

Фархад Карагусов, консультант Международной финансовой  
корпорации (IFC), д.ю.н., профессор

**Предпосылки разработки и принятия нового Кодекса  
корпоративного управления (ККУ).  
Новый ККУ как инструмент регулирования и  
совершенствования корпоративного управления**

Выступление в рамках семинара:

«Кодекс корпоративного управления, его роль и значение в повышении прозрачности  
деятельности публичных компаний, внедрении в них передовых методов  
корпоративного управления»

Бишкек

17 марта 2021 года

## Предпосылки принятия обновленного ККУ

С момента принятия в 2012 году ранее действовавшего ККУ в Кыргызской Республике:

- изменялось национальное законодательство Кыргызстана;
- развивалась практика корпоративного управления в Республике, и накопился опыт, требующий изменения подходов к регулированию корпоративных отношений;
- в 2015 году обновлены принятые ОЭСР Принципы корпоративного управления, а также Руководящие принципы по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием;
- практика принятия типовых ККУ, положения которого не обладают общеобязательной силой, не оправдала себя как эффективный способ содействия совершенствованию корпоративного управления.

## Цель и задачи принятия обновленного ККУ

- Цель принятия ККУ: дальнейшее развитие регуляторной среды для повышения качества корпоративного управления в Республике и увеличения инвестиционной привлекательности отечественных компаний, а также большая степень гармонизации с общепризнанными Принципами корпоративного управления.
- При подготовке обновленного ККУ решены следующие задачи, способствующие достижению этой цели:
  - (а) сбалансированность содержания ККУ и его пригодность для использования любой компанией независимо от уровня развития ее корпоративного управления (за счет сохранения преемственности и обновленного содержания ККУ; см. слайды 5 - 8);
  - (б) принятие ККУ как особого, более эффективного инструмента регулирующего воздействия на практику корпоративного управления в компаниях (статус национального ККУ на основе principle-based approach с применением механизма «соблюдай или объясни»; см. слайды 9 -11);
  - (в) предоставление возможности для непосредственной практической имплементации содержащихся в ККУ принципов и рекомендаций (в том числе за счет обновленной структуры и включения пояснений о способах восприятия и практической имплементации рекомендаций ККУ; см. слайды 13 -15).

## Подходы к определению структуры и содержания обновленного ККУ

- Восприятие наиболее современных рекомендаций передовой практики корпоративного управления, признанной на международном уровне (в том числе во взаимодействии с международными институтами развития и IFC).
- Учет накопленного опыта деловой практики в Кыргызстане.
- Учет социально-экономических реалий, а также и перспективы развития национальной экономики Кыргызской Республики.

# Преимственность

Новый ККУ принят:

- тем же самым регулятором, который принимал ранее действовавший ККУ;
- с сохранением того же подхода, что *«надлежащее корпоративное управление не может быть обеспечено только нормами законодательства»*;
- с использованием тех же (хотя и обновленных) источников принципов передовой практики принципов корпоративного управления;
- с учётом практики развития сферы корпоративных отношений в стране и в мире;
- с сохранением значимости в качестве инструмента регулирования корпоративных отношений в Кыргызской Республике;
- как и прежний, адресован (хотя и в первую очередь акционерным обществам) любым хозяйственным обществам, действующим в Республике.

## Новеллы

- Корректировка цели принятия ККУ.
- Корректировка направленности ККУ.
- Более детальное разъяснение понятия и значимости корпоративного управления, его ценностей.
- Более полное изложение и объяснение основополагающих принципов надлежащего корпоративного управления.
- Совершенствование структуры ККУ.

## Пояснение содержания основных новелл (часть 1)

- Корректировка цели принятия ККУ: это не просто «*изложение принципов*», а также предоставление полезного и эффективного инструмента для совершенствования корпоративного управления в отечественных компаниях.
- Корректировка направленности ККУ: не только «*для обеспечения высокого уровня деловой этики в отношениях внутри общества и с другими участниками рынка*», а для содействия в обеспечении долгосрочного устойчивого развития отечественных компаний, национальной экономики и общества, обеспечения прозрачности управления (где высокий уровень деловой этики является важным, но не единственным условием успеха).
- Более детальное разъяснение понятия и значимости корпоративного управления, его ценностей: для целей более полного понимания ценности ККУ преимущественно изложено во Введении и отражено в содержании разделов ККУ с учетом развития принципов передовой практики корпоративного управления и накопленного опыта регулирования корпоративных отношений в Кыргызстане.

