



**БЕЛИКОВ** Игорь Вячеславович, к.и.н., директор Российского института директоров, член Экспертного совета ФСФР России



**ВЕРБИЦКИЙ** Владимир Константинович, первый заместитель директора Российского института директоров

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ: НЕОБХОДИМ КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

*Сможет ли десант независимых директоров изменить качество корпоративного управления в компаниях с государственным участием?*

Практика корпоративного управления российских компаний на протяжении длительного времени рассматривается рейтинговыми агентствами, инвесторами — прежде всего зарубежными — и организациями, представляющими их интересы, как один из весьма существенных факторов риска, создающий опасности как нарушения прав инвесторов, так и снижения их инвестиционной привлекательности и устойчивости развития. Хотя за последние годы в этой практике, как показывают, в частности, результаты ежегодного исследования, проводимого Российским институтом директоров с 2003 г., произошли заметные улучшения, она все еще сохраняет существенные дефекты.

На общем фоне компании, в том числе банки, с государственным участием обычно оцени-

вались хуже, по сравнению с сопоставимыми по масштабам частными предприятиями и банками, и подвергались большей критике. Международные финансовые и нефинансовые организации — например, Всемирный Банк, ОЭСР — регулярно обращают особое внимание на необходимость повышения эффективности корпоративного управления в этой части российской экономики.

Надо отметить, что данная задача рассматривается в качестве одной из важных для всех стран с развивающимися рынками. А с учетом возрастания роли государства проблема обеспечения эффективности его вмешательства становится актуальной, как видим, для резко возросшего числа стран, причем, учитывая изменения, происходящие в ходе ми-

рового кризиса, не только с развивающимися рынками. Однако для России, как отмечают и зарубежные, и многие российские специалисты, этот вопрос носит особенно длительный и острый характер. Складывающаяся финансовая и экономическая ситуация может привести к расширению прямого участия государства в экономике. Поэтому проблема совершенствования корпоративного управления в компаниях и банках с государственным участием приобретает особенно важное значение.

Поэтому очень большое внимание вызвали сделанные летом 2008 г. первые шаги по замене части государственных служащих в качестве членов советов директоров предприятий и банков с государственным участием на независимых директоров.

В международной передовой практике включение в состав советов директоров достаточного числа (до одной трети или даже половины от общего числа членов совета) независимых членов,

■ обладающих значительным успешным опытом организации бизнеса, знаниями в ключевых вопросах деятельности компаний (создание эффективной системы корпоративного управления в целом, внутренний контроль, управление рисками пр.)

■ и способных в силу независимости от высшего менеджмента компаний и крупных акционеров к объективным, независимым оценкам положения дел на предприятии, результатов работы высших менеджеров, предложений крупных акционеров,

— рассматривается в качестве одного из ключевых факторов повышения качества корпоративного управления в компаниях.

В ряде российских компаний, в том числе банков, независимые директора, избранные голосами по акциям, принадлежащим государству, составили от одной пятой до трети членов советов. Появились компании, в которых независимые директора составили большинство: ОАО «АИЖК» и ОАО «Связьинвест».

Такой шаг можно было бы рассматривать как начало изменения самой **модели управления**, используемой государством в отношении компаний/банков с его участием. Переход от «ручного управления» через служащих государственных органов к модели действительно стратегического управления и контроля стал бы очень своевременным шагом.

Современное корпоративное управление — это не только меры, облегчающие понимание состояния дел в компаниях и перспектив ее развития, повышающие степень защиты прав различных категорий инвесторов и тем самым — инвестиционную привлекательность компаний, — но и способ повышения эффективности управления ими на стратегическом уровне, инструмент повышения эффективности использования имеющихся у них ресурсов, действенного управления рисками, контроля за деятельностью их высшего менеджмента и его мотивации. Все это в итоге обеспечивает устойчивость этих хозяйствующих субъектов и сохранение у них перспективы успешного развития, в т. ч. в послекризисный период.

