

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Кризис не будет долгим, и наша общая задача – смягчить этот удар **с. 1**

Новости АНД **с. 2**

События

Финансовое положение в секторах российской экономики и роль корпоративного управления **с. 6**

Актуальный вопрос

Риск мошенничества: что делать? **с. 8**

Эффекты кризиса: корпоративное мошенничество **с. 10**

Мнение эксперта

Эволюция корпоративного управления в период кризиса **с. 15**

Вперед в прошлое **с. 17**

Возможности

Время «объединять» коммуникации **с. 19**

Новые члены АНД **с. 20**

КРИЗИС НЕ БУДЕТ ДОЛГИМ, И НАША ОБЩАЯ ЗАДАЧА — СМЯГЧИТЬ ЭТОТ УДАР



В условиях экономического кризиса остро стоят вопросы максимально эффективного использования административных и интеллектуальных ресурсов, а также привлечения финансовых средств для обеспечения выживания перспективных бизнес-структур, способных стать локомотивом выхода из депрессии. Журнал «Независимый директор» попросил осветить меры, направленные на решение этих актуальных вопросов, Александра Ивлева, управляющего партнера компании «Эрнст энд Янг», члена Консультативного совета по иностранным инвестициям при Правительстве РФ.

Нам известно, что компания «Эрнст энд Янг» входит в Консультативный совет по иностранным инвестициям. Расскажите, пожалуйста, об этом органе и его задачах?

Александр Ивлев: Консультативный совет по иностранным инвестициям был создан в 1994 году по предложению иностранных компаний, ведущих бизнес в России. В состав совета вошли главы иностранных компаний, работающих в нашей стране. Деятельность совета курирует председатель Правительства Российской Федерации. Один раз в год проходит встреча членов совета с председателем Правительства РФ, а также с министрами экономического блока и вице-премьерами. В рамках Консультативного совета по иностранным инвестициям создано семь групп, которые эффективно работают. В течение года между заседаниями совета в рамках рабочих групп проходят встречи иностранных инвесторов с представителями государства, чиновниками, которые отвечают за решение определенных вопросов. Все эти годы Консультативный совет работал над тем, чтобы создать рекомендации по улучшению инвестиционного климата в России, и за 14 лет его существования многие вопросы с его помощью были решены.

Какие же задачи были решены?

А.И.: Консультативный совет по иностранным инвестициям активно участвовал в процессе модернизации Налогового и Таможенного Кодексов. Много было сделано в рамках совершенствования банковской и финансовой систем. В частности, Консультативный совет был инициатором внедрения в России международных стандартов финансовой отчетности. Совет также стоял у истоков активного обсуждения вопросов корпоративного управления и внедрения стандартов в этой сфере. Все эти моменты действительно стратегически важны для России, поскольку мировая ответственность, наблюдающая за развитием российской экономики и государства, уделяет пристальное внимание этим аспектам.

И, естественно, для России очень полезен опыт международных компаний, которые знают, как эти вопросы решаются в Азии, Африке, Латинской Америке, Европе и США, и могут дать совет, что нужно сделать для того, чтобы инвесторы чувствовали себя комфортно в России. Именно комфортно, потому что привлечение иностранных инвестиций – это, прежде всего, вопрос создания комфортных условий для инвестора.

На сегодняшний день совет действительно видится как наиболее эффективный способ взаимодействия Правительства РФ и иностранных инвесторов. Прежде всего, это связано с тем, что председателем Консультативного совета по иностранным инвестициям является председатель Правительства РФ, к работе совета подключены вице-премьеры и министры. Все это помогает оперативно решать вопросы и четко отслеживать ход выполнения рекомендаций совета, что делает его уникальным. Компания «Эрнст энд Янг» активно участвует в работе совета, помогая координировать его деятельность со стороны иностранных инвесторов.

Какие первоочередные задачи в условиях экономического кризиса решает совет в данный момент?

А.И.: На самом деле насущными и актуальными остаются сегодня многие из тех тем, которые были затронуты еще летом, и вынесены на повестку дня Консультативного совета в октябре 2008 года. Естественно, добавились вопросы, связанные с тем, как преодолевать глобальный финансовый кризис, но я бы не говорил о том, что суть вопросов, обсуждаемых в рамках совета, радикально изменилась.

Можете ли Вы дать экспертную оценку отношения зарубежного инвестиционного сообщества к России?

