

СОДЕРЖАНИЕ:

Наши проекты

Круглый стол «Защита директоров от рисков персональной ответственности. Проблемы и решения» **с. 1**

Новости АНД **с. 2**

Стандарты корпоративного управления

Егор Пашина. Роль корпоративного управления в успешном размещении акций **с. 7**

Дмитрий Черкаев. Корпоративная социальная ответственность и этика: проблемы соотношения с российским правом **с. 10**

Теория и практика

Проведение аудиторской реформы в России **с. 13**

Регионы

Офисы АНД: итоги и планы **с. 14**

Консалтинг и тренинги **с. 16**

Новые члены АНД **с. 17**

Круглый стол «Защита директоров от рисков персональной ответственности»



11 февраля 2005 г. в Москве Ассоциация независимых директоров (АНД) организовала Круглый стол «Защита директоров от рисков персональной ответственности. Проблемы и решения».

С докладами выступили: юрист компании Freshfields Bruckhaus Deringer **Иннокентий Иванов** и директор департамента управления рисками финансовых институтов компании Aon Rus **Елена Тарасенко** (см. Врезку).

И. Иванов начал свое выступление с заявления, что проблема защиты от рисков персональной ответственности для руководителей и директоров российских компаний перешла из теоретической плоскости в практическую. Поэтому интерес к страхованию ответственности получает среди этих руководителей всё большее распространение.

Речь идет прежде всего о гражданско-правовой ответственности членов органов управления, генеральных директоров компаний, руководителей управляющих организаций и управляющих индивидуальных предпринимателей.

Существует множество причин и факторов, которые повлияли на обострение проблемы рисков персональной ответственности в российских компаниях.

Продолжение на странице 2

По мнению И. Иванова, одним из основных факторов является распространение в России современной практики корпоративного управления (КУ). Известно, что в США и Канаде в последние годы акционерами было предъявлено несколько сот исков директорам компаний, причем большая часть требований была связана с исками персональной ответственности. Североамериканская практика начинает распространяться не только в странах Западной Европы, но и в России. Новейшие тенденции развития российского законодательства свидетельствуют о его движении в том же направлении, что и на Западе. В конце 2004 г. — начале 2005 г. Минэкономразвития представило на рассмотрение правительства предложения по внесению изменений в Закон о банкротстве и действующее уголовное и административное законодательство, которые содержат нормы, ужесточающие ответственность директоров компаний в случае банкротства.

Существуют и другие причины и факторы, которые оказывают влияние на возрастание рисков персональной ответственности руководителей российских компаний. В выступлении И. Иванова были отмечены следующие из этих факторов:

— постприватизационная акционерная структура;

- конфликты между акционерами, включая и ситуации, связанные с неуплатой налогов;
- слияния, приобретения, крупные реорганизации, когда меняются собственники и появляются претензии к директорам или возникают вопросы, насколько качественно велось управление при старых собственниках;
- проведение первичного размещения акций и листинг; в наибольшей степени это касается компаний, у которых депозитарные расписки котируются на крупнейших зарубежных биржах — NYSE, NASDAQ, LSE. Для таких компаний вопрос ответственности директоров и топ-менеджеров становится «мультиюрисдикционным», т.е. подпадает не только под российскую, но и зарубежную юрисдикцию.

В последнее время российское государство стремится показать акционерам и инвесторам, что следует использовать такой инструмент, как привлечение к персональной ответственности директоров и менеджеров, чтобы приблизить российский бизнес к западным стандартам. Это стремление можно интерпретировать в том смысле, что отечественные органы власти хотят дать понять руководителям компаний, что, с одной сто-

Новости АНД (январь – март 2005 г.)

11 марта состоялось очередное заседание Комитета АНД по членству и этике, на котором в состав АНД были приняты 14 новых членов (краткие сведения о них приводятся на с.17-18)

3 марта в Москве прошел IV ежегодный форум руководителей «Управление группой компаний: на шаг впереди». Организаторами мероприятия выступили компания Microsoft и газета «Ведомости».

В работе форума приняли участие несколько известных российских и зарубежных специалистов по организации и развитию бизнеса в условиях «новой» экономики, среди которых были: президент Microsoft в России и СНГ Ольга Дергунова, британский футуролог Рэй Хаммонд, профессор лондонской школы бизнеса Доналд Сулл, сопредседатель «Клуба 2015» Владимир Преображенский и др.

Большинство докладов и выступлений было посвящено вопросам разработки стратегии компаний различных размеров и отраслевой принадлежности, направленной на укрепления конкурентных преимуществ в условиях, когда решающая роль информационных технологий в бизнесе становится всё более очевидной.

На форуме присутствовало более 20 членов АНД.

25 февраля состоялось расширенное заседание Банковского комитета АНД, в котором приняли участие: гендиректор Международной московской финансово-банковской школы (ММФБШ) Евгений Шохин, заместитель гендиректора ММФБШ Ирина Шелковая, директор по развитию ММФБШ Андрей Селихов, руководитель проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России» Патрик Лютернауэр, заместитель руководителя проекта Татьяна Иванова, начальник Управления методологии рисков внутрибанковских систем ЦБ РФ Владимир Виноградов, исполнительный директор АНД Александр Филатов, члены АНД Лев Портной, Денис Владиславлев и Ален Фруассардэ.

На заседании был обсужден вопрос о трехстороннем сотрудничестве между АНД, ММФБШ и IFC в области КУ в банковском секторе России. Было подписано соответствующее соглашение, которое, в частности, предусматривает создание Рабочей группы на базе Банковского комитета АНД. Принято решение о координации работы по следующим направлениям: 1) разработка программы и организация проведения совместного учебного курса по КУ в банках; 2) подготовка практического руководства по КУ для директоров банков; 3) организация секции «Практика корпоративного управления» в рамках региональных конференций, которые в 2005 г. АНД проводит совместно с издательским домом «Рынок ценных бумаг».

25 февраля в Санкт-Петербурге прошел первый семинар «Управление конфликтами при изменениях в структуре компании» из цикла «Конфликтология в корпоративном

роны, государство создает механизм для привлечения директоров к ответственности, а с другой стороны, директорам надо позаботиться о защите, раз случаи ответственности будут наступать.

Поскольку мы говорим о том, что российские компании, которые проявляют активность на западных рынках и привлекают инвестиции в Россию, должны следовать нормам как зарубежного, так и российского законодательства, то необходимо знать и типичные случаи ответственности, которые наступают в этих странах. К таким случаям можно отнести:

- заявления или данные, вводящие в заблуждение акционеров и инвесторов;
- заключение сделки в собственных интересах;
- недостаточный контроль за финансовыми операциями, неверное определение цены сделки. В данном случае речь идет не об ответственности за неправильное предпринимательское решение. При определении ответственности будет учитываться, насколько директор правильно оценил коммерческие шансы, в какой степени он использовал все доступные механизмы при принятии решения и контроле за его исполнением. Проще говоря, при определе-

нии ответственности речь пойдет о том, насколько директор выполнил свои обязанности.

Действующее российское законодательство исходит из того, что акционеры имеют право предъявлять претензии к директорам компаний в целях возмещения убытков компании и в пользу компании.

В соответствии с российскими законами, в случае причинения убытков обществу — имеется в виду открытое акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью — члены органов управления обязаны возместить все эти убытки компании. Акционеры имеют право предъявления требований, но оплата будет производиться (если суд вынесет такое решение) в пользу общества.

Безусловно, такая ситуация выглядит странно. Требование предъявляет один, а выплата производится в пользу другого. Но не надо забывать, что российская судебная практика развивается. Кроме того, есть пример Чехии, в которой недавно появилась настоящая волна подобных исков. Значит, не за горами подобные «волны» и в России.

Продолжение на странице 4

управлении». Мероприятие было организовано Центром корпоративного развития Северо-западного филиала АНД. Семинар провели: директор филиала Андрей Бушев и консультант по развитию и управлению организаций Анатолий Липницкий.

11 февраля в Москве АНД организовала Круглый стол «Защита директоров от рисков персональной ответственности. Проблемы и решения».

С докладами выступили: юрист компании Freshfields Bruckhaus Deringer Иннокентий Иванов и директор департамента управления рисками финансовых институтов компании Aon Rus Елена Тарасенко (см. с.1-7).

25-26 января в Москве прошла конференция «Проведение аудиторской реформы, Российская Федерация». На конференции было объявлено об официальном начале реализации второго этапа проекта ТАСИС/ЕС по реформе законодательства об аудите и аудиторских услугах в России. Предполагается, что длительность второго этапа реформы составит 27 месяцев.

В работе мероприятия приняли участие члены АНД. (краткий отчет о конференции — с.13-14).

25 января в Санкт-Петербурге состоялась конференция «Инвестиции и корпоративное управление», организованная Центром деловой этики и корпоративного управления совместно с «Деловым форумом США – Россия». Конференция проводилась в рамках проекта «Совершенство-

вание отчетности в корпоративном управлении. Российская практика».

В конференции участвовало около 150 человек, главным образом представителей петербургских компаний, которые заинтересованы в привлечении капиталовложений для развития бизнеса. На форуме также присутствовали и представители инвестиционных фондов. В презентациях было отмечено, что существует положительная зависимость между эффективно работающей системой КУ компании и ее привлекательностью для инвесторов.

(Более подробную информацию о конференции можно найти на сайте АНД <http://www.nand.ru>)

21 января в Екатеринбурге прошла встреча руководства Проекта «Корпоративное управление в России» IFC и АНД с руководителями около 40 предприятий Уральского региона, представителями вузов, административных органов и СМИ. Собравшиеся подвели итоги двухлетней работы и обсудили перспективы продолжения сотрудничества в рамках нового этапа Проекта.

13 января в Санкт-Петербурге руководители Проекта «Корпоративное управление в России» IFC и АНД обсудили с представителями 50 крупнейших предприятий Северо-Западного региона итоги совместной работы и перспективы сотрудничества в 2005 г. Была отмечена взаимная заинтересованность в продвижении института независимых директоров в регионе, а также в дальнейшем расширении практики проведения тренингов и учебных программ в области КУ.

