

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ



Система корпоративного управления АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест» позволяет распределять полномочия между органами управления Компании и руководителями структурных подразделений в зависимости от типа принимаемого решения соответствующими органами управления Компании.

1. Компания обеспечивает равное и справедливое отношение ко всем акционерам при реализации ими права на участие в управлении обществом;
2. Акционерам предоставлена равная и справедливая возможность участвовать в прибыли общества посредством получения дивидендов;
3. Система и практика корпоративного управления обеспечивает равенство условий для всех акционеров и равное отношение к ним со стороны общества;
4. Акционерам обеспечены надежные и эффективные способы учета прав на акции, а также возможность свободного и необременительного отчуждения принадлежащих им акций;
5. Компания уделяет большое внимание повышению уровня корпоративного управления в дочерних компаниях

Указанные принципы применяются во всех сферах деятельности компании, включая стратегический и финансовый менеджмент, кадровую и социальную политику, подготовку отчетности, контроль и аудит, управление рисками, и создают основу для повышения инвестиционной привлекательности АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест».

## Система корпоративного управления



## Состав Совета директоров



**Грецов  
Андрей Анатольевич**  
*Председатель  
Совета директоров*

Дата избрания  
в Совет директоров – 06.08.2009 г. (переизбран  
17.09.2018 г.)

**Сведения о профессиональном  
образовании:**

1984 г. – Киевский институт народного хозяйства  
им Д.С. Коротченко, специальность «Финансы и  
кредит», квалификация «Экономист».

Сведения о дополнительном  
профессиональном образовании:

1990 г. – Аспирантура при Киевском институте  
народного хозяйства им Д.С. Коротченко.  
2009 г. – Лондонская школа бизнеса, “Senior  
Executive Programm”  
2017 – Британский институт директоров,  
дипломированный директор.



**Панфилов  
Алексей Юрьевич**  
*Генеральный директор*

Дата избрания  
в Совет директоров – 06.08.2009 г. (переизбран  
17.09.2018 г.)

**Сведения о профессиональном образовании:**

1995 – Московский Государственный Технический  
Университет им. Н.Э. Баумана, специальность  
«Электронное машиностроение».

Сведения о дополнительном  
профессиональном образовании:

1995 г. – Международный центр Менеджмента  
и бизнеса «Седиком», Эйндховен, Голландия,  
«Финансовый менеджмент», стажировка в банке  
«ABN-AMRO», Голландия.  
1997 г. – Высшая школа экономики (Государственный  
университет Минэкономики России и  
Минобразования России), специальность «Финансы и  
кредит».



**Борисов  
Александр Иванович**  
*Независимый директор*

Дата избрания  
в Совет директоров – 17.09.2018 г.

**Сведения о профессиональном  
образовании:**

1970 г. - Военный институт иностранных  
языков.

1986 г. - курс повышения квалификации  
в Институте городского управления.

1994 г. – курс повышения квалификации  
в Академии народного хозяйства СССР в  
Москве.

1996 г. - обучение в Университете Ханьянг  
в Сеуле (Южная Корея).

Генеральный директор Московской  
Международной Бизнес Ассоциации,  
Председатель Комитета ТПП  
РФ по развитию потребительского  
рынка, Член Совета ТПП РФ

## Состав Совета директоров



**Козовой  
Артем Геннадьевич**  
*Член Совета директоров*

Дата избрания  
в Совет директоров – 21.05.2010 г. (переизбран  
17.09.2018 г.)

**Сведения о профессиональном  
образовании:**

2003 г. – Российский экономический университет  
им. Г.В. Плеханова, специальность «Финансы и  
кредит»

2013 г. – по настоящее время – Коммерческий  
директор ООО «Портовые услуги».

2013 г. – по настоящее время – Генеральный  
директор ООО «Портовый Холдинг».



**Касьянов  
Игорь Леонидович**  
*Член Совета директоров*

Дата избрания  
в Совет директоров - 06.08.2009 г. (переизбран  
17.09.2018 г.)

**Сведения о профессиональном образовании:**

1982 г. – Московский институт электронного  
машиностроения, специальность «Электронные  
вычислительные машины».

Сведения о дополнительном профессиональном  
образовании:

2000 г. – Академия народного хозяйства при  
Правительстве Российской Федерации,  
специальность «Финансы и кредит», квалификация  
«Экономист».

Сведения об ученой степени, ученом звании:

1991 г. – ученая степень кандидата физико-  
математических наук Московского авиационного  
института  
им. С. Орджоникидзе.