А.И.: Сейчас инвесторы очень настороженно относятся практически ко всем рынкам. И к тем, на которых они работают, и к тем, на которых они стремятся работать, да и в своих собственных странах они ведут себя очень осторожно. Такое отношение инвесторов к рынкам объясняется тем, что сейчас никто не имеет четкого понимания того, как дальше будет развиваться ситуация, где можно и где нельзя инвестировать, какой будет динамика на развивающихся рынках, что будет происходить с устоявшимися рынками развитых стран. И поэтому можно сказать, что компании заняли выжидательную позицию. Это ни в коей мере не означает, что деловая активность полностью остановилась. Многие считают, что именно сейчас есть возможность улучшить свой бизнес, усилить его позиции в той или иной индустрии, в том или ином сегменте. И это, естественно, возможно при правильном выстраивании стратегии и при использовании верных подходов.

То есть, Вы считаете, что Россия ничем не выделяется с точки зрения инвесторов на фоне остальных стран?

А.И.: Россия является не менее привлекательной страной с точки зрения инвесторов, чем Китай, Индия, Бразилия.

Новости АНД

24 апреля 2009 г. в рамках совместной программы, реализуемой Ассоциацией независимых директоров, компанией «Эрнст энд Янг» и предпринимательским объединением «ОПОРА РОССИИ» при поддержке Центра Предпринимательства США-Россия состоялся круглый стол «**Государство и предпринимательство**». На мероприятии обсуждались законодательные инициативы объединения «ОПОРА РОССИИ», призванные помочь предпринимателям, а также вопросы налогообложения для предпринимательских компаний.

На круглом столе выступили: **Дерменева Т. В.**, директор отдела налогообложения и права, «Эрнст энд Янг»; **Крылова Д. В.**, руководитель Центра экспертизы

проблем предпринимательства, член правления, «ОПОРА РОССИИ»; **Морыженков В. А.**, д.э.н., профессор; зав. кафедры «Управление финансовыми рисками» ГУУ; **Пожалов А. А.**, директор программы «Предприниматель Года», «Эрнст энд Янг»; **Филатов А. А.**, управляющий директор Ассоциации независимых директоров, член Биржевого совета ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»; **Шанаева Ф. Б.**, адвокат, член Европейской ассоциации юристов, руководитель правового блока МВА ГУУ.

Программа «**Государство и предпринимательство**» призвана способствовать развитию предпринимательства в России, усилению роли малого и среднего бизнеса в экономике страны, снижению административных и бюрократических барьеров, стоящих перед бизнесом.

Не окажется ли Россия в конце очереди за деньгами?

А.И.: Есть много причин, почему Россия не может оказаться в хвосте в очереди за деньгами. Я бы не стал даже формулировать «в очереди за деньгами», просто в хвосте развития мировой экономики. Прежде всего, у нас существуют определенные преимущества. Первое из них заключается в том, что российская финансовая система менее сложна и менее громоздка, чем финансовые системы развитых рынков, то есть мы имеем возможность более гибко реагировать на те изменения, которые произошли в мире, и у нас есть возможность с менее серьезными потерями перестраивать нашу финансовую систему. Второе преимущество состоит в том, что Россия обладает хорошим запасом природных ресурсов. Это тоже идет нам на пользу. Третье – это поведение инвесторов. Если посмотреть на то, как складывается развитие бизнеса в целом, то мы видим, что иностранные инвесторы продолжают оставаться в стране. Мы не наблюдаем массового ухода зарубежных инвесторов с российского рынка. Естественно, объемы падают, но это происходит на любом рынке, и комментируя общие тенденции, я бы сказал, что я не вижу сигналов того, что Россия скатывается на последние позиции по сравнению с другими странами.

Какие действия Консультативный совет по иностранным инвестициям сейчас предпринимает для того, чтобы инвесторам было комфортно в России?

А.И.: Как сказал на совете один, в прошлом представитель госорганов, «Вы предлагаете большое количество незначительных поправок к законодательству? Предложите что-нибудь одно, большое, что сможет поменять в корне инвестиционный климат». Такого большого не существует, есть большое количество «незначительных» вопросов, которые нужно постепенно решать для того, чтобы создать благоприятный инвестиционный климат.

Какие первоочередные вопросы совет планирует решать в ближайшие месяцы?

9 апреля 2009 г. состоялось заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме: **«Финансовое положение в секторах российской экономики и роль корпоративного управления».**

В рамках круглого стола обсуждались вопросы эффективности внешней и внутренней инвестиционной политики России, барьеры на пути привлечения средств внешних и внутренних инвесторов, антикризисные меры в сфере регулирования финансовых рынков и создания условий доставки средств до реального сектора.

