

## СОДЕРЖАНИЕ:

Участникам рынка — поддержку	с. 1
Новости АНД	с. 2
<b>Наши проекты</b>	
Директора повышают мастерство	с. 2
Независимые в Питере	с. 5
АНД и USAID: стратегия «выигрыш-выигрыш»	с. 7
<b>Наши интервью</b>	
Тренируем успешных	с. 8
Важная персона	с. 9
<b>Теория и практика</b>	
Роль внутреннего аудита в совершенствовании системы управления рисками компании	с. 10
Письмо Банка России «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях»	с. 12
Эмитенты акций и облигаций будут формировать советы директоров по-новому	с. 14
<b>Зарубежный опыт</b>	
Совет директоров акционерных обществ с государственным участием	с. 15
Список новых членов АНД	с. 20

## Участникам рынка – поддержку



**Владимир Гусаков**

Практическим вопросам подготовки финансовой отчетности в соответствии с международными стандартами было посвящено заседание Клуба директоров, организованное Ассоциацией Независимых Директоров (АНД) совместно с Национальной ассоциацией участников фондового рынка (НАУФОР) 17 октября 2005 года в конференц-зале компании Ernst & Young. От ФСФР на заседании выступил заместитель председателя Владимир Гусаков. На заседании Клуба был представлен проект НАУФОР «Поддержка профессиональных участников рынка ценных бумаг при переходе на МСФО». В октябре 2004 г. НАУФОР получила грант на реализацию данного проекта

от международной благотворительной организации «Юнайтед Вэй Интернэшнл» (United Way International) и «Сити Групп» (Citi Group).

В рамках проекта были изданы глоссарий терминов и практический курс по МСФО, проведены семинары в Москве и регионах. Глоссарий финансовых, бухгалтерских и аудиторских терминов был подготовлен при поддержке известных практикующих специалистов и преподавателей экономических вузов. Практический курс по МСФО был составлен таким образом, чтобы он содержал теоретические основы применения МСФО и разнообразные практические примеры, позволяющие обучаемым понять, насколько полно и правильно они уяснили применение МСФО в конкретных ситуациях.

На заседании Клуба с докладом о важности перехода на международные стандарты финансовой отчетности выступил Дмитрий Ленский, один из сотрудников проекта, под редакцией которого был подготовлен практический курс по МСФО. Заместитель Председателя ФСФР Владимир Гусаков ответил на наиболее острые вопросы, волнующие руководителей российских



**Глеб Архангельский**

компаний в связи с переходом на МСФО. Все участники мероприятия бесплатно получили глоссарий терминов и практический курс по МСФО.

Подводя итоги заседания Клуба, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров Александр Филатов отметил, что одной из основных задач экономической политики является создание благоприятного инвестиционного климата. Это требует реализации новой системы бухгалтерского учета и отчетности, адекватной современным условиям и методам управления. Повышение качества бухгалтерской отчетности является одной из важнейших мер, открывающей российским компаниям возможность выхода на международные рынки капитала.

Во второй части заседания состоялась презентация Глеба Архангельского на тему: Тайм-менеджмент в российском «бездорожье и разгильдяйстве». Слушателям были представлены наиболее эффективные технологии организации времени. Презентация прошла в интерактивном режиме. Автор ответил на вопросы участников и презентовал свою книгу «Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы» (СПб, Питер, 2003).

## Директора повышают мастерство

*Уже более трех десятилетий National Association of Corporate Directors (NACD) выступает лидером общественного мнения в вопросах практики корпоративного управления, как для открытых, так и для закрытых акционерных обществ в США. В последнее время Ассоциация расширяет эти традиции через свою аффилированную структуру – Институт Корпоративных директоров. Ассоциация убеждена, что качественное корпоративное управление – вопрос личной ответственности и выбора конкретного руководителя.*

В современной корпоративной среде, особенно после принятия Акта Сарбейнс-Оксли, в законодательстве и общепринятой практике стремительно появляются новые требования и условия. Это делает необходимым постоянное повышение квалификации корпоративных директоров. Институт Корпоративных Директоров предлагает комплексную программу непрерывного обучения

## Новости АНД

**28 октября** АНД организовала в Москве эксклюзивную встречу с Томасом Гэдом, ведущим международным специалистом в области разработки бренд-стратегии и маркетинговых коммуникаций, креативным директором ряда международных проектов, автором бестселлера «4D Брендинг». В ходе встречи были обсуждены практические вопросы брендинга в российских компаниях, в том числе использование брендинга как стратегического инструмента Совета директоров и др.

**17 октября** АНД совместно с Национальной ассоциацией участников фондового рынка (НАУФОР) провела заседание Клуба директоров в конференц-зале компании Ernst & Young. На заседании Клуба был представлен проект НАУФОР «Поддержка профессиональных участников рынка ценных бумаг при переходе на МСФО».

С докладом выступил Дмитрий Ленский, один из сотрудников проекта, под редакцией которого был подготовлен практический курс по МСФО. В заседании Клуба принял участие заместитель Председателя ФСФР Владимир Гусаков, который ответил на наиболее острые вопросы, волнующие руководителей российских компаний в связи с переходом на МСФО. Во второй части Заседания состоялась презентация Глеба Архангельского: Тайм-менеджмент в российском «бездорожье и разгильдяйстве».

**23-24 сентября** АНД совместно с National Association of Corporate Directors (NACD, США) провели в Москве второй эксклюзивный консультационный тренинг «Профессиональное мастерство директора» для председателей и членов Советов Директоров российских компаний с выдачей международного сертификата. Тренинг подготовлен на основе исследований и работ NACD и АНД, с использованием рекомендаций

для членов советов директоров, которые убеждены в необходимости практиковать ответственное, эффективное и этичное корпоративное управление. В США NACD является признанным центром, определяющим стандарты в практике повышения квалификации членов советов директоров.

NACD предлагает несколько уровней комплексных образовательных услуг: получение сертификата профессионального директора, Курс профессионального директора, а также множество разовых курсов и мероприятий для повышения уровня членов советов директоров.

Ключевым элементом деятельности института корпоративных директоров является Курс профессионального директора. Это комплексный двухдневный курс, который общепризнан в США как набор фундаментальных знаний, необходимых для эффективной деятельности директора. Прохождение данного курса является базовым требованием для получения Сертификата Профессионального директора. Однако существуют и исключения. Так, в настоящее время на ограниченный период действует правило, по которому для опытных директоров, которые работают в совете директоров в течение как минимум трех лет подряд, требование о прохождении Курса профессионального директора не является обязательным. От них потребуются лишь заполнение установленной формы, подписание единого Этического Кодекса (Code of Conduct), а также ежегодное прохождение обязательных мероприятий в рамках непрерывного обучения директоров.

комиссии по Корпоративному Управлению NACD и полностью адаптирован для российских компаний. По результатам тренинга свыше десяти сертифицированных директоров российских компаний включены в международный реестр, который ведется в США.

**9 сентября** АНД в рамках Клуба директоров организовала встречу, посвященную открытию нового делового сезона. Александр Филатов, исполнительный директор АНД рассказал о планах Ассоциации, представил новые проекты и услуги. На встрече были обсуждены вопросы: текущей ситуации на российском фондовом рынке, её влиянии на стратегии развития компаний реального сектора и др. В неофициальной части встречи состоялась презентация Виталия Сундакова, Президента Фонда русских экспедиций и путешествий, Президента Транснациональной ассоциации школ выживания «VITALIS».

К ним применим также единый ежегодный членский взнос.

Обязательным курс является лишь для новых и будущих директоров. Этот курс является также регулярным и комплексным источником знаний для опытных членов советов директоров. Этот курс обеспечивает прочную основу для эффективной работы директора, включая знание сфер ответственности и ролей в корпоративном управлении, фидуциарных обязанностей, финансовых вопросов, а также владение вопросами контроля за корпоративными рисками и последними изменениями в корпоративном законодательстве. Данный курс не является гарантией эффективности и цельности директора, поскольку очевидно, что такой результат требует, помимо приложения полученных знаний, еще и личных качеств, прежде всего решительности, целеустремленности и смелости.

Среди целей прохождения курса можно выделить следующие:

- Понимание текущей деловой среды, в которой действуют советы директоров, а также критериев, по которым в данной деловой среде оцениваются и сравниваются советы директоров;
- Изучение ролей и сфер ответственности директоров в контексте повышения ценности совета директоров;

**15 июля** АНД провела Санкт-Петербурге клубное заседание на тему: «Независимые директора: мода или новая профессия?». Участники заседания – собственники бизнеса, топ-менеджеры компаний, консультанты и представители прессы – методом «мозгового штурма» искали ответы на поставленные организаторами вопросы. В ходе последующей дискуссии были обсуждены актуальные темы: «Нужны ли собственникам российских предприятий Советы директоров?», «Нужны ли независимые директора в Советах?», «Каким должен быть идеальный независимый директор?» и др.