Однако конечный результат, на наш взгляд, может быть получен лишь в том случае, если шаги по изменению состава советов директоров компаний/банков с государственным участием станут начальными мерами по **комплексному улучшению практики корпоративного управления** в этих хозяйствующих субъектах и получат дальнейшее продолжение. Если же внедрение института независимых директоров будет рассматриваться в качестве самодостаточной меры и не будет поддержано комплексным развитием практики корпоративного управления компаний и банков с государственным участием, то высока вероятность того, что цели повышения эффективности их деятельности не будут достигнуты, а институт независимых директоров будет сильно дискредитирован, по крайней мере, в отношении этих компаний и банков.

Реализация комплексного подхода к улучшению практики корпоративного управления в

компаниях/банках с государственным участием должна включать в себя следующие наиболее важные шаги.



### Формирование и развитие органов и инфраструктуры корпоративного управления.

Речь идет не только об органах управления компании (общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор), но и иных организационных образованиях, наличие которых в компании рекомендуется российской и международной передовой практикой корпоративного управления:

- комитеты совета директоров;
- коллегиальный исполнительный орган — правление;
- корпоративный секретарь с его аппаратом;
- служба внутреннего аудита и контроля.

Ключевым шагом в формировании органов корпоративного управления является формирование совета директоров компании, сбалансированного по опыту его членов, их профессиональным навыкам и структуре (исполнительные, неисполнительные, независимые члены).

Комитеты в составе советов директоров являются структурными органами, призванными оказывать помощь советам путем предварительного рассмотрения вопросов, требующих детального изучения, более высокой степени контроля и специальных знаний.

Ключевыми комитетами являются комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям.

В полномочия первого входят такие задачи, как предварительное рассмотрение финансовой отчетности, обсуждение с внешним аудитором ее достоверности, урегулирование разногласий внешнего аудитора и менеджмента в отношении отчетности; оценка, в процессе взаимодействия с внутренним и внешним аудитором, эффективности существующих в компании систем внутреннего контроля и управления рисками; оценка качества работы внешнего аудитора и подготовка предложений по выбору нового внешнего аудитора; оценка работы исполнительного руководства по внедрению рекомендаций по системе внутреннего контроля, представленных внешним и внутренним аудиторами.

В состав наиболее важных полномочий комитета по кадрам и вознаграждениям входит подготовка рекомендаций по оценке работы самого совета, его комитетов и членов, высших менеджеров, по принципам вознаграждения членов исполнительного руководства и совета. Важность обеспечения эффективной работы этих комитетов в условиях регулярно вспыхивающих скандалов, связанных с выявлением искажений в финансовой отчетности, выплаты очень больших вознаграждений менеджерам компаний, в том числе банков, которые оказались в тяжелом положении или даже фактически обанкротились из-за отсутствия надлежащей системы управления рисками, на наш взгляд, сегодня очевидна как никогда ранее.

Актуальность создания службы внутреннего аудита и контроля, подотчетной не только менеджерам компании, но и совету директоров,

а также комитета по управлению рисками, как части исполнительской иерархии и опорного звена эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками, сегодня не требует дополнительных аргументов.

Корпоративный секретарь выступает в качестве важнейшего звена, обеспечивающего взаимодействие между менеджментом компании, с одной стороны, и членами совета, акционерами — с другой. Корпоративный секретарь, назначение и увольнение которого должно осуществляться лишь с согласия совета директоров, отвечает за своевременность и полноту предоставления информации членам совета, организационное обеспечение проведения заседаний совета и его комитетов, текущее взаимодействие с акционерами (ответы на их вопросы, обращения и пр.), урегулирование корпоративных конфликтов. Такой институт уже несколько десятилетий существует в компаниях/банках стран с развитой экономикой и стал привычным в ведущих частных российских компаниях/банках.

Выработка и реализация эффективных **политик корпоративного управления** должна охватывать следующие ключевые области:

- учет прав собственности акционеров;
- раскрытие информации и прозрачность компании (информационная политика);
- финансовая отчетность и внешний аудит;
- выплата дивидендов (дивидендная политика);
- мотивация (вознаграждение) членов органов управления и контроля;
- регулирование конфликта интересов членов органов управления и контроля;
- регулирование корпоративных конфликтов;
- закупочная деятельность компании;
- оценка работы совета директоров и его комитетов, исполнительных органов;
- корпоративная социальная ответственность;
- диагностика корпоративного управления (рейтинг).