Иванов Иннокентий Львович – старший юрист международной юридической фирмы Freshfields Bruckhaus Deringer. В компании работает с 1994 г. Специализируется на вопросах корпоративного права и законодательства о рынке ценных бумаг. Обладает значительным опытом консультирования западных и российских клиентов по вопросам корпоративного управления, эмиссии и обращения акций, слияний и приобретений, административного регулирования.

Имеет ученые степени кандидата юридических наук и магистра права (LL.M., Университет им. Гете, Германия). Автор ряда научных исследований и публикаций по вопросам ответственности управляющих акционерных обществ в России и Германии.

Тарасенко Елена Николаевна – директор Департамента управления рисками финансовых институтов компании Aop Rus, которая является подразделением международного страхового брокера Aop в России.

В компании работает с октября 2003 г.

При непосредственном участии Е. Тарасенко были разработаны и реализованы программы страхования ответственности директоров крупных российских компаний, включая тех, которые осуществили первичное публичное предложение акций.

Является автором ряда публикаций по вопросам риск-менеджмента и страхования.

Если требования к директору предъявлены, то, в соответствии с российским законодательством, он обязан возместить все убытки полностью (в пределах имущества, которое у него есть). Если требования предъявлены к Совету директоров, то речь идет о солидарной ответственности.

Что может сделать директор, чтобы минимизировать риски персональной ответственности? По мнению И. Иванова, в этом должно помочь безусловное соблюдение директором принципа «добросовестности и разумности». Этот принцип включает несколько составляющих.

Во-первых, это необходимость правильного определения интересов компании. Коммерческие интересы компании – если мы говорим о российском ООО или ОАО – это извлечение прибыли. Но на самом деле не любое извлечение прибыли является целью компании, и директор должен стремиться к извлечению *соразмерной* прибыли, достаточной для нормальной деятельности компании, а не ставить всё, в том числе и соблюдение закона, в подчиненное положение по сравнению с достижением прибыли. Реализация цели получения соразмерной прибыли предполагает

нахождение баланса интересов партнеров, контрагентов, работников компании и акционеров.

Во-вторых, это лояльность директора. Нельзя занимать руководящие должности в других компаниях без согласия Совета директоров. Нельзя конкурировать с компанией ни при каких обстоятельствах, даже если это напрямую не запрещено законом. Нельзя иметь в том же бизнесе интерес в другой компании. Причем не только гендиректору, но и члену Совета директоров. Разумеется, лояльность подразумевает сохранение в тайне конфиденциальной информации.

В третьих, это заботливость «хорошего руководителя». В американской и германской практике этому посвящены тома комментариев. В российском понимании воплощение этого принципа означает, что директор должен отдавать все свои силы, которые рассчитаны на ведение бизнеса, на благо компании; действовать на основе наиболее продуманных, безопасных для бизнеса методов; привлекать консультантов в случаях, когда он не уверен в правильности принятия коммерческого решения. В частности, подписывая проспект эмиссии, целесообразно получить консультацию юриста относительно содержания этого проспекта.

В четвертых, это соблюдение требований закона, — как российского, так и зарубежного, т.е. закона любой юрисдикции, где эта компания проявляет активность как хозяйственная единица.

Однако, по мнению И. Иванова, даже неукоснительное соблюдение директором российской компании принципа «добросовестности и разумности» не может служить гарантией отсутствия исков персональной ответственности, особенно, претензий третьих лиц.

Поэтому у директора остаются меры финансовой защиты. Реализация таких мер допускает две возможности: либо компенсировать потери в связи с применением мер ответственности, либо заняться страхованием ответственности.

Преимущество страхования заключается не только в том, что оно стоит дешевле удовлетворения требований кредиторов, но в том, что оно позволяет директору прогнозировать стоимость того или иного риска.

Тему страхования ответственности руководителей и директоров компаний продолжила в своей презентации **Е. Тарасенко**.

Анализ современной судебной практики в США и Канаде (странах, на которые приходится основная доля исков персональной ответственности) позволяет составить достаточно полный «портрет» истцов, предъявляющих требования к директорам и топ-менеджерам публичных компаний. Более 50% всех исков подается



акционерами компаний. Как правило, акционеры обвиняют директоров в ненадлежащем исполнении своих обязанностей. Это может быть: неадекватное или неаккуратное раскрытие информации, ошибки и упущение при выводе компании на рынки капитала, плохое управление и т.д. На долю работников компаний приходится около 20% исков. Основными причинами исков являются ошибки и упущения при увольнении и дискриминация. Оставшиеся 30% исков подают третьи лица — клиенты, конкуренты, государство. Достаточно много исков подается бывшими директорами против собственных работодателей. Типичные обвинения — мошенничество, нечестность, неправомерные операции с ценными бумагами.

Пик числа исков персональной ответственности в США пришелся на 2001 г.: 493 публичные компании подверглись искам. Наиболее серьезный урон положению директоров компаний нанесли коллективные иски.

В середине 2002 г. был принят Закон Сарбейнса-Оксли (SOX), который был призван улучшить качество корпоративного управления и, вообще говоря, сдержать волну исков. Однако этого сделать не удалось: к октябрю 2004 г. количество поданных исков снова вышло на уровень 2000 г.

Нельзя не отметить еще одну особенность. В последние годы в «зоне риска» находятся прежде всего неамериканские компании, которые активны на рынках капиталов США: за 6 лет более чем на 230% увеличилось число исков к таким компаниям, причем за неполный 2004 г. к ним было предъявлено более 20 коллективных исков.

Если говорить об отраслевой структуре компаний в США, директора которых в наибольшей степени страдают от рисков персональной ответственности, то в последние годы чаще всего преследуются финансовые институты, компании, работающие в сфере высоких технологий и телекоммуникаций. При этом «портрет» истца меняется год от года, отраслевая структура ответчиков тоже меняется год от года. Это связано с тем, что юристы, добиваясь успеха в деле одной компании, порождают вал претензий к компаниям, которые занимаются тем же бизнесом или работают

в той же отрасли. Так, в 2001 г. было заявлено более 300 претензий по обвинению в сговоре при проведении IPO. В 2002 г. был вал претензий к аналитикам, обвиненных в даче излишне оптимистических прогнозов. В 2003 г. был вал претензий к взаимным фондам. Как известно, в 2004 г. в США были предъявлены иски персональной ответственности двум российским компаниям. Это — пока не тенденция, но эти иски могут стать тем «флажком», после которого юристы, представляющие интересы истцов, переключат свое внимание именно на российские компании.

Каковы же наиболее значительные факторы риска персональной ответственности для директоров российских публичных компаний, с которыми они могут столкнуться в нашей стране в ближайшее время?

Во-первых, известно, что сейчас российская экономика развивается достаточно быстрыми темпами. Бизнес многих компаний тоже растет быстро. Это обстоятельство само по себе является фактором риска — особенно, когда компании, используя благоприятную ситуацию, покупают непрофильные активы, обрастают большим количеством подразделений.

Во-вторых, для нашей бизнес-культуры по прежнему характерен такой принцип как «борьба за план». Если компания любыми способами борется за достижение заявленных финансовых показателей, то это тоже является весьма существенным фактором, который может спровоцировать иски.

В-третьих, стратегия слияний и поглощений. Ежедневно в газетах мы читаем о всё большей концентрации капитала в некоторых отраслях российской экономики, о появлении всё более крупных игроков в результате скупки активов. Результаты сделок подобного рода нередко вызывают недовольство у некоторых участников и становятся причиной исков персональной ответственности.

В-четвертых, наличие в компании одного топ-менеджера, который отвечает и за финансовый, и за операционный сектор бизнеса компании. Когда имеется чрезмерное доминирование ключевой фигуры, то это тоже является существенным риском.

В-пятых, в России могут быть спровоцированы иски в связи с итогами постсоветской приватизацией. Достаточно много граждан, менеджеров и руководителей компаний, которые недовольны итогами приватизации и хотят ее пересмотреть.

Далее Е. Тарасенко перешла к рассмотрению вопросов, связанных непосредственно с полисом страхования ответственности директоров и должностных лиц компании (далее по тексту — «полис D&O»).

Полис D&O предоставляет покрытие убытков, вызванных «ошибочными действиями» директоров и должностных лиц компании, и/или возмещение директорам и должностным лицам самой компанией в случаях, когда компания имеет на это право, а также иски к компании по ценным бумагам и трудовым спорам.

Таким образом, история развития страхования ответственности директоров свидетельствует, что страхователями на определенном этапе стали не только физические лица (директоры и руководители компаний), но и сами компании в отношении убытков, которые она возмещает своим директорам, и исков по ценным бумагам и некоторым видам трудовых споров. Поэтому страхователями являются:

- директора и должностные лица компании;
- компания в отношении убытков, которые она возмещает за директоров и должностных лиц, и исков по ценным бумагам и трудовым спорам.

Под «ошибочным действием» понимается небрежное действие или упущение, вводящее в заблуждение заявление, нарушение при исполнении должностных обязанностей и пр. Структура полиса страхования директоров подразумевает, что застрахованы не отдельные перечисленные риски, а застраховано всё, что не исключено явно полисом. Поэтому самое главное в полисе D&O — это внимательно прочесть исключения.

Существуют традиционные исключения из полиса D&O и исключения, зависящие от конъюнктурных факторов.

К традиционным исключениям из полиса относятся:

- нечестность; директор должен действовать в соответствии с принципом «добросовестности и разумности»;
- иски двух или нескольких застрахованных одним полисом директоров друг к другу — когда, например, судятся между собой два вице-президента компании;
- ущерб, который должен покрываться другим видом страхования, например, ущерб, нанесенный третьим лицам.

Кроме традиционных исключений, существует достаточно внушительный список исключений, который может применяться в зависимости от конъюнктуры рынка, качества страхового покрытия, даже в зависимости от того, насколько само предприятие заботится о своей защите.