- Рассмотрение фидуциарных обязательств директоров и их применение в реальных ситуациях;
- Понимание того, как с течением времени изменяется интерпретация обязанностей директора;
- Изучение механизмов реального финансового контроля за деятельностью предприятия с точки зрения совета директоров – в том числе вопросов возникновения прибыли, забалансовых проводок, методов бухгалтерского учета и раскрытия информации, а также того, как выявлять потенциально опасные явления в деятельности компании;
- Понимание методов повышения качества комитета по аудиту, а также его состава и деятельности;
- Определение эффективных принципов оценки вознаграждения директоров и обеспечения преемственности высшего исполнительного органа предприятия;
- Определение эффективных методов улучшения коммуникаций с акционерами;
- Изучение ключевых вопросов, которые необходимо адресовать к независимым аудиторам и внешним консультантам, а также понимание того, в каких ситуациях необходимо привлечение таких консультантов;
- Повышение эффективности совета директоров через внедрение передовых процедур корпоративного управления при оценке деятельности совета, а также через улучшение прозрачности и раскрытие информации и через создание правильного настроя в руководстве предприятия.

Программа курса Профессионального директора состоит из наиболее передовых разработок в области корпоративного управления, в сочетании с результатами специальных исследований, описанием передового опыта, обменом мнениями с преподавателями и с другими участниками. В нее включены текущие законодательные требования, ежегодные рекомендации профильных комиссий Национальной Ассоциации Корпоративных Директоров. Курс построен с максимальным уровнем интерактивности, которая призвана облегчить ценный обмен опытом между участниками. Данная программа регулярно пересматривается ведущими мировыми экспертами, преподавателями и корпоративными директорами в таких профильных отраслях как юриспруденция, аудит, вознаграждение директоров, управление рисками, корпоративное управление. В России данный курс NACD проводит совместно с Ассоциацией независимых директоров на условиях эксклюзивного партнерства.



Питер Глисон

**23-24 сентября 2005 г.** Ассоциация Независимых Директоров совместно с National Association of Corporate Directors (США) провели в Москве второй эксклюзивный сертификационный тренинг «Профессиональное мастерство директора». Тренинг подготовлен на основе исследований и наработок NACD и АНД, наилучшей практики, анализа действующего законодательства, ежегодных рекомендаций Комиссии по Корпоративному Управлению NACD через обмен опытом с ведущими специалистами в этой отрасли. Команду тренеров с американской стороны возглавил Питер Глисон, директор по исследованиям NACD. По результатам тренинга международные сертификаты вручены следующим участникам:

<b>Аврамчик Галина Михайловна</b>	ЗАО ИФК «Алемар»	Генеральный директор
<b>Верников Андрей Владимирович</b>	МДМ-банк	Независимый Председатель Совета директоров
<b>Дьяконов Борис Петрович</b>	Банк 24.ru	Исполнительный директор
<b>Кириллова Елена Александровна</b>	ООО «МПЗ «КАМПОМОС»	Член совета директоров
<b>Кравченко Кирилл Альбертович</b>	ЗАО «МХК «ЕвроХим»	Административный директор
<b>Мартынов Владимир Николаевич</b>	«ПОВО «ВладЗерно Продукт»	Финансовый директор
<b>Мехришвили Владимир Сергеевич</b>	ООО «Росинтер Ресторантс»	Старший вице-президент
<b>Миннегалиев Роберт Хамитович</b>	ОАО «АК БАРС»	Председатель правления
<b>Мусин Роберт Ренатович</b>	ОАО «АК БАРС»	Председатель наблюдательного совета
<b>Осипов Андрей Германович</b>	EurokommerzTrust	Член совета директоров
<b>Сауров Константин Александрович</b>	ОАО «ОГК2»	Директор по корпоративному управлению

## НЕЗАВИСИМЫЕ В ПИТЕРЕ



15 июля 2005 г. АНД провела в Санкт-Петербурге очередное клубное заседание на тему: «Независимые директора: мода или новая профессия?». На комфортабельном теплоходе с выходом в Финский залив, приглашенные методом «мозгового штурма» и последующей дискуссии искали ответы на поставленные организаторами вопросы.

Присутствующие, свыше 30 человек, были разделены на 5 групп:

- Собственники;
- Управляющие («находящиеся у руля» собственники, либо высшие должностные лица компании — генеральные директора, президенты);
- Руководители (высший менеджмент);
- Специалисты (профессура и консультанты);
- Комментаторы (пресса, иные приглашенные).

Перед каждой из групп была поставлена задача: обсудить внутри группы и сделать доклад по следующим, казалось бы, очевидным вопросам:

- Нужны ли Советы директоров собственникам российских компаний?
- Нужны ли независимые директора в Советах директоров?
- Каким должен быть идеальный независимый директор?

Первой представила свое мнение группа руководителей. Изложенное в довольно шуточной форме мнение группы сводилось к тому, что независимый директор — это модная профессия. Для рядового менеджера директора скорее помеха, так как они далеко не всегда профессионалы в своей отрасли, однако с их мнением нужно считаться. Вообще Совет директоров с точки

зрения менеджмента — орган управления, польза от которого минимальная, а расходы на содержание высокие. Практически все вопросы Совета директоров могли бы быть решены менеджментом в текущем порядке. А независимый директор — тем более непонятная «птица», слишком внезапно влетевшая на просторы российского корпоративного пространства. С другой стороны, если смотреть на перспективу, профессиональное управление, включающее в себя Совет директоров, положительно отражается на стоимости бизнеса, и те компании, которые стремятся быть корпорациями в мировом масштабе, должны соответствовать мировым стандартам, а наличие в составе Совета директоров независимых директоров давно является обязательным для компаний, чьи акции котируются на бирже.

Мнение группы управляющих разделилось на тех, кто считает, что независимые директора нужны, и на тех, кто это отрицает. Группа собственников при этом заявила, что основная функция независимого директора состоит в том, чтобы быть для собственника своеобразным зеркалом, которое отражало бы реальное положение вещей. Поэтому мнение собственников относительно независимых директоров оказалось довольно нетривиальным: не важно, как назвать такого человека, но кто-то независимый рядом с собственником должен быть в критические минуты принятия ключевых решений: будет ли называться этот человек независимым директором, советником или консультантом — принципиального значения не имеет.

При этом собственники четко сформулировали, в каких случаях Совет директоров компании (или собственнику) реально нужен (когда он должен действительно работать, а не существовать формально в связи с требованием законодательства):

- когда компания является крупной;
- при большой географической разбросанности бизнеса;
- при наличии большого числа акционеров;
- когда бизнес диверсифицированный;
- когда компания является публичной (ее акции находятся в листинге).

По мнению собственников, независимые директора требуются в следующих случаях:

- независимые директора нужны как специалисты;
- Когда у компании много миноритарных акционеров;
- В конфликтной ситуации в качестве арбитра;
- Когда собственник хочет передать свой бизнес.

На вопрос, каким должен быть независимый директор собственники ответили следующим образом:

- Должен быть специалистом, аналитиком;

- Должен быть экспертом в области отношений;
- Должен быть патриотом, иметь чувство меры;
- Должен быть уважаемым и заслуженным гражданином;
- Должен быть морально устойчивым, преданным компании.

С точки зрения управляющих, независимый директор нужен:

- Для того чтобы генерировать новые идеи;
- Повышать управляемость компании, открытость, способствовать росту стоимости компании;
- Должен привносить в компанию независимую оценку;
- Для представления интересов компании за ее пределами;
- Проводить мониторинг деятельности компании.

Кроме того, группа управляющих попробовала определить понятие независимости для директора. Таким образом, независимый директор:

- не должен быть менеджером компании;
- не должен быть аффилированным с бизнесом;
- срок работы независимого директора в компании должен быть ограничен 4-5 годами.

Для того чтобы стать независимым директором, по мнению группы управляющих, необходимо иметь положи-

тельный опыт работы в бизнесе, быть профессионалом в своем деле и иметь хорошую репутацию. А также нужно иметь хорошие связи за пределами компании.

Выступление специалистов в основном состояло из вопросов, которые мудрые специалисты поставили перед собственниками, управляющими и руководителями. Участникам предлагалось задуматься, действительно ли те компании, которые именуют себя корпорациями, хотят таковыми быть по сути, а не просто навешивают на себя ярлыки. Инкорпорирование предлагает игру по определенным правилам, создание соответствующей системы управления, предполагает соответствие стандартам. Собственникам было предложено задуматься о своей цели в бизнесе, о том, что они хотят достичь и какие задачи ставят.

Группа наблюдателей отметила, что дискуссия проходила очень демократично, всем желающим удалось высказаться, поддерживался должный уровень интриги, сохраняющий интерес. Участники показали высокий профессионализм и хорошее знание темы.

По мнению присутствующих, заседание было интересным, а дискуссия содержательной. В ходе представления позиций групп выявились конфликты мнений, продиктованные, прежде всего, разным углом зрения на управление компанией той или иной группой. Участники делились мнениями, соревнуясь в остроумии и виртуозности высказываний.

По окончании рабочей части участники заседания смогли насладиться прекрасными видами Санкт-Петербурга и морского залива в лучах заходящего солнца.



