



# 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

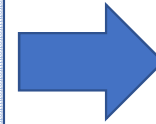


## Внешняя среда:

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



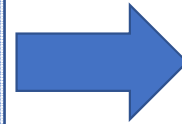
## Последствия для компаний:

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



НАКД

НАЦИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ  
КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ



## Цели компаний:

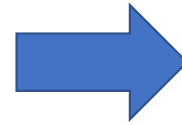
Выживание

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



НАКА

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!**