К этим исключениям относятся:

- исключение иска со стороны крупных акционеров. Если имеется крупный акционер, владеющий, например, 20 процентами акций, то считается, что он

должен отвечать за управленческие решения компании и, соответственно, должен нести ответственность за принятые решения;

- исключение исков, связанных с неспособностью обеспечить достаточный уровень страховой защиты. Это исключение побуждает директоров и топ-менеджеров компании соблюдать отраслевые стандарты по страхованию;
- исключение исков, связанных с корректировкой финансовой отчетности. На самом деле, появление этого исключения в полисе явно нежелательно, поэтому компания должна найти возможность вывести этот пункт из перечня исключений;
- исключение исков, связанных с неплатежеспособностью или банкротством компании;
- исключение действующих претензий и т.д.

В целом, нет каких-то общих правил в отношении перечня исключений, нет единых стандартов исключений. Каждый полис D&O является эксклюзивным, он разрабатывается с учетом запросов конкретного клиента. Поэтому директорам и должностным лицам компании следует заботиться об улучшении условий полиса, чтобы купить наилучшее страховое покрытие, которое отвечает конкретным интересам.

Важно также учитывать, что существуют не только исключения, но и дополнения к обычному полису D&O.

Обычно можно просить страховщика автоматически включать в полис D&O покрытие вновь приобретаемых активов. Далее, обеспечивается покрытие директоров и руководителей, которые занимают руководящие посты на удаленных предприятиях по поручению компании. Наконец, страховое покрытие традиционно распространяется на принятых в компанию директоров и на уволенных директоров в течение срока страхования.

Рекомендуется добиваться включения в полис пункта о раздельном применении санкций по застрахованным директорам, что позволит запретить действие полиса только по отношению к тем директорам, к которым удовлетворены требования истца.

Страхование юридических расходов по искам, предъявляемым регулирующими органами, также является достаточно существенным расширением.

Дополнение, связанное с покрытием обнаруженных убытков, возможно в тех случаях, когда установлена ретроактивная дата. Чаще всего ретроактивной считается дата покупки компанией первого полиса страхования ответственности директоров. Таким образом, как только был куплен первый полис страхования ответственности, то установленная в будущем причина ответственности должна будет покрываться полисом. Важно

помнить, что полис D&O — это полис с «длинным хвостом»: претензии могут быть предъявлены через несколько лет после наступления события или предъявления иска.

В заключение своего выступления Е. Тарасенко отметила, что в основе полиса D&O лежит понимание международного характера рисков ответственности директоров и должностных лиц компаний. Структура участников процесса страхования этих рисков уже полностью сложилась в мировом масштабе. Поэтому страхователю важно понимать, на чьей стороне выступает страховой брокер. Чаще всего в одном полисе D&O участвуют пять-семь (возможно, и более) перестраховщиков. Каждый из них должен быть надежен. Главная же задача консультанта — страхового брокера — заключается в том, чтобы подобрать максимальное покрытие для нужд каждого конкретного клиента.

В обсуждении докладов приняли участие: президент компании AXIA Financial Security Allianz / Rosno Life, заместитель председателя Комитета по членству и этике АНД Пол Гончаров (Paul Goncharoff), начальник отдела страхования финансовых рисков компании AIG Россия Владимир Кремер, председатель Совета директоров Межпромбанка, член Правления АНД Берт Вос (Bert Vos), советник гендиректора аудиторско-консультационной группы «Развитие Бизнес Систем», член АНД Сергей Орлов и другие.

Были, в частности, рассмотрены вопросы, касающиеся рисков ответственности директоров российских компаний, которые характерны именно для российской действительности. В процессе обсуждения было указано на право государства предъявлять иски персональной ответственности — как в тех случаях, когда оно является акционером, так в ситуациях, когда оно таковым не является (за счет предъявления иска в пользу группы лиц).

Высказывалось мнение, что страхование ответственности не является панацеей. Директоры и топ-менеджеры российских компаний должны обращать внимание на многие факторы, чтобы успешно защитить себя от исков персональной ответственности.

Для независимых директоров приоритетное значение при принятии решения о работе в той или иной компании должны иметь следующие аспекты:

- застрахован ли весь состав Совета директоров компании;
- условия личного контракта; содержится ли в нем пункт о защите компанией независимых директоров;
- сфера деятельности компании и перспективы развития ее бизнеса;
- имеется ли страхование ответственности директора как физического лица и др.

В работе Круглого стола приняли участие более 40 человек.

Роль корпоративного управления в успешном размещении акций

Егор Пашина, финансовый аналитик АНД

В настоящее время первичное размещение акций (IPO) превращается в действенный инструмент привлечения финансовых ресурсов в российские компании. Так, по состоянию на середину марта 2005 г. ими было проведено более 10 IPO (см. Таблицу 1), еще ряд компаний заявил о планах первичного размещения акций в ближайшем будущем.

Таблица 1. Российские компании, осуществившие IPO в 1996 – 2005 гг.

Компания	Дата проведения IPO	Биржа	Объем средств, привлеченных компанией в результате IPO, млн. долл
1. Вымпелком	Ноябрь 1996 г.	NYSE	110
2. Голден Телеком	Сентябрь 1999 г.	NASDAQ	64
3. МТС	Июнь 2000 г.	NYSE	322
4. Вимм-Билль-Данн	Февраль 2000 г.	NYSE	207
5. Росбизнес-консалтинг	Апрель 2002 г.	PTC, ММББ	13
6. Аптечная сеть 36,6	Январь 2003 г.	ММББ	14
7. ИАПО «ИРКУТ»	Март 2004 г.	PTC, ММББ	127
8. Концерн «Калина»	Апрель 2004 г.	ММББ	25
9. ОАО «Мечел»	Октябрь 2004 г.	NYSE	233
10. Сеть «Седьмой континент»	Ноябрь 2004 г.	PTC	80
11. «Открытые инвестиции»	Ноябрь 2004 г.	PTC	69
12. АФК «Система»	Февраль 2005 г.	LSE	1560
13. «Лебедянский»	Март 2005 г.	PTC, ММББ	151

Источники: PTC, «Ведомости».

На успешность первичного размещения акций влияет большое количество факторов, одним из которых является уровень развития корпоративного управления (КУ). Например, условием выхода на Лондонскую фондовую биржу (LSE) является соблюдение национального (британского) Кодекса корпоративного поведения. Условия включения в котировальные листы российских бирж также содержат ряд требований к системе КУ.

Особенностью современной практики КУ является тот факт, что многие ее составляющие определяются не столько законодательными актами, сколько рынком и особенностями бизнес-культуры. Несмотря на то что ситуация начала меняться — после корпоративных скандалов в США был принят закон Сарбейнса-Оксли (2002 г.), содержащий ряд требований к системе КУ компаний, планирующих размещение акции на биржах NYSE или NASDAQ, — для большинства стран по-прежнему типична практика регулирования КУ за счет добровольного соблюдения определенных принципов и норм деловой этики. Именно вследствие этого

часто используются термины «хорошая» или «наилучшая» практика КУ.

Таким образом, рассматривая возможность первичного размещения акций, компании необходимо не только выполнить законодательно установленные требования к КУ, но и строго соблюдать основные принципы «хорошей практики» КУ.

Требования законодательства

В России правила листинга разрабатываются конкретной торговой площадкой самостоятельно и подлежат последующему утверждению в ФСФР. При этом данные правила должны включать установленные ФСФР нормы, которые являются обязательными для всех российских фондовых бирж. Так, согласно «Положению о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг», утвержденного приказом ФСФР №04–1245/ПЗ-н от 15.12.2004 г., включение эмитента в котировальные списки «А» и «Б» возможно при удовлетворении им следующих требований к системе КУ:

Требование к системе КУ	Котировальный список «А»	Котировальный список «Б»
Во владении одного лица и аффилированных лиц находится не более:	75% обыкновенных акций	90% обыкновенных акций
Наличие совета директоров (СД), избираемого кумулятивным голосованием	+	+
Наличие в СД независимых директоров	Не менее 3	Не менее 1
Наличие в СД комитета по аудиту, состоящего из независимых и/или неисполнительных директоров	+	+ ⁽¹⁾
Наличие в СД комитета по кадрам и вознаграждениям, состоящего из независимых и/или неисполнительных директоров	+	–
Наличие коллегиального исполнительного органа	+	–
Наличие положения об обязанности членов органов управления раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента	+	+
Наличие утвержденного СД Положения об информационной политике	+	–
Наличие утвержденного СД Положения об инсайдерской информации	+	+
Наличие утвержденного СД Положения о внутреннем контроле и создание отдельного структурного подразделения, осуществляющего контроль за выполнением данного Положения	+	+
В Уставе содержится требование об уведомлении акционеров относительно проведения общего собрания не менее, чем за 30 дней, если законом не предусмотрен более длительный срок	+	+
В Уставе отсутствует освобождение приобретателя от обязанности предложить акционерам продать принадлежащие им акции при приобретении 30% и более обыкновенных акций акционерного общества.	+	+

¹ Комитет по аудиту должен возглавляться независимым директором, членами комитета по аудиту могут быть неисполнительные директора.

Приведенные выше требования подчеркивают значимость развития системы КУ для компаний, претендующих на включение акций в котировальные списки, что является следующим шагом после проведения IPO. Причем данные требования должны не просто формально соблюдаться, а именно выполняться. Другими словами, если компания создает комитет при СД, то данный комитет должен не просто существовать на бумаге и лишь формально возглавляться независимым директором, а именно функционировать, т.е. проводить заседания, рассматривать вопросы, находящиеся в его компетенции, и выходить с конкретными предложениями на СД.