## АНД И USAID: стратегия «выигрыш-выигрыш»

В 2003 – 2005 гг. в рамках долгосрочного сотрудничества АНД и Агентства США по международному развитию (USAID) реализована совместная целевая программа по совершенствованию системы корпоративного управления в России. Основной задачей программы было улучшение практики корпоративного управления российских компаний за счет повышения их прозрачности и подотчетности менеджмента перед акционерами.

Целевой группой проекта стали российские корпоративные директора, члены правлений, доминирующие акционеры (владельцы), представители миноритарных акционеров, инвестиционные фонды, портфельные инвесторы, независимые директора в советах директоров российских открытых компаний. Особое внимание было уделено средним предприятиям с целью вовлечения их в реформу корпоративного управления в России.

Проект охватил Москву и регионы РФ за счет привлечения представительств Российской программы корпоративного управления МФК в Санкт-Петербурге, Самаре, Екатеринбурге, Ростове.

В рамках проекта решены следующие задачи:

- Определение Профессиональных стандартов добросовестной практики для членов Советов директоров российских акционерных компаний;
- Повышение эффективности советов директоров российских акционерных компаний путем внедрения передовых методов деятельности независимых директоров;

- Повышение уровня осведомленности общественности о передовой управленческой практике путем ознакомления акционеров, государственных регулирующих органов, руководства российских акционерных компаний и широкой общественности с результатами проекта.

Реализованный проект также имел целью внедрить современные практики в деятельность советов директоров, путем повышения квалификации директоров, оптимизации и гармонизации структуры советов благодаря более активному включению женщин в состав советов директоров.

По итогам проделанной работы можно выделить следующие основные результаты:

- улучшено в профессиональной среде понимание роли и значения независимых директоров;
- проведено 7 практических семинаров и круглых столов для независимых директоров и менеджеров компаний;
- проведено исследование по участию женщин в советах директоров российских акционерных обществ и международная конференция на тему: «Создание сбалансированного совета: значение диверсифицированного совета и участия в нем женщин»;
- количество членов АНД возросло до 200.

Благодаря данной программе в сентябре 2005 г. в Москве организован клуб корпоративных секретарей. Основная идея создания данного клуба — объединить корпоративных секретарей крупных российских компаний для обсуждения роли и значения профессии корпоративного секретаря, стандартов профессиональной деятельности и практики работы советов директоров на регулярной основе.



### «ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ДЛЯ ДИРЕКТОРА ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ»

Издание в 6 томах, результат двухлетней работы Проекта IFC «Корпоративное управление в России». Это первое практическое описание построения и функционирования системы корпоративного управления в российских компаниях в соответствии с международными стандартами

**В ПОДАРОК КАЖДОМУ ДЕЙСТВУЮЩЕМУ НЕЗАВИСИМОМУ ДИРЕКТОРУ** российской компании (при подтверждении статуса)

**В ПОДАРОК КАЖДОМУ УЧАСТНИКУ ТРЕНИНГА** для владельцев бизнеса, членов Совета директоров, менеджеров и корпоративных секретарей

Тренинги разработаны на основе материалов Проекта IFC «Корпоративное управление в России» и проводятся специалистами объединенной команды АНД и IFC. Членам Ассоциации независимых директоров предоставляются существенные скидки

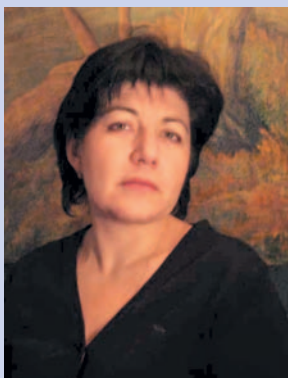
Сроки проведения, программы и условия участия в тренингах см. на сайте [www.nand.ru](http://www.nand.ru)

**Адреса для заказа книг и записи на тренинг:**

**independent@nand.ru** — для независимых директоров **info@nand.ru** — для записи на тренинги

Осень 2005 года оказалась для Ассоциации независимых директоров поистине урожайной. Стартовало сразу несколько новых проектов, получили дальнейшее развитие уже существующие. «Независимый директор» попросил директора по тренингам АНД **Елену Александрову** и руководителя проекта «Клуб корпоративных секретарей» **Анну Мазманян** рассказать о своей работе, поделиться планами на будущее.

## Тренируем успешных



**Елена Александрова**

Российский рынок тренинговых услуг в значительной степени можно считать сформировавшимся. Какую нишу занимает на нем АНД?

Для ответа на этот вопрос совершим небольшой экскурс в историю. Во-первых, у нас хорошие «родители» – АНД была создана в 2002 году при методической и финансовой поддержке международной аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young, партнером АНД является Международная финансовая корпорация (IFC). Во-вторых, у нас представительный корпус директоров-практиков – сегодня АНД является ведущей профессиональной организацией, объединяющей свыше 200 российских и зарубежных корпоративных директоров и экспертов в области корпоративного управления. В их числе независимые директора таких компаний как: «Аптека Холдинг» «Вимм-Билль-Данн», Воткинская ГЭС, «Калугаэнерго», «Курганэнерго», МДМ Банк, АКБ «Межпромбанк», «Мечел», «Норильский Никель», «Пермэнерго», АО «Ремпутьмаш», «Северо-Западный Телеком», Ставропольская ГРЭС, – дочерняя компания АО «РЖД», СУЭК, Татнефть, «Центртелеком», и др. И, наконец, у нас опытные консультанты, имеющие подтвержденный положительный опыт выполнения проектов по совершенствованию системы корпоративного управления различного масштаба. Все это в совокупности позволило нам подготовить ряд интересных программ, ориентированных на собственников бизнеса, членов Совета директоров, ведущих менеджеров – директоров направлений. По большому счету, мы создали эту нишу на российском рынке тренинговых услуг.

### Какой из Ваших тренингов пользуется наибольшей популярностью?

Каждый из тренингов ориентирован на свою целевую аудиторию. Нашим «флагманским» продуктом клиенты считают эксклюзивный двухдневный консультационный тренинг для высшего руководства и членов Совета Директоров «Профессиональное мастерство директора».

Этот тренинг АНД проводит совместно с National Association of Corporate Directors (NACD) с выдачей международного сертификата корпоративного директора. Созданная в 1977 году для оказания услуг по вопросам корпоративного управления в Советах Директоров и для членов Советов Директоров, сегодня NACD является наиболее авторитетной международной организацией, объединяющей свыше 8000 директоров публичных компаний, в том числе входящих в рейтинг Fortune 100. Сертифицированные на тренинге российские директора заносятся в единый реестр, который ведется в США. Данный тренинг посещают в большей степени собственники бизнеса, члены Советов Директоров и топ-менеджеры крупных компаний.

### Есть ли тренинги «калибром» поменьше?

Наш базовый тренинг «Эффективный Совет директоров» идет уже второй бизнес-сезон. Тренинг ориентирован на членов Совета директоров, руководителей департаментов корпоративных отношений, корпоративных секретарей, акционеров и других участников системы корпоративного управления. Значительная часть тренинга посвящена практической работе с индивидуальными задачами участников, дискуссиям, деловым упражнениям в малых группах по методике командного действия. Мы стремимся за 2 дня совместной работы дать участникам системное видение процесса корпоративного управления акционерным обществом на реальных примерах из российской и зарубежной практики, в частности разбирая их собственные ситуации.

### Что дает в практическом плане прохождение тренинга директорам?

Тренинг позволяет передать каждому участнику в концентрированном виде наши знания – представление об эффективных механизмах функционирования Советов директоров, понимание отличия стратегического планирования от решения тактических задач управления, сведения о современных подходах к построению системы внутреннего контроля, рекомендации по решению задач, стоящих перед Советами директоров, навыки построения эффективных взаимоотношений и сильной команды. Нередко после тренинга «просветленный» директор той или иной компании выступает инициатором гармонизации деятельности Совета в целом или по конкретным направлениям.

### Насколько это реально делать в одиночку?

Прошедший тренинг директор начинает лучше видеть разницу между «что в Совете сейчас» и «как это может быть по-другому». Но, как говорится, глаз сам себя не видит. Поэтому для более четкой диагностики текущего состояния, прояснения целей и задач предстоящих перемен, оценки необходимых для этого ресурсов, может понадобиться дополнительная, уже внутрикорпоративная работа с привлечением внешних экспертов.

## Как относятся собственники бизнеса к Вашим тренингам?

Пожалуй, одна из главных проблем во взаимоотношениях с собственником – быть услышанным. У нас существует тренинг «Эффективный собственник и работа Совета Директоров». Как следует из названия, тренинг имеет несколько иной вектор. Несмотря на то, что собственник является ключевой фигурой, мы рекомендуем ему данный тренинг посещать вместе с топ-менеджерами. Соответственно на тренинге значительный акцент делаем на таких вопросах как: «Что значит быть эффективным собственником?», «Какой вид бизнеса лучше развивать – проектный, тематический, партнерский или семейный?», «Зачем и как строить видение бизнеса?», «Кто отвечает за развитие бизнеса, а кто за его успешность?» и многих других.

