась социалистическая плановая система экономики, только планирование стало не директивным, а индикативным. Внешне коммунистическая партия Китая (КПК) вроде бы отказалась от своей роли гегемона, но на самом деле продолжает руководить процессами.

Все базовые отрасли (энергетика, тяжелая промышленность, ВПК), а также социальные программы остаются под контролем государства. Многие секторы экономики отданы на откуп рынку, но этот рынок обеспечивается со стороны государства дешевой электроэнергией, дешевым горючим, дешевыми кредитами. В Китае приняли на вооружение многие американские либеральные рецепты, которые помогают экономике эффективно функционировать.

Существует шанхайская биржа, где торгуются ценные

бумаги, акции. Имеется учетная ставка кредитования — правда, чрезвычайно низкая. Есть огромные холдинги, являющиеся по форме акционерными компаниями. Но все это применяется очень дозированно и постепенно.

Народный банк Китая, налоговые органы, министерство, ответственное за промышленность, в которой работает компания, и другие государственные и провинциальные чиновники действуют в том, что они считают интересами государства и народа, например, регулируя поставки и цены, предпринимая действия, чтобы избежать неприемлемого экономического или социального стресса, включая безработицу, банкротство, коррупцию, финансовое давление на государственную экономику или нежелательную конкуренцию между государственными предприятиями.

Государственная комиссия по надзору и управлению активами Государственного совета (SASAC) удерживает долю китайского правительства во всех листингованных на китайском рынке компаниях (кроме финансов в финансовом секторе).

SASAC является крупнейшим институциональным акционером в мире, восьмой в списке Fortune из 500 лучших мировых компаний. SASAC гарантирует, что интересы государства представлены в деятельности листинговых компаний, включая назначение директоров и топ-менеджеров для участия в мажоритарных компаниях. В 2013 году глава SASAC, Цзян Цземинь, был расследован за «серьезные дисциплинарные нарушения», которые обычно относятся к вопросам, связанным с коррупцией.

China Security Regulation Commission (CSRC) – Комиссия по регулированию рынка ценных бумаг Китая является корпоративным регулятором китайского правительства. CSRC:

- выпускает Кодекс корпоративного управления и другие правила корпоративного управления;
- публикует регулярные отчеты о реформе корпоративного управления и результатах деятельности в Китае;
- тесно взаимодействует с управлением фондовыми биржами в Шанхае и Шензене, а также с теми биржами за рубежом, которые листингуют акции китайских компаний.

В Китае работают пять крупнейших государственных банков, соизмеримых с финансовыми гигантами США, Японии и Европы. То есть в Китае функционирует некая социалистическая корпоративная модель с практически неразвитой корпоративной демократией и доминированием крупных собственников.

Безусловно, она будет изменяться в сторону какой-либо классической корпоративной модели, но с китайским «колоритом».

9.2. Органы корпоративного управления в китайских компаниях

Новый этап реорганизации внутренней системы корпоративного управления китайскими предприятиями начался в 1993 г. В соответствии с требованиями закона «Об акционерных компаниях» систему управления акционерным предприятием дополнили три новых органа:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- совет наблюдателей.

Данный законодательный шаг преследовал своей целью заимствование современного западного опыта корпоративного управления, однако при этом не произошло полного устранения прежних элементов управления и контроля на предприятии. К ним все так же относились:

- партийный комитет;
- собрание представителей трудового коллектива;
- профком предприятия.

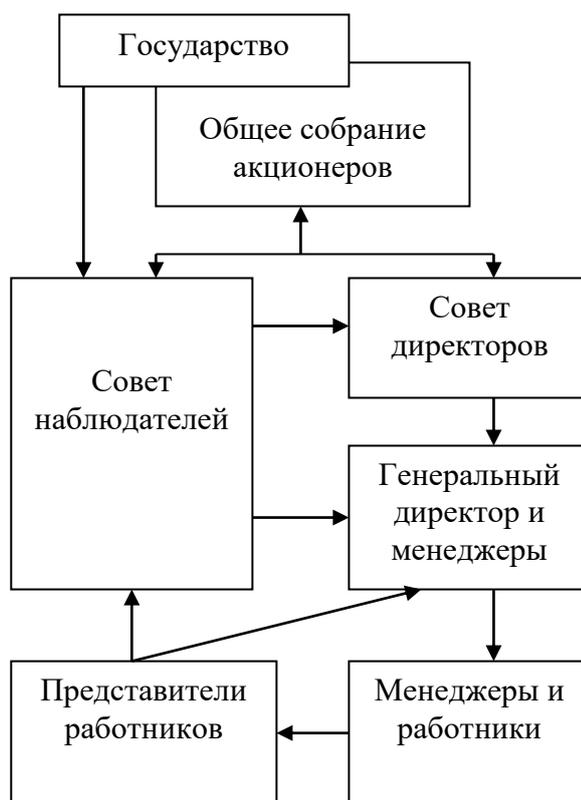


Рис. 9.1. Структура корпоративного управления в Китае

Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. В силу этого, общее собрание имеет полномочия по:

- избранию и отстранению членов правления и наблюдательного совета,
- утверждению стратегия развития компании, ее инвестиционных планов,
- принимает и утверждает отчеты правления и наблюдательного совета, годовой отчет и годовой бюджет, распределение прибыли и т.д.
- увеличение уставного капитала, эмиссия долговых ценных бумаг, реорганизация компании и изменение ее устава.

Важно отметить особый характер взаимоотношений между правлением и исполнительным директором (управляющим) компании. Директор, с одной стороны, несет полную ответственность за текущее управление компанией, в сферу его компетенции входит формирование годового производственного и инвестиционного плана, принятие внутренних положений и

инструкций, решение ряда кадровых вопросов, которые не являются прерогативой правления. С другой стороны, директор компании назначается правлением, подотчетен ему и обеспечивает исполнение его решений.

9.3. Кодексы корпоративного управления Китая

В Китае имеются два Кодекса корпоративного управления:

- Кодекс корпоративного управления для листинговых компаний (2001)
- Временный Кодекс корпоративного управления для финансовых компаний (2004)

Кодекс корпоративного управления для листинговых компаний был принят в 2001 году Комиссией по регулированию рынка ценных бумаг и Государственной комиссией по экономике и торговле Китая. В данном кодексе, помимо прочего, изложены основные принципы корпоративного управления листинговых компаний в Китае, средства защиты интересов и прав инвесторов, основные правила поведения и моральные нормы для директоров, руководителей и других управляющих листинговых компаний.

Кодекс корпоративного управления для листинговых компаний состоит из следующих разделов:

- 1) Акционеры и собрание акционеров;
- 2) Листинговая компания и ее контролирующие акционеры;
- 3) Директоры и Совет директоров;
- 4) Наблюдатели и Наблюдательный совет;
- 5) Оценка эффективности деятельности, система вознаграждения и дисциплинарная система;
- 6) Заинтересованные стороны;
- 7) Раскрытие информации и прозрачность.

Основные положения Кодекса корпоративного управления для листинговых компаний:

- структура корпоративного управления компании обеспечивает справедливое отношение ко всем акционерам, особенно к миноритарным акционерам. Все акционеры должны пользоваться равными правами и нести соответствующие обязанности на основании принадлежащих им акций;

- совет директоров, независимые директора и квалифицированные акционеры листинговой компании могут ходатайствовать по праву акционеров голосовать на собрании акционеров. Акционерам не выплачиваются платежи за такое ходатайство, и предоставляется соответствующая информация лицам, права голоса которых запрашиваются;

- институциональные инвесторы должны играть определенную роль в назначении директоров компаний, компенсации и надзора за управлением и процессами принятия решений;

- листинговая компания должна быть отделена от своих контролирующих акционеров в таких аспектах, как персонал, активы и финансовые дела, независима в учреждении и бизнесе, должна заниматься независимым бухгалтерским учетом и самостоятельно несет риски и обязательства;

- кандидаты на руководящие должности должны давать письменные обязательства принять их кандидатуру, чтобы гарантировать правдивость и полноту информации о кандидате, которая была публично раскрыта, и обещать, что они будут выполнять свои обязанности после избрания;

- листинговая компания вводит независимых директоров в состав своего совета директоров в соответствии с соответствующими правилами;

- совет директоров листинговой компании может учредить комитет по корпоративной стратегии, комитет по аудиту, комитет по назначениям, комитет по вознаграждениям и оценке и другие специальные комитеты в соответствии с решениями собраний акционеров;

- наблюдательный совет листинговой компании подотчетен всем акционерам. Наблюдательный совет осуществляет надзор за корпоративными финансами, легитимностью директоров, менеджеров и других должностных лиц высшего руководства, а также защищает юридические права и интересы акционеров;

- раскрытие информации является постоянной ответственностью листинговой компаний. Листинговая компания должна честно, точно, полностью и своевременно раскрывать информацию в соответствии с требованиями законов, положений

и устава компании.

Временный Кодекс корпоративного управления для финансовых компаний был принят в 2004 году Комиссией по регулированию рынка ценных бумаг Китая, и формулируется в соответствии с Законом о компаниях, Законом о ценных бумагах Китайской Народной Республики и другими законами и административными правилами.

Временный Кодекс корпоративного управления для финансовых компаний состоит из следующих разделов:

- 1) Общие положения;
- 2) Акционеры и собрание акционеров;
- 3) Директоры и совет директоров;
- 4) Механизм вознаграждения и контроля;
- 5) Основные принципы взаимоотношений между компаниями и клиентами;
- 6) Дополнительные положения.

Введение кодекса содействует улучшению деятельности компании, повышению ее конкурентоспособности и доступу к рынкам капитала, повышению качества информации о корпоративном управлении, предоставляемой на фондовый рынок.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите китайскую модель корпоративного управления.
2. Какие органы корпоративного управления имеются в китайских компаниях?
3. Расскажите о китайском Кодексе корпоративного управления и его основных положениях.

ГЛАВА 10. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: ИНДИЯ

- 10.1. Особенности корпоративного управления в Индии.
- 10.2. Политика развития корпоративного управления в Индии.
- 10.3. Добровольные руководящие принципы корпоративного управления Индии.

10.1. Особенности корпоративного управления в Индии

В Индии выделяется три этапа развития корпоративного управления. Вначале появилась модель «управляющих агентств» в колониальный период, к особенностям которой можно отнести:

- смещение важности и значения корпоративного контроля с частных компаний на уровень головной – управляющего агентства;

- преобладание среди управляющих агентств партнерств, состоящих из членов одной семьи, что привело к созданию отраслевых конгломератов под контролем семей;

- источником прибыли являлись дефицитные товары и ресурсы, а также колебания цен.

На следующем этапе, после обретения Индией независимости, когда была выбрана стратегия импортозамещающей индустриализации, появилась модель «бизнес-дома» (конгломерата), когда широкое распространение получили публичные финансовые институты, а конгломераты охватили еще большие сети компаний.

Уже в это время для контроля над конгломератом бизнес-семьям не нужно было быть маржоритарными акционерами, главными механизмами контроля здесь были «межкорпоративные инвестиции и совмещенный директорат». На текущем же этапе, начавшемся примерно в 1991-1992 гг., когда началась либерализация, в Индии развивается принятая англо-американская модель корпоративного управления.

К 1999 г. вступил в действие и регулятор рынка капитала – **Совет по ценным бумагам и биржам Индии (SEBI)**. Он создал комитет по обязательным международным стандартам управления для котируемых компаний. Изначально разрабо-

танному кодексу SEBI должны были следовать в обязательном порядке 140 котируемых компаний.

Как и в Китае, история сыграла определенную роль в развитии корпоративного управления в Индии. Первоначально являлся членом Британской империи («драгоценный камень в короне»). Индия выиграла от скорейшего создания правительственных административных процессов с соблюдением верховенства закона, в том числе с корпоративным законодательством, поддерживаемым надежной судебной системой, как и Гонконг и Сингапур. Недостатком была сопровождающая бюрократия.

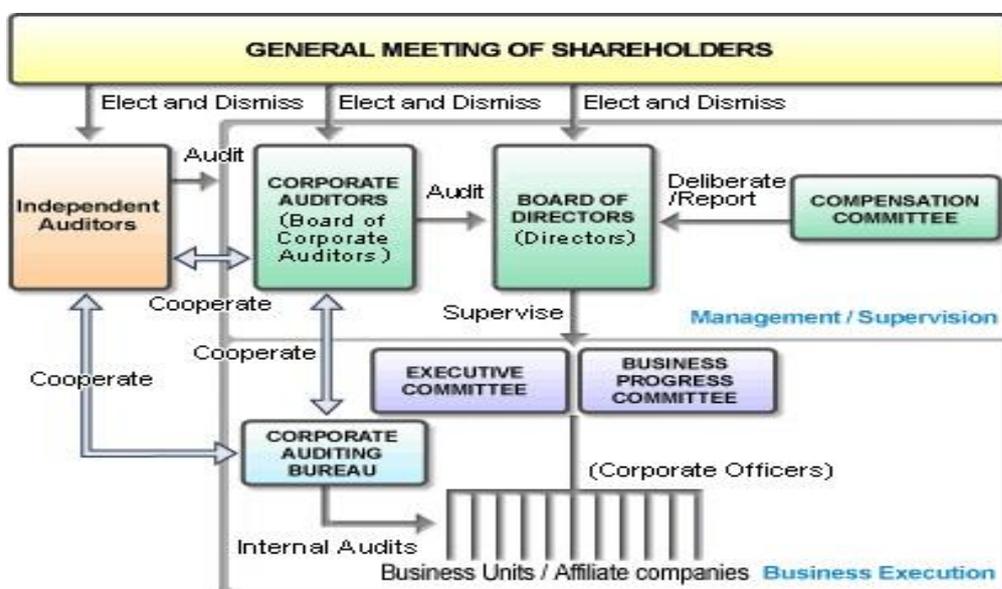


Рис. 10.1. Структура корпоративного управления в индийских компаниях

10.2. Политика развития корпоративного управления в Индии

После обретения независимости Индия заняла социалистический путь развития, при этом крупные государственные предприятия и государственный сектор доминировали в экономике. Увеличилась бюрократия, процветала неэффективность, коррупция и nepотизм. В 1990-х годах была признана необходимость Индии в развитии бизнес-

инфраструктуры и привлечении капитала. Необходимо было улучшить корпоративное управление компаниями и улучшить регулирование своих фондовых рынков. В 1992 году парламент создал Совет по ценным бумагам и биржам Индии (SEBI).

Первый кодекс корпоративного управления был опубликован в 1998 году Конфедерацией индийской промышленности под названием *«Желательное корпоративное управление»*.

В отличие от кодексов в некоторых других странах, кодекс Конфедерации не делал принципиальных заявлений, а затрагивал конкретные деловые вопросы в Индии. Сосредоточив внимание на управлении листинговыми компаниями, кодекс призывал к «профессионально компетентным независимым неисполнительным директорам» составлять не менее 30% совета директоров, если председатель является неисполнительным директором и не менее 50%, если председатель и управляющим был один и тот же человек. Лицо не должен быть директор более чем в десяти листинговых компаниях. Этот кодекс также призвал комитеты по аудиту, но он был не одобрен регулирующим органом, а также не включен в правила листинга.

В 1999 году правительственный комитет, возглавляемый бизнесменом Шри Кумаром Маналамом Бирией, опубликовал *Национальный кодекс по корпоративному управлению Индии*.

Отражая международные стандарты, Кодекс был одобрен SEBI и включен в правило листинга биржи. Стандарты корпоративного управления в ведущих лидирующих компаниях Индии, таких как Infosys и крупные банки, высоки. Но такое обязательство не является общим. Компании малого и среднего бизнеса в значительной степени не убеждены в ценности деятельности и расходов корпоративного управления.

Еще один комитет под председательством Шри Нараяны Муити, председателя компании Infosys, был создан в 2003 году SEBI для оценки адекватности существующих методов корпоративного управления. Были рассмотрены комитеты по аудиту, управление рисками, вознаграждение директоров, кодексы поведения и роль независимых директоров.

В Закон о компаниях Индии 1956 года были внесены изменения в 1999 году с целью улучшения прав акционеров, а в

2000 году было введено требование создать комитет по аудиту. В 2002 году комитет сообщил о пересмотре Закона 1956 года.

В 2013 году Индия представила пересмотренный Закон о компаниях, включающий ужесточение контроля, и SEBI улучшил нормы раскрытия информации о корпоративном управлении, которые требуются от листинговых компаний. Для обеспечения соблюдения этих норм раскрытия требовались фондовые биржи.

10.3. Добровольные руководящие принципы корпоративного управления Индии

Первые попытки сформировать и принять кодекс корпоративного управления предпринимались в Индии еще в 1996 г. Первая же редакция появилась в апреле 1998 под названием *«Желаемое корпоративное управление»*. В ней сразу было выбрано направление развития индийской модели: по пути англосаксонской. За последующие три года после принятия первого кодекса, почти 30 крупнейших котируемых компаний (составляющих 25% от капитализации рынка Индии) начали следовать его рекомендациям.

В Индии, до настоящего времени, принимались следующие кодексы корпоративного управления:

- Desirable Corporate Governance in India - A Code – Желаемое корпоративное управление в Индии, кодекс (1998 г.);
- Report of the Kumar Mangalam Birla Committee on Corporate Governance – Отчет Комитета по корпоративному управлению Кумара Мингалам Бирла (2000 г.);
- Corporate Governance Voluntary Guidelines - Добровольные руководящие принципы корпоративного управления (2009г).

Также, для страховых компаний действует *Руководящие принципы корпоративного управления для страховых компаний Индии (Guidelines for Corporate Governance for insurers in India)*, принятый в 2016 году.

В первом кодексе сразу было заявлено о том, что кодекс «не может быть статичным – его необходимо пересматривать раз в 5 лет», поэтому далее он несколько раз пересматривался.

Последней редакцией на данный момент является кодекс

(декабрь 2009 г.), в котором освещены вопросы, касающиеся главным образом деятельности совета директоров, проведения аудита, и который называется *«Добровольные руководящие принципы корпоративного управления Индии»*. «Добровольные руководящие принципы корпоративного управления Индии» состоит из следующих разделов:

- 1) Совет директоров;
- 2) Обязанности совета;
- 3) Комитет по аудиту совета;
- 4) Аудиторы;
- 5) Секретарская аудиторская проверка;
- 6) Институт механизма гражданских инициатив.

Основные положения *Добровольных руководящих принципов корпоративного управления Индии*:

- чтобы не допустить неограниченного принятия решений одним человеком, необходимо четко разграничить роли и обязанности Председателя Совета директоров и Исполнительного директора (СЕО). Роли и должности Председателя совета и Исполнительного директора должны быть разделены, насколько это возможно, для обеспечения равновесия полномочий;

- в случае если лицо является управляющим директором или директором по всем вопросам в публичной компании, максимальное число компаний, в которых такое лицо может выступать в качестве неисполнительного директора или независимого директора, должно быть ограничено семью;

- все независимые директора должны предоставить подробный сертификат независимости во время их назначения, а затем ежегодно. Этот сертификат должен быть размещен компанией на своем веб-сайте, если таковой имеется, и в случае, если компания является листинговой компанией на бирже, также на веб-сайте биржи, где листингованы ценные бумаги компании;

- максимальное количество публичных компаний, в которых лицо может выступать в качестве независимого директора, должно быть ограничено семью;

- независимым директорам должны быть предоставлены достаточные служебные помещения и другие ресурсы и поддержка со стороны компании, в том числе возможность иметь

доступ к дополнительной информации, позволяющей им изучать и анализировать различные данные и данные, предоставляемые руководством компании;

- совет, его комитет по аудиту и исполнительный директор должны совместно определять риски, влияющие на бизнес компании, и документировать свой процесс идентификации рисков, минимизацию рисков, оптимизацию рисков в рамках политики или стратегии управления рисками;

- совету следует провести официальную и строгую ежегодную оценку своей деятельности, а также своих комитетов и отдельных директоров;

- каждая компания должна получить сертификат от аудитора, удостоверяющий его независимость и взаимоотношения с клиентской компанией.

- чтобы обеспечить независимость и достоверность процесса внутреннего аудита, совет может назначить внутреннего аудитора, и такой аудитор, если он назначен, не должен быть сотрудником компании;

- компании должны обеспечить создание механизма для сотрудников сообщать о неэтичном поведении, фактическом или предполагаемом мошенничестве или нарушении кодекса поведения или политики этики компании;

- компании также должны предусматривать адекватные меры предосторожности против преследования сотрудников, которые пользуются этим механизмом, а также позволять в прямом доступе к председателю комитета по аудиту в исключительных случаях.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите особенности корпоративного управления в Индии.

2. Чем характеризуется политика развития корпоративного управления в Индии?

3. Расскажите о Добровольных руководящих принципах корпоративного управления Индии и их основных положениях.

ГЛАВА 11. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: РОССИЯ

- 11.1. Особенности корпоративного управления в России.
- 11.2. Политика развития корпоративного управления в России.
- 11.3. Национальный рейтинг корпоративного управления России.
- 11.4. Кодекс корпоративного управления России.

11.1. Особенности корпоративного управления в России

В России преобладает характерная совмещением функций владения и управления «инсайдерская» модель корпоративного контроля, связанная с высокими затратами на удержание собственности, и предусматривающая реализацию интересов доминирующих акционеров и менеджмента в ущерб инвесторам. Для российского корпоративного управления характерны следующие отрицательные черты:

- совмещение функций владения и управления. При этом компании, являющиеся публичными корпорациями, продолжают управляться как частные фирмы;
- слабость механизмов контроля за деятельностью менеджмента. В результате менеджеры подотчётны только доминирующему собственнику (а не всем акционерам) и, как правило, аффилированы с ним;
- распределение прибыли по внедивидендным каналам. То есть прибыль получают не все акционеры, а только доминирующие собственники (через различные финансовые схемы, например, при помощи трансфертных цен);
- низкая прозрачность большинства компаний, затруднённый доступ к информации о финансовом состоянии, реальных владельцах и аффилированности, об условиях существенных сделок;
- нередкое применение неэтичных и даже незаконных методов (размывание пакетов акций, увод активов, недопуск на собрание акционеров, арест акций и т. д.).