Подробнее на стр. 6

А.И.: Прежде всего, естественно, необходимо стабилизировать финансовую систему. Важно также, чтобы ход реформ не останавливался, то есть необходимо, чтобы происходила дальнейшая диверсификация экономики. Особое внимание совет уделяет инфраструктуре, потому что она, к сожалению, на сегодняшний день является одним из ключевых барьеров для иностранных инвестиций. Высокий уровень административных барьеров – третий важный вопрос, который стоит в повестке дня совета.

Остро актуальна и тема коррупции. Сейчас она становится во главу угла, и правительство показывает, что оно готово предпринимать конкретные шаги по решению этих вопросов. Это хороший знак, и в решении этого вопроса наметился прогресс. Все эти задачи существенны и, несмотря на кризис, правительство должно продолжать их решать. Надеемся, что так это и будет.

Компания «Эрнст энд Янг» на протяжении 5 лет проводит в России программу «Предприниматель года». Соответственно, Вы обладаете экспертной оценкой ситуации в секторе средних и малых компаний. Последние в связи с кризисом оказались в сложном положении. Какие действия, по Вашим наблюдениям, предпринимает российское правительство для поддержки этих компаний?

А.И.: На развитых ранках средний и малый бизнес создает 70-80% рабочих мест. Поэтому необходимо поддерживать такие компании. В середине марта прошли встречи представителей думских фракций с Президентом Российской Федерации. В ходе этих встреч многие говорили о том, что в кризисной ситуации необходимо сконцентрировать усилия именно на поддержке малого и среднего бизнеса. Могу сказать, что в тех странах, которые сфокусировались в октябре-ноябре прошлого года именно на поддержке среднего бизнеса, дающего возможность сохранить рабочие места, процесс стабилизации прошел быстрее.

31 марта 2009 г. состоялось заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, в ходе которого прошли показ и обсуждение фильма **«Поставить на карту все»**, созданного компанией «Прайсватерхаускоopers».

В фильме рассказывалось о действиях совета директоров (комитета по аудиту), руководства и консультантов по юридическим и финансовым вопросам одной крупной компании в ответ на появление информации о случаях мошенничества, взяточничества и коррупции в компании.

Какие это страны?

А.И.: Например, в США были предприняты меры, обеспечившие поступление денег именно финальным потребителям. То есть ресурсы доходили до мелкого и среднего бизнеса, а также до финальных потребителей. Многие страны в Европе предпринимает аналогичные попытки. В России этот процесс тоже идет. Однако, к сожалению, существующая сегодня инфраструктура громоздка (наличие градообразующих предприятий, социальных вопросов), что осложняет процесс выхода из кризиса. Но это объективная реальность, и нам приходится работать в этих условиях. Хотелось бы, конечно, чтобы предпринимателям дали больше льгот, помогли с реструктуризацией бизнеса и кредиторской задолженности, которая у них возникла по объективным причинам кризиса, содействовали в получении оборотных средств для ведения бизнеса. Если это будет сделано, то, я думаю, что мы совместными усилиями выйдем из кризиса, и последствия будут не так страшны, как сегодня представляют их многие экономисты.

Государство предпринимает шаги по поддержке малого и среднего бизнеса. А есть ли у малого и среднего бизнеса внутренние ресурсы и механизмы, позволяющие смягчить удар кризиса?

А.И.: В России есть очень хорошие объединения предпринимателей, такие как РСПП, «ОПОРА России», «Деловая Россия». Естественно, эти структуры очень внимательно следят за тем, как развивается предпринимательство в России, помогают и поддерживают малый и средний бизнес. Активное взаимодействие предпринимателей с этими организациями дают хороший позитивный эффект.

Планируете ли Вы развитие программы «Предприниматель года»?

А.И.: Кризис не должен стать преградой для развития предпринимательства в целом. Коррекция рынка завершится и снова начнется рост. И я считаю, что мы должны продолжать продвижение духа предпринимательства в России и говорить о его пользе, делиться лучшим опытом и привлекать больше людей к предпринимательству. Сегодня российское предпринимательство уже выросло из коротких штанишек, которые были у него в начале – середине 90-ых. На международной арене российские предприниматели перешли в категорию вполне мощных тяжеловесов. Сегодня победители российского конкурса «Предприниматель года», приезжающие на финал международного конкурса в Монте-Карло, выступают на равных со своими коллегами из США, Франции, Италии, Испании, Германии и еще из порядка 40 стран. Российские предприниматели не менее профессиональны с точки

зрения методологии, технологии ведения бизнеса и инноваций, чем их коллеги с Запада.