## По каким критериям Вы оцениваете готовность компании к изменениям?

По нашим оценкам, самым верным индикатором является фигура HR в компании. Если ранее HR-менеджер был ориентирован в основном на рекрутинг и миссию своей службы видел в большей степени как сервисной, то и вопросы обучения касались в основном менеджмента. Сейчас расширяется круг компаний, в которых HR имеет статус директора. Или даже он является вторым лицом в компании и занимает пост вице-президента. Соответственно такое лицо ясно представляет себе, какие программы обучения для первых лиц компании, членов СД могут быть полезны и нередко сам выступает инициатором обучения. Взаимодействие с продвинутыми HR-директорами заметно обогатило нас в содержательном плане. И в результате появился специальный тренинг «Корпоративное управление для HR». В наших планах расширить данную тематическую линейку обучающих программ, разумеется, в контексте корпоративного управления.

## Важная персона

**Корпоративный секретарь – новая персона в российской деловой практике. Это дань моде или реальная потребность?**



Анна Мазманя

Корпоративный секретарь (КС) – дословный перевод, в определенной степени искажающий смысл. Если секретарь генерального директора – это хороший помощник, то секретарь акционерного общества должен быть хорошим руководителем. У него совсем иной масштаб влияния. В мировой практике КС – руководитель, координирующий работу Совета Директоров, часто в ранге вице-президента или главного юриста. В российской практи-

ке данные функции чаще выполняет юридический отдел, как коллегиальный орган. Другой вариант – вице-президент по корпоративному управлению. Полномочия и ответственность секретаря общества зависят от его масштаба и ряда других факторов.

## Если говорить о полномочиях корпоративного секретаря, то какие они?

Корпоративный секретарь в зарубежных компаниях занимает достаточно высокое положение. Он считается старшим должностным лицом (senior corporate officer), играющим ключевую роль в администрировании важнейших сфер корпоративного управления. О полномочиях КС подробно изложено в Кодексе ФКЦБ. В уставе или внутренних документах общества также должны быть указаны полномочия секретаря. Обязанность органов и должностных лиц общества – содействовать секретарю в осуществлении возложенных функций. В целом полномочия КС можно разбить на следующие основные группы: полномочия по вопросам политики и практики корпоративного управления, полномочия по отношению к Совету директоров, полномочия по защите прав акционеров и полномочия по вопросам раскрытия информации и прозрачности. КС играет важную роль в разработке, соблюдении и периодическом пересмотре политики корпоративного управления общества. Он может помочь обществу продемонстрировать приверженность принципам надлежащего корпоративного управления.

## Насколько в России распространена практика использования КС в компаниях?

По большому счету, секретарь общества нужен для эффективной работы Совета Директоров. Я не встречала в открытых источниках количественных и/или качественных исследований на данную тему. Поэтому, опираясь на деятельность клуба, мы планируем провести такое исследование самостоятельно. Надеемся, оно поможет уточнить профиль российского КС. Вопросов уже накопилось достаточно много.

## Какие критерии назначения на должность корпоративного секретаря?

При рассмотрении кандидатов на должность нужно учитывать несколько основных критериев: образование, трудовые отношения с другими обществами, отношения с аффилированными лицами и основными деловыми партнерами общества и, наконец, личные качества. Наличие у кандидата зарубежного образования в данной сфере скорее исключение, чем правило. На практике КС становятся чаще юристы или экономисты, реже руководители кадровых служб или менеджеры. Как правило, выдвижение на должность происходит из внутреннего кадрового резерва. Секретарь общества подотчетен и подчинен Совету директоров, не должен быть аффилированным лицом общества или его должностных лиц. Секретарь должен иметь возможность уделять достаточно времени своим обязанностям. Поэтому не рекомендуется совмещать данную должность с исполнением иных обязанностей. Хотя, в небольших компаниях существует практика

совмещения должностей КС и юрисконсульта. Важнейшей особенностью деятельности корпоративного секретаря является его независимость. Кандидат на должность обязан иметь безупречную репутацию. Получается, что основные критерии выбора – доверие и опыт, ведь КС – это «хранитель ларца».

## Какая сложилась в российской практике система мотивации КС?

Думаю, что это во многом зависит от масштаба общества и принятой в нем системы мотивации. Как я уже говорила, в открытых источниках исследований на данную тему практически нет. По нашим оценкам, в компаниях, где существует реальная потребность в КС, он хорошо мотивирован, причем в долгосрочной перспективе. В настоящее время АНД проводит исследование по механизму вознаграждения корпоративных секретарей, с результатами которого можно будет ознакомиться в следующем номере.

## Вы ведете КС-клуб, кто в него ходит?

Профессиональные объединения корпоративных секретарей (секретарей компании) существуют во многих странах. Еще в 1891 г. в Лондоне был создан Институт дипломированных секретарей и администраторов (Institute of Chartered Secretaries and Administrators).

Сегодня его подразделения действуют в Австралии, Канаде, Новой Зеландии, ЮАР, Гонконге, Зимбабве, Малайзии Сингапуре. В 1946 г. было основано Американское общество корпоративных секретарей, в 1980 г. – Индийский институт секретарей компании, в 1995 г. – Канадское общество корпоративных секретарей.

Наш клуб – это некоторая площадка для общения единомышленников, обмена мнениями, коллегиального обсуждения проблем, получения квалифицированных рекомендаций.

Члены клуба – это действующие КС (руководители аппарата СД), юристы, профессионалы в области корпоративного управления. Ядро клуба формируют представители 30 компаний, участвующих в его работе на постоянной основе. Если брать региональный срез, то около 60 % составляют московские компании, включая представительства, и соответственно около 40% – региональные компании.

## Какие планы развития клуба?

КС-клуб – совсем молодой проект и мы активно работаем над его развитием. Стремимся объединить профессионалов в данной области для содействия в приобретении знаний и навыков, необходимых для эффективного исполнения обязанностей, консультирования по различным вопросам. Для этого планируем выпускать информационные материалы, проводить исследования, тренинги, семинары и конференции. Пока информацию о наших мероприятиях и ближайших планах можно прочитать на сайте АНД, а также в журнале «Независимый директор». По запросам журналистов, которым интересна данная тема, мы готовы предоставить информацию. Сейчас ведем переговоры с зарубежными коллегами относительно партнерских программ. Будем надеяться, что наши совместные инициативы заинтересуют членов клуба.

## Роль внутреннего аудита в совершенствовании системы управления рисками компании



**Сергей Орлов, MBA,**  
советник генерального  
директора компании  
«Развитие бизнес  
систем».

**Сергей Орлов**

*В марте 2005 года в США вступили в силу новые стандарты раскрытия информации публичными акционерными компаниями (установленные Законом Сарбейнса-Оксли<sup>1</sup>), где фактически во главу угла поставлены вопросы заверения независимыми аудиторами и менеджментом компании информации о полноте и эффективности существующих систем внутреннего контроля, в первую очередь при подготовке финансовой отчетности.*

Таким образом, в 2005 году фондовый рынок вступил в новую эру, где центральным вопросом для инвесторов становится вопрос эффективности систем внутреннего контроля – прекрасных финансовых результатов и блестящего фасада корпоративного управления оказывается недостаточно, чтобы защитить инвестиции миноритарных акционеров в среднесрочной перспективе.

Следует отметить, что корпоративное управление, полнота раскрытия информации и организация взаимоотношений с инвесторами во многом являются производными процессами, которые сами по себе на среднесрочном отрезке времени влияют в гораздо меньшей степени на стоимость компании, нежели внедрение эффективных систем внутреннего контроля и внутреннего аудита. Важнейшим элементом системы внутреннего контроля является система управления рисками компании, на необходимость создания которой в публичных акционерных компаниях указывают положения закона Сарбейнса-Оксли.

<sup>1</sup> Закон Сарбейнса-Оксли (Закон 107-204) «О защите инвесторов за счет улучшения точности и достоверности раскрытия корпоративными данными, которые предусмотрено раскрывать в соответствии с законодательством о ценных бумагах и по другим основаниям», принят Сенатом и Палатой Представителей США на 107 сессии Конгресса 30 июля 2002 г.

В России так же предпринимаются меры по повышению ответственности Советов директоров и менеджмента компаний за эффективность систем внутреннего контроля. Так Постановление Федеральной службы по финансовым рынкам «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг» № 04-1245/пз-н от 15 декабря 2004 года требует наличия в компаниях-эмитентах утверждённого Советом директоров Положения о внутреннем контроле. Кроме того, в компании необходимо создать отдельное структурное подразделение, которое должно контролировать выполнение такого Положения. Это подразделение – служба внутреннего аудита.

Эффективность работы службы внутреннего аудита во многом зависит от правильной организации. Тотальный контроль за финансово – хозяйственной деятельностью компании, который хотелось бы иметь акционерам, в современных условиях невозможен. Передовые российские компании активно внедряют системы управления рисками, представляющие собой особый подход к управлению компанией, состоящий в предвидении и уменьшении негативных последствий неопределённости ожидаемых результатов деятельности. Служба внутреннего аудита должна строить свою работу на основе оценки эффективности работы системы управления рисками компании.

