

ДИАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Российский аудит прирастает новыми услугами

Понятие «аудит» появилось в России сравнительно недавно, когда на заре перестройки был принят закон об иностранных инвестициях. Тогда вместо проведения ревизии финансово-хозяйственной деятельности совместные предприятия обязали выражать мнение о достоверности бухгалтерской отчетности. С тех пор немало воды утекло, новый термин прижился на российской почве и обзавелся множеством разновидностей. Среди них — аудит корпоративного управления, который только внедряется в практику работы российских компаний. Почему возник этот инструмент? В чем его суть и значение? Какие результаты обещает компаниям управленческая новация? На эти и другие вопросы отвечает первый заместитель директора Российского института директоров **Владимир ВЕРБИЦКИЙ**.



— Владимир Константинович, поясните, пожалуйста, что такое «аудит корпоративного управления»? Существуют ли на Западе аналогичные термины или это российская новация?

— Не берусь утверждать на 100%, но по имеющейся у нас сейчас информации идея проведения аудита корпоратив-

ного управления (КУ) принадлежит специалистам Российского института директоров (РИД). Я не думаю, что это принципиально новое изобретение, поскольку существуют и родственные понятия. Например, такое как «корпоративный аудит», под которым понимают регулярную проверку соответствия практики КУ компании требованиям нормативно-право-

вых актов (законов, документов ФСФР, правил листинга бирж и т.д.) и внутренних документов компании (т.е. акцент на юридическую сторону КУ). Однако такой подход представляется нам узким, не учитывающим экономических и управленческих аспектов КУ. Поэтому эксперты РИД предлагают более широкое понятие «аудит корпоративного управления», которое учитывает все эти аспекты, а также стадию развития компании.

Аудит корпоративного управления — это оценка основных компонентов корпоративного управления компании с точки зрения понимания основными собственниками стратегии ее развития (в том числе стратегии привлечения инвестиций).

Напомню, что понятие корпоративного управления «пришло» в Россию в конце 90-х — начале 2000-х гг. К этому времени завершилась приватизация. Руководство вновь созданных компаний стало задумываться о выходе на западные рынки капитала, освоении международных стандартов (не только финансовой отчетности, но и корпоративного управления). Собственники компаний осознали, что размещение ценных бумаг на Западе означает появление новых иностранных акционеров, взаимоотношения с которыми строятся по определенным правилам (в частности, кодексу корпоративного поведения). В связи с этим возникла потребность разработать аналогичный документ в России. Разработкой занималась Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ), которая, собственно говоря, и стала инициатором создания Российского института директоров (РИД). Задачей института изначально являлись разработка, внедрение и мониторинг стандартов КУ в России. Эксперты института принимали участие в создании российского Кодекса корпоративного поведения, подготовили первые в России учебники по КУ. Таким образом, первым этапом внедрения международных стандартов была просветительская работа: перевод на русский язык западных стандартов КУ, учебных программ, книг, адаптация их к национальным условиям и обучение отечес-

венных менеджеров основам КУ. Когда эти задачи были решены, встал вопрос: куда двигаться дальше? К тому времени сложились две тенденции. Первая — радикальная, требующая внедрения в достаточно короткое время обширного набора рекомендаций международной «передовой практики» КУ (corporate governance best practice). Вторая — эволюционная, сторонники которой считали необоснованным слепое копирование международных стандартов КУ. Ведь для России в отличие от западных стран (например, США) характерна высокая концентрация акционерного капитала. Поэтому национальные стандарты КУ должны соответствовать российской действительности, иначе бизнес их не примет. Например, рейтинговое агентство Standart&Poors в ходе исследования информационной прозрачности российских компаний получило неожиданные результаты: оказалось, что наибольших успехов они добились в области раскрытия информации. Хотя удивляться-то нечему — «рисовать успехи» мы умели всегда. И теперь компании могут очень быстро начать мимикрировать, не внедряя эти стандарты в свою реальную деятельность. Лучше постепенно осваивать международные стандарты, идти эволюционным путем. Но конечная цель для обеих тенденций развития одна — корпоративное управление должно стать «уделом» всех российских компаний (конечно, это не относится к мелкому бизнесу).

— Независимо от их организационно-правовой структуры?