Внедрение «хорошей практики» корпоративного управления

«Хорошая практика» КУ означает, что дополнительно к требованиям законодательства и фондовых бирж (которые жестко закреплены в соответствующих нормах и потому не всегда могут отражать изменения в бизнес-среде) компания берет на себя «повышенные обязательства» в сфере КУ. Примерами подобных шагов могут быть увеличение количества независимых или неисполнительных директоров в составе СД, создание дополнительных комитетов (временных или постоянных), назначение корпоративного секретаря, включение в Устав или внутренние документы общества положений, расширяющих права акционеров или способствующих реализации акционерами своих прав в соответствии с Кодексом корпоративного поведения ФКЦБ и принципов КУ ОЭСР, и т.д.

Как не существует однозначного определения «хорошей практики» КУ, так нет и исчерпывающего перечня мероприятий или процедур, которые необходимо внедрить, чтобы добиться «хорошей практики» КУ. Факторами, определяющими конкретное содержание этих мероприятий и процедур, являются: размер компании, количество акционеров, стратегия развития компании, количественный и качественный состав СД и др.

Шаги, предпринимаемые компанией для внедрения «хорошей практики» КУ, влекут за собой дополнительные финансовые затраты как на организационной стадии (при разработке и внедрении процедур) так и на стадии реализации конкретных мероприятий в рамках этих процедур.

В связи с этим у любой компании неизбежно возникает вопрос: зачем заниматься внедрением «хорошей практики» КУ, когда уже выполнены все необходимые требования для включения акций в котировальный список?

Если вспомнить одну из основных целей выхода компании на фондовый рынок — привлечение до-

полнительных финансовых ресурсов, то ответ становится ясен. Чем выше оценят инвесторы акции компании, тем больше денег она получит в результате IPO. Результаты ряда исследований² показали, что капитализация компании зависит, в том числе, и от уровня развития системы КУ. Беря на себя «повышенные обязательства» по внедрению «хорошей практики» КУ, компания в конечном счете получает дополнительную выгоду от высокого уровня развития системы КУ в виде более высокой цены на свои акции. Таким образом затраты компании на разработку процедур и проведение мероприятий, соответствующих «хорошей практике» КУ, окупаются с лихвой.

Невыполнение правил «хорошего» КУ оборачивается для компании не санкциями со стороны закона, а потерей репутации на фондовом рынке, что неизбежно приводит к снижению интереса инвесторов к компании и падению цен на ее акции.

Вместо заключения

Процесс реформирования системы КУ требует длительного времени. Если компания планирует провести IPO, ей необходимо заранее позаботиться о внедрении «хорошей практики» КУ. В качестве контрольных вопросов, позволяющих руководству компании оценить готовность ее системы КУ к проведению IPO, рекомендуется использовать следующие.

1. *Приверженность принципам «хорошего» КУ:*
 - a. Имеет ли общество внутренние документы, соответствующие действующему законодательству и «хорошей практике» КУ?
 - b. Существует ли в компании лицо или орган, ответственный за осуществление скоординированной политики КУ?
2. *Функционирование СД:*
 - a. Есть ли в составе СД независимые и неисполнительные директоры? Способны ли они в силу своего количественного состава и (или) положений устава влиять на принятие решений?
 - b. Позволяют ли полномочия СД эффективно выполнять функции по защите интересов акционеров?
 - c. Существуют ли комитеты в составе СД и насколько эффективна их деятельность?
 - d. Соответствуют ли процедуры подготовки, проведения и протоколирования заседаний СД принципам «хорошей практики» КУ?
 - e. Каким образом осуществляется контроль за выполнением решений СД и насколько он эффективен?

² См., например, Black B.S. *The Corporate Governance Behavior and Market Value of Russian Firms. — Emerging Markets Review. — Vol.2, pp.89-108, 2001.*

3. *Соблюдение прав акционеров:*
 - a. Одинаковы ли права акционеров (в соответствии с Уставом и другим документам общества)?
 - b. Разработаны ли процедуры по защите прав миноритарных акционеров?
 - c. Соответствуют ли процедуры подготовки, проведения общего собрания акционеров и доведения его результатов до акционеров законодательству и «хорошей практике» КУ?
 - d. Определена ли дивидендная политика компании?
4. *Раскрытие информации и прозрачность:*
 - a. Своевременно ли раскрываются все существенные факты о деятельности компании?
 - b. Раскрывается ли компанией отчетность в соответствии с МСФО/ГААР?
 - c. Все ли акционеры получают раскрываемую информацию одновременно?
 - d. Раскрывается ли информация о структуре активов и о вознаграждении членов органов управления?
5. *Работа корпоративного секретаря:*
 - a. Есть ли в обществе корпоративный секретарь? Существует ли в обществе Положение о корпоративном секретаре?
 - b. Обладает ли корпоративный секретарь необходимым сочетанием профессиональной компетентности и личных навыков?
 - c. Обеспечивает ли СД корпоративному секретарю доступ к информации, необходимой для эффективного исполнения обязанностей?
 - d. Является ли корпоративный секретарь эффективным связующим звеном между СД и исполнительными органами общества?

Если руководство компании отвечает утвердительно на большую часть вопросов из приведенного выше списка и/или имеет четкий план реформирования системы КУ для приведения ее в соответствие с принципами «хорошей практики» КУ, то можно уверенно говорить о готовности данного эмитента к выходу на фондовый рынок.

Корпоративная социальная ответственность и этика: проблемы соотношения с российским правом

Дмитрий Черкаев, руководитель Исследовательского центра АНД

Понятие хорошего корпоративного управления носит комплексный характер. Общеизвестно, что деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО) являются категориями смежными и тесно связанными с хорошим корпоративным управлением. Поэтому точное следование стандартам деловой этики и КСО — одно из закономерных требований к компании, стремящейся к созданию и поддержанию эффективной системы корпоративного управления (КУ).

Это утверждение вряд ли требует развернутых доказательств. Дело за «малым» — разобраться, что же все-таки понимается под корпоративной этикой и КСО в России.

В настоящее время жизнь рядового российского бизнесмена заметно усложнилась. Помимо традиционных видов рисков, ему приходится иметь дело с этическими рисками и рисками корпоративной социальной ответственности. На практике они проявляются при взаимодействии предпринимателя с государственными контрольными органами и региональной властью. По мнению налоговых органов, уплата налогов — это одно из проявлений корпоративной социальной ответственности. Местные же власти требуют от предпринимателей, собирающихся вести бизнес на их территории, уплаты «добровольных» взносов на строительство дорог, школ, иных объектов социальной инфраструктуры. В случае отказа предпринимателю не выдаются лицензии или сертификаты, его «душат» всевозможными проверками и пр.

При всем обилии публикаций на данную тему остается неясным, как же должны трактоваться понятия этики и корпоративной социальной ответственности в России и, самое главное, каково соотношение этих областей друг с другом и с правом?

Основные понятия

Под правом понимается система обязательных норм поведения, обеспеченных принудительной силой государства. Главным критерием правовых норм (правил поведения), следовательно, является обеспечение их обязательности принудительной силой государства.

Под корпоративной социальной ответственностью (corporate social responsibility) за рубежом понимаются добровольные действия бизнес-сообщества в общественно значимых целях. Таким образом, главный критерий норм КСО — их добровольность.

Что касается деловой этики, ее сущность можно выразить следующим образом. Если праву соответствует модальность «must» (что, по мнению государства, должен делать бизнесмен), то деловой этике — модальность «should» (что, с точки зрения общества, общественной морали, следует делать бизнесмену). В то же время в странах с развитым гражданским обществом выполнение компанией этических правил означает повышение ее инвестиционной привлекательности и является одним из конкурентных преимуществ.

Различия в содержании понятия «деловая этика»

Понимание содержания деловой этики важно для российских предпринимателей, поскольку она способствует укреплению сотрудничества с представителями зарубежного бизнеса. Как отмечали Р. Андерсон и П. Шихирев, для экономического сотрудничества США и России необходимо соблюдение единых для всех норм деловой этики как важнейшего условия дальнейшего взаимодействия.

Немногие знают о богатых традициях деловой этики в революционной России. Эта сфера не включала такой аспект, как взаимодействие с государством, что полностью соответствовало общемировым воззрениям того времени.

Чтобы понять современный зарубежный «язык» деловой этики, необходимо знать серьезные различия в трактовке этого понятия в США и в Европе.

В США содержание понятия «деловая этика»:

- близко к понятию «compliance» (соблюдение законодательства);
- не включает КСО;
- подразумевает «игру по правилам».

В Европе содержание понятия «деловая этика»:

- сфокусировано на КСО;
- compliance (соблюдение законодательства) - всего лишь один из частных аспектов деловой этики;
- подразумевает ответ на вопрос «какие правила игры являются правильными?».

Что касается российской практики, содержание деловой этики только начинает формироваться. Хотя научная доктрина выработала определения этого термина (П. Шихирев, Е. Красникова), однако, на наш взгляд, определяющим фактором в толковании содержания деловой этики должна стать именно позиция общества в лице участников отношений в экономической сфере, а именно:

- предпринимателей;
- судебных органов, принимающих решения по экономическим спорам.

Указание на роль судов не случайно. Автор просто констатирует сложившийся факт, что государственные органы исполнительной власти играют все большую и большую роль в регулировании бизнеса и контроля над

ним, в том числе и в налоговой сфере. Поэтому именно на суды ложится основная нагрузка по оценке содержания таких этических понятий, широко используемых в законодательстве, как «добросовестность», «разумность», «справедливость». Все они относятся к числу так называемых «каучуковых формулировок» (термин английского права), которые в каждом судебном деле наполняются индивидуальным содержанием.