Например, информационная политика должна содержать ясные обязательства ком-

пании в отношении принципов, содержания и регулярности раскрываемой информации. В частности, это:

- политика данного хозяйствующего субъекта по соблюдению обязательств по раскрытию информации, накладываемых действующими правовыми нормами;
- политика в отношении добровольного раскрытия дополнительной информации о своей деятельности;
- принципы ведения финансовой отчетности (внедрение МСФО, сроки раскрытия отчетности в этом стандарте);
- определение содержания служебной (коммерческой и инсайдерской информации);
- политика реагирования на запросы акционеров и других заинтересованных лиц;
- политика раскрытия информации о своей деятельности в кризисных ситуациях;
- основные каналы и сроки раскрытия информации;
- лица (органы), ответственные за раскрытие соответствующей информации.

Дивидендная политика должна раскрывать:

- политику компании в отношении выплаты дивидендов по различным типам акций по итогам текущего года и как минимум в среднесрочной перспективе;
- принципы определения размера дивидендов;
- регулярность выплаты дивидендов;
- дату закрытия реестра акционеров, имеющих право на получение дивидендов;
- сроки перечисления дивидендов акционерам.

К этой же сфере относится политика компании/банка в отношении получения рейтинга корпоративного управления, дающего независимое комплексное представление о состоянии практики корпоративного управления компании/банка. На основе такой комплексной оценки уровня корпоративного управления компания/банк может составить комплексный план мероприятий по развитию всего своего контура корпоративного управления. Рейтинг корпоративного уп-



равления является интегрированным показателем качества корпоративного управления. Поэтому, в рамках совершенствования практики корпоративного управления в компаниях/банках, акции которых принадлежат РФ, было бы полезно получение ими такого рейтинга.

**Внедрение регулярной оценки работы советов, комитетов совета и высшего исполнительного руководства компаний, в том числе банков.** Как показали кризисы и банкротства большого числа компаний и банков, члены их советов директоров не выполняли с необходимой полнотой и добросовестностью возложенные на них функции контроля и стратегического управления, а кому-то из них не хватило опыта, знаний, соответствующей информации. Высший менеджмент таких компаний/банков часто демонстрировал высокие краткосрочные результаты, притом что их достижение основывалось на принятии недопустимо высокого уровня рисков. Именно комплексная оценка работы исполнительного руководства компаний/банков может стать важным элементом обеспечения успешного долгосрочного развития как реального, так и финансового сектора. Оценка работы советов является инструментом повышения эффективности деятельности этого органа управления и контроля, предотвращения превращения его в декоративную структуру, а государству такая мера дает объективную основу для оценки качества работы тех членов, которые были избраны голосами по акциям, принадлежащим государству.

К этой же сфере, на наш взгляд, относится принятие решений банками, являющимися стратегическими кредиторами компаний, об участии в советах директоров предприятий. Такая практика стала активно распространяться в условиях наступившего экономического кризиса, хотя рекомендации экспертов звучали и ранее (Беликов И., Вербицкий В. Привлечение инвестиций и корпоративное управление средних компаний, «Управление компанией», № 4, 2007 г.).

К области политик корпоративного управления следует отнести и принятие компания-

ми своих кодексов корпоративного управления. Эти документы конкретизируют общие рекомендации передовой практики корпоративного управления, описанные в Кодексе корпоративного поведения ФКЦБ РФ с учетом особенностей компании, степени ее готовности добровольно принять ряд таких повышенных стандартов, и будут являться шагом, сближающим не только практику управления, но и имидж российских предприятий с имиджем соответствующих организаций на развитых рынках.

Деятельность органов корпоративного управления и реализация политик корпоративного управления осуществляется при помощи **процедур корпоративного управления** (к ним, в частности, относятся порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров, регламент раскрытия информации, порядок проведения конкурса на закупку товаров, работ, услуг для компании и т. п.).