Необходимо отметить, что развитие корпоративного управления в России сдерживается неблагоприятной для бизнеса государственной политикой. К примеру, повышать прозрачность

приходилось вкладывать значительные инвестиции в реорганизацию компаний. Мониторинг или контроль со стороны государства не проводился или вообще не осуществлялся, что приводило к обману, с инвестиционными предложениями, которые не были предприняты или были фиктивными

3. Ссуды для покупки акции на аукционе – правительство предоставило финансирование из федерального бюджета на покупку акций публичных компаний, которые были выставлены на аукцион, такие как ЮКОС, Сибнефть и Лукойл. Широко распространены мошеннические практики, насилие и социальная несправедливость, и во многих крупных компаниях преобладают относительно мало людей, многие из которых сейчас очень богаты. Малые банки превратились в крупные финансовые учреждения и промышленные группы.

Концентрация собственности была высокой, как правило, с участием предыдущих менеджеров. Миноритарные акционеры, которые обычно включали представителей государственных и иностранных инвестиционных институтов, видели, что их права нарушаются этими доминирующими интересами.

Некоторые российские компании размещали свои акции на иностранных фондовых биржах, в основном в Лондоне и Нью-Йорке. Разумеется, эти компании должны были соблюдать соглашения о листинге, отражающие требования корпоративного управления соответствующих стран, включая независимых директоров, комитеты совета директоров и отчеты о соблюдении корпоративного управления.

Первый федеральный закон об акционерных обществах в России был принят в 1995 году, за ним следуют закон о ценных бумагах в 1996 году и закон о защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг три года спустя в 1999 году. Акционеры с не менее чем 2% права голоса получили право вносить вопросы в повестку дня общего собраний акционеров и выдвигать кандидатов в совет директоров. Акционеры с 1% могут подать жалобу в суд на компанию или на конкретных директоров за ущерб, причиненный компании в результате их действий. В 1998 году был принят новый закон о банкротстве.

В 1998 году Россия столкнулась с крупным финансовым

кризисом: государство объявило дефолт по государственным облигациям, валюта была обесценена, а рост цен на нефть предоставил возможность существующим владельцам консолидировать свой контроль. Столкнувшись с доминированием многих советов инсайдерами и контролируя интересы акционеров и повсеместную коррупцию, был призыв к лучшему пониманию корпоративного управления в стране.

В 2000 году был создан Центр деловой этики и корпоративного управления для содействия реформе корпоративного управления в России. ОЭСР через свой центр сотрудничества предлагала консультации и создала круглый стол по корпоративному управлению в России, в котором собралась влиятельная сеть российских и международных политиков. Круглым столом была подготовлена «Белая книга» для реформы корпоративного управления в России в 2002 году и отчет об улучшении прозрачности сделок со связанными сторонами в 2005 году.

В соответствии с Законом Российской Федерации «Об акционерных обществах» и рекомендациями Кодекса корпоративного управления, органами управления компании являются общее собрание акционеров, которое избирает членов совета посредством кумулятивным голосованием, совет директоров (иногда смутно называемого наблюдательным советом) как с независимыми директорами, так и с исполнительными директорами, и исполнительный (или управленческий) орган. Комитет по аудиту подотчетен совету директоров, председателю которого не разрешено быть председателем правления.

Потребность в надежном корпоративном управлении признана в России. Существует больше стандартов прозрачности корпоративного управления, которые более широко понимаются, а потери в результате несправедливой практики сократились. В 2014 году был опубликован новый Кодекс корпоративного управления России.

11.3. Национальный рейтинг корпоративного управления России

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) «РИД-Эксперт РА» применяется для оценки качества системы корпоративного управления в компаниях России. Рейтинг осуществляется Российским институтом директоров (РИД) и рейтинговым агентством «Эксперт-РА». Данный рейтинг включает в себя более 100 показателей, отражающих практику корпоративного управления, которые объединены в следующие группы:

- 1) права акционеров;
- 2) деятельность органов управления и контроля;
- 3) раскрытие информации;
- 4) корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие.

Основу методики НРКУ составляет следующие источники:

- Российский Кодекс корпоративного управления (2014 г.)
- Принципы корпоративного управления ОЭСР (2015 г.)
- Руководящие принципы корпоративного управления ОЭСР для компаний с государственным участием (2015 г.)

В рамках НРКУ анализируются следующие 4 компонента (160 критериев) системы корпоративного управления компании:

- Права акционеров (45 критериев)
- Деятельность органов управления и контроля (66 критериев)
- Раскрытие информации (36 критериев)
- Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие (13 критериев)

По итогам анализа рейтинг корпоративного управления определяется согласно шкале, указанной в таблице 11.1.

Таблица 11.1. Рейтинговая шкала НРКУ

НРКУ 10	Наилучшая практика корпоративного управления
НРКУ 9++ НРКУ 9+ НРКУ 9	Лучшая практика корпоративного управления
НРКУ 8++ НРКУ 8+	Передовая практика корпоративного управления

НРКУ 8	
НРКУ 7++ НРКУ 7+ НРКУ 7	Развития практика корпоративного управления
НРКУ 6++ НРКУ 6+ НРКУ 6	Хорошая практика корпоративного управления
НРКУ 4 - НРКУ 5++	Средняя практика корпоративного управления
НРКУ 1 - НРКУ 3++	Низкая практика корпоративного управления

11.4. Кодекс корпоративного управления России

В 2014 году с учётом зарубежного опыта и международных принципов корпоративного управления Банком России был разработан *Кодекс корпоративного управления*. Банк России рекомендует этот кодекс к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованному торгам. Проект кодекса корпоративного управления был одобрен, в основном, имея в виду его рекомендательный характер, на заседании Правительства Российской Федерации 13 февраля 2014 года.

Кодекс корпоративного управления регулирует ряд важнейших вопросов корпоративного управления, такие как:

- 1) права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав;
- 2) совет директоров общества;
- 3) корпоративный секретарь общества;
- 4) система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества;
- 5) система управления рисками и внутреннего контроля;
- 6) раскрытие информации об обществе, информационная политика общества;
- 7) существенные корпоративные действия.

Основные положения *Кодекса корпоративного управления России*:

- АО рекомендуется создать для акционеров максимально благоприятные возможности для участия в общем собрании,

условия для выработки обоснованной позиции по вопросам повестки дня общего собрания, координации своих действий, а также возможность высказать свое мнение по рассматриваемым вопросам;

- АО должно создать условия для справедливого отношения к каждому акционеру со стороны органов управления и контролирующих лиц АО, в том числе обеспечивающие недопустимость злоупотреблений со стороны крупных акционеров по отношению к миноритарным акционерам;

- совет директоров должен установить основные ориентиры деятельности АО на долгосрочную перспективу, оценить и утвердить ключевые показатели деятельности и основные бизнес-цели АО, оценить и одобрить стратегию и бизнес-планы по основным видам деятельности АО;

- совет директоров должен определить принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в АО;

- избрание членом совета директоров АО должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах;

- в состав совета директоров должно входить достаточное количество независимых директоров;

- рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров;

- независимые директора должны играть ключевую роль в предотвращении внутренних конфликтов в АО и совершении АО существенных корпоративных действий;

- члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих обязанностей;

- для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью АО, рекомендуется создавать комитет по аудиту, состоящий из независимых директоров;

- для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием эффективной и прозрачной практики

вознаграждения, рекомендуется создавать комитет по вознаграждениям, состоящий из независимых директоров и возглавляемый независимым директором, не являющимся председателем совета директоров;

- для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением кадрового планирования (планирования преемственности), профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создавать комитет по номинациям (назначениям, кадрам), большинство членов которого должны быть независимыми директорами;

- с учетом масштабов деятельности и уровня риска АО рекомендуется создавать иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по корпоративному управлению, комитет по этике, комитет по управлению рисками, комитет по бюджету, комитет по здоровью, безопасности и окружающей среде и др.);

- эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координация действий АО по защите прав и интересов акционеров, поддержка эффективной работы совета директоров обеспечиваются корпоративным секретарем;

- уровень выплачиваемого АО вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой для АО компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам АО должна осуществляться в соответствии с принятой в АО политикой по вознаграждению;

- фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях совета или комитетов совета директоров нежелательна. В отношении членов совета директоров не рекомендуется применение любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования;

- сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая АО в случае досрочного прекращения полномочий исполнительных

органов или ключевых руководящих работников по инициативе АО и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения;

- система управления рисками и внутреннего контроля в АО должна обеспечивать объективное, справедливое и ясное представление о текущем состоянии и перспективах АО, целостность и прозрачность отчетности АО, разумность и приемлемость принимаемых АО рисков;

- при осуществлении внутреннего аудита рекомендуется проводить оценку эффективности системы внутреннего контроля, оценку эффективности системы управления рисками, оценку корпоративного управления, а также применять общепринятые стандарты деятельности в области внутреннего аудита;

- АО следует раскрывать информацию о системе и практике корпоративного управления, включая подробную информацию о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса;

- АО рекомендуется избегать формального подхода при раскрытии информации и раскрывать существенную информацию о своей деятельности, даже если раскрытие такой информации не предусмотрено законодательством;

- годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности АО за год.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Каковы особенности корпоративного управления в России?

2. Чем характеризуется политика развития корпоративного управления в России?

3. Расскажите о Кодексе корпоративного управления России и его основных положениях.

ГЛАВА 12. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: БРАЗИЛИЯ

- 12.1. Особенности корпоративного управления в Бразилии.
- 12.2. Политика развития корпоративного управления в Бразилии.
- 12.3. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Бразилии.

12.1. Особенности корпоративного управления в Бразилии

В правовых нормах, регулирующих механизмы корпоративного управления в Бразилии, есть ряд существенных недостатков.

Во-первых, в капитале неголосующих привилегированных акций с плавающим дивидендом установлен высокий лимит участия (до 67%), что дает возможность появлению ситуации, когда большая часть акционеров получает доход, зависящий от показателей деятельности компаний, при этом, практически не участвуя в управлении (за привилегированными акционерами закреплено право совместно избирать всего лишь одного члена совета директоров и одного члена ревизионной комиссии). Более того, они имеют право получать дивиденды на акцию лишь в размере 110% от дивидендов на каждую обыкновенную акцию.

Во-вторых, в бразильском законодательстве закреплены ограничения по заочному голосованию на общем собрании акционеров и предоставляемая компаниям возможность закрепить в уставе исключения из преимущественного права выкупа акции дополнительной эмиссии (так, например, на держателей привилегированных акций зачастую не распространяется обязательное предложение при смене контроля).

В-третьих, проблему представляет судебная система Бразилии, известная своей неэффективностью, особенно в отношении конфликтов, связанных с акционерами.

Бразильский рынок капитала, особенно фондовый рынок, небольшой и неликвидный, и операции по нему обеспечивают лишь малую долю финансовый потребностей частного сектора Бразилии. В настоящее время, широко обсуждается вопрос о том, смогут ли изменения в законодательстве поспособствовать

развитию фондового рынка. Представляется, что в первую очередь необходимы более совершенные требования по раскрытию информации, более эффективная защита акционеров, а также налоговые и макроэкономические стимулы. Также требуется реформа бразильской судебной системы, чтобы инвесторы чувствовали себя достаточно безопасно и принимали активное участие на рынке капитала.



Рис. 12.1. Структура корпоративного управления в бразильских компаниях

12.2. Политика развития корпоративного управления в Бразилии

Экономика Бразилии бушевала до 2012 года. Затем она дрогнула. Наблюдались рост цен, отсутствие улучшения

эффективности бизнеса и неспособность повторно инвестировать прибыль в годы бума. Так были византийская налоговая система, эндемическая нищета и коррупция. Поскольку ставки налогов и государственные пенсионные расходы резко возросли, экономический рост в Бразилии застыл.

В Бразилии многие компании являются государственными или семейными. **Бразильский институт корпоративного управления** был основан в 1995 году. Бразильский кодекс лучшей практики корпоративного управления был опубликован институтом в 1999 году. Сейчас, в своем пятом издании (2016 г.), он служит основным источником корпоративного управления в Бразилии. В бразильском законодательстве и кодексе есть три необычные функции корпоративного управления – *фискальный совет, семейный совет и консультативный совет*.

Фискальный совет может быть предусмотрен уставом компании или создан по просьбе акционеров. Роль фискального совета заключается в проверке работы совета директоров, рассмотрении деятельности компании, обеспечении соблюдения правовых и уставных обязанностей, а также предоставлении заключения о годовом управленческом отчете и предложениях по инвестиционным проектам, изменения в капитале и выплаты дивидендов.

Фискальный совет обязан, по крайней мере, ежеквартально, анализировать и комментировать баланс и другую финансовую отчетность, а также представлять мнение на общем собрании акционеров по предложениям совета. Фискальные советы имеют право консультироваться с внешними специалистами и, как правило, признаются в качестве добавленной ценности для владельцев компании, предоставляя независимый контроль.

Бразильский кодекс поощряет создание **семейного совета** в компаниях с преобладанием семьи. Его роль заключается в том, чтобы обсудить семейные проблемы и согласование ожиданий своих членов с интересами других акционеров. Семейные советы позволяют устанавливать границы между семейными и корпоративными интересами, сохранять долгосрочные семейные ценности и формализовать планирование преемственности для членов семьи, как в управлении, так и в совете директоров.

Семейные советы могут также рассматривать вопросы наследования и передачи имущества, которые нецелесообразны на собраниях акционеров.

Уставы некоторых бразильских компаний также предусматривают создание **консультативного совета**. Согласно кодексу наличие консультативного совета, предпочтительно состоящего из независимых членов, является хорошей практикой, особенно для компаний, делающих первые шаги по внедрению передовой практики корпоративного управления. Это позволяет независимым членам вносить свой вклад в компанию и постепенно улучшать ее корпоративное управление.

12.3. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Бразилии

Изначально, *Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Бразилии* затрагивал лишь совет директоров, но в 2001 году он был дополнен рекомендациями для других участников корпоративного управления (таких как акционеры, менеджеры, аудиторы и фискальный совет). В 2004 году Кодекс был снова обновлен, и в 2016 году был принят в новой редакции.

Отличительной особенностью бразильского кодекса корпоративного управления является то, что он принимает во внимание не только котирующиеся компании, но и некотируемых компаний и даже партнерства. Другое отличие (в частности, от англо-саксонских кодексов) заключается в том, что кодекс Бразилии фокусируется не только на деятельности и отношениях между собственниками, совет директоров и менеджментом, но также независимых аудиторов и фискального совета (это специальный орган, предусмотренный законодательством Бразилии для защиты прав миноритариев). Также этот кодекс настаивает на том, чтобы большинство членов совета директоров составляли независимые директора, и, кроме того, подробно описывает критерии этой независимости.

Базовые принципы Кодекса корпоративного управления Бразилии являются:

- Прозрачность

- Справедливость
- Подотчетность
- Корпоративная ответственность

Основные положения *Кодекса наилучшей практики корпоративного управления Бразилии*:

- в компаниях, где акционеры предпочитают принимать структуры, которые не обеспечивают баланса между политическими и экономическими правами, справедливое обращение должно быть гарантировано всем акционерам. Такая гарантия должна быть пропорционально их интересам в акционерном капитале в отношении их экономических прав, и в любом значительном событии, таким как передача контроля или корпоративные реорганизации;

- контракт, в дополнение к действующему законодательству, регулирует и определяет, как работает организация, включая организационный уровень и обязанности каждого участника корпоративного управления. Это способствует повышению прозрачности системы управления компанией и укреплению доверия в своих отношениях со всеми соответствующими заинтересованными сторонами;

- акционерские соглашения регулируют такие вопросы, как: покупка и продажа акций подписавшими сторонами; предпочтение приобретать акции, принадлежащие другим акционерам; осуществление права голоса и контроль полномочия на общих собраниях. Интересы компании не могут быть подвергнуты риску по соглашению между акционерами. В результате, это соглашение не может содержать ограничения полномочий и обязанностей совета директоров;

- рекомендуется, чтобы компании, особенно лица с дисперсной собственностью, готовили пособия, направленные на облегчение и поощрение участия в общих собраниях. Пособие для участия в общем собрании должно включать в себя: подробную информацию о каждом вопросе, подлежащем обсуждению, в том числе позицию администрации компании по этой теме; образцы доверенности с вариантами голосования; и быть доступным акционерам;

- компания должна всегда способствовать участию

акционеров на общем собрании, даже если это делается посредством доверенности или онлайн. В этом случае, администрации компании следует рассмотреть возможность предоставления акционерам таких механизмов, как цифровое вещание, использование электронных подписей, сертификатов и бюллетеней для цифрового голосования;

- публичные компании должны стремиться поощрять и сохранять ликвидность своих ценных бумаг, поддерживая соответствующее количество свободных акций посредством активного управления акционерным капиталом;

- важно иметь дивидендную политику, которая учитывает экономические показатели компании (образование денежных потоков и потребность в инвестициях), и которая хорошо известно всем заинтересованным сторонам, акционерам и инвесторам;

- компании, контролируемые семьей, должны рассмотреть вопрос о создании семейного совета, т.е. группы, сформированной для обсуждения семейных вопросов и согласования ожиданий ее членов в отношении компании;

- совет директоров несет ответственность за выявление, обсуждение и обеспечение распространения ценностей и принципов компании. Он должен определять стратегии и принимать решения, которые защищают и повышают ценность компании, оптимизируют отдачу от долгосрочных инвестиций и стремятся сбалансировать интересы всех заинтересованных сторон;

- рекомендуется нечетное число членов совета директоров от пяти до одиннадцати. Это число может варьироваться в зависимости от отрасли компании, ее размера, сложности, а также от того, где она находится в ее жизненном цикле, и должны ли создаваться комитеты;

- независимые директора должны играть главную роль в обсуждениях, когда один и тот же человек занимает как должности генерального директора, так и председателя совета директоров;

- срок полномочий членов совета директоров не должен превышать двух лет. Переизбрание должно быть разрешено,

чтобы составить эффективного и опытного состава совета директоров при условии, что оно не произойдет автоматически. Все члены совета должны избираться на едином общем собрании;

- члены совета должны получить адекватное вознаграждение, учитывая рыночные условия, квалификацию, стоимость, создаваемую для компании, и риски, связанные с деятельностью. Надлежащее вознаграждение способствует согласованию целей и предотвращает конфликты интересов;

- внутренние аудиторы должны отчетываться перед советом директоров напрямую или через комитет по аудиту, если таковые имеются. В компаниях, где нет совета директоров, внутренние аудиторы должны отчетываться напрямую акционерам, обеспечивая тем самым независимость от менеджмента и избегая конфликта интересов;

- совет директоров должен периодически встречаться с фискальным советом, если таковой имеется, для решения вопросов, представляющих общий интерес, и разработки повестки дня работы;

- исполнительному руководству следует учитывать законные интересы всех акционеров, а также других заинтересованных сторон, в качестве своей задачи по выполнению корпоративной цели и социальной роли компании;

- вознаграждение исполнительного руководства должно служить эффективным инструментом для привлечения, мотивации и удержания ее членов и обеспечивать согласование их интересов с интересами компании;

- фискальный совет является частью системы управления бразильскими компаниями. Он может быть временным или постоянным, как это определено в подзаконных актах. Он представляет собой контрольный механизм, который отчетывается перед акционерами, независимо от администраторов, и устанавливается решением общего собрания с целью сохранения ценности компании. Члены фискального совета имеют право действовать индивидуально, несмотря на коллективный характер этого органа;

- Кодекс поведения должен быть составлен в соответствии с ценностями и этическими принципами компании. Он должен

способствовать прозрачности, дисциплинировать внутренние и внешние отношения компании, управлять конфликтами интересов, защищать физическую и интеллектуальную собственность и укреплять надлежащую практику корпоративного управления;

- важно, чтобы администраторы и сотрудники компании четко и объективно понимали принципы, регулирующие пожертвования финансовых ресурсов или активов;

- компания должна обеспечить строгое соблюдение правовых документов и принять руководящие принципы и механизмы для защиты своей целостности с целью предотвращения и выявления незаконных действий, таких как участие в коррупции, мошенничество или взяточничество.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Каковы особенности корпоративного управления в Бразилии?

2. Чем характеризуется политика развития корпоративного управления в Бразилии?

3. Расскажите о Кодексе наилучшей практики корпоративного управления Бразилии и его основных положениях.

ГЛАВА 13. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: ЮЖНАЯ КОРЕЯ

13.1. Политика развития корпоративного управления в Южной Корее.

13.2. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи.

13.1. Политика развития корпоративного управления в Южной Корее

В Южной Корее, после Второй мировой войны, развивались чебола, когда правительство предоставляло кредиты на привлекательных условиях для семейных фирм для стимулирования экономического возрождения. Со временем некоторые из этих семейных фирм процветали и становились крупными группировками связанных компаний. Даже листинговые компании чебола, часто по-прежнему контролируются доминирующими интересами владельца-семьи.

Несмотря на то, что компании привлекали внешний капитал, доминирование семьи поддерживалось преимущественно через инсайдерские советы и перекрестное владение дочерними компаниями. Попытки ввести независимых внешних директоров в южнокорейские советы имели ограниченный эффект от укоренившейся власти существующих владельцев контрольных пакетов акций. Время от времени это приводило к протестам со стороны сотрудников и социальным волнениям.

В последние годы правительство Южной Кореи стремилось уменьшить власть чебола, потребовав от них отказаться от некоторых своих интересов. Но до финансового и экономического кризиса 1997 года успех был ограниченным. Впоследствии, чебол сочли все труднее конкурировать с другими азиатскими производителями из-за их традиций пожизненной занятости и воинственных профсоюзов, и на них были наложены управленческие изменения.

Чебол – южнокорейская форма финансово-промышленных групп. Конгломерат, представляющий собой группу формально самостоятельных фирм, находящихся в собственности

определённых семей и под единым административным и финансовым контролем. Чеболи возникли в Южной Корее в конце Корейской войны и существуют до сих пор.

На весь мир известно около 13 чеболей, их основные экономические показатели оглашаются каждый год. Так известно, что в 1998 году все вместе они составляли 46% всех продаж в Южной Корее в промышленной отрасли. Таким образом, чеболи во многом определяют экономическое положение страны, они же и стали причиной бурного развития Южной Кореи после длительного застоя.