— Мы пришли к выводу, что корпоративное управление нужно очень большому числу российских компаний, но в разной степени. Это зависит от структуры акционерного капитала, масштабов бизнеса, его стратегии, структуры привлекаемых капиталов. Неслучайно сегодня говорят про корпоративное управление даже в семейных компаниях. Такая логика развития бизнеса. На начальном этапе собственник одновременно является менеджером и контролером, а также выполняет ряд других функций. Как только он принимает на работу наемного менеджера — первое лицо, возникает разделение права собственности и права управления. Вот здесь появляется корпоративное управление. Дальше про-

цесс усложняется, появляются другие акционеры, привлекается заемный капитал. Высшая степень — когда компания становится публичной, выходит на международные рынки капитала. Однако усредненные требования КУ, как правило, написаны для мега-компаний. Следовательно, внедрение единых стандартов заставляет все компании жить по общим правилам, что далеко не всегда адекватно воспринимается бизнесом. Поэтому появилась идея проведения аудита, который помогал бы компаниям выстраивать систему КУ в соответствии с потребностями развития конкретного бизнеса.

— Насколько востребованной оказалась идея проведения аудита КУ? Какие компании восприняли ее с наибольшим интересом?

— Идея оказалась своевременной и обрела статус полноценной консалтинговой услуги. И хотя практическое применение насчитывает не больше двух лет, в этой области нами уже накоплен немалый опыт. Эксперты РИД провели аудит КУ компаний разных отраслей, находящихся на различных стадиях развития, в частности нефтяной, трубно-металлургической, инжиниринговой строительной, телекоммуникационной и др. При проведении аудита КУ компании сами задавали желаемую планку. Например, многие хотели, чтобы их оценили по самым жестким правилам. При этом аудиторы оценивали КУ с позиций инвесторов и помогали формировать процедуры, соответствующие требованиям внешних акционеров. Зачастую проводился сравнительный анализ, чтобы компания могла оценить свои позиции на фоне различных компаний (не только той же отрасли, но и других отраслей и стран). Эта информация особенно важна при выходе на внешние рынки. Например, когда первые российские эмитенты проводили IPO в Лондоне, то требования со стороны инвесторов к ним в области КУ были достаточно невысокими. Но к следующей партии компаний из России отношение стало более взыскательным: наряду с финансовыми и производственными показателями инвесторы стали внимательнее присматриваться к качеству их КУ. Поэтому еще год назад появились предупреждения аналитиков для же-

лающих выходить на IPO: легкие деньги заканчиваются. Эти прогнозы подтвердились. Сегодня некоторые российские компании уже снимаются с размещения или оказываются вблизи нижнего диапазона цен размещения. И не последнюю роль в этом играет их неготовность соответствовать требованиям в области КУ.

— Разрабатываются ли в России собственные правила КУ или предпочтение отдается переводам зарубежных текстов? Взаимодействуют ли эксперты РИД с государственными структурами, которые управляют правилами работы на фондовом рынке?

— В сфере корпоративного управления существуют десятки и даже сотни требований. Из них обязательными являются небольшая часть — это законодательные нормы и правила госрегулятора, а также требования листинга бирж. Кроме того, инвесторов интересует место компании в различных рейтингах. Дальше собственник сам выбирает, что он хочет делать в зависимости от своих экономических интересов. При этом ориентиром для разработки системы КУ служит Кодекс корпоративного поведения, являющийся национальным стандартом. Соответственно задача Кодекса — не навязывать стандарты в обязательном порядке, а дать бизнесу ориентиры.

Кстати, изначально Кодекс хотели сделать обязательным. Но нашлись умные люди и воспрепятствовали этому. Буквально в последний момент было решено сделать документ рекомендательным. Первая версия Кодекса была принята в 2002 г. В настоящее время разрабатывается новая редакция, авторы которой стремятся, чтобы национальный Кодекс не был калькой западных стандартов. Тогда он будет адекватно принят отечественным бизнесом. В подтверждение приведу мнение владельца одной хорошо управляемой и быстрорастущей компании: «Я понимаю, что надо цивилизованно развиваться и готов внедрять КУ, но при условии что это не приведет к сокращению темпов роста бизнеса и дезорганизации управления». Следовательно, важно не нагружать средний бизнес излишними требованиями, характерными для крупнейших компаний типа Microsoft, Coca-Cola,

Газпром и др. Гигантам бизнеса с сотнями тысяч акционеров очень важны надежность и согласованность решений, принимаемых их органами управления. Для небольшой быстрорастущей компании важен динамизм. Ей не нужно месяцами согласовывать корпоративные процедуры — собрание акционеров можно провести в течение пяти дней. Для этого есть, как правило, контролирующий акционер или небольшая группа акционеров, которые быстро принимают решения. Поэтому при разработке Кодекса корпоративного поведения для российских компаний важно найти оптимальный баланс между выгодами и издержками. Применительно к конкретной компании очень важно проводить аудит КУ. Даже когда российская экономика из развивающейся станет развитой и национальные стандарты встанут на один уровень с мировыми, потребность в получении комплексной оценки основных компонентов КУ останется. Ведь каждая компания все равно будет развиваться своими темпами, разрабатывать собственную оптимальную стратегию развития.