Эффективные процедуры подготовки заседаний совета директоров обеспечивают предоставление членам совета достаточной информации в формате, облегчающем ее восприятие, и в сроки, обеспечивающие ее тщательное изучение. Внедрение форматов отчетов высших менеджеров облегчает качественную оценку деятельности компании/банка (сравнение результатов за отчетный период с предшествующими периодами, с основными конкурентами, с лидерами, со среднеотраслевыми показателями и пр.). Выбор оптимальной формы проведения заседаний, особенно для обсуждения наиболее важных вопросов, повысит обоснованность принимаемых решений.

Процедуры подготовки проведения заседаний комитетов обеспечивают решение вопросов, аналогичных подготовке заседаний совета в целом, а также наличие бюджетов у советов для повышения квалификации членов комитетов, привлечения независимых консультантов для подготовки решений по наиболее сложным вопросам.

Регламент раскрытия информации обеспечивают соблюдение сроков раскрытия; использование наиболее эффективных каналов (например, размещение информации к общему собранию на корпоративном интернет-сайте); соблюдение процедур использования инсайдерской и служебной (коммерческой) информации; соблюдение обязательств кодекса корпоративного управления и кодекса деловой этики.

Внедрение эффективных процедур оценки работы совета, комитетов, высших менеджеров обеспечивают разработку и использование содержательных оценочных анкет, сфокусированных на наиболее важных аспектах деятельности этих органов и должностных лиц; проведение обсуждений результатов оценки; проверку исполнения рекомендаций, подготовленных по результатам предшествующих оценок.

Одним независимым директорам, пусть даже весьма авторитетным и профессиональным, будет очень сложно добиться такого комплексного улучшения практики корпоративного управления в компаниях/банках с государственным участием. Необходимо, чтобы государство как акционер ясно выразило высшим менеджерам этих хозяйствующих субъектов свою заинтере-

сованность в таком комплексном совершенствовании практики корпоративного управления. А наилучшим способом вовлечение руководства компаний и банков в этот процесс является создание системы мотивации менеджеров компании в комплексном совершенствовании системы корпоративного управления. **Комплексный подход — непереносимое условие повышения эффективности корпоративного управления и качества деятельности компаний/банков с государственным участием.** При отсутствии комплексного подхода существует высокая степень опасности превращения десанта независимых директоров в группу свадебных генералов при сохранении в неизменном виде ранее существовавшей системы управления активами, принадлежащими государству.

Возможно, государству следует и несколько переформулировать цель нынешних изменений в области корпоративного управления компаний/банков с его участием. Этой целью должно стать не внедрение в них института независимых директоров самого по себе, а внедрение в них передовых стандартов корпоративного управления, составной частью которых является институт независимых директоров.

## Уважаемые рекламодатели!

Реклама в профессиональном журнале — это стопроцентное попадание в целевую аудиторию. Журнал «АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО: вопросы корпоративного управления» распространяется по подписке (90% тиража) и доставляется читателям по принципу «в офис на стол». Ваша реклама вместе с журналом не попадет случайным адресатам. Читателями нашего издания являются менеджеры и руководители высшего и среднего звена. Профессиональный журнал — эффективный и точный канал рекламного воздействия.

**Расценки на размещение рекламы в одном номере журнала (НДС не облагается):**

2,3 обложки	4 обложка	1/1	1/2	1/4
40 000 руб.	45 000 руб.	20 000 руб.	12 000 руб.	7 000 руб.

**Стоимость размещения статьи на правах рекламы составляет 15 000 руб. за 3000 печатных знаков (1/1 полосы).**

**Скидки предоставляются:**

- рекламным агентствам;
- при размещении рекламы в двух и более номерах журнала.

**Заявки на рекламу принимаются в редакции журнала:**

123022, Москва, улица 1905 года, д. 10, стр. 1  
а также по тел./факс: (499) 259-64-92; (495) 739-02-13,  
e-mail: info@ao-journal.ru, www.ao-journal.ru