



Как трансформировать российскую модель корпоративного управления в современных условиях.

Москва, 2022



НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Российская модель корпоративного управления

Значительная доля государственного сектора

Отсутствие АО с распыленной собственностью при ориентации закона об АО именно на такие АО

Совмещение оперативного менеджмента и гаверненса

Слабая контрольная функция совета директоров



НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ

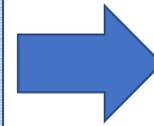


Внешняя среда:

Санкции на поставку товаров

Персональные санкции

Закрытие границ



Последствия для компаний:

Рост цен, дефицит комплектующих

Разрыв связей с партнерами и поставщиками, потеря рынков сбыта

Потеря части персонала и высшего менеджмента

Ухудшение условий на рынках капитала



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



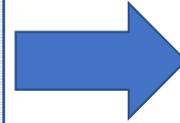
Последствия для компаний:

Рост цен, дефицит комплектующих

Разрыв связей с партнерами и поставщиками, потеря рынков сбыта

Потеря части персонала

Ухудшение условий на рынках капитала



Цели компаний:

Выживание

Восстановление финансовой устойчивости

Поиск новых связей

Сохранение ключевых сотрудников

Импортозамещение



НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Цели компаний:

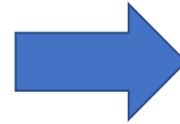
Выживание

Восстановление финансовой
устойчивости

Поиск новых связей

Сохранение ключевых сотрудников

Импортозамещение



Управленческое поведение

Пересмотр стратегии

Переформатирование КПЭ

Значительная включенность СД и
акционеров в операционную
деятельность

Усиление контрольной функции
советов



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Директивы государства в АО в 2022 году

Запрет рекламы на недружественных сайтах (март)

Не применение штрафных санкций в ситуациях неисполнения обязательств в результате санкций (март)

Внедрение продукции российской радиоэлектронной промышленности (апрель)

Депремирование за невыполнение планов о переходе на отечественное ПО (апрель)

Ограничение выплат генеральным директорам (июль)

Разработка комплекса мер по минимизации валютных рисков (октябрь)



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Другие меры со стороны государства:

Мораторий на банкротство

Сокращение минимального численного состава
СД

Сокращение объема раскрываемой информации

Разрешение не платить дивиденды крупнейшим
ПАО с госучастием

Создание перечня важных предприятий с квотами
на бронь сотрудников

Выплата 50-100 % чистой прибыли компаниями не
91-р

Введение принципов формирования
вознаграждения генеральных директоров

Введение типового трудового договора с
директором

Обязательность показателя рентабельности
активов

Полный провал работы МВ-портала

Фактический отход от норм конкурентных
закупочных процедур (ФЗ 44, 223)



НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Корпоративное управление в государственном секторе

Запаздывание реагирования на актуальную повестку

Слабая межведомственная согласованность

Отсутствие системности и единой стратегии



НАКА

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



~~Кто виноват~~ Что делать?

Приведение закона об АО в соответствие сложившейся структуре собственности

Усиление контрольной функции совета директоров

Введение профессиональных директоров в государственные холдинги

Долгосрочная стратегия вместо ситуативного реагирования

Существенное сокращение времени реакции системы



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



Спасибо за внимание!