

Практическое занятие 6

Тема: «Корпоративное управление в России: анализ практики и перспективы развития»

Цель

Сформировать у магистрантов способность анализировать практику корпоративного управления в российских компаниях, выявлять ключевые проблемы и направления развития, а также разрабатывать рекомендации по совершенствованию корпоративного управления с учётом международных стандартов и российской специфики.

Задачи

1. Научить идентифицировать особенности российской модели корпоративного управления при анализе конкретных компаний.
2. Сформировать навык анализа соблюдения принципов Кодекса корпоративного управления Банка России.
3. Развить умение выявлять проблемы и риски в практике корпоративного управления российских компаний.
4. Отработать способность разрабатывать рекомендации по совершенствованию корпоративного управления с учётом принципа «соблюдай или объясняй».

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Кейс 1. «Анализ соблюдения Кодекса корпоративного управления Банка России»

Публичное акционерное общество «РегионЭнерго» (электроэнергетика, 15 000 сотрудников, акции в котировальном списке первого уровня Московской биржи) подготовило годовой отчёт. В разделе «Отчёт о соблюдении Кодекса корпоративного управления» компания указала следующие отклонения от рекомендаций:

Рекомендация Кодекса	Статус	Объяснение компании
Наличие не менее 3	Частичное	«На рынке ограниченное

Рекомендация Кодекса	Статус	Объяснение компании
независимых директоров в совете директоров	соблюдение (2 независимых директора)	количество кандидатов, отвечающих требованиям независимости и имеющих необходимую квалификацию в энергетике»
Разделение ролей председателя совета директоров и генерального директора	Не соблюдается	«Генеральный директор является председателем совета директоров, что обеспечивает оперативность принятия решений»
Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям	Не соблюдается	«Функции комитета по кадрам и вознаграждениям распределены между другими комитетами совета директоров»
Наличие политики по управлению рисками	Соблюдается	—
Проведение ежегодной оценки качества работы совета директоров	Соблюдается	—

Вопросы

1. Какие из объяснений компании являются обоснованными с точки зрения принципа «соблюдай или объясняй», а какие — нет? Почему?
2. Какие риски для компании и её акционеров создаёт совмещение ролей председателя совета директоров и генерального директора?
3. Какие альтернативные механизмы может использовать компания для обеспечения объективности в вопросах вознаграждения топ-менеджмента?

Задание

Заполните таблицу «Анализ соблюдения Кодекса КУ»:

Рекомендация Кодекса	Статус в компании	Оценка обоснованности объяснения (обосновано/необоснованно)	Рекомендация по устранению отклонения

Сформулируйте **экспертное заключение** для акционеров компании «РегионЭнерго» (5–7 предложений) о качестве корпоративного управления и потенциальных рисках.

Кейс 2. «Конфликт акционеров в российском АО: защита прав миноритариев»

В акционерном обществе «Север-Лес» (публичное общество, акции торгуются на бирже) контролирующий акционер (владеет 75% акций) инициирует дополнительную эмиссию акций по закрытой подписке в пользу своей аффилированной компании. Цена размещения — 100 рублей за акцию, в то время как рыночная цена акций на бирже составляет 250 рублей.

Миноритарные акционеры (25% акций, в том числе несколько институциональных инвесторов) считают, что это нарушает их права, так как размывается их доля в уставном капитале (с 25% до примерно 12,5% после эмиссии) и они не могут участвовать в размещении.

Вопросы

1. Какие права миноритарных акционеров нарушаются в данной ситуации?

2. Какие механизмы защиты прав миноритарных акционеров предусмотрены российским законодательством и Кодексом корпоративного управления?

3. Каковы возможные правовые последствия для контролирующего акционера и общества?

Задание

Разработайте **план действий** для миноритарных акционеров по защите своих прав (5–7 шагов), включая:

- Меры досудебного урегулирования (обращение в совет директоров, запрос информации)
- Обращение в регулирующие органы (Банк России)
- Судебную защиту

- Коммуникацию с другими миноритарными акционерами

Кейс 3. «Реформа корпоративного управления в российской госкомпании»

Государственная корпорация «ТехноСтрой» (100% акций принадлежит государству, 50 000 сотрудников) планирует реформу корпоративного управления для повышения эффективности и частичной приватизации (продажа 25% акций на бирже). Консультанты предлагают следующие изменения:

1. Включить в совет директоров независимых директоров (не менее 3 человек).
2. Создать комитет по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по стратегии.
3. Внедрить KPI для топ-менеджмента, привязанные к долгосрочной стоимости компании.
4. Создать систему внутреннего аудита и управления рисками в соответствии с международными стандартами.
5. Публиковать нефинансовую отчётность (ESG) в соответствии с рекомендациями Банка России.

Однако государство как единственный акционер опасается потери контроля и настаивает на сохранении директивной модели управления.

Вопросы

1. Каковы основные барьеры для внедрения современных практик корпоративного управления в российской госкомпании?
2. Как принцип «соблюдай или объясняй» может быть применён в процессе частичной приватизации?
3. Какие элементы корпоративного управления наиболее критичны для успешного IPO?

Задание

Разработайте **дорожную карту реформы корпоративного управления** для компании «ТехноСтрой» (поэтапно, на 2 года):

Этап	Срок	Мероприятия	Ожидаемые результаты	Риски
1	0–6 мес.			
2	6–12 мес.			
3	12–24 мес.			

Дополнительно: сформулируйте **3 аргумента** для государства (как единственного акционера) в пользу реформы корпоративного управления перед частичной приватизацией.

Деловая игра «Годовое собрание акционеров: обсуждение отчёта о соблюдении Кодекса КУ»

Цель: отработка навыков анализа и публичного обсуждения практики корпоративного управления в российском АО.

Ситуация:

Проводится годовое общее собрание акционеров ПАО «Северо-Западный банк». На повестке дня – утверждение годового отчёта, в котором представлен отчёт о соблюдении Кодекса корпоративного управления. Крупные миноритарные акционеры выражают недовольство качеством корпоративного управления.

Роли (6–7 человек):

1. Председатель общего собрания – модератор
2. Представитель контролирующего акционера (государство)
3. Представитель крупного институционального инвестора (требуется повышения прозрачности)
4. Представитель миноритарных акционеров (физическое лицо)
5. Председатель совета директоров (отчитывается о практике КУ)
6. Генеральный директор
7. Представитель Банка России (наблюдатель)

Задание:

Каждый участник представляет свою позицию (3-4 минуты). Задача общего собрания – принять решение по утверждению годового отчёта и сформулировать рекомендации совету директоров по улучшению практики корпоративного управления.

Вопросы для обсуждения:

- Какие аспекты практики корпоративного управления вызвали наибольшую критику?
- Как были учтены интересы различных групп акционеров?
- Каковы перспективы развития корпоративного управления в российских компаниях?