Можно привести следующие примеры использования этических категорий в правовой системе России:

- категория «добросовестный налогоплательщик», введенная постановлением Конституционного Суда РФ от 12.10.1998 г. № 24-П, широко используется в судебных разбирательствах в налоговой сфере. В свое время налоговые органы столкнулись с проблемой неуплаты налогов в бюджет, когда налогоплательщик «уплачивал налог» путем предъявления платежного поручения на уплату налога в банк, не имевший денег на корреспондентском счете. Несмотря на то что Конституционный Суд распространил указанное решение только на добросовестных налогоплательщиков, до 2001 г. налоговые органы при борьбе с уклонением от уплаты налогов практически не использовали само понятие «добросовестный налогоплательщик». Сейчас они используют его весьма интенсивно, поэтому время и результаты судебных разбирательств позволяют наполнить его конкретным содержанием;
- необходимость добросовестности и разумности действий директоров и топ-менеджеров в интересах акционерного общества (п. 1 ст. 71 Закона об АО). Данные требования в англо-американском праве называются фидуциарными (доверительными) обязанностями. Обширная судебная практика в странах общего права наполнила их конкретным содержанием, поскольку несоблюдение фидуциарных обязанностей влечет за собой привлечение к юридической ответственности. Российские суды еще не выработали единого толкования принципа добросовестности и разумности директоров и топ-менеджеров, поскольку судебная практика применения ст. 71 Закона об АО фактически отсутствует;
- добросовестность и разумность участников гражданских правоотношений (п. 3 ст. 10 Гражданского кодекса РФ). Данные категории часто применяются российскими судами при пресечении злоупотребления правом, борьбе с недобросовестной конкуренцией. Идет процесс накопления судебной практики и, соответственно, правильного истолкования этих понятий.

Опыт стран с развитой экономикой показывает, что судебное правоприменение этических формулировок позволяет повысить эффективность функционирования российской правовой системы и оптимизировать нахождение баланса между публичными и частными интересами.

Российская проблематика понимания деловой этики

Проблема состоит не в том, что в России государство влияет на выработку содержания деловой этики (то же самое явление наблюдается в США и Европе при определении сути такого аспекта этики, как compliance —

соблюдение правовых норм). Проблема в другом: в российской трактовке соединяются черты, характерные как для европейского, так и для американского понимания деловой этики. Под этичным поведением некоторые российские чиновники понимают одновременно и соблюдение законодательства, и реализацию корпоративно/социально ответственного поведения.

Таким образом, в России этика, право и корпоративно-социальная ответственность смешиваются, притом совершенно произвольно.

В США этика близка к соблюдению законодательства, но не включает КСО. В Европе этика сфокусирована на КСО, но только отчасти связана с соблюдением законодательства. Общая черта у США и Европы в этом вопросе — КСО не носит принудительного характера.

Сейчас в России необходимо определить соотношение между этикой, КСО и правом, чтобы произвольное правоприменение этики и КСО не привело к ущемлению прав и законных интересов предпринимателей.

Противоречивость понимания КСО в России и за рубежом

Бесспорно, что сам термин КСО пришел в Россию из-за рубежа. С английского языка «corporate social responsibility» точнее было бы перевести как «корпоративная социальная обязанность», но не «ответственность» (liability). Может быть, именно неверный перевод послужил причиной тому, что КСО в нашей стране стали воспринимать как нечто принудительное, поскольку ответственность в России чаще всего ассоциируется с юридическими санкциями за несоблюдение общеобязательных правил поведения.

В российских СМИ, на конференциях и собраниях предпринимателей регулярно приводятся примеры, иллюстрирующие тот факт, что органы государственной власти (особенно в регионах) рассматривают КСО как принудительные платежи. Более того, предприниматели малого и среднего бизнеса нередко вынуждены скрывать, что они занимаются благотворительностью: в противном случае неизбежно увеличивается административный пресс на такую компанию — чиновники требуют, чтобы благотворительные платежи проходили через них.

По данным благотворительного фонда «Charities Aid Foundation», российские компании ежегодно тратят на благотворительность около 0,5 млрд долл. США (не включая спонсорские проекты), из которых 80% передаются региональным и муниципальным властям, а оставшиеся 20% тратятся непосредственно на целевые программы и адресную помощь.

Сейчас происходит адаптация понятия КСО к российской деловой среде, уяснение правильного его содержания как предпринимателями, так и чиновниками. Однако различия в понимании термина по-прежнему сохраняются, что нередко приводит к почти анекдотическим ситуациям. Например, в годовом отчете

ОАО «Балтика» за 2003 г. под КСО понимается «участие компании в пивных фестивалях».

Другой курьез. Во время круглого стола «Социальная ответственность бизнеса», организованного «Деловой Россией» и Всемирным Банком 2 июня 2004 г. в Москве, привели следующие факты реализации КСО одной известной российской компанией среднего бизнеса: поддержка различных фондов, созданных правоохранительными структурами, перечисление средств Госпожарнадзору, отделам внутренних дел и пр. Тот факт, что многие адресаты пожертвований были созданы административными государственными органами или находились под их непосредственным контролем, наталкивает на мысль о сугубо российских чертах КСО как источнике дополнительных (добровольно-принудительных) сборов с предпринимателей.

Опасность состоит в том, что данные «корпоративно/социально ответственные сборы» (в отличие от налогов и сборов):

- 1) не нормируются, и их размер произволен;
- 2) расходуются совершенно бесконтрольно, по усмотрению руководителей фондов, созданных административными государственными органами.

В худшем случае «социально ответственные» платежи могут использоваться в коррупционных сделках, маскируя цепочку передачи взятки чиновникам.

Как отметил в своем выступлении на международной конференции «Корпоративное управление и экономический рост» (3-4 июня 2004 г., Москва) председатель Национального совета по корпоративному управлению В. Потанин, к корпоративной социальной ответственности нельзя принуждать.

Различие между этикой и КСО. Перспективы правоприменения этики

Основное различие между этикой и КСО как раз кроется в их соотношении с правом. На наш взгляд, КСО должна носить исключительно добровольный характер.

Совсем по-другому обстоят дела с трактовкой понятия деловой этики. Между этикой и правом были, есть и будут «мостики», способствующие эффективному правоприменению в целом. Приведенные выше примеры свидетельствуют о наличии этических норм в налоговом, корпоративном, гражданском законодательстве.

Можно перечислить следующие средства повышения эффективности использования этических норм в юридических целях:

- наработки судебной практики по экономическим спорам для уяснения их содержания предпринимателями с целью соблюдения требований законодательства;
- включение этических правил в учредительные и локальные документы компаний, благодаря чему им придается юридически обязательный характер внутри компании;
- применение этических правил при регулировании правоотношений внутри саморегулируемых организаций.

Проведение аудиторской реформы в России

25-26 января в Москве прошла конференция «Проведение аудиторской реформы, Российская Федерация». Конференция дала официальный старт началу реализации проекта ТАСИС/ЕС с аналогичным названием.

Основной целью настоящего проекта ТАСИС является создание условий для дальнейшего развития рынка аудиторских услуг в России за счет проведения реформы российского законодательства в сфере аудита. Проект предполагает оказание содействия в развитии правовой и нормативной базы, повышении уровня квалификации российских аудиторов и создании их профессиональных объединений. Организаторы проекта считают, что успешное проведение реформы на рынке аудиторских услуг позволит обеспечить более благоприятный инвестиционный климат в российской экономике, поможет привлечь иностранные капиталовложения в отечественные компании и создать позитивное представление об аудите и профессии аудитора у российских бизнесменов.

Как сообщил в своем выступлении директор департамента регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности и бухучета Министерства финансов РФ Леонид Шнейдман, реализация проекта ТАСИС должна проходить в рамках второго этапа формирования и развития рынка аудиторских услуг в России. Первый этап, проходивший в 2001-2003 гг., по оценке Минфина, принес положительные результаты. К концу 2003 г. можно было говорить, что профессия аудитора в стране состоялась. В ходе первого этапа было подготовлено 11 проектов нормативных актов в сфере аудита, которые впоследствии стали федеральными стандартами. Было также разработано около 50 методических материалов для российских аудиторов, проведено более 20 конференций, семинаров и круглых столов по актуальным проблемам аудита.

Накопленный в ходе реализации первого этапа опыт должен позволить осуществить реформу аудиторского рынка и выполнить задачи проекта ТАСИС.

В центре внимания участников конференции «Проведение аудиторской реформы, Российская Федерация» были два вопроса: 1) что необходимо пользователям аудиторской отчетности и 2) каким образом аудиторы могут удовлетворить требования и запросы пользователей этой отчетности.

Организаторы предоставили возможность выступить представителям всех основных групп потребителей финансовой отчетности, которые заинтересованы в получении полной и объективной информации. К числу непосредственных пользователей финансовой отчетности были отнесены инвестиционные фонды, банки и другие кредитные организации, государственные органы, рейтинговые агентства, а также компании, которые строят свой бизнес на основе системы корпоративного управления.



О важности аудита в поддержании эффективно работающей системы корпоративного управления (КУ) говорил в своем выступлении руководитель проекта ТАСИС «Проведение аудиторской реформы, Российская Федерация» Джеффри Таунсенд (Geoffrey Townsend).

Независимое суждение аудитора о качестве предоставляемой финансовой отчетности важно как для членов Совета директоров компании, так и для ее акционеров и инвесторов. Пользователи ожидают от аудиторов, что информация будет полной, точной и своевременной. Нередко проблема заключается в том, что отчеты поступают в Советы директоров компаний слишком поздно, чтобы принять оптимальное решение, и компания теряет часть своих доходов.

Потребности независимых директоров в качестве потребителей услуг аудиторов была рассмотрена в презентации председателя Совета директоров Межпромбанка, члена Правления АНД **Берта Воса (Bert Vos)**. Докладчик подчеркнул, что существует два типа отчетности: финансовая и так называемая управленческая (management accounting). Эти типы отчетности различаются в периодичности и степени детализации: управленческая отчетность носит более оперативный характер, она призвана отразить текущую ситуацию в бизнесе компании. Таким образом, управленческая отчетность исключительно важна для принятия оперативных решений. Независимые директора, входящие в состав Советов директоров и комитетов, принадлежат к группе непосредственных потребителей текущей отчетности, по которой дано заключение аудиторов. По мнению Б. Воса, в управленческой отчетности заинтересованы не только Советы директоров компаний, но и акционеры. Эффективно работающая система КУ предполагает регулярное предоставление акционерам управленческой отчетности, которая была проверена аудиторами.