— Существует ли какой-то типовой «метод» аудита корпоративного управления?

Помимо международных требований в области корпоративного управления аудиторы РИД применяют собственную методику. Обычно исходным моментом является изучение стратегии развития компании, а также ее инвестиционных планов. Поскольку стратегия далеко не всегда представлена в форме документа, аудиторы собирают исходную информацию о ней. Для этого проводятся интервью с собственниками и топ-менеджерами, а также анкетирование и анализ внутренних документов компании.

Основные компоненты корпоративного управления, подлежащие аудиту:

- структура акционерного капитала и права акционеров,
- работа органов управления и контроля,
- раскрытие информации о деятельности компании и обеспечение ее достоверности.

Кроме того, выполняется сравнительный анализ состояния КУ в сопоставимых зарубежных и российских компаниях. На основе этих материалов диагностируется состояние КУ компании. При этом идет проверка не только на соответствие мировым стандартам, но и разрабатываются возможные коррективы с учетом стратегии компании. Таким образом представленное аудитором заключение содержит не только оценку КУ, но рекомендации по его совершенствованию. В результате предлагается модель КУ, которая соответствует бизнес-планам компании и требованиям потенциальных инвесторов.

Основные этапы проведения аудита корпоративного управления:

- 1) получение информации об исходном состоянии КУ на основе обратной специальной анкеты,
- 2) индивидуальные интервью с представителями руководства компании (членами правления, советом директоров), крупными акционерами (их представителями), портфельными инвесторами,
- 3) анализ внутренних документов компании, регулирующих компоненты КУ,
- 4) сравнительный анализ состояния КУ в сопоставимых (с точки зрения размеров и стратегии бизнеса) зарубежных и российских компаниях,
- 5) выработка рекомендаций (комплексного плана) поэтапного улучшения практики КУ на основе стратегии развития бизнеса компании.

— Можно ли привести примеры типичных рекомендаций? Какие из них нужно выполнять в первую очередь, а какие можно отложить «на потом»?

— Обычно на основе аудиторского заключения разрабатывается программа действий компании. При этом учитывается важность тех или иных элементов КУ. Ведь выполнение каждого мероприятия требует определенных финансовых и временных затрат. Например, если аудиторы сделали 50 замечаний, то среди них приходится расставлять приоритеты. Так, сегодня входит в моду

привлечение к работе компании независимых директоров, о необходимости которых на рынке до сих пор ведется дискуссия. В частности, обсуждается вопрос о том, нужно ли разделять понятия профессиональных и независимых директоров. Мы считаем, что первичен профессионализм, а независимость — вторичная характеристика. Например, если генеральный директор входит в Совет директоров своей компании, то он является исполнительным директором, а если его приглашают в другую компанию, то он становится независимым. То есть независимость — это юридическая форма отношений с компанией. Для российского бизнеса сегодня гораздо важнее профессионализм. Разумеется, для публичных компаний наличие независимых директоров становится обязательным. Зачастую это требование выполняется формально, когда компании приглашают в состав совета директоров некоего «свадебного генерала». Впрочем, нередко средние компании хотят иметь внешних директоров с независимым профессиональным взглядом (например, для решения маркетинговых проблем). Приглашать на позицию исполнительного директора серьезного эксперта для таких компаний слишком дорого. К тому же им не нужен штатный специалист, занимающийся регулярным менеджментом. Поэтому приглашают профессионала, который помогает компании добиться конкурентных преимуществ.

— На чем основан интерес бизнеса при проведении аудита КУ? Неужели собственники готовы раскрывать «варягу» секреты «корпоративной кухни», чтобы получить рецепты корпоративного управления? Как при этом затраты и риски соотносятся с выгодами от проведения аудита? Можно ли эти показатели рассчитать?

— Конечно, при раскрытии информации риски возрастают, но и выгоды тоже растут. Правда, рассчитать их довольно сложно. Хотя попытки уже сделаны как в России, так и за рубежом. Например, компания McKinsey в 2002 г. провела анкетирование инвесторов разных стран по такому вопросу: сколько

Изначально Кодекс корпоративного управления хотели сделать обязательным. Но нашлись умные люди и воспрепятствовали этому. Буквально в последний момент было решено сделать документ рекомендательным. Первая версия Кодекса была принята в 2002 г. В настоящее время разрабатывается новая редакция, авторы которой стремятся, чтобы национальный Кодекс не был калькой западных стандартов. Тогда он будет адекватно принят отечественным бизнесом.