Основные характерные черты чеболей – это то, что данными компаниями управляет основной держатель акций и его семья, а также то, что чебол объединяет единой организационной структурой конгломераты предприятий различной отраслевой направленности. Ещё важно отметить, что в их подчинении находятся как розничные предприятия, так и транснациональные корпорации.

Чеболи имеют и ряд других характеристик. Например, они существуют при поддержке правительства страны, которое обеспечивает им защиту и ряд привилегий. Все высшие посты в компании занимают либо родственники директора, либо его близкие друзья, таким образом, осуществляется жёсткий контроль над всем чеболем. Это обеспечивает им независимость и самодостаточность.

В настоящее время, корпоративное управление самими чеболями и компаниями, входящими в них, осуществляется следующим образом. Основатель группы принимает участие в управлении всеми компаниями конгломерата. Клан контролирует только головные (материнские) компании, а те, в свою очередь, — дочерние структуры. В качестве комбинированного варианта семья может владеть головной компанией группы и трастовым фондом, в управлении которого находятся акции остальных участников чеболя.

Роль хозяина или основателя группы, который по-корейски называется «чон-су» (chongsu), заслуживает отдельного внимания. Являясь своего рода неофициальным генеральным распорядителем чеболя, он фактически не только контролирует

работу профессиональных директоров, отвечающих за отдельные фирмы, но и принимает окончательные решения по управлению всей корпорацией. Представляя семейный клан, хозяин выступает в качестве акционера.

В январе 1998 г. были приняты пять основных принципов реформы корпоративного управления в Республике Корея:

- 1) повышение прозрачности управления компаниями;
- 2) устранение практики предоставления гарантий по кредитам между аффилированными компаниями;
- 3) повышение финансовой устойчивости, т.е. снижение относительных показателей использования заемных средств;
- 4) отказ от практики деятельности чеболей одновременно в нескольких десятках различных отраслей (вместо этого они должны выбрать для себя несколько ключевых направлений и избавиться от остальных активов как от непрофильных);
- 5) улучшение отчетности со стороны контролирующих собственников и топ-менеджеров.

Позднее к этим принципам добавились еще три:

- 6) уменьшение контроля чеболей над небанковским финансовым сектором;
- 7) ограничение возможности косвенного «перекрестного» владения акциями и сделок внутри группы, совершаемых по нерыночным ценам;
- 8) пресечение практики уклонения от налогов на дарение и наследство.

13.2. Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи

В сентябре 1999 г. был опубликован *Кодекс наилучшей практики корпоративного управления* (Code of Best Practices for Corporate Governance), который, став, по существу, практическим руководством к действию, сопровождался соответствующей корректировкой законных и подзаконных актов. В 2003 году Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи был пересмотрен и утвержден в новой редакции.

Кодекс наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи состоит из следующих разделов:

- 1) Акционеры;
- 2) Совет директоров;
- 3) Системы аудита;
- 4) Заинтересованные стороны;
- 5) Мониторинг менеджмента посредством рынка.

Основные положения *Кодекса наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи*:

- права акционеров должны быть защищены, а акционеры должны иметь возможность осуществлять свои права посредством соответствующих процедур;

- акционеры должны рассматриваться справедливо в соответствии с принципом равенства акционеров;

- контролирующие акционеры должны брать на себя соответствующие обязанности, если они оказывают какое-либо влияние на корпоративное управление, кроме права голоса;

- Совет директоров должен устанавливать бизнес-цели и стратегии и контролировать деятельность директоров и руководства;

- директора и Совет должны выполнять свои обязанности добросовестно в интересах корпорации и ее акционеров; они также должны выполнять свои социальные обязанности и учитывать интересы различных заинтересованных сторон;

- Совет должен соблюдать соответствующие уставы и учредительные документы при выполнении своих обязанностей и обеспечивать соблюдение ими всех членов корпорации;

- корпорация должна раскрывать информацию о кандидатурах для директоров до проведения общего собрания акционеров и обеспечивать, чтобы акционеры могли реализовать свои права голоса на основе соответствующей информации;

- аудиты должны проводиться физическими лицами, которые независимы от руководства и контролирующих акционеров проверяемого предприятия и обладают знаниями в области аудита;

- аудиторы должны провести аудит с достаточной информацией и выделить достаточное время и усилия для решения этой задачи;

- аудиторы не должны раскрывать, если это не требуется по

закону, любую конфиденциальную корпоративную информацию, полученную во время аудита;

- права и полномочия заинтересованных сторон, предусмотренные законами и контрактами, должны быть защищены;

- участие заинтересованных сторон в корпоративном управлении должно определяться автономно, учитывая уровень интересов сторон и системы защиты прав;

- корпорации и заинтересованные стороны должны сотрудничать во взаимной выгоде;

- форма и уровень участия сотрудников в корпоративном управлении должны определяться в соответствии со степенью вклада, который обеспечивает участие сотрудников в обоснованном корпоративном развитии;

- формирование и функционирование смежных рынков должно быть гарантировано, чтобы корпоративные поглощения могли использоваться в качестве средства повышения эффективности корпоративного управления, тем самым повышая корпоративную ценность;

- корпорации должны активно раскрывать вопросы, имеющие существенное значение для принятия решений акционерами, кредиторами и другими заинтересованными сторонами;

- чтобы внедрить лучшее корпоративное управление, корпорации должны добровольно раскрывать свою систему корпоративного управления и позволить акционерам и заинтересованным сторонам оценивать свою систему управления.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Чем характеризуется политика корпоративного управления в Южной Корее?

2. Какую роль играют чеболы в Южной Корее в корпоративном управлении?

3. Расскажите о Кодексе наилучшей практики корпоративного управления Южной Кореи и его основных положениях.

ГЛАВА 14. ПОЛИТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: АНГЛИЯ

- 14.1. Особенности системы корпоративного управления в Великобритании.
- 14.2. Структура управления компанией в Великобритании.
- 14.3. Кодекс корпоративного управления Великобритании.

14.1. Особенности системы корпоративного управления в Великобритании

Саморегулирующаяся система корпоративного управления в Великобритании сделала свои первые шаги еще в начале 1990-х годов. Это стало ответом участников рынка как на громкие события того периода (банкротства корпораций Polly Peck и Bank of Credit and Commerce International, мошенничество с пенсионным фондом фирмы Maxwell Communications), так и на продолжительную дискуссию экономистов о причинах послевоенного отставания британских нефинансовых компаний от их европейских конкурентов. Создавая такую систему, бизнес-сообщество стремилось избежать введения государственного регулирования на основе «писаного закона».

Британская модель регулирования развивается на основе докладов, в названиях которых фигурируют фамилии известных экспертов, возглавлявших их разработку. Исследования, необходимые для подготовки таких документов, финансируются в основном государственными органами (прежде всего Министерством торговли и промышленности).

Следующие важнейшие доклады составляли каркас современной системы корпоративного управления в Великобритании:

- Доклад Кэдбери (Cadbury Report) – Финансовые аспекты корпоративного управления (1992 г.)
- Доклад Руттемана (Rutteman Report) – Внутренний контроль и финансовая отчетность (1994 г.)
- Доклад Гринбюри (Greenbury Report) – Вознаграждение членов совета директоров (1995 г.)
- Доклад Хэмпеля (Hampel Report) – Фундаментальные

принципы корпоративного управления (1998 г.)

- Доклад Тернбулла (Turnbull Report) – Система внутреннего контроля (1999 г.)
- Доклад Майнерса (Myners Report) – Институциональные инвесторы (2001 г.)
- Доклад Смита (Smith Report) – Комитеты совета директоров по аудиту (2003 г.)
- Доклад Хиггса (Higgs Report) – Роль неисполнительных директоров (2003 г.)

Доклад Кэдбери стал основой для первого британского Кодекса корпоративного управления (Кодекса Кэдбери), который был включен в виде дополнения в Правила листинга Лондонской фондовой биржи, и вступил в действие с 1 июля 1993 года.

Этот доклад оказал большое влияние на формирование аналогичных моделей и в других странах англосаксонской правовой семьи – Австралии, Индии, Ирландии, Канаде, ЮАР. Кроме того, предлагаемые в нем идеи активно использовались при разработке соответствующих кодексов в странах континентальной Европы – Бельгии, Испании, Италии, Нидерландах, Франции.

Основные рекомендации Кодекса Кэдбери:

- Широкое применение независимых аудиторов.
- Внедрение комитета по аудиту.
- Разделение функций Председателя Совета директоров и Генерального директора.
- Приверженность кодексу лучшей практики.
- Защита прав акционеров.
- Признание прав заинтересованных сторон.
- Своевременное и полное раскрытие информации.
- Обязательства Совета директоров.

14.2. Структура управления компанией в Великобритании

Управление компанией в Великобритании основано на монистическом принципе, т.е. принципе единого управления (board system). В отличие от трехуровневой системы управления АО в континентальном праве, для компаний Англии характерна

двухуровневая система управления. Согласно Закону о компаниях 1985 г. органами управления компании являются:

- 1) директора и секретарь компании;
- 2) общее собрание акционеров.

Управление деятельностью компании осуществляется директорами во исполнение полномочий, принадлежащих компании. Директора определяют структуру текущего управления компанией. Они вправе создавать любые комитеты, включающие одного или нескольких директоров. Они также могут делегировать свои полномочия управляющему директору или любому другому директору по руководству соответствующими исполнительными органами компании. Полномочия указанных лиц в любое время могут быть отменены.

В качестве общего правила, директора образуют совет директоров во главе с его председателем. В состав совета входят:

- директора, занимающие должности менеджеров (исполнительные директора);
- директора, не занимающие никаких исполнительных должностей (неисполнительные директора).

Каждый директор вправе назначить альтернативного директора, который при отсутствии основного директора вправе исполнять все его полномочия и обязанности, включая участие в совете директоров с правом решающего голоса. В любое время основной директор вправе освободить альтернативного директора от должности.

В публичных компаниях число директоров должно быть не менее двух, в частных компаниях может быть один директор. Если компания регистрируется на основании внутреннего регламента, то компания должна иметь двух директоров. Максимальное число директоров законом не установлено.

Первые директора должны быть названы в заявлении о регистрации компании. Они ставят свои подписи на учредительных документах компании. Первые директора осуществляют свои полномочия до первого годового общего собрания. Избрание лиц на должность директора осуществляется на основе ротации. На каждом общем собрании переизбирается 1/3 действующих директоров при условии, что вновь избираемые

директора были рекомендованы оставшимися 2/3 директоров.

Секретарь компании назначается директорами и ведет все дела, связанные с регистрационными книгами компаний, выполняет другие организационные функции компании.

Закон о компаниях 1985 г. устанавливает определенные квалификационные требования, которым должно отвечать лицо для назначения секретарем компании.

Общее собрание акционеров не рассматривается по Закону о компаниях в качестве высшего органа управления компанией. К числу вопросов, решаемых общим собранием акционеров компании, относятся вопросы, связанные с:

- созданием, реорганизацией и ликвидацией компании;
- утверждением и изменением учредительных документов компании;
- избранием директоров и аудитора компании;
- выплатой дивидендов по предложению директоров компании;
- решением вопросов о заключении сделок по приобретению акций и другого имущества;
- получением директорами займов свыше определенной суммы;
- заключением директорами сделок с третьими лицами по суммам, превышающим определенные пределы.

Закон различает несколько видов собраний: учредительное, годовое (общее), внеочередное. Общее собрание вправе принимать обычные решения простым большинством, внеочередное – квалифицированным большинством голосов, представляющих 3/4 акционерного капитала компании.

14.3. Кодекс корпоративного управления Великобритании

В Великобритании вопросы корпоративного управления относятся к области профессионального саморегулирования и являются сферой ответственности бизнес-сообщества, они достаточно детально проработаны в соответствующих документах, которые пользуются большим авторитетом в деловом мире.

На основе докладов Кэдбери, Гринбюри и Хэмпеля был создан Объединенный кодекс корпоративного управления (The Combined Code), который вступил в силу 1 января 1999 г. Его принципы и положения развивались и уточнялись в докладах Тернбулла, Майнерса, Смита и Хиггса, а в июле 2003 г. Совет по финансовой отчетности опубликовал новую редакцию кодекса (начал действовать с 1 ноября 2003 г.).

Кодекс корпоративного управления Великобритании состоит из следующих разделов:

1) Руководство (вопросы: роль совета, разделение обязанностей, председатель совета, неисполнительный директор);

2) Эффективность (вопросы: состав совета, назначение в совет, обязанность, развитие, информация и поддержка, оценка, переизбрание);

3) Подотчетность (вопросы: финансовая и бизнес отчетность, управление рисками и внутренний контроль, комитет по аудиту и аудиторы);

4) Вознаграждения (вопросы: уровень и элементы вознаграждения, процедура);

5) Отношения с акционерами (вопросы: общение с акционерами, конструктивное применение общего собрания).

Основные принципы Кодекса корпоративного управления Великобритании:

- каждая компания должна возглавляться эффективным советом, который несет коллективную ответственность за долгосрочный успех компании;

- должно быть четкое разделение обязанностей во главе компании между управлением советом директоров и исполнительной ответственностью за ведение бизнеса компании. Ни один человек не должен иметь неограниченных полномочий;

- председатель отвечает за руководство советом директоров и обеспечивает его эффективность по всем аспектам его роли;

- в качестве членов унитарного совета неисполнительные директора должны конструктивно оспаривать и помогать в разработке предложений по стратегии;

- совет и его комитеты должны иметь соответствующий баланс навыков, опыта, независимости и знаний компании, чтобы

они могли эффективно выполнять свои соответствующие обязанности;

- должна быть формальная, строгая и прозрачная процедура назначения новых директоров в совете;

- все директора должны иметь возможность выделить достаточное время для эффективного выполнения ими своих обязанностей;

- все директора должны получить вступительное слово о присоединении к совету и должны регулярно освежить и обновлять свои навыки и знания;

- необходимо своевременно поставлять совету информацию в форме и качестве, которое позволяет ему выполнять свои обязанности;

- совет должен провести официальную и строгую ежегодную оценку своих собственных результатов, а также своих комитетов и отдельных директоров;

- все директора должны быть представлены для переизбрания через регулярные промежутки времени при условии удовлетворительной работы;

- совет должен представить справедливую, сбалансированную и понятную оценку положения и перспектив компании;

- совет отвечает за определение характера и степени основных рисков, которые он готов предпринять для достижения своих стратегических целей. Совет должен поддерживать надежные системы управления рисками и внутреннего контроля;

- совету следует установить формальные и прозрачные механизмы для рассмотрения того, как они должны применять принципы корпоративной отчетности и управления рисками и внутреннего контроля, а также поддерживать соответствующие отношения с аудиторами компании;

- вознаграждение исполнительных директоров должно быть рассчитано на содействие долгосрочному успеху компании. Элементы, связанные с производительностью, должны быть прозрачными, растягивающимися и строго применяемыми;

- должна быть формальная и прозрачная процедура разработки политики в отношении вознаграждения исполнительной власти и установления пакетов вознаграждения

отдельных директоров. Ни один директор не должен участвовать в принятии решения о своем собственном вознаграждении;

- должен быть диалог с акционерами на основе взаимопонимания целей. Совет в целом несет ответственность за обеспечение удовлетворительного диалога с акционерами;

- совет должен использовать общие собрания для общения с инвесторами и поощрения их участия.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Каковы особенности системы корпоративного управления в Великобритании?

2. Опишите структуру управления британской корпорацией.

3. Расскажите о Кодексе корпоративного управления Великобритании и его основных положениях.

РАЗДЕЛ 3. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА В ЦИФРОВУЮ ЭКОНОМИКУ

ГЛАВА 15. НАЦИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН: КОДЕКСЫ И РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ НОРМЫ

15.1. Понятие и сущность кодекса корпоративного управления.

15.2. Кодекс Кэдбери – первый кодекс корпоративного управления в мире.

15.3. Кодекс корпоративного управления Узбекистана.

15.1. Понятие и сущность кодекса корпоративного управления

В формировании общих подходов и принципов корпоративного управления активно участвуют не только государственные органы многих стран, но и неправительственные (общество, бизнес) организации и группы.

Деятельность государственных органов в первую очередь направлена на совершенствование законодательства с целью защиты прав акционеров и обеспечения соблюдения правил раскрытия информации. А деловое сообщество и другие неправительственные организации и группы сосредоточены на формировании *правил и процедур корпоративного управления*, которые соответствуют международно признанным принципам и стандартам, учитывают национальные особенности и добровольно принимаются большинством бизнес-сообщества.

Результатом такой деятельности стало появление в разных странах документа под названием *«Кодекс корпоративного управления»*.

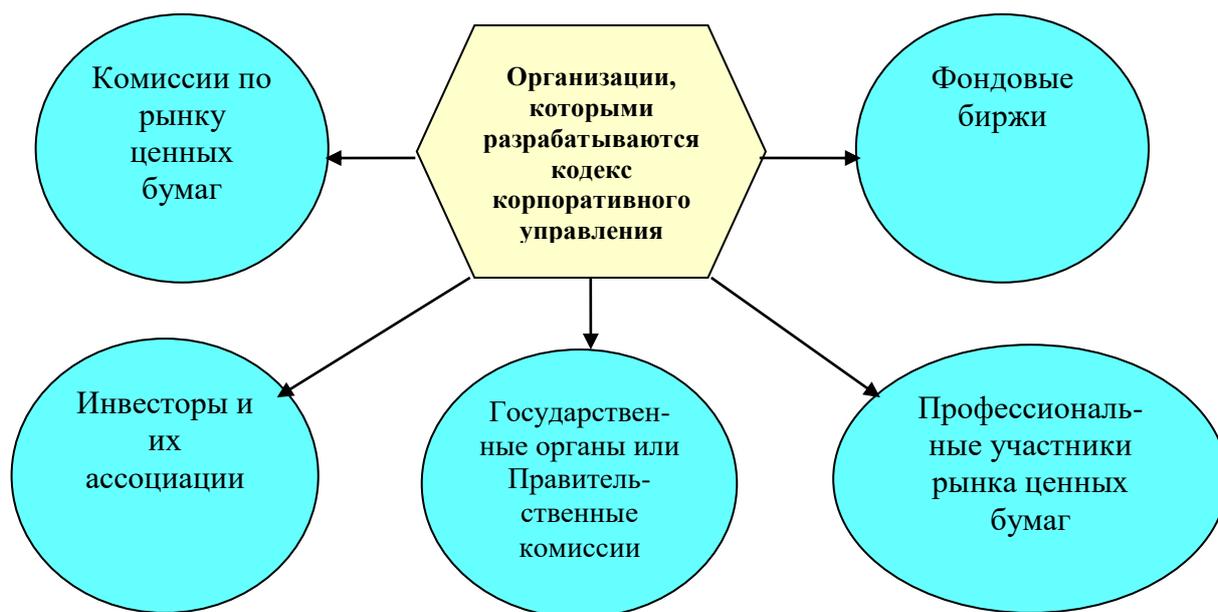


Рис. 15.1. Организации, которыми разрабатываются кодекс корпоративного управления

Кодекс корпоративного управления – это свод добровольно принятых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. Структура кодексов корпоративного управления основана на рекомендациях, касающихся деятельности организации, принципов и технологий совета директоров, которые рассматриваются как основной и наиболее эффективный механизм корпоративного управления.

Кодекс корпоративного управления:

- стандарты поведения. Свод правил, создающих условия для самых передовых практик корпоративного управления без усложнения процесса и структуры управления компанией;

- рекомендательные нормы. Кодексы имеют разный правовой статус в разных странах, поэтому существуют определенные механизмы их внедрения в бизнес-практику;

- компании, акции которых обращаются на фондовой бирже, могут быть обязаны раскрыть информацию о соблюдении или несоблюдении рекомендаций кодекса;

- новые возможности. Кодекс корпоративного управления позволяет акционерам и потенциальным инвесторам, особенно иностранным инвесторам, объективно оценивать уровень

корпоративного управления компании с точки зрения соблюдения общепринятых стандартов и норм;

- наилучшая (передовая) практика;
- результат взаимного сотрудничества. Предполагает участие различных сторон, заинтересованных в повышении уровня корпоративного управления.



Рис. 15.2. Виды кодекса корпоративного управления



Рис. 15.3. Виды национального кодекса корпоративного управления

Сегодня во многих развитых и развивающихся странах существует более 100 кодексов корпоративного управления, разработанных по инициативе неправительственных профессиональных ассоциаций и устанавливающих национальные

стандарты корпоративного поведения. Разработанные кодексы имеют рекомендательную основу, а не являются законодательными актами, но несоблюдение кодекса корпоративного управления может нанести ущерб репутации организации и ухудшить ее экономическое положение.

Всего в мире принято свыше 100 документов такого рода, например:

- «Кодекс Кэдбери» (Великобритания, 1991г., Совет по финансовой информации, Лондонская фондовая биржа и профессиональный союз бухгалтеров).
- «Основные направления и проблемы корпоративного управления» (1994г. совет директоров «Дженерал Моторс»).
- «Основные принципы и направления корпоративного управления в США» (1998 г., Калифорнийский пенсионный фонд гражданских служащих в отставке).
- «Кодекс надлежащей практики» (Бразилия, 1999 г., Бразильский институт корпоративного управления).
- Кодекс «Рекомендуемого корпоративного управления» (1998 г. Индия, Конфедерация промышленности Индии).
- Германский CODEX (1999, 2014).
- Аналогичные документы в Мексике, Румынии, Финляндии, Южной Корее, Нидерландах, Турции и т.д.
- В странах СНГ: Россия (2002/2014), Украина (2003), Казахстан (2005), Грузия (2009), Армения (2010), Азербайджан (2011).

15.2. Кодекс Кэдбери – первый кодекс корпоративного управления в мире

Кодекс Кэдбери (Доклад Кэдбери или «Финансовые аспекты корпоративного управления») – подготовлен в 1992 году Советом по финансовой информации Великобритании, Лондонской фондовой биржей и Профессиональной ассоциацией бухгалтеров. Назван в честь сэра Эдриана Кэдбери, который был председателем Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления Лондонской фондовой биржи.

Данный кодекс является первым в мире кодексом корпоративного управления, включающим самые передовые практики корпоративного управления.