Анализируя работу системы управления рисками, внутренний аудит в ходе своих проверок своевременно получит информацию о недостатках этой системы (риск возникновения финансовых нарушений, возможном мошенничестве, некорректном отражении в учёте бухгалтерской информации, нарушениях законодательства и т.п.). По результатам своей работы служба внутреннего аудита должна предоставить предложения Совету директоров и менеджменту компании, направленные на повышение эффективности работы системы управления рисками. Таким образом, может быть достигнут предупредительный характер работы внутреннего аудита.

- Собственники и руководство компаний проявляют готовность идти на риск в условиях неопределённости, поскольку наряду с риском потерь существует возможность получения дополнительной прибыли. Хотя ясно, что получение дополнительной прибыли никому не гарантировано, вознаграждением за затраченное время и усилия могут оказаться как прибыль, так и убытки.
- Управление рисками – явление относительно новое даже для западных стран. В Россию оно пришло еще позднее. Следует отметить, что за последнее время изменился подход к организации систем управления рисками в западных компаниях. Активно внедряется новая модель управления рисками: риск – менеджмент в рамках всей организации (enterprise – wide risk management).

Его еще можно назвать комплексным риск – менеджментом. Особенность этой модели управления рисками как раз и заключается в том, что управление рисками в организации приобретает всесторонний характер и координируется в рамках всей организации.

Руководители большинства российских компаний традиционно считают риск-менеджмент специализированной и обособленной деятельностью. Например, это касается управления страховыми или валютными рисками. Новый подход заключается в ориентировании служащих и менеджеров компании всех уровней на риск-менеджмент.

В Таблице 1 представлены основные черты нового и старого методологического подходов к риск-менеджменту :

**Таблица 1. Основные черты нового и старого методологических подходов к риск-менеджменту<sup>2</sup>**

Старый подход	Новый подход
<b>Фрагментированный риск-менеджмент:</b> каждый отдел самостоятельно управляет рисками (в соответствии со своими функциями). Прежде всего, это касается бухгалтерии, финансового и ревизионного отделов	<b>Интегрированный, объединенный риск-менеджмент:</b> управление рисками координируется высшим руководством; каждый сотрудник компании рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы
<b>Эпизодический риск-менеджмент:</b> управление рисками осуществляется тогда, когда менеджеры посчитают это необходимым	<b>Непрерывный риск-менеджмент:</b> процесс управления рисками непрерывен
<b>Ограниченный риск-менеджмент:</b> касается прежде всего страхуемых и финансовых рисков	<b>Расширенный риск-менеджмент:</b> рассматриваются все риски и возможности компании

Следует добавить, что необходимо рассматривать все риски, как внутренние, так и внешние, которые могут мешать организации достичь своих целей. В первую очередь надо уделять внимание внутренним, наиболее материальным рискам. Ведь именно внутренние риски привели к многочисленным корпоративным скандалам в мире (Enron, Worldcom, Parmalat и др.).

Выбор наиболее эффективных методов и технологий внутреннего аудита определяется целями и видами деятельности компании, окружающей средой и соответствующим

<sup>2</sup> Т. Бартон, У.Г. Шенкир, П.Л. Уокер, «Комплексный подход к риск-менеджменту», М., Издательский дом «Вильямс», 2003 г.

набором свойственных рисков. Внутренний аудит должен охватывать все бизнес-процессы компании. При этом основную ответственность за правильное функционирование системы внутреннего аудита несет высшее руководство компании, а акционеры компании кровно заинтересованы в эффективности системы внутреннего аудита, так как она способствует снижению рискованности их вложений.

Важную роль службы внутреннего аудита в повышении эффективности работы системы управления рисками подчёркивают профессиональные стандарты, разработанные Международным институтом внутренних аудиторов<sup>3</sup>: профессиональные внутренние аудиторы играют ключевую роль в оценке и гарантировании эффективности систем управления рисками, контроля и корпоративного управления. Кроме того, в функцию внутреннего аудита входит оценка достоверности отчетности (как внешней, финансовой и регуляционной, так и внутренней, управленческой), проверка целесообразности и экономической эффективности операций, сохранности активов, и, безусловно, проверка соблюдения законодательства, требований нормативных документов регулирующих органов и контрактных обязательств организации.

Но в отличие от роли подобного подразделения в модели тотального контроля, внутреннему аудиту важнее не личная преданность руководителю организации, а независимость, не фиксирование нарушений пунктов инструкции, а квалифицированный анализ рисков, процессов и причин, приведших к таким нарушениям, не примерное наказание виновных, а установление и совершенствование контролей, смягчающих воздействие выявленных рисков<sup>4</sup>.

Главные инструменты внутреннего аудитора – это концепция управления рисками компании и выстроенная на ее базе методология внутреннего аудитора. Именно эти инструменты позволяют приступить к планированию работы внутреннего аудита, сформировать план и программу проверки и рационально распределить ресурсы. Именно эти инструменты позволяют отделить в ходе проверки случайную ошибку исполнителя от случаев мошенничества при отсутствии или нарушения регламентов внутреннего контроля.

Гибкость и быстрота реакции на изменения внутренней среды компании и большая эффективность являются основными преимуществами риск – ориентированного внутреннего аудита по сравнению с идеей тотального контроля.

<sup>3</sup> Institute of Internal Auditors, США. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита с учётом дополнений от декабря 2003 года, введенных в действие с 01 января 2004 г..

<sup>4</sup> Р. Гиниятов «Риск и контроль. Модель COSO», сайт Института внутренних аудиторов [www.ii-a.ru](http://www.ii-a.ru).

## Письмо Банка России «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях»

*На официальном сайте Центробанка РФ ([www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)) опубликовано письмо «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях», предложенном ЦБ РФ для обсуждения участниками рынка.*

В частности, ЦБ РФ рекомендует российским банкам обратить внимание на зарубежную практику формирования Советов директоров, согласно которой количество независимых директоров должно быть «достаточным для обеспечения объективности, взвешенности и независимости принимаемых управленческих решений».

Через весь текст письма проводится главная идея текста о том, что эффективность корпоративного управления в кредитных организациях является одним из важнейших условий обеспечения стабильности, как самих кредитных организаций, так и банковской системы Российской Федерации.

Уже в «общих положениях» письма ЦБ формулирует Основные направления корпоративного управления в кредитных организациях:

- распределение полномочий, вопросов компетенции и подотчетности между органами управления;
- определение и утверждение стратегии развития деятельности кредитной организации;
- предотвращение конфликтов интересов, которые могут возникнуть в связи с деятельностью кредитных организаций;
- обеспечивать соблюдение принципов профессиональной этики путем определения соответствующих правил и процедур;
- определение порядка и контроль за раскрытием информации о кредитной организации;

Отдельная глава письма посвящена распределению полномочий между участниками (акционерами), советом директоров (наблюдательным советом) и исполнительными органами кредитных организаций. В ней подробно изложены функции и общие принципы деятельности исполнительных органов и совета директоров, и, в частности, уделено особое внимание вопросам формирования последнего. В частности, в письме содержится рекомендация о том, что члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров (наблюдательного совета) общества, а лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем совета директоров (наблюдательного совета) общества.

В письме содержатся и рекомендации о количественном составе советов директоров (наблюдательных советов) кредитных организаций, также как это определено Законом об акционерных обществах для всех акционерных обществ. В частности, количество членов совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества не может быть менее пяти (для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций общества более одной тысячи количество членов совета директоров (наблюдательного совета) не может быть менее семи членов, а для общества с числом акционеров-владельцев голосующих акций общества более десяти тысяч – менее девяти членов).

Центральный Банк формулирует рекомендации о включении независимых директоров в состав советов директоров кредитных организаций, ссылаясь при этом на «Кодекс корпоративного поведения ФКЦБ». В письме отмечается, что согласно пп. 2.2.3 главы 3 Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 04.04.2002 № 421 /р (далее – Кодекс корпоративного поведения), независимые директора должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров (наблюдательного совета). При этом в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров (наблюдательном совете) было достаточное количество независимых директоров.

В письме формулируются также дополнительные рекомендации о том, что необходимо исключить возможность избрания в качестве независимых директоров лиц, которые:

- являются участниками (акционерами) кредитной организации;
- являются или являлись в течение трех и менее лет, предшествующих дню избрания независимого директора в совет директоров (наблюдательный совет) кредитной организации, должностным лицом аудиторской организации, осуществлявшей аудит кредитной организации или оказывающей ей сопутствующие аудиту услуги;
- не имеют образования и опыта работы, позволяющих им оценивать информацию о деятельности кредитной организации и состоянии рыночной среды для вынесения профессиональных суждений в сфере банковской деятельности вне зависимости от мнений участников (акционеров), исполнительных органов, служащих и других членов совета директоров кредитной организации

Помимо «Кодекса» ФКЦБ, Центральный банк ссылается также и на Принципы корпоративного управления ОЭСР от 22 апреля 2004 года, которые рекомендуют создавать комитеты по стратегическому планированию, управлению банковскими рисками, аудиту, кадрам (назначениям) и вознаграждениям, урегулированию корпоративных конфликтов, профессиональной этике и другие.