**Решетникова  
Ия Ильдаровна**  
*Член Совета директоров*

Дата избрания  
в Совет директоров – 23.04.2018 г. (переизбрана  
17.09.2018 г.)

**Сведения о профессиональном  
образовании:**

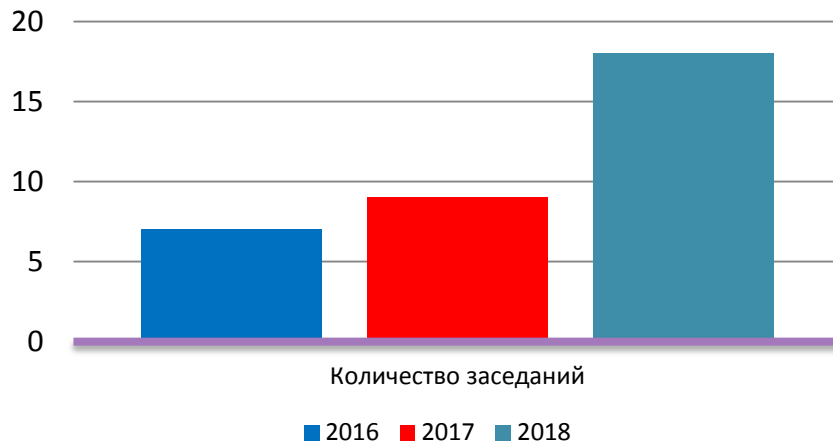
1997 г. – Московский государственный  
университет им. М.В. Ломоносова, магистр  
экономики.

2011 г. – Московская международная высшая  
школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), степень  
МВА, финансовый менеджмент.

## Заседания Совета директоров

Совет директоров АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест» является коллегиальным органом, осуществляющим руководство деятельностью компании и несущим ответственность за стратегическое управление. В состав входит 6 человек.

### Тематика рассматриваемых вопросов



### Комитет по аудиту и рискам при Совете директоров

*Реорганизован из Комитета по управлению рисками решением Совета директоров (протокол от 14.08.2018 г. №7)*

- Возглавляет независимый директор – Борисов А.И.
- Выработка предложений по надзору за рисками, разработка, мониторинг и обновление состава ключевых рисков деятельности Компании.
- Рассмотрение текущих вопросов по созданию и совершенствованию системы управления рисками (СУР).
- Наблюдение за тем, чтобы системы и процессы внутреннего контроля охватывали такие сферы, как порядок составления и представления бухгалтерской (финансовой) и внутренней отчетности, мониторинг выполнения требований законодательства Российской Федерации, а также внутренних документов организации, сохранность активов;
- Анализ отчетов Службы внутреннего аудита о выполнении планов проверок;
- Подготовка рекомендаций органам управления Компании по проведению внешних аудиторских проверок и выбору внешних аудиторов;
- Обеспечение своевременного принятия мер по устранению недостатков в системе внутреннего контроля и нарушений требований законодательства Российской Федерации, внутренних документов Компании, а также других недостатков, выявленных внешними аудиторами;
- Предварительное рассмотрение стратегии управления рисками и рассмотрение порядка управления наиболее значимыми рисками и мониторинг реализации указанного порядка;
- Обеспечение полной информации о рисках для Совета директоров и акционеров.
- Постоянный мониторинг уровня и состояния рисков рынка недвижимости, прежде всего торговой.

#### **Состав по состоянию на 01.04.2019 г.:**

- Борисов Александр Иванович – Председатель
- Грецов Андрей Анатольевич
- Решетникова Ия Ильдаровна
- Панфилов Алексей Юрьевич
- Касьянов Игорь Леонидович
- Хацкевич Александр Анатольевич

#### **Статистика по состоянию на 01.04.2019 г.:**

- Проводится с **2016 г.**
- Проведено **7** заседаний (за период 2017-2019 гг.)
- Рассмотрено **22** вопроса

### Комитет по стратегии и инвестициям при Совете директоров

*Реорганизован из Инвестиционного комитета решением Совета директоров (протокол от 14.08.2018 г. №7)*

- Определение приоритетных направлений деятельности, рассмотрение среднесрочных и долгосрочных программ развития, инвестиционной программы, бизнес-плана и отчетов об исполнении бизнес-плана, итогов финансово-хозяйственной деятельности;
- Рассмотрение предложений по осуществлению совместных проектов совместно с стратегическими партнерами;
- Внедрение мероприятий по улучшению/оптимизации деятельности Компании и подконтрольных организаций по финансовым показателям;
- Участие и прекращение участия в других организациях;
- Определение дивидендной политики;
- Увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций в пределах количества объявленных акций Общества посредством открытой подписки обыкновенных акций, оставляющих не более 25 (Двадцати пяти) процентов ранее размещенных обыкновенных акций Общества;
- Размещение Компанией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- Подготовка заключений по требованию Совета директоров Общества или рекомендаций по своей инициативе по отдельным вопросам в рамках своей компетенции.

