



**Инструмент диагностики и оценки  
корпоративного управления (GIST)**

2017



Инструмент диагностики и оценки корпоративного управления GIST (от англ. Governance Indexing and Screening Tool) — диагностический продукт «Делойта».

GIST представляет собой методологию глубокого риск-ориентированного анализа корпоративного управления.

Эта методология направлена на оценку стандартов корпоративного управления в отдельной компании с точки зрения его потенциальной роли в создании стоимости в долгосрочной перспективе.



Разработанный на базе рекомендаций Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Международной ассоциации корпоративного управления (International Corporate Governance Network, ICGN), инструмент GIST оценивает общую эффективность практики корпоративного управления на основе анализа пяти элементов, определяя возможности для улучшения в каждом из них. GIST разработан таким образом, чтобы обеспечить применимость его критериев и сопоставимость результатов оценки в условиях любой страновой инфраструктуры. В частности, GIST обобщает значительный опыт работы «Делойта» в условиях развивающихся рынков и учитывает специфические риски, присущие таким рынкам.

Итоги оценки выражаются в численном значении индекса GIST, принимающего значения от "1,0" до "10,0" с шагом в 0,5 балла. Высокие значения индекса GIST соответствуют высоким стандартам корпоративного управления. По каждому из пяти составных элементов

индекса проводится индивидуальная оценка и составляется аналитический комментарий. В большинстве случаев, эти элементы имеют равный вес в общей оценке. Элементы методологии GIST подробно описаны ниже.



## 1. Долгосрочные цели компании;

### 1.1 Стратегическое планирование и управление рисками

### 1.2 Устойчивое создание стоимости компании и этические принципы

### 1.3 Система вознаграждения

При оценке данного компонента анализируются стратегические ориентиры, а также политики и структуры компании с точки зрения их нацеленности на создание стоимости в долгосрочной перспективе. Большинство инвесторов и прочих внешних заинтересованных лиц ценят способность компаний создавать стоимость устойчивым образом, и этот подход стал особенно распространённым вследствие мирового финансового кризиса. Анализ практик стратегического планирования, коммуникации компанией корпоративной культуры и ценностей, процедур управления рисками, системы вознаграждения директоров и менеджмента, позволяет оценить, в какой степени компания соответствует данным ожиданиям. Помимо общей эффективности этих процессов и структур, оценивается их нацеленность на долгосрочную перспективу, институционализация этических принципов в компании, и учет социальных последствий деятельности.

## 2. Независимость Совета директоров и влияние миноритарных акционеров

### 2.1 Права голоса

### 2.2 Активность миноритарных акционеров и независимость совета директоров

В данном компоненте оценивается соответствие структуры корпоративного управления компании модели «акционерной демократии», в противоположность «тирании мажоритарного акционера» или «диктатуре Генерального директора». Независимые директора и миноритарные акционеры в совете директоров являются основным противовесом влиянию менеджмента и/или крупных акционеров. Фактически все международные компании с высокими стандартами корпоративного управления имеют в составе совета значительное число активных независимых директоров, эффективно ограждающих процесс принятия решения от монополизации и злоупотреблений со стороны различных заинтересованных групп.

Объем прав голоса, предоставляемый каждому акционеру, и совокупное влияние миноритарных акционеров на результаты голосования в компании, также вносят вклад в общую систему сдержек и противовесов. Внешние директора обладают более четким видением своей роли в совете директоров и большей независимостью, если их назначение отражает мандат доверия со стороны значительного числа акционеров, а не добрую волю крупного собственника или менеджмента.

### 3. Согласование интересов ключевых акционеров

Анализ по данному компоненту предполагает выявление возможного конфликта интересов у ключевых акционеров (если таковые имеются), анализируется согласованность интересов крупных и миноритарных акционеров.

Концентрированная структура собственности не редкость даже для стран Северной Америки и является доминирующим типом собственности в большинстве регионов мира. Влияние акционеров, таких, как семья основателей или государство, как правило, рассматривается как основной источник рисков корпоративного управления на многих рынках. Крупные акционеры традиционно являются влиятельными фигурами в структуре корпоративного управления, однако, они значительно отличаются между собой в отношении целей, ресурсов и степени вовлеченности в деятельность компании. Некоторые крупные акционеры в целом благонамеренны и дистанцируются от участия в управлении. В этом случае, концентрированная структура собственности может являться в целом нейтральным или умеренно положительным фактором корпоративного управления. Однако другие мажоритарии допускают вмешательство в операционные решения и не делают различия между собственными активами и активами компании, с совсем иными последствиями для системы корпоративного управления. Наличие и острота конфликтов интересов, способность управлять ими, а также история отношений с миноритарными акционерами, указывают масштаб рисков корпоративного управления, связанных с концентрированной собственностью, для внешних инвесторов и компании в целом.

### 4. Процедуры и полномочия совета директоров

#### 4.1 Опыт и квалификация директоров

#### 4.2 Структура и обязанности совета директоров

#### 4.3 Заседания, обучение и оценка совета директоров

В четвертом компоненте оценивается эффективность совета директоров. Анализируются состав, структура, полномочия и процедуры совета директоров. Совет директоров является основой системы корпоративного управления любой компании, так как совету директоров отведена исключительная роль – направлять и осуществлять надзор за менеджментом компании и заботиться о соблюдении интересов всех акционеров в контексте всей деятельности компании. На эффективность совета директоров в достижении его целей влияют многие факторы помимо независимости (которая рассматривается в ином разделе методологии). К ним относятся количественный состав совета директоров, отраслевой опыт и индивидуальный набор функциональных навыков директоров, периодичность и формат проведения заседаний совета директоров, а также состав и процедуры комитетов совета директоров. Кроме того, на эффективности работы совета директоров отражается объем и четкость регламентации полномочий совета директоров, наличие культуры открытых обсуждений и процедур самооценки деятельности совета директоров.

### 5. Защита прав акционеров и прозрачность

#### 5.1 Права собственности

#### 5.2 Раскрытие информации, прозрачность и отношения с инвесторами

#### 5.3 Аудит

В рамках данного компонента оценивается эффективность компании в предоставлении акционерам и иным заинтересованным лицам своевременной и подробной информации об операциях и результатах деятельности компании, и обеспечении эффективной защиты прав собственности. В развитых странах инвесторы, зачастую, воспринимают как должное прозрачность структуры собственности, полное и своевременное раскрытие финансовой информации, тщательный аудиторский процесс, независимость регистратора, справедливые процедуры выплаты дивидендов и соблюдение преимущественного права при эмиссии акций. Однако было бы опрометчиво воспринимать аналогичные механизмы защиты инвесторов как данность на развивающихся рынках. При этом эти факторы очень важны для эффективной оценки стоимости инвестиций и результатов деятельности компании, анализа рисков, а также четкого и предсказуемого распределения денежных потоков. Стандарты раскрытия информации, требования к процедурам аудита и правам собственности в большой степени определяются общим уровнем правовой и регуляторной инфраструктуры в стране, однако, все более значительное влияние приобретают трансграничные регуляторные требования. Кроме того, по ряду причин компании в рамках одной юрисдикции могут существенно различаться по степени прозрачности и уровню защиты прав собственности, такими причинами могут являться влияние иностранных собственников или убеждения основателей. Благодаря дисциплине, внедренной рынками капитала, все больше и больше компаний по всему миру стремятся к повышению уровня раскрытия информации и защиты прав инвесторов вне зависимости от требований регуляторов на внутреннем рынке.

# 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, корпоративное  
управление**

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 «Делойта») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://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 244 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.