Давая рекомендации о деятельности советов директоров (наблюдательных советов) кредитных организаций, Письмо формулирует также и требования к порядку осуществления членами совета директоров (наблюдательного совета) своих полномочий:

- не принимать на себя обязательств и не совершать действий, которые могут привести к возникновению конфликта между собственными интересами члена совета директоров (наблюдательного совета) и интересами кредитной организации и (или) интересами ее кредиторов, вкладчиков и иных клиентов;
- тщательно анализировать необходимую для выполнения своих функций в совете директоров (наблюдательном совете) информацию о деятельности, финансовом состоянии кредитной организации и ее положении на рынке, а также о преобладающих тенденциях в банковском секторе и возможных изменениях действующего законодательства, касающихся деятельности кредитной организации;
- принимать активное участие в обсуждении вопросов, выносимых на рассмотрение совета директоров (наблюдательного совета), и в случае невозможности личного присутствия на заседании представлять при необходимости в письменной форме свое мнение по рассматриваемым вопросам;
- анализировать и изучать необходимые для выполнения своих функций в совете директоров (наблюдательном совете) материалы по вопросам, выносимым на обсуждение совета директоров (наблюдательного совета), выводы и рекомендации службы внутреннего контроля и внешнего аудитора;
- анализировать акты проверок кредитной организации (ее филиалов) и (или) информацию о результатах проверок, проведенных уполномоченными представителями Банка России, которые представлены руководителем кредитной организации совету директоров (наблюдательному совету);
- рассматривать и готовить решения по заключениям, предложениям, требованиям и предписаниям по существенным вопросам, направленным в кредитную организацию Банком России, органами государственной власти и местного самоуправления в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- своевременно проводить совещания (рабочие встречи) с членами исполнительных органов, иными служащими кредитной организации, независимыми экспертами, внешним аудитором, принимать участие в совещаниях с органами государственного регулирования и надзора для выполнения своих функций.

Кроме того, в письме Центрального банка в отдельные главы выделены принципы определения стратегии развития кредитных организаций, управления банковскими рисками, предотвращения конфликтов интересов, соблюдения правил профессиональной этики, а также формирования информационной политики.

Отныне Центральный Банк рекомендует всем кредитным организациям проводить также регулярную оценку состояния собственного корпоративного управления. Такая самооценка должна проводиться под руководством совета директоров (наблюдательного совета) с назначением лиц (предпочтительно независимых директоров либо членов комитета по аудиту при наличии такового), ответственных за сбор и обобщение информации.

## Эмитенты акций и облигаций будут формировать советы директоров по-новому

*С 1 января 2006 года вступят в силу дополнительные требования ФСФР к эмитентам акций и облигаций, включенных в котировальные списки «А» и «Б». В числе прочих требований, ужесточатся правила, по которым должны формироваться советы директоров эмитентов, участвующих в листинге.*

В соответствии с Положением о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг (утв. приказом Федеральной службы по финансовым рынкам от 15 декабря 2004 г. N 04-1245/пз-н), с 1 января 2006 года вступает в силу правило (абзац 7 пункта 4.5.1, абзац 6 пункта 4.5.2, абзац 7 п. 4.6.1, абзац 6 пункта 4.6.2), в соответствии с которым для включения в котировальный список «А» первого и второго уровней акций и облигаций эмитента, последний должен соблюсти ряд требований, либо принять обязательство по их соблюдению по истечении года со дня включения ценных бумаг в соответствующий список.

Среди таких требований, помимо прочего, необходимость включить в совет директоров эмитента члена (членов), отвечающего требованиям, предусмотренным пунктом 2 приложения N 1 к указанному Положению. Кроме того, в совете директоров эмитента должен быть сформирован комитет, исключительными функциями которого являются оценка кандидатов в аудиторы акционерного общества, оценка заключения аудитора, оценка эффективности процедур внутреннего контроля эмитента и подготовка предложений по их совершенствованию (комитет по аудиту), возглавляемый директором, отвечающим требованиям, предусмотренным пунктом 2 приложения N 1 к настоящему Положению.

При этом необходимым условием включения акций в котировальные списки «А» обоих уровней является наличие не менее трех независимых директоров в совете. А в отношении акций списка «В» необходимое условие – минимум один независимый директор.

Необходимым условием включения облигаций в котировальные списки «А» также является наличие не менее одного независимого директора.

### **Определение независимого директора из «Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ России»**

*Новые требования, предъявляемые к советам директоров эмитентов, во многом перекликаются с определением независимого директора, сформулированным в «Кодексе корпоративного поведения ФКЦБ России», но являются более мягкими. В связи с этим, Положение не использует термин «независимый директор», а упоминает лишь «члена совета*

### **Требования к члену совета директоров, которого необходимо включить эмитентам в соответствии с новым Положением.**

В соответствии с пунктом 2 «Приложения N 1 к Положению о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг», включаемые в совет директоров «независимые» члены должны отвечать следующим требованиям:

- не являться на момент избрания и в течение 1 года, предшествующего избранию, должностными лицами или работниками эмитента (управляющего);
- не являться должностными лицами другого хозяйственного общества, в котором любое из должностных лиц этого общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являться супругами, родителями, детьми, братьями и сестрами должностных лиц (управляющего) эмитента (должностного лица управляющей организации эмитента);
- не являться аффилированными лицами эмитента, за исключением члена совета директоров эмитента;
- не являться сторонами по обязательствам с эмитентом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров общества;
- не являться представителями государства, т.е. лицами, которые являются представителями Российской Федерации или субъектов Российской Федерации в совете директоров акционерных обществ, в отношении которых принято решение об использовании специального права («золотой акции»), и лицами, избранными в совет директоров из числа кандидатов, выдвинутых Российской Федерацией, а также субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием, если такие члены совета директоров должны голосовать на основании письменных директив (указаний и т.д.), соответственно, субъекта Российской Федерации или муниципального образования.

директоров, отвечающего требованиям, предусмотренным пунктом 2 приложения 1». Для сравнения, ниже приводятся пункты «Кодекса», содержащие требования к независимым директорам.

Независимые директора призваны внести значительный вклад в обсуждение и принятие решений по таким вопросам, как выработка стратегии развития общества, оценка соответствия деятельности исполнительных органов избранной стратегии, разрешение корпоративных конфликтов с участием акционеров, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров. Таким образом, наличие в составе совета директоров общества независимых директоров позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам, что, в конечном счете, способствует укреплению доверия инвесторов к обществу.

При определении конкретных требований к независимому директору необходимо исходить из того, что такой директор должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных повлиять на формирование его мнения. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;
- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества, с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый. Чтобы независимые директора могли реально влиять

на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров. В любом случае, в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее 3 независимых директоров.

## **Совет директоров акционерных обществ с государственным участием**

*Все большее число стран ОЭСР проводит значительные реформы для профессионализации советов директоров и наделяния их реальными полномочиями. Для этого была сделана попытка ограничить политическое вмешательство, усилить независимость и компетентность советов директоров акционерных обществ с государственным участием (State Owned Enterprise, SOE) на основе продуманных и основанных на квалификации процессов формирования совета. Была восстановлена компетенция совета в таких важных областях, как контроль за руководством предприятия и стратегической направленностью, создаются более систематические процессы оценки. Меняется и практика выплаты вознаграждения, отражая в большей мере степень ответственности и рабочую нагрузку. В то же время в ряде стран ОЭСР советы директоров SOE по-прежнему слишком велики, перегружены представителями государства, лишены деловой хватки, а нередко и влияния. Иногда наиболее важные из их полномочий передаются ответственным министрам или менеджменту. Наконец, присутствие представителей работников нередко превращает советы директоров SOE в арену политических сделок, особенно в силу того, что работники государственного сектора обычно лучше всего организованы.*

### **Структура и размер совета директоров**

Советы директоров SOE обычно построены так же, как и в других акционерных обществах данной страны. В странах, где преобладает одноуровневая система, например, Новая Зеландия или Великобритания, в SOE также существует одноуровневая система организации советов. Подобным образом, в странах с двухуровневой системой в SOE существуют наблюдательные советы и правления, как в Германии, Австрии, Словакии и в скандинавских странах. В Норвегии система одноуровневая, но крупные компании могут иметь «наблюдательное собрание компаний», состоящее из 12 – 24 членов.

Советы директоров SOE во многих странах обычно большие по численности. Так, например, во Франции советы директоров SOE когда-то могли включать до 30 членов вследствие «трехсторонней» структуры

совета, принятой в 1983 году с законом о демократизации государственного сектора.

Однако в последнее время численность совета директоров SOE уменьшилась. В Швеции и Новой Зеландии средняя численность совета директоров SOE сократилась до 7 членов. В ряде стран установлены пределы численности совета директоров SOE (см. таблицу 1), например, в Корее, где Основной закон об управлении государственными предприятиями ограничил численность совета 15 членами.