В 1993 году принципы кодекса были закреплены в правилах листинга Лондонской фондовой биржи, и компаниям было рекомендовано следовать правилу «comply or explain» («соблюдай или объясняй»).

Кодекс Кэдбери направлен на повышение качества и надежности информации, предоставляемой акционерам компании и другим заинтересованным сторонам. Кодекс содержит важные рекомендации в области организации совета директоров, поскольку именно директора несут ответственность за качество корпоративного управления и корпоративной отчетности.

Кодекс определяет необходимость усиления роли независимого аудита и дает рекомендации относительно необходимости создания аудиторских комитетов в компаниях.

Основные рекомендации Кодекса Кэдбери:

- Широкое применение независимых аудиторов.
- Внедрение комитета по аудиту.
- Разделение функций Председателя Совета директоров и Генерального директора.
- Приверженность кодексу лучшей практики.
- Защита прав акционеров.
- Признание прав заинтересованных сторон.
- Своевременное и полное раскрытие информации.
- Обязательства Совета директоров.

После Кодекса Кэдбери в Великобритании принимались другие доклады / кодексы по корпоративному управлению (табл. 15.1).

Таблица 15.1. Доклады / кодексы по корпоративному управлению, объявленные после Кодекса Кэдбери

No	Название	Год	Содержание / рекомендации
1	Доклад Руттемана (Rutteman Report)	1994	Даны рекомендации по внутреннему контролю и раскрытию финансовой отчетности.
2	Доклад Гринбери (Greenbury Report)	1995	Каждый совет директоров должен иметь Комитет по вознаграждению, состоящий из неисполнительных директоров. Директора должны быть вознаграждены по их эффективности деятельности, и эта информация о вознаграждениях должна быть раскрыта в отчете компании.
3	Доклад Хампела (Hampel Report)	1998	Разработки в сфере корпоративного управления были обобщены и развиты. Даны рекомендации по организации работы директоров, их вознаграждению, отношениям с акционерами, организации годовых общих собраний, внутреннему и внешнему аудиту.
4	Объединенный кодекс (Combined Code)	1998	Доклады Кэдбери, Рутteman, Гринбери и Хампела были объединены в единый кодекс.
5	Доклад Турнбулла (Turnbull Report)	1999	Даны рекомендации по ответственности директора за систему внутреннего контроля (финансы и аудит), и по раскрытию в корпоративных отчетах информации о результатах оценки системы внутреннего контроля компании.
6	Доклад Майнерса (Myners Report)	2001	Даны рекомендации по повышению роли институциональных инвесторов (пенсионные фонды, управляющие инвестиционными активами).
7	Доклад Хиггса (Higgs Report)	2003	Даны рекомендации по задачам неисполнительного директора и повышению их эффективности. Например: - неисполнительные директора должны раз в год провести заседание без участия председателя совета директоров и исполнительных директоров. - в совете должен быть назначен главный неисполнительный директор. - должен быть создан комитет по кадрам в совете директоров.
8	Доклад Тайсона (Tyson Report)	2003	Даны дополнительные рекомендации по принятию на работу и повышению квалификации

			неисполнительных директоров.
9	Доклад Смита (Smith Report)	2003	Даны рекомендации по независимости, объективности и эффективности деятельности внешних аудиторов. Расширены задачи комитетов по аудиту: назначение внутренних аудиторов компании, согласование условий найма и вознаграждения высшего руководства, оценка независимости внешних аудиторов, мониторинг качества внутреннего аудита.
10	Доклад Уолкера (Walker Report)	2010	После глобального финансового кризиса 2008-2009 годов, система корпоративного управления была полностью пересмотрена, и создан Кодекс корпоративного управления Великобритании. Даны рекомендации по корпоративному управлению в банках.
11	Кодекс корпоративного управления Великобритании (UK Corporate Governance Code)	2010	Принят Кодекс корпоративного управления Великобритании для акционерных компаний.
12	Кодекс корпоративного доверенного управления (Stewardship Code)	2010	Принят Кодекс корпоративного доверенного управления для институциональных инвесторов.
13	Доклад Дэвиса (Davies Report)	2011	Даны рекомендации по повышению роли женщин в советах директоров.
14	Доклад Кайа (Kay Report)	2012	Даны рекомендации по изменению культуры фондового рынка Великобритании, основанной на долгосрочное доверие и веру.

15.3. Кодекс корпоративного управления Узбекистана

В Узбекистане были три варианта кодекса корпоративного управления:

Первый вариант – 2001-2002 гг американской корпорацией «Карана» был осуществлен проект АБР «Программа реформирования корпоративного управления в Узбекистане». В

рамках реализации этого проекта был подготовлен американскими специалистами «Кодекс лучших методов корпоративного управления для Узбекистана». Около 90% содержания этого документа составляют детально изложенные рекомендации, связанные с деятельностью наблюдательного совета. Однако, в кодексе не было рекомендаций по решению многих других вопросов (напр., процедурные вопросы проведения общего собрания акционеров, разграничение компетенции правления и его председателя, корпоративный секретарь и др.), и текст документа был в труднопонимаемой для специалистов АО форме.

Второй вариант – в 2003 г. Тренинговым и консалтинговым центром (в г.Ташкенте) при финансовой поддержке Бюро по образовательным и культурным связям при Госдепартаменте США был подготовлен Кодекс корпоративного управления для АО Узбекистана. В нем были изложены рекомендации, отобранные из кодексов зарубежных стран, без соответствующей их детализации и адаптации к условиям Узбекистана.

Третий вариант – в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 г. №УП-4720, был разработан Кодекс корпоративного управления, который был утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 года №9.

Кодекс содержит свод рекомендаций для всех акционерных обществ и не является актом законодательства. Для обществ с преобладающей долей государства – является обязательным. Прочие общества – могут по решению собственника объявить его обязательным для применения. Несоблюдение кодекса не влечет наложения санкций государственными органами. Главный принцип – *comply or explain* (соблюдай или объясняй) – как во всех других кодексах в развитых и развивающихся странах.

Основные разделы **Кодекса корпоративного управления Узбекистана:**

- 1) Общие положения

- 2) Обеспечение прозрачности деятельности
- 3) Внедрение механизмов эффективного внутреннего контроля
- 4) Обеспечение реализации прав и законных интересов акционеров
- 5) Определение стратегии развития и задач на долгосрочную перспективу
- 6) Внедрение механизмов эффективного взаимодействия исполнительного органа с акционерами и инвесторами
- 7) Конфликт интересов
- 8) Внедрение типовой организационной структуры
- 9) Публикация информации на основе международных стандартов аудита и финансовой отчетности
- 10) Мониторинг внедрения рекомендаций кодекса
- 11) Заключительные положения

В целях Кодекса *корпоративное управление* понимается как система взаимоотношений между исполнительным органом акционерного общества, его наблюдательным советом, акционерами, представителями трудового коллектива и другими заинтересованными сторонами, в том числе кредиторами, в целях достижения баланса интересов указанных лиц для обеспечения эффективной организации деятельности АО, модернизации, технического и технологического перевооружения производственных мощностей, выпуска конкурентоспособной продукции и ее экспорта на внешние рынки.

Ключевые положения *Кодекса корпоративного управления Узбекистана*:

- решение о принятии обязательства следовать рекомендациям Кодекса принимается общим собранием акционеров простым большинством голосов;

- в случае невозможности соблюдения отдельных рекомендаций Кодекса, АО подробно раскрывает ее причины в средствах массовой информации, следуя международному принципу «comply or explain» («соблюдай или объясняй»);

- упрощение для акционеров связи с АО, путем указания на сайте АО адреса, на который могут направляться письменные или электронные запросы, в т.ч. об изменении контактных данных акционеров и банковских реквизитов;

- создание для акционеров, которые не могут лично принять участие в общем собрании акционеров, возможностей и условий для голосования по электронной почте (с подтверждением электронной цифровой подписью), а также путем делегирования полномочий представителю, или проведения общего собрания в режиме видеоконференцсвязи;

- включение в наблюдательный совет не менее 1 независимого члена (но не менее 15% от предусмотренного его уставом количества членов наблюдательного совета), в соответствии с требованиями положения о наблюдательном совете;

- разработка положения о дивидендной политике АО, раскрывающего прозрачный механизм расчета дивидендов;

- включение в Положении об общем собрании акционеров предоставление акционерам, до проведения общего собрания акционеров, необходимой информации по повестке дня, в том числе позицию наблюдательного совета относительно повестки дня общего собрания;

- предоставление в уставе, права акционерам с 1% и более простых акций АО, требовать созыва заседания наблюдательного совета и вносить предложения по повестке дня, распределению прибыли, кандидатурам в члены органов управления и контроля, с возможностью их замены до проведения общего собрания акционеров;

- разработка отдельного внутреннего документа АО для акционеров, в т.ч. миноритарных, по заключению акционерных соглашений, для формирования их совместной позиции при голосовании;

- определение стратегическими целями АО поддержание финансовой устойчивости, повышение производительности труда, конкурентоспособности продукции, рост показателей производства, экспорта и энерго-эффективности, осуществление модернизации и обновления производства, ведущие к повышению стоимости акций;

- утверждение акционерами долгосрочной стратегии развития АО на период более 5 лет, исходя из отраслевой специфики, анализа конкурентной среды, обеспечения экспортной ориентации и реализации утвержденных госпрограмм по

развитию соответствующих отраслей, сфер и регионов;

- обязательное привлечение (кроме случаев, установленных законодательством) иностранных инвесторов, которые участвуют в управлении АО, выпуске конкурентоспособной продукции и обеспечении её экспорта на внешние рынки;

- внедрение фидуциарных (fiduciary) требований об исполнении должностными лицами АО своих обязанностей на профессиональной основе, разумном выполнении ими всех обязательств, вытекающих из законодательства, устава и решений органов управления АО;

- установление квалификационных требований к кандидатам в члены наблюдательного совета, включая наличие квалификационного аттестата корпоративного управляющего, выданного Научно-образовательным центром корпоративного управления (кроме случаев, установленных законодательством);

- описание случаев и регламент проведения заседаний наблюдательного совета опросным путем, а также в режиме видеоконференцсвязи;

- увязка размера вознаграждения членов наблюдательного совета с результатами независимой оценки системы корпоративного управления и финансовых результатов деятельности АО;

- разработка положения о порядке действий при конфликте интересов в целях предотвращения возникновения и урегулирования спорных ситуаций, связанных с конфликтом интересов;

- проведение ежегодных конкурсных отборов на руководящие должности в АО, с возможностью участия кандидатур из числа иностранных менеджеров;

- создание рабочей группы из числа членов ревизионной комиссии, внутреннего аудита, наблюдательного совета, ответственных должностных лиц АО и привлеченных экспертов (при необходимости), по вопросам перехода АО к публикации финансовой отчетности в соответствии с МСФО;

- обучение персонала АО, задействованного в проведении аудита и составления финансовой отчетности, на учебных курсах по МСФО и международным стандартам аудита;

- проведение, не реже 1 раза в год, независимой оценки системы корпоративного управления в АО в целях мониторинга

внедрения рекомендаций Кодекса.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Дайте понятие и опишите сущность кодекса корпоративного управления.
2. Какие виды кодекса корпоративного управления вы знаете?
3. Какую роль играет Кодекс Кэдбери в развитии корпоративного управления в мире?
4. О чем доклад Руттемана и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
5. О чем доклад Гринбери и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
6. О чем доклад Хампела и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
7. О чем доклад Турнбулла и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
8. О чем доклад Майнерса и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
9. О чем доклад Хиггса и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
10. О чем доклад Тайсона и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
11. О чем доклад Смита и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
12. О чем доклад Дэвиеса и какую роль он играет в системе корпоративного управления Великобритании?
13. Опишите основные положения Кодекса корпоративного управления Узбекистана.

ГЛАВА 16. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ УЗБЕКИСТАНА НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ

16.1. Соответствие системы корпоративного управления Узбекистана Принципам корпоративного управления ОЭСР.

16.2. Основные направления совершенствования системы корпоративного управления Узбекистана на основе международных стандартов.

16.1. Соответствие системы корпоративного управления Узбекистана Принципам корпоративного управления ОЭСР

В соответствии с Принципом 1 международного стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» 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.

Нормативно-правовые основы корпоративного управления в Республике Узбекистан делятся на:

- Законы Республики Узбекистан;
- Указы Президента Республики Узбекистан;
- Постановления Президента Республики Узбекистан;
- Постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан;
- Ведомственные нормативно-правовые акты (приказы, постановления министерств, государственных комитетов и ведомств).

Следующие законы Республики Узбекистан регулируют сферу корпоративного управления:

- Гражданский Кодекс Республики Узбекистан (1996 г.)
- Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (новая редакция, 2014 г.)
- Закон «О рынке ценных бумаг» (новая редакция, 2015 г.)
- Закон «О банках и банковской деятельности» (новая редакция, 2019 г.)

- Закон «О конкуренции» (2012 г.)
- Закон «Об аудиторской деятельности» (новая редакция, 2021 г.)
- Закон «О бухгалтерском учете» (новая редакция, 2016 г.)
- Закон «О банкротстве» (новая редакция, 2003 г.)
- Закон «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» (2001 г.)
- Закон «О хозяйственных товариществах» (2001 г.)

Также, согласно ст.53 Конституции Республики Узбекистан *«Основу экономики Узбекистана, направленной на развитие рыночных отношений, составляет собственность в ее различных формах».*

Кодекс корпоративного управления утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31 декабря 2015 года №9.

В соответствии с Принципом 2 международного стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» 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.

В соответствии со ст. 26 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» акционеры имеют следующие права:

- включение их в реестр акционеров соответствующего АО;
- получение в отношении себя выписки со счета депо;
- получение части прибыли АО в виде дивидендов;
- получение части имущества в случае ликвидации АО в соответствии с принадлежащей им долей;
- участие в управлении АО посредством голосования на общих собраниях акционеров;
- получение в установленном порядке полной и достоверной информации о результатах финансово-хозяйственной деятель-

ности общества;

- свободное распоряжение полученным дивидендом;
- защиту своих прав в уполномоченном государственном органе по регулированию рынка ценных бумаг, а также в суде;
- требование возмещения причиненных им убытков в установленном порядке;
- объединение в ассоциации и другие негосударственные некоммерческие организации с целью представления и защиты своих интересов;
- страхование рисков, связанных с возможными убытками, в том числе упущенной выгоды при приобретении ценных бумаг.

Также, в соответствии со ст. 51 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» выплата обществом начисленных дивидендов по простым акциям осуществляется *с соблюдением равных прав акционеров* на получение дивидендов.

Кроме того, в соответствии со ст. 82 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» в целях защиты прав и законных интересов миноритарных акционеров в обществе может создаваться из их числа *комитет миноритарных акционеров*. Предложения по кандидатурам в состав комитета миноритарных акционеров вносятся в общество в порядке и сроки, предусмотренные для внесения предложений по кандидатурам в наблюдательный совет общества.

В соответствии со ст.19 Закона Республики Узбекистан «О государственной пошлине» при обращении акционеров в экономический суд с иском о нарушении их прав и законных интересов по спорам, вытекающим из деятельности акционерного общества, *акционерам предоставляется отсрочка по уплате государственной пошлины* с последующим ее взысканием с виновной стороны.

В соответствии с Принципом 3 международного стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» структура корпоративного управления должна предусматривать основательные стимулы на протяжении всей инвестиционной цепочки и предписывать рынкам ценных бумаг функцио-

нировать таким образом, чтобы способствовать развитию надлежащего корпоративного управления.

В Узбекистане в соответствии с Положением о профессиональных стандартах деятельности институциональных инвесторов на рынке ценных бумаг (рег. №1874 от 02.12.2008 г.), институциональным инвестором на рынке ценных бумаг являются **инвестиционные фонды, страховщики и коммерческие банки**. Следующими законами Республики Узбекистан регулируются деятельность институциональных инвесторов и фондовых бирж:

- Закон «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» (новая редакция, 2014 г.)
- Закон «О рынке ценных бумаг» (новая редакция, 2015 г.)
- Закон «О банках и банковской деятельности» (новая редакция, 2019 г.)
- Закон «О биржах и биржевой деятельности» (новая редакция, 2017 г.)
- Закон «Об инвестиционных и паевых фондах» (2015 г.)
- Закон «О страховой деятельности» (2002 г.)

В соответствии с Принципом 4 международного стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» 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.

В Узбекистане действуют следующие законы, которые признают права заинтересованных сторон:

- «Об инвестициях и инвестиционной деятельности» (2019 г.) – для защиты прав инвесторов
- «Трудовой кодекс» (1995 г.) – для защиты прав работников
- «О банкротстве» (2003 г.) – для защиты прав кредиторов
- «О защите прав потребителей» (1996 г.) – для защиты прав потребителей

В соответствии с Принципом 5 международного

стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

В Узбекистане в соответствии со ст.44 Закона Республики Узбекистан «О рынке ценных бумаг» эмитент раскрывает информацию:

- в проспекте эмиссии ценных бумаг;
- в ежеквартальном и годовом отчетах эмитента;
- в сообщениях о существенных фактах в деятельности эмитента.

Предоставление и публикация информации осуществляется в соответствии с *Правилами предоставления и публикации информации на рынке ценных бумаг* (рег. Минюст №2383 от 31.07.2012 г.).

Также, размещение информации на корпоративном веб-сайте осуществляется в соответствии с *Положением о требованиях к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ* (Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №176 от 02.07.2014 г.).

В соответствии с Принципом 6 международного стандарта «Принципы корпоративного управления ОЭСР» 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.

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» к компетенции наблюдательного совета относится:

- определение приоритетных направлений деятельности общества с регулярным заслушиванием отчета исполнительного органа общества о принимаемых мерах по достижению стратегии развития общества;

- созыв годовых и внеочередных общих собраний

акционеров;

- подготовка повестки дня общего собрания акционеров;

- определение даты, времени и места проведения общего собрания акционеров;

- определение даты формирования реестра акционеров общества для оповещения о проведении общего собрания акционеров;

- внесение на решение общего собрания акционеров вопросов, предусмотренных Законом;

- организация установления рыночной стоимости имущества;

- избрание (назначение) членов правления общества (кроме его председателя), досрочное прекращение их полномочий, если в соответствии с уставом общества такое право предоставлено наблюдательному совету общества;

- назначение корпоративного консультанта и утверждение положения, определяющего порядок его деятельности, если введение данной должности предусмотрено уставом общества;

- одобрение годового бизнес-плана общества, если уставом общества утверждение годового бизнес-плана общества не отнесено к компетенции наблюдательного совета общества или не поручено ему общим собранием акционеров. При этом бизнес-план общества на следующий год должен быть одобрен на заседании наблюдательного совета общества не позднее 1 декабря текущего года;

- создание службы внутреннего аудита и назначение ее работников, а также ежеквартальное заслушивание ее отчетов;

- доступ к любым документам, касающимся деятельности исполнительного органа общества, и получение их от исполнительного органа для исполнения возложенных на наблюдательный совет общества обязанностей. Полученные документы могут использоваться наблюдательным советом общества и его членами исключительно в служебных целях;

- принятие решения о проведении аудиторской проверки (кроме обязательной аудиторской проверки), об определении аудиторской организации, предельном размере оплаты ее услуг и заключении (расторжении) с ней договора;

- дача рекомендаций по размерам выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций;

- дача рекомендаций по размеру дивиденда, форме и порядку его выплаты;

- использование резервного и иных фондов общества;

- создание филиалов и открытие представительств общества;

- создание дочерних и зависимых хозяйственных обществ;

- принятие решения о совершении сделок в случаях, предусмотренных Законом;

- заключение сделок, связанных с участием общества в коммерческих и некоммерческих организациях, в порядке, установленном законодательством;

- принятие решения о выкупе корпоративных облигаций общества.

16.2. Основные направления совершенствования системы корпоративного управления Узбекистана на основе международных стандартов

Согласно статье «*Reforming Corporate Governance in Uzbekistan in line with the Global Principles*», опубликованной в журнале SAARJ Journal on Banking & Insurance Research в 2017 году, для совершенствования системы корпоративного управления Узбекистана на основе международных стандартов необходимо осуществить следующее:

- в дополнение к существующим законным правам акционеров, ввести право возбуждать на законном основании судебные и административные процессы по отношению к руководству АО и членов наблюдательного совета, а также создать эффективный правоприменительный механизм рассмотрения жалоб миноритарных акционеров по разумным издержкам и без чрезмерных задержек;

- необходимо предусмотреть в правовую систему такое положение, в соответствии с которым осуществляется защита руководства АО и членов наблюдательного совета от злоупотреблений в рамках судебных разбирательств путем

проверки достаточной обоснованности жалоб акционеров, и применения при этом так называемых «безопасных гаваней» (safe harbors) для действий руководства АО и членов наблюдательного совета;

- для устранения искусственных барьеров на участие в общих собраниях акционеров, целесообразно установить правовую норму, стимулирующую использование электронного заочного голосования, включая направление акционерам электронных материалов общего собрания и использование надежных систем подтверждения голосов;

- в целях дальнейшего совершенствования процесса выдвижения и отбора кандидатов в члены наблюдательного совета, акционерным обществам необходимо осуществить полное и своевременное раскрытие информации, касающейся опыта и квалификации кандидатов в члены наблюдательного совета, что будет давать акционерам возможность узнавать о способностях и приемлемости каждого кандидата;

- предпринимать меры по усилению участия институциональных инвесторов (инвестиционные фонды, страховые компании и коммерческие банки) в корпоративном управлении, для чего, принять так называемый «Кодекс доверенного управления» (Stewardship Code), стимулировать регулярный диалог между институциональными инвесторами и АО, развить систему голосования по доверенности (proxy voting);

- следует установить такую практику, при которой АО на постоянной основе публикуют отчет о практике корпоративного управления, в котором, помимо информации подлежащей раскрытию согласно законодательству, также будут раскрываться информация о вознаграждении, выплачиваемых членам наблюдательного совета и руководству АО, о квалификации членов наблюдательного совета и их аффилированности с другими АО, о прогнозируемых факторах риска, о вопросах, касающихся работников и иных заинтересованных лиц;

- для того, чтобы члены наблюдательного совета АО выполняли свои обязанности ответственно, действовали с соблюдением высоких этических стандартов, применяли высокие стандарты поведения и профессиональной деятельности при

ведении надзора за исполнительным органом АО и учете интересов заинтересованных сторон, целесообразно в АО разработать и утвердить Кодекс корпоративного поведения и профессиональной этики;

- внести в законодательство или Кодекс корпоративного управления следующие полномочия наблюдательного совета, в дополнении к существующим: разработка и мониторинг системы управления рисками АО; планирование преемственности на должности директора АО и его заместителей, членов наблюдательного совета; разработка и раскрытие политики вознаграждения исполнительного органа и членов наблюдательного совета АО; осуществление надзора за процессом раскрытия и представления информации.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по обеспечению основы для эффективной структуры корпоративного управления согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

2. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по правам акционеров, равному отношению ко всем акционерам и ключевым функциям собственности согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

3. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по институциональным инвесторам, рынкам ценных бумаг и иным посредникам согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

4. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по роли заинтересованных лиц в корпоративном управлении согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

5. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по раскрытию информации и прозрачности согласно Принципам корпоративного управления ОЭСР?

