



Корпоративное управление

Совершенствование системы
корпоративного управления
в непубличных семейных компаниях

2018

«Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей компании, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля за деятельностью».

Принципы корпоративного управления ОЭСР

Контекст

Многие крупные компании в России и СНГ являются непубличными. Созданные в пост-советский период, они имеют сравнительно короткую корпоративную историю, на протяжении которой ключевую роль в становлении и развитии этих компаний играли личности их основателей. Для подобных компаний характерно активное участие акционеров в управлении текущей деятельностью, и низкая степень формализации процедур принятия решений.

По мере роста и зрелости бизнеса, основатели нередко стремятся отстраниться от участия в операционном управлении компании, передавая текущее управление следующему поколению семьи или профессиональному менеджменту. Сами основатели и члены их семей нередко сохраняют членство в совете директоров, и как следствие, причастность к деятельности компании на стратегическом уровне.

Не все основатели нацелены на публичное размещение акций компании. И тем не менее, на определенном этапе развития бизнеса, остро встает вопрос совершенствования системы корпоративного управления. Основная цель работы над корпоративным управлением заключается в том, чтобы сделать безболезненной передачу исполнительных функций от основателя преемникам, обеспечить устойчивость и дальнейшее развитие бизнеса без непосредственной вовлеченности основателя. Также большое значение имеет четкое разграничение частных и корпоративных активов, определение той роли, которую члены семьи основателя играют в жизни бизнеса и как между ними координируется принятие решений.

Схема 1. Характерные проблемы непубличных семейных компаний



Внедрение системы корпоративного управления

Внедрение в непубличных семейных компаниях системы корпоративного управления призвано решить эти проблемы, что обычно включает в себя создание стройной

иерархии органов управления, чёткое распределение компетенции между ними, институционализацию, внедрение функции внутреннего аудита.

Схема 2. Задачи корпоративного управления.



Услуги «Делойт»

Кодексы корпоративного управления, как правило, адресованы публичным компаниям, но частично их рекомендаций применимы и к иным организациям. Например, в случае российских семейных компаний, мы учитываем рекомендации российского Кодекса корпоративного управления в части формирования совета директоров и органов исполнительного руководства, построения системы вознаграждения, риск-менеджмента, внутреннего аудита и контроля.

Однако непубличные семейные компании имеют ряд особенностей и требуют особого подхода. Подробные рекомендации по корпоративному управлению в непубличных компаниях были разработаны при поддержке «Делойта» Британским Институтом Директоров (IoD) и Европейским Союзом Ассоциаций Директоров (European Confederation of Directors Association, EcoDa).

В 2010 году было опубликовано «Руководство по корпоративному управлению и принципы для непубличных компаний» («Руководство»). Данный документ содержит 14 принципов, призванных способствовать долгосрочному существованию непубличных семейных компаний, их стабильности и устойчивости в процессе развития. Как отмечается во введении, «в непубличных семейных компаниях корпоративное управление не служит цели регулирования взаимоотношений между акционерами и советом директоров, также, как и задаче привести практику управления в соответствие с официальными правилами [законодательством] и регулированием. Корпоративное управление в непубличных семейных компаниях призвано создать базу, отражающую сложившиеся внутренние процессы и подходы компании, которые будут полезными для бизнеса, способствовать построению деловой репутации и обеспечивать стабильность и успех компании в долгосрочной перспективе».

Этап 1. Диагностика системы корпоративного управления

Нашим стандартным подходом является диагностика системы корпоративного управления. В зависимости от фокуса проекта, предметом анализа может являться как отдельная компания, так и группа компаний, принадлежащая одной семье. Подобная диагностика позволяет:

- Проанализировать практику участия акционеров и членов их семей в управлении компанией (группой) и предоставить рекомендации в соответствии с лучшей практикой;
- Выявить пробелы и серые зоны в процессе принятия решений органами управления компании (группы);
- Проследить эскалацию ключевых решений на уровень совета директоров холдинговой компании и / или бенефициаров;
- На основе результатов диагностики, усовершенствовать систему корпоративного управления в компании (группе).

По итогам диагностики мы готовим рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления и подробно обсуждаем их с инициаторами проекта. Рекомендации основываются на российском и международном регулировании в области корпоративного управления и лучшей практике. В то же время, наши рекомендации учитывают специфику бизнеса и корпоративной культуры, сложившейся в Вашей компании.

Этап 2.
Внедрение изменений в систему корпоративного управления

Для изменения системы корпоративного управления необходимо внедрить принятые Вами рекомендации во внутренние документы компании. Мы помогаем разработать или внести соответствующие изменения в уставы и внутренние положения компании (группы). Таким образом мы максимально детализируем рекомендации и выстраиваем стройную систему корпоративного управления, устанавливая баланс сдержек и противовесов через распределение компетенции между органами управления компании.

Этап 3.
Практика корпоративного управления.

Некоторые компании испытывают затруднения при внедрении изменений в систему корпоративного управления, так как существующий менеджмент компании не готов сразу воспринять новые принципы управления. В компании «Делойт» разработана система тренингов для акционеров, совета директоров и менеджмента компании.

Схема 3. Участники корпоративных отношений.



Контакты



Олег Швырков, Ph.D.
Директор по корпоративному управлению

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 8040
oshvyrkov@deloitte.ru



Ирина Дейнега, LL.M.
Менеджер по корпоративному управлению

Тел.: +7 (495) 787 06 00
доб. 5144
ideynega@deloitte.ru

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 264 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.