## Пояснение содержания основных новелл (часть 2)

- Более полное изложение и объяснение основополагающих принципов надлежащего корпоративного управления, в том числе относительно акцентирования в содержании принципа законности и деловой этики на обязательности соблюдения требований экологического законодательства по охране окружающей среды и социальной ответственности компании.
- Включение положений относительно формирования в компаниях системы экологического и социального менеджмента (Ecological Social Management System / ESG) как части общей системы корпоративного управления (более подробно см. слайды 16 и 17).
- Включение в содержание проекта не только основополагающих принципов надлежащего корпоративного управления, но также (а) пояснений о том, как каждый из этих принципов наиболее полно и эффективно реализуются на практике, и (б) рекомендаций о конкретных мерах по соблюдению этих принципов, которые показали свою эффективность в международной и зарубежной практике.



# Обновленный ККУ – новый инструмент регулирования корпоративных отношений

- Статус национального (странового) кодекса корпоративного управления.
- Обязательность соблюдения ККУ.
- Регулирование на основе принципов (principle-based approach).
- Регулирование на основе подхода «соблюдай или объясни».
- Рекомендательный характер положений ККУ как исключение.

## **Principle-based approach на уровне национального кодекса корпоративного управления**

Регулирование на основе определения принципов, а не на основе конкретных правил поведения (rule-based approach) позволяет:

- (a) распространять действие ККУ на различные категории компаний;
- (б) избежать избыточного регулирования, с одной стороны, и необоснованного замещения законодательного регулирования, с другой стороны;
- (в) содействовать профессиональному и ответственному управлению компаниями.

## **Обязательность положений нового ККУ на основе подхода «соблюдай или объясни»**

- Обязательность соблюдения ККУ:
  - (а) прямое применение положений ККУ компаниями определенной категории (проблема легального определения термина «публичная компания»);
  - (б) допустимость несоблюдения и обязательность объяснений причин несоблюдения;
  - (в) обязательность соблюдения требований относительно формы и объема объяснений причин несоблюдения;
  - (г) необходимость мониторинга соблюдения ККУ и особенности неблагоприятных последствий несоблюдения ККУ.
- Добровольное принятие обязательств по соблюдению ККУ компаниями, для которых ККУ не является обязательным, и его последствия.
- Рекомендательный характер ККУ и способы восприятия рекомендаций ККУ.

## **Положительный эффект применения ККУ в качестве нового (особого) инструмента регулирования корпоративного управления**

- Предложенный подход в регулировании посредством нового ККУ (в качестве национального ККУ и на основе подхода «соблюдай или объясни») будет способствовать:
  - (а) равномерному распространению практики хорошего корпоративного управления в большинстве отечественных компаний;
  - (б) более осознанному восприятию ценностей надлежащего корпоративного управления большинством участников делового оборота в Республике;
  - (в) устранению негативного воздействия на компании за счет требования неукоснительного буквального соблюдения ККУ.
- Создание механизма мониторинга соблюдения требований ККУ с опубликованием результатов мониторинга, но без применения юридических санкций также позволит:
  - (а) повысить степень приверженности ценностям корпоративного управления, а также
  - (б) избежать коррупционной практики и иных злоупотреблений в сфере осуществления и регулирования корпоративных отношений.

## Структура ККУ

- Основопологающие идеи, принципы корпоративного управления, основные подходы в организации и практике корпоративного управления перечислены в § 2 Введения, [они выделены курсивом с «жирным» шрифтом], и они обусловили структуру и содержание Кодекса.
- Все эти основные принципы корпоративного управления отражены и представлены в ККУ в восьми разделах: (i) права акционеров и справедливое отношение к акционерам; (ii) совет директоров и исполнительный орган; (iii) секретарь компании (корпоративный секретарь); (iv) вознаграждение директоров и членов исполнительного органа; (v) управление рисками и внутренний контроль, аудит компании; (vi) существенные корпоративные события; (vii) раскрытие информации и прозрачность; (viii) устойчивое развитие и роль заинтересованных лиц).
- Каждый раздел сопровождается кратким резюме относительно его содержания [выделено курсивом «жирного» шрифта].
- В каждом из этих разделов раскрываются рекомендации, которые служат инструментом совершенствования корпоративного управления в компаниях.