С последним тезисом согласился и председатель консультативной группы Международного совета по стандартам бухгалтерского учета и аудита IASC **Дэвид Дамант (David Damant)**: аудит важен не только

в системе внутреннего контроля и для Совета директоров. Акционеры и инвесторы не меньше менеджеров компании заинтересованы в эффективном управлении капиталом. Поэтому акционеры должны более активно влиять на формирование комитетов по аудиту. Общее собрание акционеров должно рассматривать кандидатуры аудиторов и утверждать состав комитетов по аудиту в составе Совета директоров компании. Аудиторы должны работать на акционеров.

На конференции несколько раз упоминались Газпром и РАО ЕЭС в качестве примеров компаний, где Комитеты по аудиту возглавляются независимыми директорами.

Современное состояние рынка аудиторских услуг в России, а также проблемы, с которой сталкиваются в своей ежедневной работе российские аудиторы, были детально рассмотрены в целом ряде выступлений и презентаций.

Среди множества вопросов, которые приходится решать российским аудиторам в настоящее время, наибольшее беспокойство (судя по выступлениям и комментариям) вызывают: целесообразность введения единого общероссийского сертификата аудитора (эта идея была подвергнута критике в большинстве выступлений) и большая доля сопутствующих услуг в работе аудиторов и аудиторских компаний (многие региональные аудиторские компании могут поддерживать бизнес только за счет оказания сопутствующих услуг; если оказание таких услуг профессиональными аудиторами будет запрещено российскими законами, то это приведет к кризисному состоянию региональных рынков аудита в стране).

На конференции также прозвучало мнение о недостаточной координации в работе Советов директоров и внешних аудиторов. Были приведены примеры, когда члены Советов директоров не получали полной и оперативной информации от аудиторов. В связи с этим были внесены предложения о необходимости разработки правовых норм, регулирующих взаимоотношения внешних аудиторов и Советов директоров компаний.

Представители региональных и национальных государственных органов и профессиональных организаций из Евросоюза, Франции, Великобритании и Латвии поделились опытом создания и развития действенной системы аудита и представили рекомендации по внедрению этого опыта на российском рынке аудиторских услуг. Особое внимание было уделено обсуждению проекта модернизации «Восьмой директивы» Еврокомиссии по обязательному аудиту, направленной на согласование принципов проведения всех обязательных аудитов в странах Евросоюза.

Важным результатом конференции «Проведение аудиторской реформы, Российская Федерация» стало решение об образовании профессионального клуба российских аудиторов и проведении регулярных круглых столов для обсуждения наиболее актуальных вопросов развития рынка аудита в России.

Офисы АНД: итоги и планы

Реализация совместного проекта АНД с IFC в области корпоративного управления в России предполагает внесение изменений в организационную структуру АНД. В ней появились новое консалтинговое подразделение — Центр корпоративного развития и учебный центр — Институт корпоративных директоров. Региональные представительства IFC в четырех городах России — Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Самаре и Санкт-Петербурге — теперь также являются филиалами АНД.

В этом выпуске «Независимого директора» мы хотели бы познакомить читателей с работой АНД в регионах.

Екатеринбург

Деятельность подразделения АНД в Уральском регионе охватывает Свердловскую, Челябинскую, Пермскую и Тюменскую области. Региональный офис находится в Екатеринбурге. Директор филиала — **Вячеслав Трапезников**.

В течение 2004 г. работа подразделения была сосредоточена на предоставлении консультационных услуг для компаний различного юридического статуса, размера и отраслевой принадлежности, а также на проведении семинаров и конференций по тематике КУ. Специалисты подразделения уделяли большое внимание и сотрудничеству с пилотными компаниями Уральского региона по созданию и развитию системы КУ.

В 2005 г. планируется принять участие в региональном конкурсе «Лидер в бизнесе» в номинации «Эффективное корпоративное управление», провести совместно с изданием «Эксперт-Урал» рыночное исследование в области КУ.

В Екатеринбурге предполагается провести цикл семинаров, посвященных организации деятельности органов управления акционерным обществом (общее собрание акционеров, Совет директоров). В Челябинской и Тюменской области — провести несколько семинаров по тематике корпоративного управления с целью популяризации работы АНД и Центра корпоративного развития.

Основные трудности в достижении поставленных целей специалисты подразделения связывают с последствиями ситуации, сложившейся вокруг «ЮКОСа» и некоторых других крупнейших российских компаний, которые рассматривались в качестве лидеров в области КУ. Кроме того, в Уральском регионе ощущается явный недостаток квалифицированных независимых директоров, способных эффективно работать в составе Советов директоров и комитетов.

Ростов-на-Дону

Филиал АНД в Ростове-на-Дону работает с компаниями, расположенными на территории Южного Федерального округа. Директор филиала — **Ян Федянин**.

В 2004 г. целый ряд акционерных обществ Ростовской области и Краснодарского края приступили к организации систем КУ, включая вопросы привлечения независимых директоров для работы в составе Советов директоров (СД) и их комитетов. В частности, ОАО КБ «Центр-инвест» пригласил в СД бывшего вице-президента «Дойче Банка». Это — один из первых независимых директоров в составе СД в компаниях региона.

Планы филиала на 2005 г. предусматривают начало предоставления платных услуг компаниям Южного федерального округа в области КУ, а также развитие пакета услуг для членов АНД.

Главной задачей АНД в ближайшее время сотрудники ростовского офиса видят в подготовке профессиональных независимых директоров для компаний Юга России. Кроме того, членство в АНД должно способствовать профессиональному росту и обмену знаниями и опытом на региональном уровне.

Самара

Самарский региональный филиал АНД начал свою деятельность в рамках проекта IFC «Корпоративное управление в России» с весны 2002 г. Директор филиала — **Михаил Кузнецов**.

В течение 2004 г. для компаний Поволжского региона силами филиала было проведено 4 открытых семинара, 26 тренингов, в которых приняли участие в общей сложности более 200 человек из более чем 120 компаний. Компании региона получили более 200 профессиональных консультаций по вопросам КУ. Специалистами Самарского филиала была проведена комплексная оценка системы КУ в 4 компаниях Самарской области. В региональной прессе вышло порядка 10 статей по вопросам КУ. Сотрудники филиала принимали активное участие в региональных инвестиционных форумах, пропагандируя идеи КУ.

Планы филиала на 2005 г. предусматривают проведение в Самаре двух крупных конференций, посвященных вопросам КУ и привлечения инвестиций (в марте и июле 2005 года).

Кроме того, предполагается организовать проведение специализированных тренингов по вопросам общей организации системы КУ в компании, деятельности СД, раскрытия информации, организации системы стратегического управления и внутреннего контроля.

Особое внимание руководство офиса стремится уделять привлечению новых членов в АНД, а также соз-

данию эффективной региональной сети высококлассных специалистов КУ.

Санкт-Петербург

Региональный офис АНД в Санкт-Петербурге работает с компаниями и организациями Северо-Западного Федерального округа. Директор филиала — **Андрей Бушев**.

В 2004 г. количество семинаров, консультаций и тренингов по КУ, проведенных для компаний Северо-западного региона, существенно превысило аналогичные показатели 2003 года. Несмотря на возросший интерес к вопросам КУ, степень знакомства с основными принципами и задачами КУ в Санкт-Петербурге и остальной части региона неодинаковая. Руководителей компаний, расположенных в Санкт-Петербурге, больше интересуют конкретные вопросы (например, размер и способы оплаты работы независимых директоров). Холдинговая компания «Первомайская Заря» (компания-пилот проекта IFC «Корпоративное управление в России»), в соответствии с предложениями экспертов проекта, значительно обновила состав СД за счет привлечения независимых директоров. В регионах осведомленность руководителей о преимуществах привлечения НД еще небольшая.

24-25 сентября 2004 г. в Петрозаводске состоялся Инвестиционный форум Северо-западного федерального округа, в результате работы которого был принят Меморандум, где привлечение независимых директоров было названо среди важнейших элементов системы КУ.

В последнее время в компаниях региона возрос интерес к использованию корпоративного секретаря в системе КУ.

В начале совместной работы проекта IFC и АНД специалисты филиала убедились, что интерес к функциям независимого директора среди топ-менеджеров региона вырос. В течение января 2005 г. петербургский филиал получил три заявки на вступление в АНД. В течение года специалисты филиала надеются привлечь еще несколько новых членов в АНД. Также планируется организовать мероприятия для местных представителей АНД с целью их общения, обмена опытом и повышения квалификации.

Для Северо-Запада России, как и для других регионов России, характерна зависимость руководителей местных предприятий от решений, принимаемых в головных офисах, расположенных в Москве. Руководство филиала выражает пожелание, чтобы решения, принимаемые в столице, быстрее доходили до региональных менеджеров, и чтобы эти менеджеры имели возможность принимать решения о проведении мероприятий, направленных на совершенствование практик КУ, самостоятельно.

Консалтинг и тренинги



Консультационная деятельность АНД ведется в рамках специализированного подразделения — Центра корпоративного развития. Сотрудники этого подразделения предлагают клиентам полный набор консультационных услуг в области корпоративного права и КУ. К числу наиболее востребованных услуг относятся:

1. Построение эффективной системы корпоративного управления в компании.
2. Оценка деятельности СД и Правления.
3. Внедрение современных технологий раскрытия информации.
4. Подбор независимых директоров, исходя из специфики и потребностей конкретной компании.

По всем вопросам, связанным с предоставлением консультационных услуг, просьба обращаться к Директору по консалтингу АНД **Виталию Королеву** по тел. (095) 739-4318 или по эл. почте www.vkorolev@nand.ru.

В конце 2004 г. было организовано еще одно специализированное подразделения в составе АНД — Институт корпоративных директоров. Основная цель Института состоит в организации и проведении учебных программ и тренингов по корпоративному праву и КУ для владельцев, директоров и топ-менеджеров компаний. Программы включают несколько курсов, которые ориентированы на различные группы слушателей. Учебные курсы построены на основе методик Международной финансовой корпорации.