#### Состав по состоянию на 01.04.2019 г.:

- Панфилов Алексей Юрьевич – Председатель
- Грецов Андрей Анатольевич
- Касьянов Игорь Леонидович
- Козовой Артем Геннадьевич
- Малаховская Юлия Вячеславовна

#### Статистика по состоянию на 01.04.2019 г.:

- Проводится с 2016 г.
- Проведено 20 заседаний
- Рассмотрено 18 вопросов



### Комитет по кадрам и вознаграждениям при Совете директоров

*Создан решением Совета директоров (протокол от 14.08.2018 г. №7)*

- Выработка рекомендаций по размерам вознаграждений членам Совета директоров Общества;
- Определение размера вознаграждения членов коллегиального исполнительного органа и лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа Общества, в том числе управляющей организации или управляющего;
- Определение условий договоров с членами коллегиального исполнительного органа и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа Общества;
- Определение критериев подбора кандидатов в члены коллегиального исполнительного органа, на должность единоличного исполнительного органа Общества и иные отдельные должности исполнительного аппарата Общества;
- Оценка деятельности лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа (управляющей организации, управляющего), и членов коллегиального исполнительного органа Общества.

#### **Состав по состоянию на 01.04.2019 г.:**

- Панфилов Алексей Юрьевич – Председатель
- Козовой Артем Геннадьевич
- Решетникова Ия Ильдаровна

#### **Статистика по состоянию на 01.04.2019 г.:**

- Проводится с **2018 г.**
- Проведено **2** заседаний
- Рассмотрено **4** вопроса

### Арендный комитет при Генеральном директоре

Создан решением Генерального директора (приказ от 14.01.2016 г. №1/1вн)

- Сформирован из Руководителей АО «Коммерческая недвижимость ФПК «Гарант-Инвест» и четырех Управляющих торговых центров;
- Принятие решений по вопросам выбора арендаторов, продление работы с арендаторами, установление условий арендных отношений;
- Внедрение и контроль исполнения принятых решений по вопросам работы с потенциальными и действующими арендаторами;
- Информационный обмен (предоставление, обсуждение и анализ информации) между членами комитета по вопросам текущей работы с потенциальными и действующими арендаторами, а также в целях оптимизации их выбора, в т.ч.:
- Вопросы задолженности по арендной плате, вакантным площадям, статистика ежемесячной посещаемости, предложения по новым арендаторам и малой торговле, предоставление скидок, бонусов, преференций арендаторам;
- Предложения по изменению (объединение/разделение) лотов, проведение строительно-монтажных и отделочных работ по подготовке лотов к сдаче в аренду;
- Неарендные доходы, значимые события за месяц, проведенные и планируемые event и промо-акции в конкретном торговом центре;

#### Состав по состоянию на 01.04.2019 г.:

- Панфилов Алексей Юрьевич – Председатель
- Малаховская Юлия Вячеславовна
- Демина Мария Николаевна
- Дедов Сергей Борисович
- Подлужна Жанна Иосифовна
- Немилев Петр Дмитриевич
- Стрельский Максим Максимович
- Шерхалов Дмитрий Сергеевич
- Тютрина Анастасия Владимировна
- Автаева Екатерина Владимировна
- Зинник Юлия Александровна
- Павлюс Жанна Борисовна
- Струговец Александр Александрович

#### Статистика по состоянию на 01.04.2019 г.:

- Проводится с 2016 г.
- Проведено **152** заседания
- Рассмотрено **1000** вопросов