## Приложения к ККУ

- Составляющим элементом ККУ является приложение к нему, в котором содержатся специальные положения в качестве руководства для компаний с государственным участием в уставном капитале.
- Отдельное приложение к ККУ – таблица с:
  - (а) пояснениями содержания основных принципов и рекомендаций или
  - (б) предложениями относительно способов или форм соблюдения соответствующих принципов и рекомендаций в практике корпоративного управления.

## Удобства и выгоды выбранной структуры ККУ

- Структура создает удобства для восприятия на уровне каждой отдельной компании принципов по каждому из этих важнейших аспектов корпоративного управления.
- Структура ККУ облегчает компаниям подготовку к внешней оценке действующих в них систем корпоративного управления со стороны заинтересованных лиц, а также повышает шансы на получение высокой оценки и, соответственно, на получение СВЯЗАННЫХ С ЭТИМ ВЫГОД.

## Система ESG как часть общей системы корпоративного управления

- СЭСМ (ESG) – это новая норма в ведении бизнеса, представляющая собой комплекс процедур и практических мероприятий, обеспечивающих последовательное осуществление лучших практик по управлению экологическими и социальными рисками в процессе ведения бизнеса компании.
- СЭСМ (ESG) – это также способ поддержки финансовых показателей компании, а также гарантия способности расти и конкурировать.
- СЭСМ (ESG) – это гарантия способности расти и конкурировать. Её наличие способствует соблюдению правомерных интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров), повышению уровня конкурентоспособности компании, приобретению долгосрочной ценности компании, устойчивости ее развития и росту бизнеса.



## Преимущества внедрения СЭСМ (ESG)

- Защита от непредвиденных рисков и воздействия: помогает компаниям выявлять риски и защищаться от перерывов в реализации проектов, судебных исков, защищать бренд и получать доступ к международным рынкам.
- Улучшение операционной и финансовой деятельности: помогает оптимизировать управление ресурсами, что приводит к более эффективной и рентабельной работе, в том числе к улучшению финансового результата и других итогов деятельности компании.
- «Социальная лицензия» на деятельность и привлекательность для инвесторов: позволяет найти способы максимизировать выгоды от местного развития и поощрять практику хорошего корпоративного гражданства, а повышенная ценность бренда и репутация увеличивают привлекательность для новых инвесторов, клиентов и партнеров.
- Высокая международная оценка: Принятые IFC Стандарты деятельности (IFC Performance Standards) являются международными бенчмаркингом для идентификации и управления экологическими и социальными рисками. Во многих странах они принимаются во внимание при формировании и развитии регуляторной среды. Кроме того, в качестве ключевого компонента своей СЭМС они восприняты многими организациями в мире. На основе этих Стандартов внедрены и так называемые «Принципы экватора», принятые в более сотни финансовых институтов в почти 40 странах мира в качестве нормативной основы для управления экологическими и социальными рисками при осуществлении проектов. Предполагается, что эти Принципы охватывают почти 90% проектного финансирования на развивающихся рынках.

## Ожидаемый положительный эффект принятия обновленного ККУ

- Принятие и внедрение обновленного ККУ будет способствовать:
  - (а) модернизации законодательства Кыргызстана в сфере корпоративного управления, в том числе за счет того, что практические решения в заполнении пробелов регулирования для законодателя послужат заслуживающим доверия источником идей и конкретных средств развития и совершенствования правовой основы корпоративного управления, а также
  - (б) более полному и последовательному восприятию рекомендаций передовой практики корпоративного управления не только в национальном законодательстве, но и в деловой практике отечественных компаний.
- В деятельности каждой отдельной компании применение обновленного ККУ либо развитие практики корпоративного управления на основе восприятия компанией рекомендаций ККУ:
  - (а) позволит апробировать на практике предлагаемые в нем механизмы и инструменты корпоративного управления и тем самым совершенствовать свою практику управления;
  - (б) будет способствовать улучшению результатов деятельности компании, а также
  - (в) послужит индикатором уровня корпоративного управления для инвесторов и иных стейкхолдеров, стимулирующим их заинтересованность в установлении и поддержании экономических и деловых связей.

**Большое спасибо за внимание!**