**Таблица 1. Новые пределы численности советов директоров SOE**

Страна	Минимум	Максимум
Греция	7	13
Корея	–	15
Мексика	5	15
Новая Зеландия	2	9
Швейцария	2	9

Источники: анкеты ОЭСР по корпоративному управлению.

## Состав совета директоров

Советы директоров SOE от страны к стране значительно отличаются по составу в зависимости от относительного влияния государства, присутствия представителей работников, значения специалистов частного сектора и «независимых» членов.

### Представители государства

Первая главная особенность советов директоров SOE заключается в представительстве государства. Совет директоров SOE в различных странах ОЭСР отличаются, главным образом, с точки зрения численности и характера представительства государства. Государство могут представлять государственные служащие из министерства управления собственностью или отраслевого министерства, а также «внешние» лица из частного сектора и т.п. (ученые, эксперты, т.д.). Здесь мы будем говорить о представителях государства как таковых, т.е. представителях из ответственных министерств.

Численность представительства государства в совете директоров SOE колеблется от нулевой до практически полного состава совета:

- В некоторых странах в совете директоров SOE представителей государства нет. Эти страны обычно следуют централизованной модели организации собственности. В Австралии принято не назначать государственных служащих в состав SOE, кроме исключительных случаев. То же происходит и в Корее, где у государства нет прямого представителя в советах директоров SOE.

- Во многих странах в совете есть лишь один или два представителя независимо от доли государства в этой предприятии. Так обстоит дело в Швеции и Германии (1 или максимум 2) и на большинстве SOE Финляндии. То же происходит и в Великобритании на тех предприятиях, где государство не является единственным акционером. Назначенные государством члены совета есть в трех компаниях: QinetiQ, NATS и Partnerships UK. В Италии после недавнего пересмотра полномочий, связанных с «золотыми акциями», министр финансов, по согласованию с министром производственной деятельности, назначает одного члена совета директоров SOE со статусом наблюдателя и без прав голоса. В некоторых странах со смешанной моделью собственности в совете представлено каждое ответственное министерство, как, например, в Греции, где в совете директоров SOE представлены и Министерство экономики и финансов, и отраслевые министерства.
- Во многих случаях представительство государства пропорционально его собственности, как, например, в Австрии, Чехии, Словакии, Новой Зеландии в SOE с миноритарным участием, а также в Испании.
- Государство может иметь фиксированный процент мест в совете, например, одну треть во Франции в некоторых SOE и не менее 50% в Мексике. В последнем случае, председатель совета директоров должен быть представителем государства из государственного ведомства или министерства, отвечающего за управление собственностью.
- Наконец, в некоторых странах все члены совета, кроме председателя, являются представителями государства.

Между типами организации собственности и численностью представителей государства в советах директоров SOE нет явной зависимости. Тем не менее, страны со смешанной моделью организации собственности обычно имеют более высокое прямое представительство государства. Несколько стран со смешанной моделью не имеют представителей государства в советах директоров SOE. Есть также несколько стран с централизованной моделью собственности, в которых много представителей государства (Франция и Испания), а также страны с отраслевой моделью, где представительство государства невелико.

Правила, касающиеся состава совета, могут предусматривать, что представители государства в совете директоров SOE являются государственными служащими из соответствующих ведомств или министерств, как, например, в Мексике. Или же они лишь дают государству право, через орган управления собственностью, назначать представителей государства, как государственных служащих, так и иных лиц, как это происходит в Италии, Польше и Германии. В тех случаях, когда государство назначает «представителей», не принадлежащих к администрации, мы будем считать их внешними или независимыми членами совета, о чем говорится ниже.

В Польше, кроме того, представители государства в наблюдательном совете должны сдать особые экзамены, чтобы занять должность в совете.

### *Представители работников*

Вторым важным отличием в составе советов директоров SOE является наличие и численность представителей работников (Таблица 2).

- В большинстве случаев присутствие представителей работников в совете директоров SOE исходит из существующей практики в акционерных компаниях соответствующих стран и основано на требованиях законодательства о компаниях. Так обстоят дела в Австрии, Чехии, Швеции, Финляндии, Норвегии, Дании и Германии.
- В бывших социалистических странах требование основано на приватизационном законодательстве, как, например, в Польше, где представители работников составляют 40% наблюдательного совета казенных компаний. В Словакии работники государственных предприятий избирают половину наблюдательных советов, причем работники акционерных компаний избирают только одну треть состава наблюдательного совета.
- В некоторых других случаях действуют специальные правила для SOE, которые требуют наличия определенного числа или процента представителей работников, например, во Франции (где их численность колеблется между 2 членами и 1/3 совета), Греции, Испании и Швейцарии. В Греции в каждом совете директоров SOE должно быть два представителя работников. Во Франции одна треть совета директоров SOE должна состоять из представителей работников в соответствии с Законом о демократизации государственных услуг от 1983 года. Закон 1983 г. предусматривает ограниченную ответственность для представителей работников и в целом проводит различие между членами совета по статусу, обязанностям и ответственности.

Основная причина включения представителей государства в состав совета SOE та же, что и для советов зарегистрированных на бирже компаний, хотя гораздо больше стран требуют этого участия для SOE по сравнению с частными компаниями. Объясняется это необходимостью повысить ответственность перед работниками как перед заинтересованной стороной. Представительство работников в советах призвано дать работникам возможность обсуждать и договариваться об альтернативных стратегиях, не упуская из виду общие финансовые задачи и обязательства по оказанию услуг. Это представительство также направлено на содействие диалогу между работниками и главным исполнительным руководителем, а также основными должностными лицами предприятия. И, наконец, представительство работников может стать для внешних членов совета прямым источником информации о ситуации в SOE.

В то же время, как и в компаниях частного сектора, выгоды от представительства работников — вопрос спорный. Основания для привлечения представителей работников к участию в совете директоров SOE могут быть укреплены в случае некоторых SOE, благодаря их примерной роли в надлежащей практике, с точки зрения социальной политики и политики занятости. Они были также усилены де-факто исторической силой трудовых союзов государственного сектора. Выгоды будут зависеть в основном от таких важных факторов, как компетентность и независимость представителей работников, и от соблюдения ими обязательств конфиденциальности. Результат будет зависеть также от того, как будут приняты представители работников и как они будут сотрудничать с советом и исполнительным руководством.

Роль работников в советах директоров SOE также связана с растущей значимостью работников как акционеров, особенно там, где приняты различные схемы участия работников в капитале. Последствия этих схем участия работников не совсем ясны, о чем при обсуждении схем поощрения работников говорится в «Обзоре корпоративного управления стран ОЭСР».<sup>5</sup>

### **Независимые члены совета**

Третьей отличительной особенностью советов директоров SOE является степень их независимости. Присутствие в совете независимых членов зависит от страны и также от того, что понимается под независимостью:

В некоторых странах нет независимых членов совета, например, в Испании и в Турции.

Во многих странах определенный процент членов совета должны быть независимыми. В Греции требуется, чтобы не менее 30% членов совета не входили в исполнительное руководство компании, и 2 из них должны быть независимыми, за исключением ситуаций, когда в совете представлены миноритарные акционеры. Во Франции одна треть совета должна состоять из «квалифицированных лиц», которые считаются независимыми от государства и исполнительного руководства компании. В Корее не менее половины совета государственных предприятий должны быть «со стороны», т.е. быть неисполнительными директорами, хотя определения независимости нет. В Словакии большинство состава совета должно быть независимым.

В некоторых странах SOE следуют надлежащей практике, предписанной национальными кодексами, законами или нормативными актами в отношении корпоративного управления на компаниях, зарегистрированных на бирже. Так обстоит дело в Великобритании, где в качестве ориентира для SOE используется Объединенный кодекс корпоративного управления. В Объединенном кодексе требуется, чтобы большинство в совете крупных компаний состояло из независимых директоров.

<sup>5</sup> Корпоративное управление: обзор стран ОЭСР, 2004 г., ОЭСР.

Таблица 2. Представительство работников на уровне совета SOE

Страна	Рабочие советы	Представительство на уровне совета директоров	
		SOE	Компании открытого типа, зарегистрированные на бирже
Австрия	Да*	1/3 состава совета 1	
Бельгия	Да	Нет	
Чехия	Да*	1/3 состава совета	
Дания	Да	От 2 до 1/3 состава совета	
Финляндия	Да	Определяется отраслевым соглашением	
Франция	Да	2 представителя рабочего совета (без прав голоса) либо:	
		От 3 до 1/3 состава совета	2-3 члена совета для приватизированных компаний, макс. 1/3 состава совета для других корпораций (на добров. основе)
Германия	Да*	От 1/3 до половины состава совета (в зависимости от размера фирмы), председатель избирается акционерами	
			Угольная и металлургическая отрасль: назначение директора по персоналу в правлении
Греция	Да	2-3 состава совета	Нет
Венгрия	Да*	1/3 состава совета (для предприятий с числом работников свыше 200)	
Ирландия	Нет	Считается надлежащей практикой	Нет
Италия	Нет	Нет (конституционный закон не применяется)	
Люксембург	Да	От 1/3 до половины состава совета	
Корея	Да	Нет	
Нидерланды	Да	Рабочий совет назначает членов в состав наблюдательного совета	
Норвегия	Да	В зависимости от размера компании и/или по соглашению с работниками	
Польша		От 2 до 2/5 состава совета	От 2 до 2/5 состава совета, если иного не предусмотрено
Португалия	Да	Нет (конституционный закон не применяется)	Надлежащая практика – 1 член в совете аудиторов
Словакия	Да	1/2 состава совета	1/3 состава совета
Испания	Да	2 члена совета	Нет
Швеция	Да*	2-3 члена совета	
Швейцария	Нет	1-2 (Post, Swisscom, SBB)	
<b>Законодательство Австралии, Канады, Японии, Мексики, Новой Зеландии, Турции, Великобритании и США не содержит положений о рабочих советах или представительстве работников на уровне совета директоров.</b>			

\* включает права совместного определения

«члены совета» означают членов совета директоров в одноуровневой системе и членов наблюдательного совета в двухуровневой системе.