## Этапы Системы управления рисками

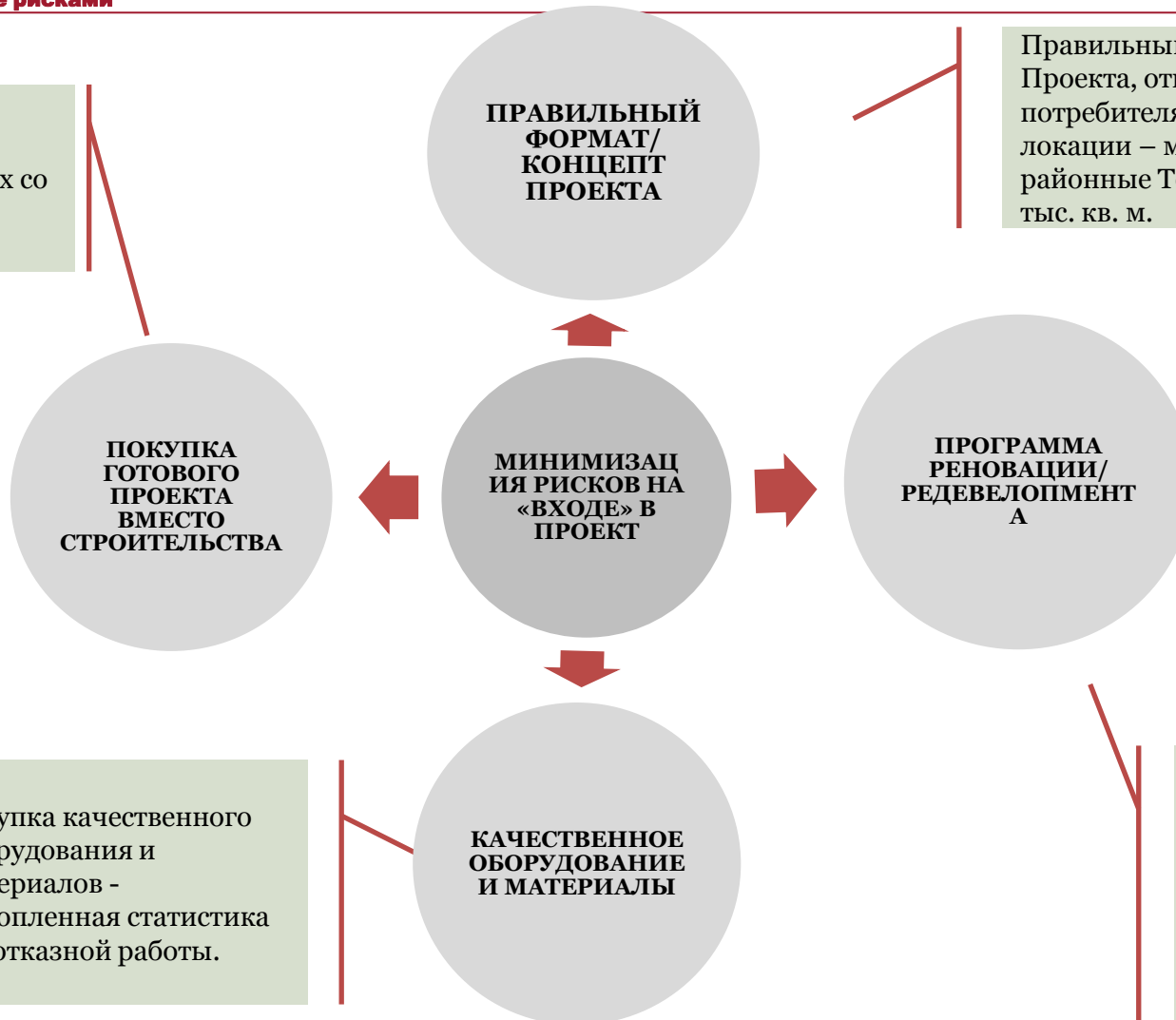


## Минимизация рисков на этапе девелопмента

Корпоративное управление и  
управление рисками

Нивелирование  
инвестиционных  
рисков, связанных со  
строительством  
объекта

Правильный концепт/ формат  
Проекта, отвечающий требованиям  
потребителя и соответствующий  
локации – малые и средние  
районные Торговые центры до 100  
тыс. кв. м.



Закупка качественного  
оборудования и  
материалов -  
накопленная статистика  
безотказной работы.

Программа  
реновации/редевелопмент  
позволяет нивелировать  
практически все риски,  
заложенные в проекте и  
связанные с конъюнктурой  
Торгового центра, перед  
началом его операционной  
деятельности.