Вводный курс «Права и обязанности корпоративного директора» разработан специально для новых членов АНД и лиц, впервые выбранных в состав СД. Рассматриваемые в ходе этого курса темы охватывают ключевые аспекты корпоративного управления, формирования и деятельности СД:

1. Понятие корпоративного управления и его значения для бизнеса компании.
2. Роль и компетенция Совета директоров.
3. Состав (структура) Совета директоров.
4. Кто такой независимый директор?
5. Организация работы Совета директоров.

Продолжительность курса — 5 часов.

Формат учебного курса — открытый.

Базовый курс «Эффективный Совет директоров» ориентирован на владельцев, директоров и топ-менеджеров компаний, которые уже имеют опыт работы в качестве профессиональных руководителей. Учебные занятия проводятся в форме тренинга. Курс состоит из четырех модулей, охватывающих базовые аспекты корпоративного управления:

Модуль 1. Система корпоративного управления

1. Понятие и значение корпоративного управления.
2. Основные модели корпоративного управления в России и за рубежом.

Модуль 2. Совет директоров как ядро корпоративного управления

1. Роль и функции Совета директоров.
2. Состав и структура Совета директоров.
3. Организация работы Совета директоров.
4. Оценка деятельности и система вознаграждения членов Совета директоров.

Модуль 3. Роль Совета директоров в защите прав акционеров

1. Корпоративный секретарь.
2. Общее собрание акционеров.
3. Защита имущественных прав акционеров. Дивидендная политика общества.
4. Защита прав акционеров при совершении существенных сделок. Сделки с заинтересованностью.

Модуль 4. Роль Совета директоров в раскрытии информации и обеспечении прозрачности

1. Формирование Советом директоров информационной политики акционерного общества.
2. Роль Комитета по аудиту: взаимоотношения с контрольно-ревизионными органами, подготовка финансовой отчетности, управление рисками.
3. Годовой отчет компании.

Формат учебного курса «Эффективный Совет директоров», как правило, закрытый. Он проводится для членов Совета директоров конкретной компании с учетом особенностей ее бизнеса. В курсе используется информация и ситуационные примеры, характерные для корпоративного управления в компаниях аналогичного или похожего профиля.

По окончании учебного курса «Эффективный Совет директоров» слушатели получают специальный сертификат Ассоциации независимых директоров.

Кроме того, совместно с Национальной ассоциацией корпоративных директоров США (NACD) запланирована разработка и проведение сертифицированного учебного курса «Профессиональное мастерство директора». Курс предназначен для руководителей, которые заинтересованы в получении более детальных знаний по самым актуальным вопросам корпоративного управления в России и зарубежных странах.

По всем вопросам, связанным с организацией и проведением учебных курсов по корпоративному управлению, просим обращаться к руководителю Института корпоративных директоров АНД **Ольге Аникиной** по тел. (095) 739-4318 или по эл. почте oanikina@nand.ru



Сергей Геннадьевич Вагин. Имеет пятнадцатилетний опыт организации и управления бизнесом в различных отраслях экономики, в том числе руководства компаниями сферы торговли и строительства (АО «СПС» и ТОО «Инвестиционная корпорация»). С 2002 г. также работает доцентом кафедры менеджмента Самарской государственной экономической академии. Участвует в работе Группы делового консультирования по корпоративному праву и КУ.

Имеет ученую степень кандидата экономических наук. Является автором монографий и других научных публикаций по вопросам КУ.



Юрий Александрович Вишневский, гендиректор ОАО «Когнито Инвестмент» (г. Москва). Указанную должность занимает в течение 10 лет.

«Когнито инвестмент» является многопрофильной компанией, ядром бизнеса которой являются инвестиционная деятельность и консультационные услуги в области разработки, диагностики и организации бизнес-процессов в хозяйственных единицах различных отраслей экономики. Компания получила известность на российском рынке как разработчик вексельных схем взаиморасчетов между хозяйственными субъектами. В последние годы ОАО «Когнито Инвестмент» также реализовало более 20 консультационных проектов по заказам государственных органов и частных компаний России и Казахстана.



Ярослав Михайлович Грицко, гендиректор ЗАО «Инвестиционная компания «УНИВЕР» (г. Москва).

Указанную должность занимает с июля 2000 г. Общий опыт работы на руководящих должностях составляет 8 лет. В настоящее время кандидатура Грицко Я.М. выдвинута от группы миноритарных акционеров в качестве независимого директора в СД ОАО «Нижекамскшина».

ЗАО «Инвестиционная компания «УНИВЕР» является ядром инвестиционной группы «УНИВЕР» и входит в число TOP-30 российских инвестиционных компаний по суммарным оборотам на рынке ценных бумаг.



Борис Петрович Дьяконов, исполнительный директор, член СД ОАО «Банк24.ру» (г. Екатеринбург). На указанной должности работает в течение последних 2,5 лет. До этого работал на различных руководящих должностях в банковской сфере и сфере управленческого консалтинга. Имеет публикации в специализированных российских изданиях.

Банк24.ру. позиционирует себя как высокотехнологичное кредитно-финансовое учреждение, способное круглосуточно оказывать разнообразные банковские услуги, доступные клиентам в любой точке земного шара.



Галина Федоровна Зуева, финансовый директор, член СД управляющей компании ООО «Стройтехконсалтинг» (г. Екатеринбург). Указанную должность занимает с января 2002 г. До этого в течение 10 лет работала на руководящих должностях и в качестве члена СД группы компаний «Ориент». Основные обязанности и направления деятельности: постановка и внедрение систем управленческого учета, внутреннего контроля и аудита; управление финансовыми рисками; консолидация и анализ экономической и финансовой отчетности предприятий и др. Имеет аттестаты профессионального бухгалтера (2001 г.) и аудитора в области общего аудита (2001 г.).



Ольга Александровна Кухоткина, директор по управлению персоналом группы компаний «МИРИТАЛЬ» (г. Москва). Указанную должность занимает с конца 2004 г. До этого работала на руководящих должностях и входила в состав Правления и СД нескольких крупных компаний в различных отраслях экономики — «ОВС-РЕСО», «РОСНО», «ПРОТЕК» и др. Является признанным специалистом по созданию «с нуля» системы подготовки и мотивации персонала компаний (включая организацию работы корпоративных учебных центров). Кроме того, обладает практическим опытом в управлении продажами, маркетингом, планировании и организации PR-компаний.



Михаил Евгеньевич Кузнецов, директор регионального филиала АНД (г. Самара). Занимает эту должность с начала 2005 г. С ноября 2002 по ноябрь 2004 года являлся консультантом по финансовым вопросам проекта «Корпоративное управление в России» IFC. В области КУ специализируется по вопросам практики деятельности совета директоров, раскрытия информации, организации внутреннего контроля, системы оценки и вознаграждения менеджмента компании, системы взаимодействия с инвесторами.

Имеет ученую степень кандидата экономических наук. Является автором ряда публикаций в российских и зарубежных специализированных изданиях.



Дмитрий Анатольевич Орлов, председатель Правления, член СД ОАО АКБ «Инвестиционные и банковские продукты» (г. Москва). Указанную должность занимает с 1994 г. С 2004 г. является также председателем СД ЗАО «Рождественская мануфактура» (г. Тверь).

Является членом Ассоциации менеджеров (Россия) и Project Management Institute (США). Представляет банк «Инвестиционные и банковские продукты» в Американской торговой палате. В 2001-2004 гг. окончил ряд курсов и учебных программ для руководителей по различным видам деятельности.



Сергей Николаевич Орлов, советник гендиректора аудиторско-консультационной группы «Развитие Бизнес Систем» (г. Москва). Указанную должность занимает с ноября 2004 г. Является членом СД ОАО «Апатит» в качестве независимого директора. Имеет опыт работы на руководящих должностях в сфере аудиторской и ревизионной деятельности в компаниях топливно-энергетического комплекса и рынка аудиторских услуг.

Является членом Экспертного совета при Комитете по кредитным организациям и финансовым рынкам Государственной думы РФ, членом Международного и российского институтов внутренних аудиторов. Имеет квалификационный аттестат по общему аудиту Минфина РФ (1997 г.) и международный сертификат IAB (2003 г.).



Игорь Александрович Посадов, профессор Северо-западной Академии государственной службы при Президенте РФ по кафедре «Мировая и национальная экономика» (г. Санкт-Петербург). Имеет 25-летний опыт научно-педагогической деятельности и семилетний опыт работы на руководящих должностях в кредитно-финансовых учреждениях. Является членом СД холдинговой компании «Техностром». В период с 1992 г по 2001 г. работал в СД АО «Невский контракторс» и Коммерческого дорожного банка.

Имеет ученые степени доктора философии по техническим наукам и кандидата технических наук. Является автором более 100 печатных работ. Имеет 15 авторских свидетельств и патентов на изобретения.



Михаил Иванович Ракушин, директор по продажам ЗАО «Мотор технологии» (г. Санкт-Петербург). Занимает указанную должность с 2004 г. Имеет девятилетний опыт работы председателем и членом СД в российских компаниях различных отраслей экономики (ООО «Метхимком», ООО ПКФ «Казметаллэкспорт-Восток», ООО «Бипек-Европа»).

Фирма «Мотор технологии» основана в 1987 г. как центр механической обработки деталей двигателей автомобилей в Северо-Западном регионе России. С 2003 г. «Мотор технологии» является эксклюзивным дистрибьютором французской фирмы SERDI — мирового лидера в производстве прецизионного оборудования.



Евгений Владимирович Франк, помощник ректора, преподаватель кафедры «Экономика промышленности» Самарского государственного технического университета (СамГТУ). Указанные должности занимает с 2003 г. Основные направления научно-исследовательской деятельности — корпоративное управление, стратегический менеджмент, управление проектами, управление персоналом. Был инициатором введения в СамГТУ учебной дисциплины «Корпоративное управление». Руководил проектами по разработке систем управления персоналом и оценки эффективности работы ряда предприятий и организаций в г. Самаре и Самарской области. Является автором более 10 публикаций по проблемам КУ. Выступал с докладами на российских и международных конференциях по КУ.