6. Как вы считаете, реализуются ли в Узбекистане рекомендации по обязанностям совета директоров согласно

Принципам корпоративного управления ОЭСР?

7. Какие нормативно-правовые основы корпоративного управления в Республике Узбекистан вы знаете?

8. Дайте описание системы корпоративного управления Узбекистана.

9. Какие имеются права акционеров в акционерных обществах Узбекистана?

10. Как осуществляется деятельность институциональных инвесторов на рынке ценных бумаг Узбекистана?

11. Какие имеются права заинтересованных сторон в Узбекистане?

12. Как осуществляется раскрытие информации акционерными обществами в Узбекистане?

13. Какие есть обязанности наблюдательных советов в акционерных обществах Узбекистане?

14. Каковы основные направления совершенствования системы корпоративного управления Узбекистана на основе международных стандартов?

ГЛАВА 17. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

- 17.1. Понятие и сущность цифровой экономики. Цифровые технологии в корпоративном управлении.
- 17.2. Информация в деятельности наблюдательного совета и электронные системы организации его работы.
- 17.3. Электронное голосование в корпоративном управлении.
- 17.4. Корпоративный веб-сайт акционерного общества и Единый портал корпоративной информации.

17.1. Понятие и сущность цифровой экономики. Цифровые технологии в корпоративном управлении

Цифровая экономика (интернет-экономика, электронная экономика) — экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях, связанная с электронным бизнесом и электронной коммерцией, и производимых и сбываемых ими цифровыми товарами и услугами. Расчёты за услуги и товары цифровой экономики производятся зачастую цифровой валютой (электронными деньгами).

В мировой практике использование современных цифровых технологий в корпоративном управлении компаний делится на три основных направления:

- 1) стратегическое управление (strategic management);
- 2) управление системой внутреннего контроля (internal control management);
- 3) управление взаимоотношениями с акционерами (инвесторами, заинтересованными сторонами) (shareholder/investor/stakeholder relations management).

В процессе реализации стратегии компании цифровые технологии могут эффективно обеспечивать взаимодействие совета директоров (наблюдательного совета) с исполнительным органом, выполнение исполнительным органом своих функций по управлению системой внутреннего контроля, взаимодействие компании с акционерами и другими заинтересованными сторонами.



Рис. 17.1. Цифровая экономика – взаимосвязь экономики, информационных технологий и менеджмента

Организация эффективного стратегического диалога между руководством компании (членами наблюдательного совета и исполнительным органом) является важным условием повышения эффективности корпоративного управления.

Взаимодействие совета директоров (наблюдательного совета) с членами исполнительного органа, обмен информацией в форме отчетов важны в управлении стратегией компании.

Корпоративная ИТ-система предусматривает формирование объективных и взаимосвязанных отчетов о текущем состоянии и деятельности компании и их регулярное ведение руководством компании.

Актуальным вопросом является использование цифровых технологий при проведении внутреннего контроля членами совета директоров (наблюдательного совета) и менеджментом компании в рамках корпоративного управления в компании. Такие системы могут включать системы управления рисками, системы информационной безопасности, корпоративные системы соблюдения требованиям корпоративного законодательства (система комплаенса).

ИТ-системы управления рисками часто используются в

компаниях с высокой инновационной активностью, а также в финансовых учреждениях. В частности, система управления рисками в банках является ключевым звеном корпоративного управления.

Такие ИТ-системы позволяют компаниям анализировать ссуды, оценивать операционные риски, оценивать будущую работу и расходы, составлять отчеты по управлению рисками и, как следствие, принимать оптимальные решения, используя новую и точную информацию. Для полноценного использования этих систем за рубежом создана специальная корпоративная ИТ-инфраструктура.

ИТ-системы, обеспечивающие информационную безопасность, также играют важную роль в поддержании внутреннего контроля в компаниях. Через них компания осуществляет конфиденциальность корпоративных данных и информации, а также коммерческой тайны, строгий контроль за информационной безопасностью со стороны совета директоров (наблюдательного совета).

Сегодня в США, Великобритании и других развитых странах можно наблюдать рост количества фирм, занимающихся созданием специальных приложений, обеспечивающих корпоративную информационную безопасность. Приложения, обеспечивающие корпоративную информационную безопасность, обычно сертифицированы по стандартам BS 7799 и ISO 17799.

Внедрение корпоративных информационных систем **ERP (Enterprise Resource Planning)** играют большую роль в повышении управляемости компании и автоматизации производственных процессов предприятия. Такие корпоративные информационные системы предоставляют возможности для мониторинга, анализа и визуализации ключевых финансово-экономических показателей предприятия.

17.2. Информация в деятельности наблюдательного совета и электронные системы организации его работы

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров»

наблюдательный совет акционерного общества может иметь доступ к любым документам, касающимся деятельности исполнительного органа общества, и получение их от исполнительного органа для исполнения возложенных на наблюдательный совет общества обязанностей. Полученные документы могут использоваться наблюдательным советом общества и его членами исключительно в служебных целях.

При этом, служба внутреннего аудита акционерного общества обеспечивает наблюдательный совет достоверной информацией и готовит предложения по совершенствованию деятельности предприятия по результатам осуществления внутреннего аудита.



Рис. 17.2. Информация в деятельности наблюдательного совета

В настоящее время, в зарубежных компаниях активно развиваются информационные системы совета директоров (наблюдательного совета), т.е. системы, представляющие членам совета информацию в электронном виде посредством портативных электронных коммуникационных устройств. Кроме того, созданы приложения, такие как *BoardPacks*, *BoardPad*, *BoardVantage*, *Accelus Boardlink*, *Diligent BoardBooks* - полезные электронные средства, позволяющие составлять и распространять отчеты членов совета, а также предоставлять членам совета корпоративную информацию с меньшими затратами. Также,

существуют порталы совета директоров (наблюдательного совета), оснащенные электронными таблицами, текстовыми редакторами и приложениями по базам данных, которые позволяют членам совета получить информацию онлайн и легко перевести отчеты на бумажные носители.

17.3. Электронное голосование в корпоративном управлении

Согласно Кодексу корпоративного управления АО создают для акционеров, которые не могут лично принять участие в общем собрании акционеров, возможность и условия для голосования по электронной почте (с подтверждением электронной цифровой подписью), а также путем делегирования своих полномочий представителю или проведения общего собрания в режиме видео-конференц-связи.

В связи с этим, в Узбекистане создан *сервис электронного голосования eVote*, с помощью которого акционерные общества смогут в режиме онлайн организовать и провести общее собрание акционеров, организовать и провести заседания наблюдательного совета и проголосовать по вопросам повестки дня.

Преимущества сервиса электронного голосования eVote:

- Повышение уровня корпоративного управления и инвестиционной привлекательности, в том числе за счет соблюдения рекомендаций Кодекса корпоративного управления.
- Ускорение процесса обработки и подсчета голосов.
- Повышение вовлеченности владельцев ценных бумаг в процесс голосования и, соответственно, повышение их активности в управлении акционерным обществом.
- Предпосылки для сокращения затрат на почтовые рассылки.
- Получение в режиме реального времени информации о результатах голосования и возможность онлайн-общения с владельцами ценных бумаг.

17.4. Корпоративный веб-сайт акционерного общества и Единый портал корпоративной информации

Постановлением Кабинета Министров Республика Узбекистан №176 от 02.07.2014 года утверждено *Положение о*

требованиях к корпоративным веб-сайтам акционерных обществ. Согласно данному Положению к информации, подлежащей обязательному размещению на корпоративном веб-сайте акционерного общества, относятся:

- предмет и цели деятельности АО;
- устав АО, включая изменения и дополнения к нему, и утвержденные бизнес-планы АО;
- информация о стратегии развития АО;
- организационная структура АО, наименование его структурных подразделений, филиалов, представительств, дочерних и зависимых хозяйственных обществ, номера их телефонов, адреса (почтовые и электронные), сведения о порядке их работы;
- справочная информация о руководителях (директор и председатель правления) АО;
- сведения о вакантных рабочих местах, условиях приема на работу и требованиях к кандидатам;
- сведения о коллегиальных и совещательных органах (комиссии, советы, комитеты и другое), образованных АО или его органами управления;
- перечень аффилированных лиц АО;
- внутренние документы АО по вопросам корпоративного управления, в том числе кодекс корпоративного управления, утвержденный общим собранием акционеров (при его наличии);
- итоги голосования по принятым на общем собрании акционеров решениям (публикуются в течение тридцати дней с даты принятия этих решений);
- информация о проведении общего собрания акционеров, дата, время, место проведения, повестка дня;
- проспекты эмиссии ценных бумаг, а также ежеквартальные и годовые отчеты АО, подлежащие раскрытию согласно законодательству о рынке ценных бумаг;
- сведения о публичных мероприятиях, проводимых АО (заседания, совещания, встречи, пресс-конференции, семинары и брифинги, «круглые столы», официальные визиты), пресс-релизы и иная информация о повседневной деятельности;
- перечень производимой АО продукции (оказываемых работ

и услуг) и сведения о них;

- сведения об открытых конкурсах (тендерах) и аукционах, проводимых АО и его организациями по поставке товаров (выполнению работ, оказанию услуг);

- актуальные сведения об основных показателях, характеризующих финансово-хозяйственное состояние АО и динамику его развития, аналитические обзоры информационного характера о деятельности АО;

- сведения о начисленных и выплаченных дивидендах за последние три года, включая информацию о размере задолженности, контактной и иной информации для получения дивидендов акционерами;

- заключение аудиторской организации по результатам проверки годовой финансово-хозяйственной деятельности;

- информация о приобретении АО акций;

- требование об обязательном указании ссылки на корпоративный веб-сайт АО при использовании другими лицами содержащихся в нем информационных материалов;

- иные сведения, которые общество сочтет необходимым разместить на корпоративном веб-сайте общества.

Информация, размещенная на корпоративном веб-сайте АО, должна быть достоверной и объективно освещать деятельность АО. Корпоративный веб-сайт АО не должен содержать информацию, отнесенную к государственным секретам и для служебного пользования, а также иную информацию, запрещенную к опубликованию и распространению в соответствии с законодательством.

Единый портал корпоративной информации (www.openinfo.uz) был создан на основе Программы мер по коренному совершенствованию системы корпоративного управления, утвержденной Указом Президента Республики Узбекистан от 24 апреля 2015 года №УП-4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах».

На Едином портале корпоративной информации акционерными обществами размещаются:

- финансовая отчетность и аудиторские заключения;

- информация о существенных фактах в деятельности акционерных обществ;

- проспекты эмиссий, сведения о размещаемых акциях, размере акционерного капитала и другая информация для потенциальных инвесторов;

- изменения в нормативно-правовой базе по вопросам корпоративного управления и рынка ценных бумаг.

Также, законодательством установлены требования по обязательному размещению некоторой информации на Едином портале корпоративной информации. Так, в соответствии со ст.62 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» сообщение о проведении общего собрания акционеров публикуется на **Едином портале корпоративной информации**, на официальном веб-сайте общества и в средствах массовой информации, а также направляется акционерам по электронной почте не позднее чем за 21 день, но не ранее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания акционеров.

В соответствии со ст.106 Закона Республики Узбекистан «Об акционерных обществах и защите прав акционеров» общество, акции которого включены в биржевой котировальный лист фондовой биржи, обязано публиковать на **Едином портале корпоративной информации** и на официальном веб-сайте общества информацию о владении 5 и более процентами акций (долей, паев) других юридических лиц. При этом такая информация должна публиковаться в течение 72 часов с момента приобретения акций (долей, паев). Общество обязано раскрывать на **Едином портале корпоративной информации** и на официальном веб-сайте общества информацию о сделке, заключенной между обществом и аффилированным лицом, в течение 72 часов с момента ее заключения.

В соответствии со ст.44 Закона Республики Узбекистан «О рынке ценных бумаг» эмитент обязан раскрывать путем размещения на **Едином портале корпоративной информации** и своем официальном веб-сайте:

- сведения о месте и порядке ознакомления с текстом проспекта эмиссии ценных бумаг, а также информацию,

указанную в законе, не менее чем за две недели до начала размещения ценных бумаг, за исключением частного размещения ценных бумаг;

- годовой отчет эмитента в течение двух недель после проведения годового общего собрания акционеров или иного высшего органа управления эмитента;

- отчет эмитента по итогам первого квартала, первого полугодия и девяти месяцев в течение месяца, следующего за отчетным;

- информацию о сделке, заключенной между эмитентом и аффилированным лицом — в течение 72 часов с момента ее заключения;

- сообщение о существенном факте в деятельности эмитента в течение двух рабочих дней с даты его наступления за исключением сообщения о заключении сделки с аффилированными лицами.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите сущность понятия цифровой экономики.
2. Какие цифровые технологии, применяемые в корпоративном управлении, вы знаете?
3. Какова роль информации в деятельности наблюдательного совета и электронных систем организации его работы?
4. В чем преимущества электронного голосования в корпоративном управлении?
5. Какие требования установлены для ведения корпоративного веб-сайта акционерного общества?
6. Что такое Единый портал корпоративной информации и для чего он нужен?

ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ С ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДОЛЕЙ В СОВРЕМЕННОМ КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

- 18.1. Понятие государственного предприятия и предприятия с государственной долей.
- 18.2. Особенности корпоративного управления предприятиями с государственной долей.
- 18.3. Институт представителей государства и их роль в управлении предприятиями с государственной долей.
- 18.4. Уполномоченный государственный орган по управлению государственными активами, его задачи и функции.
- 18.5. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием.

18.1. Понятие государственного предприятия и предприятия с государственной долей

В мире не существует единого определения государственного предприятия. Согласно законодательству Республики Узбекистан, *государственное предприятие* – коммерческая организация в форме государственного унитарного предприятия, образованная на базе находящегося в государственной собственности имущества, переданного ему в оперативное управление, которая в отношении закрепленного за ней имущества осуществляет в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника (или по его поручению - уполномоченного им государственного органа-учредителя) и назначением имущества права владения, пользования и распоряжения им (*Положение о государственных предприятиях, ПКМ №215 от 16.10.2006 г.*).

Предприятие с государственной долей (или предприятие с государственным участием) – организация любой организационно-правовой формы (напр. акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т.п.), основные средства (активы) которой находятся в государственной собственности, а руководители назначаются или нанимаются по контракту государственными органами.

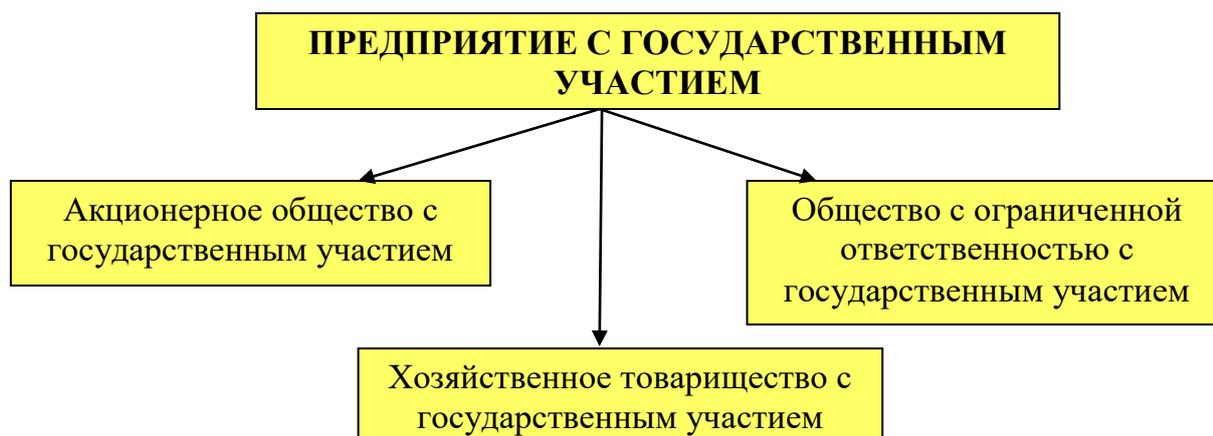


Рис. 18.1. Виды предприятий с государственным участием

Согласно *Руководящим принципам ОЭСР по корпоративному управлению предприятиями с государственным участием* (2015 г.), **предприятие с государственным участием** (*State-owned enterprise, SOE*) – любое корпоративное (юридическое) лицо является предприятием, и если в отношении него государство осуществляет право собственности, то предприятие должно рассматриваться в качестве предприятия с государственным участием. Это включает в себя акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и товарищества с ограниченной ответственностью.

Формы государственной собственности в акционерном обществе могут быть разными. Например:

- 100% - абсолютное владение государственной собственностью;

- от 75% до 99% - квалифицированное большинство акций;

- от 51% до 74% - контрольный пакет акций;

- от 25% до 50% - блокирующий пакет акций;

- от 1% до 24% - миноритарный пакет акций.

По состоянию на 01.11.2020 года в Узбекистане функционируют следующие акционерные общества, в которых государство имеет абсолютное владение (100%): АО «Навоий кон-металлургия комбинати», АО «Узбекнефтгаз», АО «Худудгазтаъминот», АО «Узбекистон миллий электр тармоқлари», АО «Худудий электр тармоқлари», АО «Иссиклик

электр станциялари», АО «Узгидроэнерго», АО «Узкимёсаноат», АО «Уздонмахсулот», АО «Узавтосаноат», АО «Тошшахарт-рансхизмат», АО «Узсувтаъминот», АО «Узбекистон темир йуллари», АО «Uzbekistan Airways», АО «Uzbekistan Airports».

18.2. Особенности корпоративного управления предприятиями с государственной долей

Компании с государственным участием играют в стране особую роль, а в ряде случаев, в отдельных отраслях – системообразующую роль. Это энергетика, нефте- и газодобыча, транспорт, банковская сфера, оборонная промышленность.

С одной стороны, государство, как собственник или как основной акционер таких предприятий, заинтересовано в стабильной работе этих компаний при любых экономических условиях. С другой стороны, значительная часть компаний с государственным участием – это компании, которые имеют доминирующее положение и являются инфраструктурными монополиями.

Особая роль компаний с государственным участием связана не только с их размером, но и с их влиянием на развитие корпоративного управления и фондового рынка. Уже в силу своего размера они выступают ориентиром для частных компаний, использующих принципиально те же инструменты корпоративного управления. Эти инструменты особенно важны для госкомпаний, поскольку они по определению представляют собой компании с разделенными владением и управлением. Чем лучше будут результаты применения инструментов корпоративного управления в госкомпаниях, тем большее распространение они могут получить и в частных корпорациях.

Базовые проблемы корпоративного управления в компаниях с государственным участием принципиально те же, что и в полностью частных компаниях. Соответственно, проблемы управления в государственных компаниях должны решаться с использованием инструментов, которые применяются частными компаниями. Однако государство как собственник имеет существенные особенности, которые создают

дополнительные проблемы:

– у государства есть более сложные, комплексные и противоречащие друг другу цели, чем у частного собственника;

– многочисленность компаний с государственным участием сочетается с их разнородностью;

– роль доверителя (принципала) в компаниях с государственным участием выполняют отдельные представители государства, ни один из которых не является конечным бенефициаром.

В управлении государственными пакетами акций (долями) хозяйственных обществ Узбекистана используются три варианта:

1. Избрание (назначение) в органы управления хозяйственных обществ представителей государства. Этот вариант используется в Узбекистане с 1998 года по настоящее время для управления государственными пакетами акций (долями), составляющими свыше 25% уставного капитала.

2. Передача государственных пакетов акций (долей) в доверительное управление. Это предусматривает передачу государственных пакетов акций (долей) профессиональным управляющим компаниями.

3. Объединение хозяйственных обществ с государственной долей участия в их уставных капиталах по однородности выпускаемой продукции (оказываемых услуг), тесноте кооперационных связей и иным признакам в отраслевые (многоотраслевые) государственные холдинговые компании. Такими компаниями в Узбекистане являются, несмотря на различие в их названиях, АО «Узбекнефтегаз», АО «Узкимёсаноат», АО «Узавтосаноат и др.



Рис. 18.2. Модели управления предприятиями с государственной долей

Государственная политика в области управления предприятиями с государственным участием ориентирована на реализацию следующих целей:

- использование государственного имущества для реализации некоторых функций государства (обеспечение национальной безопасности, охрана здоровья населения и удовлетворение его основных потребностей, обеспечение социальной стабильности и др.), участие в выполнении которых непосильно или выгодно (с коммерческой точки зрения) частным собственникам;
- оптимизация масштабов и структуры (состава) государственного имущества на макро- и микроуровне, исходя из интересов государственной социально-экономической политики и решения государством стратегических задач по регулированию определенных отраслей и конкретных предприятий;
- увеличение доходов республиканского и местных бюджетов за счет неналоговых поступлений от использования государственного имущества;

- использование государственного имущества в качестве инструмента для привлечения инвестиций в реальный сектор экономики;

- улучшение финансово-экономических показателей деятельности хозяйственных обществ с государственным участием путем содействия реструктуризации, объединения их в интегрированные корпоративные структуры и т.д.;

- повышение эффективности приватизации государственного имущества, в сохранении которого в собственности государства нет необходимости.