# Группирование рисков и их классификация

Корпоративное управление и управление рисками

## I ГРУППА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

- Риски страновые: государственная политика; внутренняя политическая обстановка
- Риски макроэкономические: инфляция; снижение реальных доходов населения; снижение покупательской способности населения; снижение деловой активности

## II ГРУППА ФИНАНСОВЫЙ

- Риск ликвидности и платежеспособности
- Кредитный риск
- Процентный риск: изменение процентных ставок по банковским кредитам
- Валютный риск: изменение курсов валют

## III ГРУППА ОПЕРАЦИОННЫЙ

- Риски, вызванные изменениями соотношения спроса и предложения (B2B и B2C): увеличение доли вакантных площадей; сбалансированного по профилю портфеля арендаторов; снижение посещаемости торговых центров
- Риски, связанные с конкурентным окружением
- Риски, связанные со взаимоотношениями с арендаторами: рост просроченных арендных платежей; досрочное расторжение договора аренды («упущенная выгода»); изменение структуры ставки аренды; изменение валюты ставки аренды
- Риски, связанные с реализацией проектов: капитальное строительство; реновация
- Риски, связанные с физическим и моральным устареванием зданий и оборудования
- Риски, связанные с изменением цен на потребляемые Обществом и его дочерними организациями услуги и оборудование
- Риски технологические: обслуживание арендных площадей; работа эскалаторов и лифтов, инженерного и иного оборудования
- Риски кадровой политики
- Риски потери деловой репутации (имидж)

## IV ГРУППА ИНФОРМАЦИОННЫЙ

- Риски, связанные с сохранностью информации/данных
- Риски обеспечения необходимыми ресурсами: программное обеспечение; информация; оборудование; данные
- Риски, связанные с управлением информацией, отчетностью

## V ГРУППА ПРАВОВОЙ

- Риски, связанные с изменением законодательства в сфере отрасли (недвижимость)
- Риски, связанные с изменением законодательства в сфере налогового регулирования
- Риски, связанные с изменением законодательства в сфере валютного регулирования
- Риски, обусловленные наличием судебного производства
- Риски, связанные со взаимодействием с государственными органами

## Ключевые операционные риски, присущие Обществу

Корпоративное управление и  
управление рисками

<b>Риски, вызванные изменениями соотношения спроса и предложения</b>	<b>Риски, связанные с взаимоотношениями с арендаторами</b>	<b>Риски, связанные с физическим и моральным устареванием зданий и оборудования</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Увеличение вакантных площадей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Рост просроченной дебиторской задолженности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Рост аварийных ситуаций, связанных с оборудованием</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Снижение посещаемости</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Досрочное расторжение договоров аренды</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Снижение конкурентных преимуществ в сравнении с другими ТЦ</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Сбалансированность профиля арендаторов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Изменение структуры и валюты ставки аренды</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Снижение популярности у посетителей</li></ul>

## Количественная и качественная оценка рисков и риск-аппетита

Корпоративное управление и управление рисками

**РИСК-АПШЕТИТ** - способность и желание Общества принимать на себя определенные риски для достижения стратегических целей



**РИСК** – влияние неопределенности на достижение целей Общества

Количественное измерение риск-аппетита:  
**10% от Консолидированной выручки Общества**

### ИЗМЕРЕНИЕ УЩЕРБА:

Балл	Количественное измерение, млн руб.	Качественное измерение	Интерпритация
5	более 250	Критический	Катастрофические негативные проявления в ходе деятельности
4	125 - 250	Высокий	Критические негативные проявления в ходе деятельности
3	25 - 125	Средний	Существенные негативные проявления в ходе деятельности
2	5 - 25	Низкий	Значительные негативные проявления в ходе деятельности
1	до 5	Незначительный	Краткосрочные негативные проявления в ходе деятельности

### ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ:

Балл	Количественное измерение	Качественное измерение	Интерпритация
5	≥71%	Часто	Событие ожидается при обычных обстоятельствах
4	51 – 70%	Возможно	Событие может произойти при обычных обстоятельствах
3	21 – 50%	Редко	Событие может произойти при некоторых обстоятельствах
2	11 – 20%	Маловероятно	Событие может произойти при особенных обстоятельствах
1	1 – 10%	Невозможно	Событие может произойти при исключительных обстоятельствах



**127051, г. Москва**  
**1-й Колобовский пер., д. 23**  
**тел. +7 495 650-90-03**  
**факс. +7 495 650-33-54**  
[www.com-real.ru](http://www.com-real.ru)  
[www.garant-invest.ru](http://www.garant-invest.ru)