Источник: ОПКК-ОЭСР, Европейский институт профсоюзов и EIRO (Европейский институт промышленных отношений).

Наконец, в ряде стран большинство членов совета, если не все члены совета, являются независимыми. В скандинавских странах, в Нидерландах, Австрии, Германии, Австралии и Новой Зеландии большинство членов совета директоров SOE (помимо представителей работников или заинтересованных лиц) привлечены из частного се-

ктора, хотя они назначаются органом управления собственностью. Кроме того, в данных странах обычно понятие независимости определено более строго.

Когда от совета директоров SOE требуется установленная численность или общее качество независимости, это не

всегда четко определено. Более того, там, где независимость требуется и определена, редко присутствуют специфические механизмы проверки и обеспечения данных требований.

- В некоторых странах, например, в Новой Зеландии, независимость означает только неучастие в исполнительных органах.
- В ряде стран независимость означает независимость и от руководства компании и от деловых отношений. Так обстоит дело в Австралии и в Норвегии, где эксперты из частного сектора не могут иметь никаких деловых отношений или принадлежать к конкурирующим предприятиям. В Греции независимые члены совета не могут занимать исполнительные должности или быть председателем совета, иметь деловые или иные профессиональные отношения в компании, иметь родственников первой или второй очереди или состоять в браке с кем-то из исполнительных членов совета, старшего руководства или акционеров, обладающих контрольным пакетом.
- Наконец, некоторые страны, например, Австралия, практикуют более широкий подход к независимости советов. Там принимается во внимание не только независимость членов совета, но и разделение постов председателя совета и главного исполнительного руководителя. Кроме того, именно совету поручено выбирать главного руководителя, хотя в рамках данного процесса этот выбор согласуется с ответственными министрами.

Во Франции Закон 1983 года о демократизации государственных услуг требует трехстороннего совета, в котором одну треть, как говорилось, составляют прямые представители государства, одну треть – работники и одну треть – «квалифицированные лица». Последние две группы имеют смешанный статус, так как де-факто они назначаются государством и в некоторых случаях могут быть государственными служащими, но не работающими в органе собственности<sup>6</sup> и не представляющими орган, отвечающий за управление собственностью, например, профессора университетов или исследователи. Из-за этого гибридного состояния они считают себя и считаются косвенно представителями государства. Это в особенности справедливо, так как государство обычно считает, что, как контролирующий акционер, должно иметь большинство мест в совете, тогда как ему разрешено контролировать напрямую только одну треть членов совета. Поэтому государство намеренно использует «квалифицированных лиц» как своих косвенных представителей. Кроме того, у этих членов совета часто существует конфликт интересов с SOE, так как они иногда являются представителями клиентов или поставщиков SOE.<sup>7</sup> Таким образом, во многих случаях эти «квалифицированные лица» не могут считаться действительно независимыми.

Могут предусматриваться специальные механизмы для укрепления независимости советов директоров SOE, как, например, фиксированный срок занятия должности (обычно от 3 до 5 лет) для директора, который может быть уволен только по серьезной причине. В Греции независимые члены могут представлять, когда посчитают необходимым, самостоятельно или вместе собственный отчет общему собранию акционеров.

## Другие особые виды представительства

Очень немногие страны способствуют представительству миноритарных акционеров в советах директоров SOE, посредством системы кумулятивного голосования. Это существует в Италии, где особая система кумулятивного голосования, «voto di lista», дает миноритарным акционерам непропорциональные права голоса.

В некоторых странах принята добровольная политика в отношении представительства женщин в составе совета директоров SOE. Так обстоит дело в Швеции и Норвегии, где 50% и 40% состава совета директоров SOE, соответственно, должны быть женщины, а также в Финляндии. В Швеции «государство стремится к равному распределению мест среди мужчин и женщин». Промежуточная цель в 40% была достигнута в мае 2003 г.<sup>8</sup>

В некоторых других странах, например, в Канаде, предусмотрены дополнительные требования, например, для учета географического происхождения и отношения к меньшинствам. Хотя такая политика ведет к расширению возможного выбора кандидатов, она может также делать излишний акцент на разнообразие состава советов директоров SOE в ущерб опыту и способностям их членов. Эта практика была подвергнута критике в Канаде, где советы в государственных компаниях имеют высокий процент женщин, сбалансированы, с точки зрения географии, но в ряде случаев лишены необходимого опыта и способностей.<sup>9</sup>

В целом, отличаясь существенно по составу, советы директоров SOE по-прежнему остаются под сильным влиянием государства и лишены необходимой независимости примерно в половине стран ОЭСР. Кроме того, представительство работников распространено шире, чем в частных компаниях, зарегистрированных на бирже. Эта широкая характеристика состава советов директоров на госпредприятиях обусловлена процессами формирования советов, все еще отмеченными сильным политическим вмешательством. В результате, советы на госпредприятиях нередко лишены необходимых деловых знаний и хватки.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Есть ряд особых состояний, позволяющих государственным служащим работать некоторое время в частном секторе или на госпредприятии («*paratourner*» – переходить с государственной службы в частный сектор): *en disponibilite* – в резерве, *hors cadre* – за штатом, *en retraite differe* – во временной отставке...

<sup>7</sup> Доклад Дуст-Блази № 1004, «Доклад от имени комиссии по изучению управления государственными предприятиями с целью улучшения системы принятия решений», июль 2003 г. Национальная ассамблея, с. 78.

<sup>8</sup> Годовой отчет о государственных компаниях, 2003 г., *Regeringskansliet*, с. 14.

<sup>9</sup> Доклад Главного аудитора Канады, декабрь 2000 г., Глава 18, Управление в государственных корпорациях, с. 18-10.

<sup>10</sup> Подготовлено по материалам «Корпоративное управление на государственных предприятиях: обзор стран ОЭСР» ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)).

## НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

30 июня 2005 года состоялось заседание Комитета АНД по Членству и Этике, на котором в состав Ассоциации были приняты следующие кандидаты:

**Г-н Беклемишев А.В.**, Председатель Совета директоров, ООО Аудиторская компания «Финстатус» (Москва)

**Г-н Большаков А.В.**, независимый директор, Председатель Комитета по аудиту СД, ОАО «МДМ Банк» (Москва)

**Г-н Булатов В.В.**, генеральный директор, ОАО Управляющая компания «Индекс-ХХ» (Москва)

**Г-н Василевский М.Н.**, первый заместитель генерального директора, Холдинг «Вятводспирт» (Москва)

**Г-н Викторов В.Н.**, директор, ООО «Энергоинвест» (Омск)

**Г-н Воскобойник Ю.И.**, исполнительный директор, ПОВО «ВладЗерноПродукт» (Владимир)

**Г-н Корнев Е.В.**, директор, ФГУП «Почта России» – Курганский филиал (Курган)

**Г-н Лоптев И.Л.**, директор по маркетингу, компания WeMaTec (Москва)

**Г-н Мартынов В.Н.**, коммерческий директор, ПОВО «ВладЗерноПродукт» (Владимир)

**Г-жа Матчина З.Г.**, директор по маркетингу, Альянс «Русский Текстиль» (Москва)

**Г-жа Молчанова Н.А.**, президент, ЗАО «Компания ЭГО Транслейтинг» (Санкт-Петербург)

**Г-жа Началова О.В.**, генеральный директор, ООО «Консалтинговый центр НАУФОР» (Москва)

**Г-н Огурцов Б.Н.**, советник генерального директора по корп. развитию, ОАО «Техническая книга» (Санкт - Петербург)

**Г-н Пономарёв И.А.**, финансовый директор, компания «Genser»(Москва)

**Г-н Свистунов А.В.**, генеральный директор, ООО «АВС-Транс» (Калининград)

**Г-н Сотников А.С.**, президент, «Релиз-Консалтинг Групп» (Владивосток)

**Г-н Тывин М.Л.**, президент, строительный холдинг «Новая Эра» (Санкт-Петербург)

**Г-жа Хайтович Л.В.**, финансовый директор, корпорация «Антей» (Москва)

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.