18.3. Институт представителей государства и их роль в управлении предприятиями с государственной долей

В Узбекистане института представителей государства можно разделить на представителей государства и на представителей интересов государства.

Представитель государства – государственный поверенный, уполномоченный осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора-поручения, физическое лицо, назначенное в установленном порядке для реализации специального права государства на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция»), а также лицо, представляющее интересы государства на общем собрании акционеров (участников) по доверенности, выданной органом государственного управления и власти, во владение и пользование которых переданы государственные пакеты акций (доли) хозяйственного общества.

Представитель интересов государства – физическое лицо, избранное в установленном порядке в наблюдательный совет или ревизионную комиссию хозяйственного общества с долей государства из числа государственных служащих, выдвинутых органом государственного управления и власти, во владение и пользование которого переданы государственные пакеты акций

(доли) хозяйственного общества, а также представитель доверительного управляющего инвестиционными активами, уполномоченного осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора доверительного управления.



Рис. 18.3. Категории института представителей государства

Государственные поверенные назначаются в хозяйственных обществах, доля государства в которых превышает 25 процентов, до момента передачи доли государства в управление доверительным управляющим инвестиционными активами. Государственный поверенный является уполномоченным государственным представителем в хозяйственном обществе, действует в пределах прав, предоставляемых размером государственного пакета акций (доли).

Доверительное управление инвестиционными активами может осуществляться коммерческими организациями, получившими лицензию доверительного управляющего инвестиционными активами, а также коммерческими банками, имеющими лицензии на осуществление банковской деятельности.

Государственные активы могут передаваться в доверительное управление доверительным управляющим юридическим лицам - доверительным управляющим инвестиционными активами, имеющим соответствующие лицензии, выданные уполномоченным органом, а также, в предусмотренных законодательством случаях - органам государственного и хозяйственного управления.

Представитель государства по специальному праву государства на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция») осуществляет свою деятельность в акционерных обществах, по отношению которых введена «золотая акция». «Золотая акция» реализуется посредством назначения представителя государства в наблюдательный совет акционерного общества. Представитель государства входит в состав наблюдательного совета, определенный уставом акционерного общества, по должности. Представитель государства в обязательном порядке участвует в общем собрании акционеров и заседаниях наблюдательного совета общества с правом наложения вето на решения по вопросам, указанным в законодательстве.



Рис. 18.4. Порядок осуществления деятельности представителей государства

18.4. Уполномоченный государственный орган по управлению государственными активами, его задачи и функции

В нашей стране уполномоченным государственным органом по управлению государственными активами является *Агентство по управлению государственными активами Республики Узбекистан*. Данное агентство создано Указом Президента Республики Узбекистан от 14.01.2019 г. №УП-5630 «О мерах по коренному совершенствованию системы управления государственными активами, антимонопольного регулирования и рынка капитала».

Основными задачами Агентства являются:

- ведение единой государственной политики по эффективному управлению государственными активами;
- осуществление права акционера (учредителя и участника) по переданным ему государственным пакетам акций (долям) в уставных капиталах предприятий с государственным участием;
- внедрение современных методов и форм корпоративного управления в предприятиях с государственным участием на основе передовой мировой практики, кардинальное повышение роли акционеров и наблюдательных советов в их управлении;
- содействие, в том числе на основе рекомендаций международных финансовых институтов, поэтапной трансформации предприятий с государственным участием в эффективные предприятия, способные конкурировать на внутреннем и внешнем рынках;
- координация разработки и утверждения стратегий развития предприятий с государственным участием, направленных на обеспечение эффективности и транспарентности их деятельности, оптимизации структуры управления, высокой доходности и роста капитализации, вывода непрофильных и неиспользуемых активов;
- осуществление инвестиционной деятельности с обеспечением интересов государства, в том числе путем передачи государственных акций (долей) в доверительное управление;

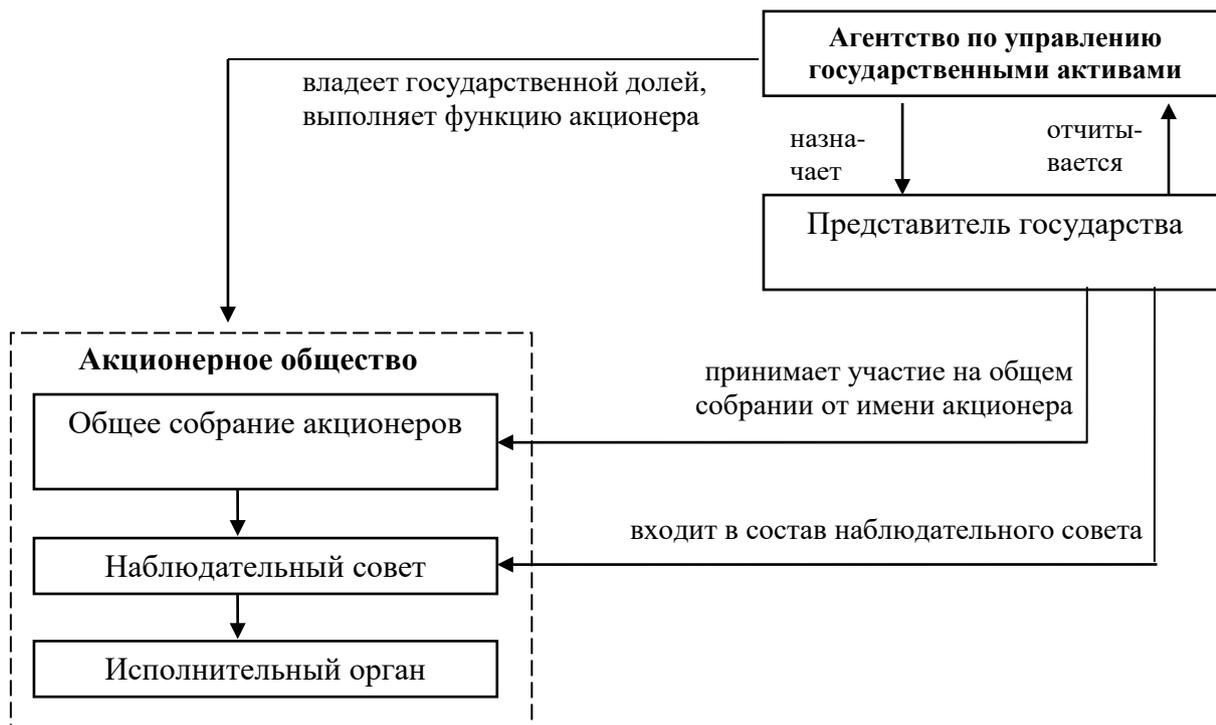


Рис. 18.5. Механизм взаимодействия между уполномоченным органом и акционерным обществом с государственной долей

- организация комплекса мер по привлечению инвестиций, в том числе прямых иностранных, а также портфельных инвестиций за счет выпуска и реализации облигаций и акций предприятий с государственным участием, включая размещение эмиссии по IPO/SPO на отечественном и зарубежных фондовых биржах;

- обеспечение открытого и прозрачного механизма реализации (приватизации) и передачи в аренду государственных активов, ведение мониторинга за выполнением инвесторами принятых инвестиционных и социальных обязательств, а также участие в разработке предложений по государственно-частному партнерству;

- определение на основе анализа бездействующих, низкорентабельных и убыточных предприятий с государственным участием, разработку и участие в реализации программ их финансового оздоровления и повышения эффективности деятельности;

- реализация государственной политики по делам о

банкротстве;

- проведение совместно с Министерством финансов Республики Узбекистан эффективной дивидендной политики в предприятиях с государственным участием;

- обеспечение государственного регулирования оценочной деятельности, утверждение стандартов оценки имущества, а также сертификацию риэлторов.

Кроме того, в сфере корпоративного управления Агентство выполняет следующие функции:

- эффективное управление государственными активами, внедрение современных методов корпоративного управления, повышение качества менеджмента, а также разработка проектов нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность членов наблюдательных советов хозяйственных обществ, избранных от имени государства;

- принятие мер по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления, направленные на кардинальное повышение роли акционеров и наблюдательных советов в управлении акционерными обществами, усиление подотчетности исполнительных органов перед акционерами по результатам финансово-хозяйственной деятельности хозяйственных обществ с долей государства в уставном фонде;

- установление квалификационных требований к членам наблюдательных советов хозяйственных обществ, избранных от имени государства;

- включение независимых членов в состав наблюдательный совет хозяйственных обществ с долей государства в уставном капитале;

- организация периодических слушаний отчетов исполнительного органа и наблюдательного совета хозяйственных обществ с государственной долей, имеющих стратегическое значение для экономики республики, о внедрении качественной системы корпоративного управления;

- подготовка предложений по мерам, направленным на совершенствование системы корпоративного управления и повышение эффективности управления государственной долей в хозяйственных обществах;

- внедрение лучших практик корпоративного управления для обеспечения эффективного управления хозяйственными обществами.

18.5. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием

Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием впервые были разработаны и утверждены в 2002 году. Позднее, после принятия в 2004 году Принципов корпоративного управления ОЭСР в новой редакции, данные руководящие принципы были заново утверждены в 2005 году. А в 2015 году эти руководящие принципы были приняты в новой редакции. Данный документ является единым международным стандартом в области корпоративного управления компаниями с государственной долей.

Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием приведены в следующих 7 разделах:

1. Обоснование владения государственной собственностью
2. Государство в роли собственника
3. Предприятия с государственным участием на рынке
4. Соблюдение равенства прав акционеров и иных инвесторов
5. Отношение с заинтересованными лицами и ответственное ведение предпринимательской деятельности
6. Прозрачность и раскрытие информации
7. Обязанности совета директоров предприятий с государственным участием

Принцип 1. Обоснование владения государственной собственностью. *Государство осуществляет права собственности в отношении предприятий с государственным участием в интересах широкой общественности. Государство должно осторожно оценить и раскрыть информацию о целях, которые оправдывают наличие государственного имущества, и*

предусмотреть в отношении этого процесса регулярные проверки и пересмотры.

Принцип 2. Государство в роли собственника. Государство должно действовать в качестве информированного и активного собственника, обеспечивая тем самым, чтобы управление предприятиями с государственным участием осуществлялось на основе прозрачности и подотчётности и с высокой степенью профессионализма и эффективности.

Принцип 3. Предприятия с государственным участием на рынке. Следуя обоснованию владения государственным имуществом, правовая и регуляторная структура для предприятий с государственным участием должна обеспечить однородную конкурентную среду и справедливую конкуренцию на рынке, когда предприятия с государственным участием осуществляют хозяйственную деятельность.

Принцип 4. Соблюдение равенства прав акционеров и иных инвесторов. Когда предприятия с государственным участием являются публичными или иным образом включают в состав собственников негосударственных инвесторов, государство и предприятия должны уважать права всех акционеров и обеспечить соблюдение равенства прав акционеров и равный доступ к корпоративной информации.

Принцип 5. Отношение с заинтересованными лицами и ответственное ведение предпринимательской деятельности. Политика управления государственным имуществом должна полностью признавать обязанности предприятий с государственным участием перед заинтересованными лицами и требовать, чтобы предприятия с государственным участием отчитывались о своих отношениях с заинтересованными лицами. Она должна прояснять любые ожидания государства в отношении ответственного делового поведения со стороны предприятий с государственным участием.

Принцип 6. Прозрачность и раскрытие информации. Предприятия с государственным участием должны соблюдать высокие стандарты прозрачности информации и подпадают под те же высокие стандарты ведения бухгалтерского учёта, раскрытия информации, соблюдения нормативно-правового

регулирования и аудита в качестве публичных компаний.

Принцип 7. Обязанности совета директоров предприятий с государственным участием. *Советы директоров предприятий с государственным участием должны обладать необходимой властью, полномочиями и объективностью для выполнения своих функций стратегического руководства и контроля за деятельностью менеджмента. Они должны действовать добросовестно и нести ответственность за свои действия.*

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите понятия государственного предприятия и предприятия с государственной долей.
2. Каковы особенности корпоративного управления предприятиями с государственной долей?
3. В чем роль института представителей государства в управлении предприятиями с государственной долей?
4. Какая организация является уполномоченным государственным органом по управлению государственными активами в Республике Узбекистан?
5. Какие имеются модели управления предприятиями с государственной долей?
6. В чем задачи и функции государственного поверенного в управлении предприятиями с государственным участием?
7. Какова роль представителя государства по специальному праву государства на участие в управлении акционерными обществами?
8. Какова роль представителя государства-акционера на общем собрании акционеров по доверенности?
9. Какова роль доверительного управляющего инвестиционными активами в управлении предприятиями с государственным участием.
10. Какие принципы включает в себя Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием?

ГЛАВА 19. ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

- 19.1. Понятие предприятия малого и среднего бизнеса.
- 19.2. Корпоративное управление в обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью.
- 19.3. Корпоративное управление в хозяйственных товариществах.
- 19.4. Корпоративное управление в семейных предприятиях.

19.1. Понятие предприятия малого и среднего бизнеса

По своей сути, *малый бизнес* – это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях. Малый бизнес – это совокупность малых и средних предприятий, ограниченная определенными правовыми нормами; сектор экономики, включающий в себя индивидуальное предпринимательство и небольшие частные предприятия.



Рис. 19.1. Функции малого предпринимательства в экономике

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» (2012 г.), **предпринимательской деятельностью** является инициативная деятельность, осуществляемая субъектами предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, направленная на получение дохода (прибыли) на свой риск и под свою имущественную ответственность.

Субъектами малого предпринимательства являются:

1) индивидуальные предприниматели;

2) микрофирмы со среднегодовой численностью работников, занятых

- в производственных отраслях, — не более 20 человек,
- в сфере услуг и других непромышленных отраслях — не более 10 человек,
- в оптовой, розничной торговле и общественном питании — не более 5 человек.

3) малые предприятия со среднегодовой численностью работников, занятых в отраслях:

- легкой и пищевой промышленности, металлообработки и приборостроения, деревообрабатывающей, мебельной промышленности и промышленности строительных материалов — не более 100 человек;
- машиностроения, металлургии, топливно-энергетической и химической промышленности, производства и переработки сельскохозяйственной продукции, строительства и прочей промышленно-производственной сферы — не более 50 человек;
- науки, научного обслуживания, транспорта, связи, сферы услуг (кроме страховых компаний), торговли и общественного питания и другой непромышленной сферы — не более 25 человек.

19.2. Корпоративное управление в обществах с ограниченной дополнительной ответственностью

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «Об обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью»

(2001 г.), *обществом с ограниченной ответственностью* признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный фонд (уставный капитал) которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный фонд (уставный капитал) которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости внесенных ими вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Предельный размер ответственности участников общества с дополнительной ответственностью предусматривается в уставе общества с дополнительной ответственностью. При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества с дополнительной ответственностью распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен учредительными документами общества.

Участниками общества являются юридические и физические лица. Число участников общества не должно быть более 50. Уставный фонд (уставный капитал) общества определяется уставом общества и состоит из номинальной стоимости долей его участников. Размер доли участника общества в уставном фонде (уставном капитале) общества определяется в процентах или в виде дроби. Размер доли участника общества должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного фонда (уставного капитала) общества.



Рис. 19.2. Система управления обществами с ограниченной и дополнительной ответственностью

Высшим органом управления общества является *общее собрание участников общества*. Уставом общества может быть предусмотрено образование наблюдательного совета общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется *единоличным исполнительным органом* общества или *коллегиальным исполнительным органом* общества. Исполнительный орган общества подотчетен общему собранию участников общества и наблюдательному совету общества, если его создание предусмотрено уставом общества.

К полномочиям *общего собрания участников общества* относятся:

- определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в других объединениях коммерческих организаций;
- изменение размера уставного фонда (уставного капитала) общества;
- внесение изменений и дополнений в учредительные документы;
- образование исполнительных органов общества и

досрочное прекращение их полномочий;

- избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

- избрание и досрочное прекращение полномочий наблюдательного совета, если его создание предусмотрено уставом общества;

- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

- принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;

- утверждение (принятие) документов, регулирующих деятельность органов общества;

- принятие решения о проведении аудиторской проверки, определение аудиторской организации и предельного размера оплаты ее услуг;

- принятие решения о создании других юридических лиц, представительств и филиалов;

- принятие решения о реорганизации или ликвидации общества;

- назначение ликвидатора и утверждение ликвидационных балансов.

Полномочия **наблюдательного совета общества** определяются уставом общества в соответствии с Законом. Уставом общества может быть предусмотрено, что к полномочиям наблюдательного совета общества относятся:

- образование исполнительных органов общества, досрочное прекращение их полномочий;

- создание службы внутреннего аудита и назначение ее работников;

- решение вопросов о совершении крупных сделок;

- решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом и проведением общего собрания участников общества, а также решение иных вопросов.

Единоличный исполнительный орган общества (директор) избирается общим собранием участников общества на срок, определенный уставом общества. Единоличный исполнительный орган общества может быть избран также и не из

числа его участников. В качестве единоличного исполнительного органа общества может выступать только физическое лицо. Единоличный исполнительный орган общества:

- действует без доверенности от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени общества;

- заключает и прекращает трудовые договоры с работниками общества, применяет к ним меры поощрения и налагает на них дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Законом и уставом общества к компетенции общего собрания участников общества и наблюдательного совета общества.

Если уставом общества предусмотрено образование **коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции и других)**, такой орган избирается общим собранием участников общества в количестве и на срок, которые определены уставом общества.

Членом коллегиального исполнительного органа общества избирается только физическое лицо, которое может не являться участником общества. Коллегиальный исполнительный орган общества осуществляет полномочия, отнесенные уставом общества к его компетенции. Председатель коллегиального исполнительного органа общества избирается общим собранием участников общества.

Порядок деятельности коллегиального исполнительного органа общества и принятия им решений устанавливается документами общества. Передача права голоса членом коллегиального исполнительного органа общества иным лицам, в том числе другим членам коллегиального исполнительного органа общества, не допускается.

Уставом общества может быть предусмотрено образование **ревизионной комиссии** (избрание ревизора) общества. В обществах, имеющих более 15 участников, образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) общества является обязательным. Членом ревизионной комиссии (ревизором) общества может быть также лицо, не являющееся участником

общества.

Функции ревизионной комиссии (ревизора) общества, если это предусмотрено уставом общества, может осуществлять **аудиторская организация**, не связанная имущественными интересами с обществом, членами наблюдательного совета общества, с лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, членами коллегиального исполнительного органа общества и участниками общества.

Членами ревизионной комиссии (ревизором) общества не могут быть члены наблюдательного совета общества, лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, и члены коллегиального исполнительного органа общества.

В обществе с балансовой стоимостью активов более одного миллиарда сумов создается **служба внутреннего аудита**. Служба внутреннего аудита создается и ее работники назначаются наблюдательным советом общества. Служба внутреннего аудита подотчетна наблюдательному совету общества.

Служба внутреннего аудита осуществляет контроль и оценку работы исполнительного органа, представительств и филиалов общества путем:

- проверок и мониторинга соблюдения ими законодательства, учредительных и других документов;
- обеспечения полноты и достоверности отражения данных в бухгалтерском учете и финансовой отчетности;
- установленных правил и процедур осуществления хозяйственных операций;
- сохранности активов;
- соблюдения установленных законодательством требований по управлению обществом.

19.3. Корпоративное управление в хозяйственных товариществах

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «О хозяйственных товариществах» (2001 г.) **хозяйственным товариществом** признается коммерческая организация с

разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным фондом (уставным капиталом), в котором учредители (участники) или некоторые из них принимают личное участие в ведении предпринимательской деятельности от имени такого товарищества. Хозяйственное товарищество делится на полное товарищество и командитное товарищество.



Рис. 19.3. Виды хозяйственного товарищества

Участниками полного товарищества и полными товарищами в командитном товариществе могут быть индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. Вкладчиками в командитном товариществе могут быть юридические и физические лица. Лицо может быть участником только одного полного товарищества.

Уставный фонд (уставный капитал) товарищества составляется из номинальной стоимости долей его участников. Уставный фонд (уставный капитал) товарищества должен быть не менее 50-кратного размера базовой расчетной величины, установленной законодательством на дату представления документов для государственной регистрации товарищества. Размер доли участника товарищества в уставном фонде (уставном капитале) товарищества определяется в процентах или в виде дроби. Размер доли участника товарищества должен соответствовать соотношению номинальной стоимости его доли и уставного фонда (уставного капитала) товарищества.

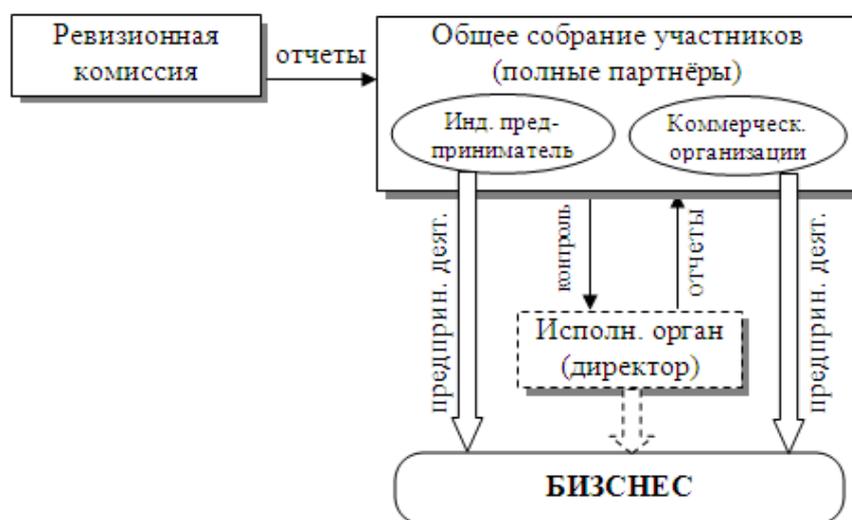


Рис. 19.4. Система управления полным товариществом

Высшим органом управления товарищества является *общее собрание участников*. Каждый участник товарищества имеет один голос.