Ольга Александровна Хорошко, финансовый директор холдинга «Ассоциация по сносу зданий» (Санкт-Петербург). Указанную должность занимает с февраля 2005 г. До этого в течение 7 лет работала гендиректором ряда промышленных, строительных и инвестиционных компаний Северо-Западного региона России («БИОСТАР» (Санкт-Петербург), ОАО «Медвежьегорский леспромхоз» (Республика Карелия), ООО «Лаверна-Капитал» (Санкт-Петербург). Занимала руководящие должности в российских подразделениях зарубежных фирм. В 1998-2000 гг. избиралась ревизором акционерами компаний с иностранным участием ЗАО «Италтел» и ЗАО «Телезаря».



Павел Геннадьевич Шило, доцент кафедры менеджмента Санкт-Петербургского филиала ГУ-ВШЭ. Имеет двухгодичный опыт работы в должности гендиректора некоммерческого партнерства «Бизнес девелопмент консалтинг». Имеет также диплом по корпоративному управлению York University's Schulich School of Business. Основные направления научной и консультационной деятельности — стратегический менеджмент, корпоративное управление, экономическая теория и теория организации, объектно-ориентированный анализ и дизайн. Является автором нескольких публикаций по вопросам КУ в российских специализированных изданиях.

Интервью с кандидатами

Перед заседанием Комитета АНД по членству и этике мы попросили двух кандидатов ответить на вопросы «Независимого директора»:

1. Какие цели вы ставите, вступая в АНД?
2. Какой вклад вы собираетесь внести как участник АНД?
3. Как вы оцениваете роль независимых директоров в российских компаниях в настоящее время? Как эта роль будет меняться в ближайшее время?
4. Какие вопросы, на ваш взгляд, являются приоритетными для работы АНД в 2005 г.?

Сергей Орлов, советник гендиректора аудиторско-консультационной группы «Развитие Бизнес Систем»:

1. Считаю, что у меня есть хорошее образование и достаточно знаний, чтобы ответственно работать в качестве директора. Но при этом мне не хватает кругозора, общения с коллегами, обмена опытом с ними. Поэтому первая цель — вступить в ряды единомышленников. Следующая цель — реализовать себя профессионально в качестве независимого директора.
2. Работая в качестве независимого директора, я, надеюсь, смогу помочь АНД с точки зрения передачи профессионального опыта коллегам, внедрения этого опыта в практику российских компаний. Важным направлением своей работы как члена АНД я считаю популяризацию института независимых директоров.
3. Многие руководители компаний, акционеры предприятия до сих пор не понимают сути и роли независимого директора как защитника прав прежде всего миноритарных акционеров. В большинстве случаев независимых директоров выбирают мажоритарные акционеры. Появление независимых директоров в компании осуществляется по формальным причинам, поскольку этого требует и российское и зарубежное законодательство, правила фондовых бирж. То есть в компанию привлекаются люди, которые должны бы выполнять функции независимых директоров, а на самом деле они являются «голосом» основных акционеров. Тут многое зависит от конкретного человека, его порядочности и профессионализма.

Роль независимых директоров в российских компаниях будет из года в год увеличиваться. Но для этого важно иметь «костяк» таких директоров — грамотных, имеющих качественную подготовку в сфере экономики, финансов, бухгалтерии, менеджмента, а также имеющие опыт работы. Роль АНД — в подготовке таких людей.

4. Одна из основных задач АНД в настоящее время — подготовить таких грамотных и опытных руководителей, которые могли бы нормально работать в Советах директоров российских компаний. Сейчас многие хо-

тят быть независимым директором, но не многие при этом осознают степень ответственности. Думаю, что важно не столько страхование ответственности директоров, а именно развитие в России института КУ, института независимых директоров. Для компаний такие люди важны и полезны, поскольку они способны посмотреть на бизнес со стороны. Высокая репутация таких людей нужна и АНД — для популяризации независимых директоров и самой ассоциации.

Ольга Кухоткина, директор по управлению персоналом группы компаний «МИРИТАЛЬ»:

1. Насколько мне известно, среди членов АНД нет ни одного директора по персоналу. Между тем, руководитель, возглавляющий направление или департамент по работе с персоналом — это ключевой человек в компании, независимо от ее размера и рода деятельности. Поэтому у меня как у профессионального HR-директора есть совершенно конкретная цель вступления в АНД: общаясь с ее членами, многие из которых являются собственниками, первыми лицами компаний и топ-менеджерами, передавать им информацию, накопленный профессиональный опыт, чтобы помочь избежать стандартных ошибок в области управления персоналом, которые нередко приводят к разрушению экономики бизнеса.
2. Я считаю, что могу внести вклад в работу АНД, потому что у меня уже есть конкретный, результативный профессиональный опыт в сфере HR-деятельности. Есть ошибки, есть успехи. Если мне удастся передать свои знания и опыт, то многим руководителям не придется идти непроторенными тропами и гадать, в каком направлении двигаться: им просто нужно будет внедрить готовые технологии, использовать мой опыт.
3. Роль независимых директоров в российском бизнесе уже сейчас огромна, потому что к мнению этих людей прислушиваются. И делают это по одной простой причине: члены АНД не занимаются собственным пиаром. У них душа болит за сохранение и результативность бизнеса, за успешное взаимодействие со сторонними структурами и организациями, за высокую репутацию компаний, в которых они работают в качестве независимых директоров.

В последнее время много говорят о проблеме имиджа российского бизнеса. Как специалист по HR, считаю, что на самом деле проблема в конкретном человеке, в отношении к нему, к российскому бизнесмену, а не к бизнесу в целом. Важно, чтобы российских независимых директоров начали внимательно слушать, потому что они как раз прекрасно понимают, что дело именно в конкретных людях. И что бизнес держится на конкретных людях. Российская экономика встанет на ноги тогда, когда обратят внимание на человека.

На самом деле, всё гораздо проще. Вполне реально вырастить руководителей, менеджеров внутри самой

организации. Для этого надо обратить внимание на ключевых, талантливых, перспективных работников, развивать их способности, способствовать карьерному росту, и тогда они станут не только высококвалифицированными руководителями, но и лояльными по отношению к компании, ее бизнесу.

Роль независимого директора в подборе и подготовке квалифицированных руководителей в компаниях будет возрастать. Поэтому мне хотелось бы присоединиться к АНД, к команде, в составе которой я смогу помогать собственникам бизнеса создавать человеческие взаимоотношения.

4. С позиции человека, который долгое время работал HR-директором, мне представляется, что приоритетная задача АНД — обратить пристальное внимание на такой аспект, как взаимодействие между собственником бизнеса и менеджером. Известно, что это — проблема, причем иногда не деловая, а личностная. Если собственник действительно профессионал в управлении, он не имеет право подходить к человеку исходя только из личностной оценки. Проблема часто заключается в непонимании друг друга. Значит, должен появиться человек, который выступит в роли третейского судьи внутри компании — чтобы и менеджера сохранить, и владельца от принятия ошибочных решений уберечь. Таким человеком может стать, например, независимый директор.

Сергей Вагин, доцент Самарской государственной экономической академии, предприниматель:

1. Во-первых, как и участие в любом общественно-профессиональном объединении, — это общение, взаимодействие людей, которые являются специалистами в определенных направлениях и сферах деятельности. Во-вторых, АНД, как мне представляется, может более весомо и профессионально продвигать институт независимого директора и, соответственно, это будет создавать дополнительные возможности для членов Ассоциации в плане профессионального роста.
2. Как член Ассоциации я готов участвовать в деятельности АНД, популяризировать тему «независимый директор». За 15 лет предпринимательской деятельности у меня сформировался определенный багаж навыков, приемов и знаний, которые мне, вполне возможно, удастся реализовать в рамках АНД.
3. К сожалению, в настоящее время реально оценить роль независимых директоров в российских компаниях чрезвычайно трудно. Во-первых, мало компаний, в Советах директоров которых есть реально работающие независимые директора, и срок их функционирования очень недолгий, во-вторых, мало информации об их деятельности даже в профильных изданиях. Но есть и позитивные моменты: в последние годы крупные российские корпорации стали приглашать в состав СД в качестве независимых директоров достаточно известных менеджеров, чаще всего из других публичных компаний. Эти факты, обсуждаемые деловым сообществом, способствуют концентрации внимания на теме независимых директоров. Поэтому, я считаю, что в ближайшие годы роль независимых директоров должна стать в большей мере понятной в бизнес-сообществе. Этот процесс может развиваться как с помощью законодательных мер по конкретизации функций независимых директоров, так и за счет расширения спроса на профессиональных независимых директоров, появления прецедентов деятельности независимых директоров в составе комитетов СД, принимающих решения, имеющие широкий резонанс. Именно такие события сейчас происходят на Западе, генерируя публичный интерес к деятельности и личностям независимых директоров.
4. В этом году, мне кажется, АНД необходимо сосредоточиться на нескольких вопросах, включая и работу на перспективу. Во-первых, это дальнейшее продвижение института независимого директора (роль, функции, значение) с целью внесения дополнений и изменений в соответствующие законы РФ. Во-вторых, популяризация темы «независимый директор» в деловом сообществе и обществе в целом. В-третьих, формирование круга специалистов из числа участников Ассоциации, которые могли бы стать кадровым резервом для работы в СД российских компаний.

Россия,
115035, Москва
Садовническая наб., 77, стр. 1
Телефон: (095) 938-6651
Факс: (095) 755-9701
www.nand.ru
www.independentdirector.ru
e-mail: info@nand.ru

© 2005 Некоммерческое
Партнерство содействия
профессиональной
деятельности «Объединение
независимых корпоративных
директоров»

Все права защищены.

Запрещается
воспроизведение или
использование любых частей
данного отчета каким бы то
ни было способом без
разрешения
правообладателя.