они готовы доплачивать за активы компаний с хорошим корпоративным управлением? Усредненный показатель для России составил 30%. И этот «норматив» в дальнейшем использовался на практике. Со своей стороны РИД также проводит статистические исследования. Мы собираем и анализируем информацию о том, когда инвесторы реально покупали акции, по какой цене и т.д. В перспективе планируем использовать полученные данные для разработки конкретных рекомендаций. Разумеется, пока сведений маловато. Поэтому трудно оценить, какой прирост показателей обеспечит то или иное мероприятие по совершенствованию КУ. Конечно, можно использовать метод аналогии, который достаточно широко распространен в теории управления. При этом обычно приводят пример известной компании (например, General Motors) и советуют поступать аналогично. Однако многие менеджеры на своем опыте убедились, что полностью перенимать чужие (даже самые успешные) модели управления нельзя. Особенно это относится к так называемому человеческому фактору (в одной компании можно внедрить систему стимулирования — заработало, а в другой — не заработало). Тем не менее, мы пытаемся найти закономерности и использовать их применительно к конкретной ситуации.

— В данном случае аудитор не ограничивается проверкой, но выступает и в роли внешнего консультанта. Чем же тогда отличается аудит КУ от консалтинга?

— Это одна из консалтинговых услуг, только предоставляется она достаточно редко. Как правило, потребность в аудите КУ возникает, когда меняется стратегия компании. Именно в это время собственникам необходимо соизме-

рить свои желания и возможности, чтобы найти оптимальное решение.

При этом лучше не ставить сверхъестественных задач. Например, компании средней руки не стоит выходить на Лондонскую биржу, требования которой к эмитентам составляют десятки пунктов. Для начала ей нужно наладить бизнес-процессы, внедрить систему менеджмента качества, перевести финансовую отчетность на МСФО.

— Наверно, для проведения аудита КУ российским компаниям не обязательно обращаться к аудиторам «большой четверки»? Можно воспользоваться услугами отечественных консультантов?

— В ходе переговоров о проведении аудита КУ меня нередко спрашивают: «Можно ли обратиться в известную мировую компанию за аналогичной услугой?» Я отвечаю: «Конечно, можно, но обойдется эта услуга гораздо дороже». Думаю, на современном этапе большинству российских компаний нужно подтянуть свои показатели до национальных стандартов. Рано или поздно все равно придется обращаться к мировым авторитетам, чтобы заручиться их поддержкой при выходе на зарубежные рынки. Вот тогда и наступит время получать рейтинги КУ и другие сервисы от компаний с известными мировыми брендами. А пока нужно исходить из российских реалий. Ведь интерес к проблемам корпоративного управления появился совсем недавно, но его актуальность будет только расти. Поэтому проведение аудита КУ — это работа на перспективу, открывающая российским компаниям новые возможности развития бизнеса и привлечения инвестиций.

Беседу вела Елена ПОТАПОВА

CAP/CIPA

ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ НАДЕЖНОСТИ

Программа CAP/CIPA – единственная русскоязычная программа международной сертификации профессиональных бухгалтеров и аудиторов. Это полная программа, предусматривающая обучение, независимые экзамены и сертификацию.

Международный сертификат CAP/CIPA подтверждает высокую профессиональную квалификацию его обладателя, дает ему право в соответствии с международной практикой добавлять звание CAP и CIPA к своей подписи.

CAP – Certified Accounting Practitioner – Сертифицированный бухгалтер-практик. Владелец сертификата CAP знает и умеет применять МСФО (за исключением некоторых наиболее сложных стандартов); знает основы управленческого учета, налоговое законодательство и основы хозяйственного права.

CIPA – Certified International Professional Accountant – Сертифицированный международный профессиональный бухгалтер. Владелец сертификата CIPA знает, умеет применять МСФО, имеет профессиональные знания и аналитические навыки в сфере управленческого учета, финансов, аудита и информационных управленческих систем; способен применять профессиональное суждение для финансового управления.



Евразийский Совет Сертифицированных Бухгалтеров и Аудиторов
Москва, ул. Бакунинская, д. 92, стр. 8
Тел./факс: +7 (495) 641 01 42
e-mail: info@cipa-rus.ru
www.cipa-rus.ru

Поддерживается Агентством США по международному развитию