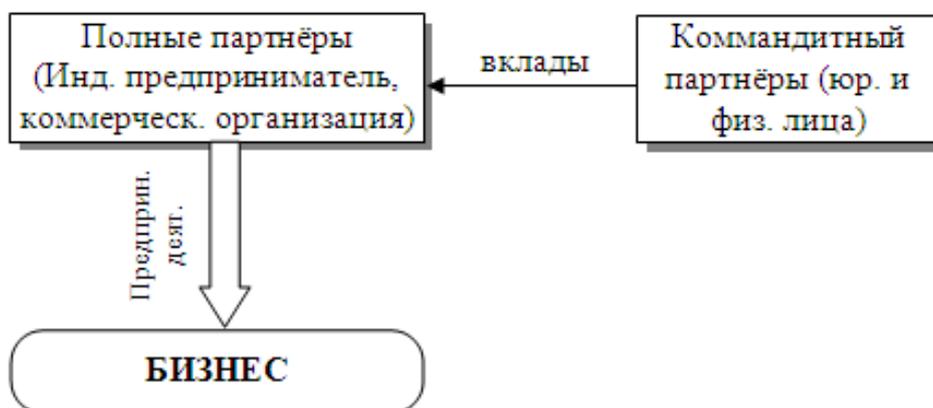


Рис. 19.5. Система управления коммандитным товариществом

К полномочиям *общего собрания участников товарищества* относятся:

- определение основных направлений деятельности товарищества;
- реорганизация и ликвидация товарищества;
- внесение изменений и дополнений в учредительный договор;
- принятие решения о распределении прибыли (убытков)

товарищества между его участниками;

- принятие решений об увеличении и уменьшении уставного фонда (уставного капитала) товарищества;

- утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

- решение других вопросов, предусмотренных учредительным договором товарищества.

В целях управления текущей деятельностью товарищества учредительным договором может быть предусмотрено образование *исполнительного органа товарищества*. Каждый участник товарищества вправе действовать от имени товарищества. При совместном ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества.

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью товарищества учредительным договором товарищества может быть предусмотрено образование *ревизионной комиссии* (избрание ревизора) товарищества. Порядок формирования и компетенция ревизионной комиссии (ревизора) утверждаются общим собранием товарищества.

В товариществах, имеющих более 15 участников, образование ревизионной комиссии (избрание ревизора) товарищества является обязательным. Членом ревизионной комиссии (ревизором) товарищества может быть также лицо, не являющееся его участником.

Функции ревизионной комиссии (ревизора) товарищества, если это предусмотрено учредительным договором товарищества, может осуществлять определенная общим собранием участников товарищества *аудиторская организация*, не связанная имущественными интересами с товариществом и его участниками. Членами ревизионной комиссии (ревизором) товарищества не могут быть лица, входящие в состав исполнительного органа товарищества.

19.4. Корпоративное управление в семейных предприятиях

В соответствии с Законом Республики Узбекистан «О

семейном предпринимательстве» (2012 г.) *семейным предприятием* является субъект малого предпринимательства, создаваемый его участниками на добровольной основе на базе общего имущества, находящегося в долевой или совместной собственности участников семейного предприятия, а также имущества каждого из участников семейного предприятия для осуществления производства и реализации товаров (работ, услуг).

Деятельность семейного предприятия основывается на личном труде его участников. Семейное предприятие является одной из организационно-правовых форм субъектов предпринимательства.



Рис. 19.6. Система управления семейным предприятием

Минимальная численность участников семейного предприятия должна быть не менее двух человек. Участниками семейного предприятия могут быть глава семьи, его супруга (супруг), дети и внуки, родители, иные родственники, достигшие трудоспособного возраста (супруги детей и внуков, кровные и сводные братья и сестры, их супруги и дети, дяди и тети).

Уставный фонд семейного предприятия формируется за счет денежных средств, ценных бумаг, иного имущества, включая имущественные права или другие отчуждаемые права, имеющие денежную оценку. Единственный жилой дом (квартира) не может быть внесен в уставный фонд семейного предприятия.

Общее собрание участников семейного предприятия является высшим органом управления семейного предприятия. Участник одного семейного предприятия не может быть одновременно участником другого семейного предприятия.

К полномочиям общего собрания участников семейного предприятия относятся:

- внесение изменений и дополнений в учредительный договор семейного предприятия;
- избрание (назначение) и освобождение главы семейного предприятия;
- определение видов деятельности семейного предприятия;
- определение уставного фонда семейного предприятия и внесение изменений в его размер;
- рассмотрение и решение вопроса об изменении состава участников семейного предпринимательства;
- рассмотрение годового отчета главы семейного предприятия о финансово-хозяйственной деятельности семейного предприятия;
- принятие решения о распределении прибыли семейного предприятия в соответствии с учредительным договором;
- принятие решения о совершении крупных сделок с имуществом семейного предприятия.

Глава семейного предприятия представляет его во взаимоотношениях с юридическими и физическими лицами представляет его глава. Главой семейного предприятия может быть один из его участников, которому все участники семейного предприятия единогласно предоставляют право на участие в деловом обороте от их имени. В случае временной нетрудоспособности или длительного отсутствия главы семейного предприятия он вправе по согласованию с остальными участниками семейного предприятия уполномочить одного из них временно выполнять свои обязанности.

Глава семейного предприятия имеет право:

- без доверенности действовать от имени семейного предприятия;
- заключать договоры с юридическими и физическими лицами, связанные с деятельностью семейного предприятия;

- заключать трудовые договоры (контракты) и утверждать штаты;

- выдавать доверенности.

Глава семейного предприятия обязан:

- лично управлять семейным предприятием и организовывать его повседневную деятельность;

- получать согласие участников при совершении крупных сделок с имуществом семейного предприятия;

- обеспечивать соблюдение норм трудового законодательства;

- обеспечивать ведение бухгалтерского учета.

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите понятие предприятия малого и среднего бизнеса.

2. Каковы особенности корпоративного управления в предприятиях малого и среднего бизнеса?

3. Каковы особенности корпоративного управления в обществах с ограниченной и дополнительной ответственностью?

4. Каковы особенности корпоративного управления в хозяйственных товариществах?

5. Каковы особенности корпоративного управления в семейных предприятиях?

6. В чем роль общего собрания участников общества с ограниченной ответственностью в корпоративном управлении?

7. В чем роль наблюдательного совета общества с ограниченной ответственностью в корпоративном управлении?

8. В чем роль ревизионной комиссии общества с ограниченной ответственностью в корпоративном управлении?

9. В чем роль общего собрания участников хозяйственного товарищества в корпоративном управлении?

10. В чем роль ревизионной комиссии хозяйственного товарищества в корпоративном управлении?

11. В чем роль общего собрания участников семейного предприятия в корпоративном управлении?

ГЛАВА 20. ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОРПОРАЦИЙ

- 20.1. Концепция корпоративной социальной ответственности.
- 20.2. Уровни и принципы корпоративной социальной ответственности.
- 20.3. Приоритетные направления и механизм реализации корпоративной социальной ответственности.
- 20.4. Концепция устойчивого развития в деятельности корпорации.

20.1. Концепция корпоративной социальной ответственности

В начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказалось в выигрыше. К примеру, занимавшийся производством Эндрю Карнеги вложил 350 млн. долл. в социальные программы и построил более 2500 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долл. и основал фонд Рокфеллера.

«Теория социальной ответственности корпорации» была разработана в 1932 году, и согласно этой теории, корпорация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом.

В настоящее время приобретает популярность теория *«ответственности управляющих корпорацией перед обществом»*. Данной теории предшествовала теория Е.Додда, так называемая концепция ответственности исполнительного органа перед владельцами его акций.

В 50-х гг. появился первый основательный труд на тему социальной ответственности. В книге *«Социальная ответственность бизнесмена»* Хоуард Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при

принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Корпоративная социальная ответственность означает способность организации или предприятия оценить последствия своей деятельности для устойчивого социального развития общества. Социальная ответственность – широкое понятие, охватывающее и такие проблемы, как экология, социальная справедливость, равноправие.

Корпоративная социальная ответственность – это, во-первых, выполнение организациями социальных обязательств, предписываемых законом, и готовность неукоснительно нести соответствующие обязательные расходы. Во-вторых, корпоративная социальная ответственность – это готовность добровольно нести необязательные расходы на социальные нужды сверх пределов, установленных налоговым, трудовым, экологическим и иным законодательством, исходя не из требований закона, а по моральным, этическим соображениям.

20.2. Уровни и принципы корпоративной социальной ответственности

Социальная ответственность корпорации делится на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя социальная ответственность – это, прежде всего, деловая практика по отношению к собственному персоналу, которая включает такие направления деятельности:

- безопасность (в том числе пожарная, экологическая и промышленная безопасность) и охрана труда;

- стабильная выплата заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование работников;
- развитие человеческого капитала работников через различные обучающие программы, подготовку и повышение квалификации;
- помощь в критических ситуациях.



Рис. 20.1. Внутренняя и внешняя социальная ответственность

Внешняя социальная ответственность включает в себя:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- участие в экологических программах государства, региона, муниципального образования;
- взаимодействие с местным сообществом;
- готовность корпорации участвовать в кризисных ситуациях;
- выпуск качественной продукции.

Согласно международному стандарту ISO 26000, установлены 7 принципов социальной ответственности:

1. **Подотчетность** (организации следует быть подотчетной за её воздействие на общество и окружающую среду).

2. **Прозрачность** (организации следует быть прозрачной в её решениях и деятельности, которые оказывают воздействие на общество и окружающую среду).

3. **Этичное поведение** (организации следует постоянно вести себя этично).

4. **Уважение интересов заинтересованных сторон** (организации следует уважать, учитывать и реагировать на интересы её заинтересованных сторон).

5. Соблюдение верховенства закона (организации следует принять то, что соблюдение верховенства закона обязательно).

6. Соблюдение международных норм поведения (организации следует соблюдать международные нормы поведения, при этом следуя принципу соблюдения верховенства закона).

7. Соблюдение прав человека (организации следует соблюдать права человека и признавать их важность и всеобщность).

20.3. Приоритетные направления и механизм реализации корпоративной социальной ответственности

Каким образом компания может применять идеи корпоративной социальной ответственности на практике? В таблице 20.1. левая колонка показывает основные направления корпоративной социальной ответственности, наиболее актуальные для современных условий, а в колонке напротив – те практические шаги, которые могут быть предприняты для достижения позитивных изменений по данным направлениям.

Таблица 20.1. Приоритетные направления корпоративной социальной ответственности

Направления	Реализуемые мероприятия
Ответственность, связанная с персоналом	<ul style="list-style-type: none">- Программы обучения и повышения квалификации сотрудников.- Дополнительные социальные льготы и гарантии (медицинское пособие и жилищные программы, лечение в санаториях и т.п.).- Формирование корпоративной культуры и создание нематериального стимулирования работникам.- Недопущение дискриминации, создание всем работникам равных возможностей, независимо от национальности, религии, пола.
Охрана окружающей среды	<ul style="list-style-type: none">- Предотвращение различных загрязнений (прекращение выброса отходов в атмосферу, в водные объекты).- Развитие инновационных технологий, направленных на эффективное использование энергетических, водных и других ресурсов.- Сокращение потребления невозобновляемых ресурсов.

	- Организация работы в офисе с учетом экологических факторов (экономия бумаги, воды, энергии и т.п.).
Ответственное отношение с потребителями	- Поставка качественных товаров и оказание качественных услуг, не причиняющих вред жизни и здоровью потребителей. - Предоставление достоверной информации о свойствах товара и услуг. - Обеспечение конфиденциальности личной информации о потребителях. - Наличие процедуры возмещения компенсации за продажу некачественных товаров и за оказание некачественных услуг. - Производство и поставка товаров и услуг, имеющих социальное и экологическое значение.
Развитие местных сообществ	- Создание новых рабочих мест и повышение уровня подготовленности кадров в регионе функционирования. - Поддержка местных производителей и поставщиков. - Инвестирование в диверсификацию и повышение экономической активности регионов, развитие инновационных технологий.
Спонсорские и благотворительные работы (волонтерство)	- Реализация и поддержка социально значимых программ и проектов, направленных на защиту нуждающихся слоев населения и формирование благоприятной социальной и культурной среды. - Формирование системы, стимулирующей участия работников в волонтерской деятельности.

Существуют следующие механизмы реализации корпоративной социальной ответственности:

Административный/социальный бюджет — финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компании, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительство компаний их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался их соблюдать.

Миссия социально ответственной компании — это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

Приоритеты социальной политики компании — это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании.

Социальные программы — добровольно осуществляемая компанией деятельность по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного сообщества, благотворительная деятельность и добросовестная деловая практика. При этом главным критерием является соответствие программ целям и стратегии развития бизнеса

Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании. Существуют следующие типы социальных программ:

- собственные программы компаний;
- программы партнерства с местными, региональными и республиканскими органами государственного управления;
- программы партнерства с некоммерческими организациями;
- программы сотрудничества с общественными организациями и профессиональными объединениями;
- программы информационного сотрудничества со СМИ.

20.4. Концепция устойчивого развития в деятельности корпорации

Устойчивое развитие (англ. *Sustainable Development*) – это процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений. Во многом речь идёт

об обеспечении качества жизни людей.

Концепция устойчивого развития образовалась в результате соединения трех направлений:

1) **Экономическое направление.** С данного ракурса понятие «экономической эффективности» рассматривается совершенно под другим углом. Как стало ясно, длительные экономические проекты, учитывающие закономерности природы, в результате оказываются более эффективными, чем проекты, при реализации которых не учитываются возможные экологические последствия.

2) **Экологическое направление.** Основная цель устойчивого развития в области экологии — стабильность физических и экологических систем. Игнорирование потребностей экологии приведет к деградации окружающей среды и поставит под угрозу существование всего человечества.

3) **Социальное направление.** Именно осознание социальных проблем стало толчком к образованию данной концепции, направленной на сохранение культурной и социальной стабильности, а также на уменьшение количества несущих разрушения конфликтов.



Рис. 20.2. Концепция устойчивого развития

Вопросы для контроля и обсуждения:

1. Опишите концепцию корпоративной социальной ответственности в корпоративном управлении.
2. Какие уровни и виды корпоративной социальной ответственности вы знаете?
3. Какие есть принципы корпоративной социальной ответственности?
4. Расскажите о приоритетных направлениях корпоративной социальной ответственности?
5. Какие имеются механизмы реализации корпоративной социальной ответственности?
6. Что такое концепция устойчивого развития в корпоративном управлении?
7. В чем состоит внутренняя корпоративная социальная ответственность компании?
8. В чем состоит внешняя корпоративная социальная ответственность компании?
9. Как вы понимаете концепцию устойчивого развития?

ГЛОССАРИЙ

Административный/социальный бюджет — финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Акционер - физическое или юридическое лицо, владеющее акциями данного акционерного общества (Современная энциклопедия. 2000).

Акционерная стоимость - это современный бизнес-термин, который подразумевает, что конечной мерой успеха компании является обогащение акционеров. Он стал популярным в 1980-х годах и особенно связан с бывшим генеральным директором General Electric Джеком Уэлчем (Википедия).

Акционерный капитал - основной капитал акционерного общества, размер которого определяется его уставом. Образуется за счет выпуска акций (Большой Энциклопедический словарь, 2000).

Акция (*франц. Action*) - ценная бумага, выпускаемая акционерным обществом, удостоверяющая внесение её владельцем доли в уставный фонд и дающая право её владельцу получать часть прибыли (в виде дивидендов), участвовать в управлении предприятием и др. (Энциклопедический словарь, 2009).

Акция привилегированная - акция, дивиденд которой фиксируется в виде твердого процента, выплачиваемого в первоочередном порядке независимо от величины прибыли компании. Эта акция не дает права голоса, ее владелец не участвует в управлении компанией (Терминологический словарь банковских и финансовых терминов, 2011).

Акция простая (обыкновенная) (*англ. equity, ordinary share*) — акция, дающая право ее владельцу участвовать в голосовании на общих собраниях акционерного общества, а также получать дивиденды пропорционально его доле в акционерном капитале (Экономико-математический словарь, 2003).

Аудитор — физическое лицо, имеющее квалификационный

сертификат аудитора (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Аудиторская деятельность — предпринимательская деятельность аудиторских организаций по оказанию аудиторских услуг (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Аудиторская организация — коммерческая организация, осуществляющая аудиторскую деятельность по проведению аудиторских проверок и оказанию сопутствующих услуг (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Аудиторская проверка – проверка финансовой отчетности и связанной с ней финансовой информации хозяйствующего субъекта, проводимая аудиторской организацией с целью установления достоверности и соответствия проверяемой финансовой отчетности и связанной с ней финансовой информации законодательству о бухгалтерском учете (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Аудиторское заключение – документ, содержащий выраженное в письменной форме мнение аудиторской организации о достоверности и соответствии финансовой отчетности требованиям законодательства о бухгалтерском учете (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Аффилированные лица — лица, заинтересованные в совершении акционерным обществом сделки.

Базельский комитет по банковскому надзору был создан в 1974 году в г.Базель (Швейцария), управляющими центральными банками стран G10 (группа десяти) при Банке международных расчетов.

Банк — юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, осуществляющее в совокупности операции по открытию и ведению банковских счетов, проведению платежей, привлечению денежных средств во вклады (депозиты), предоставлению кредитов от своего имени, определяемые в качестве банковской деятельности (Закон Республики Узбекистан

«О банках и банковской деятельности», 2019).

Банковская группа — объединение финансовых институтов, не являющееся юридическим лицом, в котором основной банк контролирует другие финансовые институты (Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности», 2019).

Бизнес-план - план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности (Экономика и право: словарь-справочник, 2004).

Верховенство Закона – главенство закона в деятельности государственной власти при разработке и утверждении нормативных подзаконных актов (Словарь бизнес-терминов, 2001).

Владелец ценных бумаг — юридическое или физическое лицо, которому ценные бумаги принадлежат на праве собственности или ином вещном праве.

Вознаграждение – премии, дополнительные бонусы и другие поощрения, выплачиваемые членам совета директоров (наблюдательного совета) и исполнительному руководству компании по результатам их работы.

Генеральный директор акционерного общества - руководитель правления АО. Генеральный директор председательствует на заседаниях правления АО (Финансовый словарь Финам).

Глобальные принципы корпоративного управления Международной сети корпоративного управления (ICGN Global Governance Principles) - международный стандарт корпоративного управления, который был впервые разработан Международной сетью корпоративного управления (ICGN) в 2005 году, затем в 2009 и 2014 годах пересмотрен и повторно утвержден, а в 2017 году был принят в новой редакции.

Годовая финансовая отчетность включает: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о денежных

потоках, отчет о собственном капитале.

Государственное предприятие - коммерческая организация в форме государственного унитарного предприятия, образованная на базе находящегося в государственной собственности имущества, переданного ему в оперативное управление, которая в отношении закрепленного за ней имущества осуществляет в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, заданиями собственника (или по его поручению - уполномоченного им государственного органа-учредителя) и назначением имущества права владения, пользования и распоряжения им (Положение о государственных предприятиях, ПКМ №215 от 16.10.2006 г.).

Группа европейских акционеров, или Евроакционеры (*Euroshareholders*) является Конфедерацией европейских ассоциаций акционеров. Она была основана в 1992 г. в Брюсселе, Бельгия. В настоящее время членами Евроакционеров являются более 30 национальных ассоциаций акционеров по всей Европе.

Деловая этика (*англ. business ethics*) - совокупность правил, регулирующих отношения, возникающие в процессе делового (предпринимательского) общения. Знание и применение деловой этики позволяет деловым партнерам понимать друг друга и находить способы эффективного ведения бизнеса.

Дивиденд – часть чистой прибыли общества, распределяемая среди акционеров.

Директор (*лат. dirigere, directum - управлять*) – управляющий, руководитель, глава компании и т.д. Директор - это руководящая должность в организации, которая имеет полномочия выбирать стратегию развития организации, работать с персоналом, определять финансовые потоки предприятия.

Доклад Гринбери (*Greenbury Report*) – доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации о том что, каждый совет директоров должен иметь Комитет по вознаграждению, состоящий из неисполнительных директоров. Директора должны быть вознаграждены по их

эффективности деятельности, и эта информация о вознаграждениях должна быть раскрыта в отчете компании.

Доклад Дэвиса (*Davies Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по повышению роли женщин в советах директоров.

Доклад Кайа (*Kay Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по изменению культуры фондового рынка Великобритании, основанной на долгосрочное доверие и веру.

Доклад Майнерса (*Myners Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по повышению роли институциональных инвесторов (пенсионные фонды, управляющие инвестиционными активами).

Доклад Руттемана (*Rutteman Report*) – доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по внутреннему контролю и раскрытию финансовой отчетности.

Доклад Смита (*Smith Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по независимости, объективности и эффективности деятельности внешних аудиторов. Расширены задачи комитетов по аудиту: назначение внутренних аудиторов компании, согласование условий найма и вознаграждения высшего руководства, оценка независимости внешних аудиторов, мониторинг качества внутреннего аудита.

Доклад Тайсона (*Tyson Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны дополнительные рекомендации по принятию на работу и повышению квалификации неисполнительных директоров.

Доклад Турнбулла (*Turnbull Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по ответственности директора за систему внутреннего контроля (финансы и аудит), и по раскрытию в

корпоративных отчетах информации о результатах оценки системы внутреннего контроля компании.

Доклад Уолкера (*Walker Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором, после глобального финансового кризиса 2008-2009 годов, система корпоративного управления была полностью пересмотрена, и создан Кодекс корпоративного управления Великобритании. Даны рекомендации по корпоративному управлению в банках.

Доклад Хампела (*Hampel Report*) – доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором разработки в сфере корпоративного управления были обобщены и развиты. Даны рекомендации по организации работы директоров, их вознаграждении, отношениям с акционерами, организации годовых общих собраний, внутреннему и внешнему аудиту.

Доклад Хиггса (*Higgs Report*) - доклад по корпоративному управлению в Великобритании, в котором даны рекомендации по задачам неисполнительного директора и повышению их эффективности.

Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) был основан в 1991 г. для поддержки рыночной экономики и демократии в 34 странах Восточной Европы и Центральной Азии. Его главный офис находится в Лондоне. Сегодня в ЕБРР входят 69 государства-члена и две международные организации (Европейский Союз и Европейский инвестиционный банк).

Защита от поглощения - сопротивление или защита от враждебного поглощения.

Инвестиционный фонд - инвестиционный институт в форме акционерного общества, ресурсы которого образуются за счет выпуска собственных ценных бумаг и продажи их мелким инвесторам с целью привлечения сбережения широких слоев населения.

Инвестор — юридическое или физическое лицо, приобретающее ценные бумаги от своего имени и за свой счет.

Инкорпорация (англ. *Incorporation*) - включение,

присоединение других организаций. В США - предоставление фирме статуса юридического лица, корпорации (Словарь бизнес-терминов. Академик.ру. 2001).

Иностраный банк — юридическое лицо, являющееся банком по законодательству иностранного государства, на территории которого он зарегистрирован (Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности», 2019).

Инсайдерская торговля - сделки, заключаемые должностными лицами, директорами, крупными акционерами или лицами, обладающими конфиденциальной внутренней информацией, которая позволяет им получать прибыль от покупки или продажи акций (Терминологический словарь банковских и финансовых терминов. 2011).

Институциональный инвестор - юридическое лицо, активно вкладывающее средства в акции и другие финансовые инструменты. Институциональными инвесторами являются: страховые компании, пенсионные фонды, инвестиционные компании, взаимные и благотворительные фонды.

Исполнительный директор - лицо, которое является членом совета директоров, а также занимает определенную должность в исполнительном органе компании.

Ключевой персонал — не являющиеся членами правления работники банка, должности которых позволяют им оказывать существенное влияние на деятельность банка (Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности», 2019).

Кодекс корпоративного поведения — свод правил, рекомендованных к соблюдению участникам рынка ценных бумаг и направленных на защиту прав инвесторов, а также на улучшение иных аспектов корпоративного управления (Википедия).

Кодекс корпоративного управления – это свод добровольно принятых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. Структура кодексов корпоративного управления основана на рекомендациях, касающихся деятельности организации, принципов и технологий

совета директоров, которые рассматриваются как основной и наиболее эффективный механизм корпоративного управления.

Кодекс Кэдбери (*Доклад Кэдбери или «Финансовые аспекты корпоративного управления»*) – подготовлен в 1992 году Советом по финансовой информации Великобритании, Лондонской фондовой биржей и Профессиональной ассоциацией бухгалтеров. Назван в честь сэра Эдриана Кэдбери, который был председателем Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления Лондонской фондовой биржи.

Кодетерминация - форма участия работников в управлении компанией (промышленная демократия), особенно распространенная в Германии; предполагает, что на предприятиях с численностью персонала более 2000 чел. число представителей работников и акционеров в совете директоров должно быть одинаковым.

Комитет по аудиту — комитет из числа членов наблюдательного совета хозяйствующего субъекта, как правило, включающий не менее одного независимого члена, ответственный за установление контроля правильности составления финансовой отчетности, выбор независимой аудиторской организации, наблюдение процессов проведения аудиторской проверки, а также получение и изучение результатов внутренних и внешних аудиторских проверок (Закон Республики Узбекистан «Об аудиторской деятельности», 2021).

Комитет по аудиту (*англ. audit committee*) — рабочий комитет публичной компании. Как правило, его члены — из состава Совета директоров компании. В США в состав комитета входят независимые или внешние директора (Википедия).

Комплаенс – это управление рисками несоответствия законодательным или корпоративным требованиям, которые могут привести к серьезным финансовым, регуляторным или юридическим санкциям.

Конференция ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) (*англ. United Nations Conference on Trade and Development*) — орган Генеральной Ассамблеи ООН. Конференция создана в 1964

году. Штаб-квартира ЮНКТАД находится в Женеве. На сегодняшний день конференция насчитывает 195 стран.

Конфликт интересов (*англ. conflict of interests*) - ситуация, которая возникает в тех случаях, когда человек (или фирма) действует одновременно в двух или нескольких различных лицах и цели этих действий расходятся между собой. Конфликт может возникнуть между собственным интересом работника и интересами фирмы, на которой он трудится, или же он возникает, когда человек является одновременно директором двух компаний, конкурирующих между собой.

Корпоративная культура - это модель поведения, которая формируется в процессе работы компании и распространяется среди ее сотрудников, при которой сотрудники осуществляют свою деятельность на основе систем ценностей, норм, правил, традиций и принципов.

Корпоративная социальная ответственность – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы.

Корпоративная стратегия - это общий план управления компанией (фирмой), который направлен на нахождение способов и методов утверждения диверсифицированной компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Корпоративное законодательство – совокупность законов и иных нормативно-правовых актов, содержащих нормы корпоративного права.

Корпоративное поглощение – приобретение одной компанией другой компании.

Корпоративное управление – это взаимоотношение между отдельными участниками (менеджмент, совет директоров, акционеры) в процессе определения направления развития и целевых показателей корпораций (Роберт Монкс, 1995)

Корпоративное управление (*англ. Corporate Governance*) – это система, посредством которой осуществляется управления корпорациями и контроль за их деятельностью (Сэр Эдриан Кэдбери, 1992).

Корпоративное управление включает в себя систему взаимоотношений между менеджментом компании, ее советом директоров, ее акционерами и иными заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, а также способы достижения этих целей и мониторинг результатов деятельности (Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, 2015).

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов деловых отношений компании, а иногда и ее поставщиков и бизнес-партнеров. В кодексе содержатся заявленные минимальные стандарты и поручительство компаний их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов от своих поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и лицензиатов. Кодекс не является законом, поэтому носит обязательный характер только для тех, кто обязался их соблюдать.

Корпорация – 1) объединение, союз, общество; 2) В праве – совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели; является юридическим лицом (напр. в США публичные корпорации – муниципалитеты и частные – акционерные общества) (Большая советская энциклопедия).

Корпорация – 1. Объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия. 2. Одна из форм монополистического объединения (Толковый словарь русского языка (Ожегов)).

Малый бизнес – это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях.

Международная сеть корпоративного управления

(International Network of Corporate Governance) создана в 1995 году в Вашингтоне среди институциональных инвесторов, их представителей, компаний, финансовых посредников, а также других лиц, заинтересованных в развитии мировой практики корпоративного управления.

Меры по предотвращению поглощения - меры, принимаемые на постоянной или спорадической основе руководством фирмы для предотвращения или сдерживания нежелательных поглощений. У компаний есть много разных способов предотвращения поглощений. Постоянные резервы включают положения корпоративного соглашения и вопросы участия привилегированных акций. Спорадические меры включают, среди прочего, защиту от пакмана и макарон (Инвестиционный словарь. Академический. 2012).

Миноритарный акционер (миноритарий) — акционер компании (физическое или юридическое лицо), размер пакета акций которого не позволяет ему напрямую участвовать в управлении компанией (например, путём формирования совета директоров). Такой пакет акций называется «неконтролирующим».

Миссия социально ответственной компании — это официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

Наблюдательный совет – орган управления в хозяйственных обществах (АО), который образуется путём избрания его членов на общем собрании акционеров АО. Наблюдательный совет должен принимать решения в интересах акционеров.

Национальный рейтинг корпоративного управления (НРКУ) «РИД-Эксперт РА» применяется для оценки качества системы корпоративного управления в компаниях России.

Независимый директор – член совета директоров, работа которого не связана с исполнительным органом компании и не является аффилированным лицом компании.

Неисполнительный директор - это член совета директоров, работа которого не связана с исполнительным органом компании.

Общее собрание акционеров - собрание акционеров или их доверенных лиц для решения наиболее принципиальных вопросов деятельности акционерного общества. Представляет высший орган управления акционерным обществом.

Общество с дополнительной ответственностью – учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный фонд (уставный капитал) которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости внесенных ими вкладов, определяемом учредительными документами общества.

Общество с ограниченной ответственностью – учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный фонд (уставный капитал) которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Объединенный кодекс (Combined Code) – кодекс корпоративного управления Великобритании, в котором были объединены доклады Кэдбери, Рутteman, Гринбери и Хампела.

Основные принципы системы корпоративного управления ЕБРР (EBRD Core Principles of a Corporate Governance Framework) международный стандарт корпоративного управления, который был принят Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) в 2010 году и представляет собой стандарт корпоративного управления ЕБРР, направленный на внедрение эффективной системы корпоративного управления.

Ответственность - принцип корпоративного управления, который предусматривает ответственность руководства и лиц, принимающих решения, связанные с деятельностью компании, перед акционерами и др. заинтересованными лицами.

Отчет - информация о деятельности компании, результатах ее работы за определенный период.

Поглощение (*англ. takeover/acquisition*) - приобретение одной компанией контрольного пакета акций другой компании. В отличие от слияния двух компаний, которое осуществляется по взаимному соглашению между ними, поглощение как правило носит враждебный характер и не учитывает позиции компании жертвы.

Подотчетность - принцип корпоративного управления, предусматривающий четкое разграничение функций и полномочий всех органов управления, подотчетность исполнительных органов наблюдательному совету и акционерам.

Предпринимательская деятельность – инициативная деятельность, осуществляемая субъектами предпринимательской деятельности в соответствии с законодательством, направленная на получение дохода (прибыли) на свой риск и под свою имущественную ответственность.

Предприятие с государственной долей (или предприятие с государственным участием) – организация любой организационно-правовой формы (напр. акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью и т.п.), основные средства (активы) которой находятся в государственной собственности, а руководители назначаются или нанимаются по контракту государственными органами

Предприятие с государственным участием (*State-owned enterprise, SOE*) – любое корпоративное (юридическое) лицо является предприятием, и если в отношении него государство осуществляет право собственности, то предприятие должно рассматриваться в качестве предприятия с государственным участием. Это включает в себя акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и товарищества с ограниченной ответственностью (Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению предприятиями с государственным участием, 2015).

Председатель (*англ. chairman*) - самое высокое должностное

лицо компании, председательствующее на ежегодных общих собраниях акционеров (annual general meeting) компании, а также, как правило, на собраниях совета директоров. В США лицо, выполняющее функции председателя, часто называют президентом. Если должность занимает женщина, ее называют председательшей (chairwoman) или председательствующим лицом (chairperson). Чтобы избежать этих сложностей с названиями, в настоящее время иногда употребляют слово chair («кресло») (Бизнес. Толковый словарь, 1998).

Представитель государства – государственный поверенный, уполномоченный осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора-поручения, физическое лицо, назначенное в установленном порядке для реализации специального права государства на участие в управлении акционерными обществами («золотая акция»), а также лицо, представляющее интересы государства на общем собрании акционеров (участников) по доверенности, выданной органом государственного управления и власти, во владение и пользование которых переданы государственные пакеты акций (доли) хозяйственного общества.

Представитель интересов государства – физическое лицо, избранное в установленном порядке в наблюдательный совет или ревизионную комиссию хозяйственного общества с долей государства из числа государственных служащих, выдвинутых органом государственного управления и власти, во владение и пользование которого переданы государственные пакеты акций (доли) хозяйственного общества, а также представитель доверительного управляющего инвестиционными активами, уполномоченного осуществлять деятельность по управлению государственными пакетами акций (долями) и представлению интересов государства в органах управления хозяйственных обществ (наблюдательном совете, общем собрании акционеров (участников)) на основании договора доверительного управления.

Принцип ответственности подразумевает, что система корпоративного управления на предприятии должна признавать права заинтересованных сторон, установленные законом, и обеспечивать налаживание активного сотрудничества между компанией и заинтересованными сторонами.

Принцип подотчетности означает, что система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление предприятием, эффективный контроль над менеджерами со стороны наблюдательных советов и подотчетность наблюдательного совета акционерному обществу и его акционерам.

Принцип прозрачности предусматривает, что система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем важным вопросам, связанным с предприятием, включая финансовое состояние, результаты деятельности, владение и управление компанией.

Принцип справедливости подразумевает, что система корпоративного управления на предприятии должна обеспечивать защиту прав акционеров и равное отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь эффективные средства правовой защиты в случае нарушения их прав.

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР (*G20/OECD Principles of Corporate Governance*) – международный стандарт корпоративного управления, который был впервые разработан Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 1999 году, позднее в 2004 году был пересмотрен, а в 2015 году принят в новой редакции в сотрудничестве с G20 (страны большой двадцатки), он признан основным международным стандартом в области корпоративного управления.

Принципы корпоративного управления в Содружестве наций (1999) утверждены Ассоциацией стран Содружества по корпоративному управлению (*CACG – Commonwealth Association*

for Corporate Governance).

Принципы корпоративного управления для банков Базельского комитета по банковскому надзору (*Basel Committee on Banking Supervision Guidelines on Corporate Governance Principles for banks*) - международный стандарт корпоративного управления, который был впервые разработан Базельским комитетом по банковскому надзору в 1999 году, позднее в 2006 году был пересмотрен под названием «Совершенствование корпоративного управления в банковских организациях», а в 2015 году принят в новой редакции.

Приоритеты социальной политики компании — это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании.

Прозрачность - принцип корпоративного управления, предусматривающий своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая структуру собственности, финансовое положение, результаты деятельности и др.

Профессиональный участник рынка ценных бумаг — юридическое лицо, которое осуществляет профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг.

Раскрытие информации — обеспечение доступности информации на рынке ценных бумаг заинтересованным лицам независимо от целей получения данной информации в формах, гарантирующих ее нахождение и получение.

Раскрытие информации (*англ. Disclosure of information*) — раскрытие компанией информации о своей деятельности. Перечень сведений, подлежащих обязательному раскрытию, устанавливается законом; включает информацию, знание которой необходимо для обоснованного принятия инвестиционных и иных решений (Экономико-математический словарь, 2003).

Риск — это вероятность и последствия наступления неблагоприятного события, предполагаемые обстоятельства, которые могут привести к убыткам и ущербу для человека.

Риск-аппетит — заранее определенные уровни и виды рисков в рамках допустимого уровня рисков, которые банк готов принять для достижения своих целей, исходя из масштаба и характера его деятельности в рамках стратегии и бизнес-плана («Принципы корпоративного управления для банков» Базельского комитета по банковскому надзору, 2015).

Руководство по корпоративному управлению Евроакционеров (*Euroshareholders Corporate Governance Guidelines*) - международный стандарт корпоративного управления, который был принят Европейской группой акционеров, то есть Евроакционерами в 2000 году, и предназначен для представления интересов определенных акционеров в Европейском Союзе.

Руководство по эффективной практике раскрытия информации по вопросам корпоративного управления ЮНКТАД (*UNCTAD Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure*) - международный стандарт корпоративного управления, который был принят в 2006 году в г.Женева на генеральной сессии Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД).

Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием (*OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*) – международный стандарт корпоративного управления, который был впервые разработан Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в 2005 году, а позднее в 2015 году был принят в новой редакции, он является основным международным стандартом по ведению корпоративного управления в компаниях с государственной долей.

Рынок ценных бумаг - рынок, на котором осуществляются операции с ценными бумагами (акциями и облигациями), часть рынка ссудных капиталов.

Семейное предприятие – субъект малого предпринимательства, создаваемый его участниками на добровольной основе на базе общего имущества, находящегося в

долевой или совместной собственности участников семейного предприятия, а также имущества каждого из участников семейного предприятия для осуществления производства и реализации товаров (работ, услуг).

Система внутреннего контроля — совокупность правил и элементов контроля, способствующих построению организационного управления и операционного управления процессами подготовки отчетности, управления рисками, комплаенс-контроля и внутреннего аудита («Принципы корпоративного управления для банков» Базельского комитета по банковскому надзору, 2015).

Система управления рисками — элемент корпоративного управления, в рамках которого наблюдательный совет и высшее руководство банка принимают решения о стратегии развития банка и подходах к принятию рисков; определяют и осуществляют регулирование риск-аппетита, соответствующего стратегии банка, а также методы выявления рисков, их измерения, управления и контроля («Принципы корпоративного управления для банков» Базельского комитета по банковскому надзору, 2015).

Слияние (*merger*) – это объединение двух или более компаний, в результате которого создается новая компания.

Совет директоров - избираемый акционерами руководящий исполнительный орган акционерного общества, корпорации, решающий принципиальные вопросы управления обществом в период между собраниями акционеров и создающий правление для оперативного управления делами общества.

Содружество наций (*англ. Commonwealth of Nations, до 1946 года — Британское Содружество наций — англ. British Commonwealth of Nations*), кратко именуемое просто Содружество (*англ. The Commonwealth*) — добровольное объединение суверенных государств, в которое входят Великобритания и почти все её бывшие доминионы, колонии и протектораты.

Социальные программы — добровольно осуществляемая компанией деятельность по охране природы, развитию персонала, созданию благоприятных условий труда, поддержке местного

сообщества, благотворительная деятельность и добросовестная деловая практика. При этом главным критерием является соответствие программ целям и стратегии развития бизнеса

Справедливость – принцип корпоративного управления, который предусматривает справедливость правил управления, позволяющая компании успешно действовать в условиях добросовестной конкуренции, обеспечивая при этом права всех его участников, включая миноритарных акционеров.

Структура капитала (англ. *capital structure*) - те элементы (акции, облигации, задолженность и т.д.), из которых состоит капитал (*capital*) компании или иной организации.

Существенный факт — изменения, происшедшие в финансово-хозяйственной деятельности или корпоративных действиях эмитента, способные повлиять на стоимость ценных бумаг или размер дохода по ним.

Управление рисками — принятая в банке и используемая на регулярной основе совокупность процессов выявления, измерения, ограничения, управления, смягчения и оперативного информирования о любых рисках и их объеме, соответствующих характеру и масштабу деятельности организации («Принципы корпоративного управления для банков» Базельского комитета по банковскому надзору, 2015).

Управление рисками (риск-менеджмент) - это процесс принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности негативных последствий в компании и минимизацию возможных потерь.

Устойчивое развитие (англ. *Sustainable Development*) – это процесс экономических и социальных изменений, при котором эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Участники рынка ценных бумаг — эмитенты ценных бумаг, владельцы ценных бумаг, инвесторы, профессиональные

участники рынка ценных бумаг, биржи и Центральный депозитарий ценных бумаг.

Финансовая отчетность – информация о финансовом положении компании на отчетную дату, финансовом результате ее деятельности и движении денежных средств за отчетный период.

Фондовый рынок – общий термин, охватывающий организованную торговлю ценными бумагами через различные биржи и на внебиржевом рынке (Большой юридический словарь, 2003).

Хозяйственное товарищество – коммерческая организация с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным фондом (уставным капиталом), в котором учредители (участники) или некоторые из них принимают личное участие в ведении предпринимательской деятельности от имени такого товарищества.

Цель корпоративного управления – содействие созданию среды доверия, прозрачности и ответственности, которая необходима для стимулирования долгосрочных инвестиций, финансовой стабильности и честности в предпринимательской деятельности, что свою очередь обеспечивает более стремительный рост и развитие всестороннего общества.

Цифровая экономика (интернет-экономика, электронная экономика) — экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях, связанная с электронным бизнесом и электронной коммерцией, и производимых и сбываемых ими цифровыми товарами и услугами.

Эмитент — юридическое лицо, выпускающее эмиссионные ценные бумаги и несущее обязательства по ним перед их владельцами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Cadbury A. The Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). – London: Gee Publishing Ltd., 1992.
2. Corporate Governance Principles for Banks, Basel Committee on Banking Supervision, 2015.
3. Corporate Governance. Book by Chris A. Mallin 2019.
4. Corporate Governance: A Framework for Implementation – Overview. World Bank, Global Corporate Governance Forum, Secretariat, 1999.
5. Corporate governance: accountability, enterprise, and international comparisons Book by Kevin Keasey; Steve Thompson; Mike Wright c2005
6. Corporate Governance: Principles, Policies, And Practices. – Book by R. Ian (Robert Ian) Tricker 2019. Testyn Craidd - Core Text
7. EBRD Core Principles of a Corporate Governance Framework (CGF), European Bank for Reconstruction and Development, 2010.
8. Euroshareholders Corporate Governance Guidelines, 2010.
9. G20/OECD Principles of Corporate Governance, Organization of Economic Cooperation and Development, 2015.
10. Gregory H.J. 2000. International Comparison of Corporate Governance: Guidelines and Codes of Best Practices in Developing and Emerging Markets (Weil, Gotshal and Manges LLP, New York).
11. Guidance on Good Practices in Corporate Governance Disclosure, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2006.
12. ICGN Global Governance Principles, International Corporate Governance Network, 2015.
13. Keeping better company: corporate governance ten years on Book by Jonathan P. Charkham 2008.
14. Marc Goergen. Corporate Governance: A Global Perspective, 1st Edition, 2018.
15. Marc Goergen. International corporate governance. Harlow,

England; New York 2012.

16. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Organization of Economic Cooperation and Development, 2015.

17. The handbook of international corporate governance: a definitive guide / the Institute of Directors. — 2nd ed. 2009.

18. www.gov.uz – Портал Правительства Республики Узбекистан.

19. www.lex.uz – Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.

20. www.stat.uz – Официальный веб-сайт Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике

21. www.cmda.gov.uz - Официальный веб-сайт Агентства по развитию рынка капитала Республики Узбекистан

22. www.davaktiv.uz - Официальный веб-сайт Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан

23. www.oecd.org – Официальный веб-сайт Организации экономического сотрудничества и развития

24. www.esgi.org – Официальный веб-сайт Европейского института корпоративного управления

АШУРОВ ЗУФАР АБДУЛЛОЕВИЧ

СОВРЕМЕННОЕ КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ)

Учебное пособие

**Ташкент – «ИННОВАЦИОН РИВОЖЛАНИШ
НАШРИЁТ-МАТБАА УЙИ» – 2021**

Редактор:	Ш.Куширбаева
Тех. редактор:	А.Мойдинов
Художник:	А.Шушунов
Корректор:	Л.Ибрагимов
Компьютерная вёрстка:	М.Зойирова

E-mail: nashr2019@inbox.ru

Изд.лиц. 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 08.10.2020.

Разрешено в печать 5.10.2021.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Гарнитура «Times New Roman».

Офсетная печать. Усл. печ.л. 14,5. Изд. печ.л. 14,0 .

Тираж 50. Заказ № 231.

**Отпечатано в типографии
«Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи».
100174, г. Ташкент, ул. Университетская, 7.**



ISBN 978-9943-7396-8-0