Не планируете ли Вы дополнительных программ, способствующих развитию предпринимательства в России?

А.И.: Мы реализуем программу «Неделя молодого предпринимателя», а также проводим совместно с Ассоциацией независимых директоров, «Центром предпринимательства США-Россия» и «ОПОРА России» много мероприятий, направленных на обучение и развитие предпринимателей. Мы наблюдаем высокий интерес к таким программам со стороны предпринимателей всех уровней, работающих в различных сферах. Люди активно ходят на мероприятия, задают вопросы, пытаются понять, что делают предприниматели в момент кризиса на других рынках. И на самом деле, это одна из форм выхода из кризиса и выживания бизнеса, когда предприниматели общаются между собой, делятся своими идеями и узнают что-то новое.

Что бы Вы рекомендовали сделать сейчас собственникам и топ-менеджерам малых и средних компаний, чтобы легче преодолеть кризис?

А.И.: Нанять хороших консультантов. Сегодня нужно рассмотреть комплекс факторов и оценить, в какой ситуации оказалась компания. Если ее руководство может самостоятельно принять правильное решение и вывести компанию из кризиса, то это замечательно. Однако, если компания находится в сложной ситуации, то реструктуризацию бизнеса все-таки должны делать люди, которые обладают широким опытом и кругозором в области подготовки компании к прохождению через этап кризиса. Если бы у меня был свой собственный бизнес, то я, не задумываясь ни на секунду, привлек бы специалистов в разных областях: от оценки бизнеса до слияний и поглощений. Это необходимо для того, чтобы рассмотреть все возможности: можно ли продать или реструктуризировать бизнес, какие финансовые модели следует развивать. То, что я сказал, прежде всего относится к среднему бизнесу. Малый бизнес испытывает определенные финансовые сложности при привлечении консультантов. Тем не менее, всегда можно найти возможности взаимодействия.

Александр, Вас можно поздравить с тем, что Вы вошли в кадровый резерв Президента Российской Федерации. Можете ли Вы рассказать о том, как проходил отбор?

А.И.: Нет, не могу, потому что я не входил в состав экспертов, рекомендовавших кандидатов в этот резерв.

Можете ли вы рассказать о том, кто координировал процесс отбора и как он проходил?

А.И.: Процесс координировала Администрация Президента РФ. Вошедшие в состав резерва люди отбирались по определенным критериям. Одним из которых был возраст. В оценке кандидатов участвовало более чем 170 экспертов от бизнеса и от государства.

Знаете ли Вы, что ожидает от резервистов государство и в какой перспективе?

А.И.: Вполне понятно, что решение тех задач, которые ставит перед собой государство, требует знаний, понимания современной ситуации, а также тех экономических и политических процессов, которые происходят в мире. Для дальнейшего развития экономики нашему государству будут необходимы ресурсы. Кадровый резерв Президента РФ – это, как раз такой ресурс. Среди тех людей, которых я увидел в списке, очень много ведущих специалистов, настоящих экспертов в своих областях. И если государство правильно использует опыт и потенциал этих людей, то сможет значительно продвинуться к поставленным целям. Половина успеха будет заключаться в правильном локировании тех ресурсов, которые на сегодняшний день сформированы. Самое главное, четко оценивать,

где каждый из резервистов может дать максимальную пользу, и использовать каждого человека в зоне его экспертизы. Люди, включенные в резерв, призваны пополнить руководящие составы министерств и ведомств нашей страны, а также госкорпораций и компаний, в которых у государства есть значительный интерес.

Спасибо, Александр. Хотите ли Вы добавить еще что-то в рамках этой беседы?

А.И.: Я хочу добавить, что наблюдая за тем, как развивается кризис, действительно, можно сказать, что мировая экономика очень давно не испытывала таких потрясений. Однако хочу поделиться своими ожиданиями, что этот период спада и депрессии не будет таким долгим, как предполагалось в самом его начале, и вопреки предсказаниям некоторых экспертов не будет длиться десятилетиями. Сегодня уже есть первые признаки того, что в течение полутора – двух лет ситуация будет стабилизирована, и мы сможем, приняв ко вниманию ту коррекцию рынка, которая произошла, выйти на нормальные темпы экономического роста. И наша совместная задача – сделать так, чтобы экономический спад был менее ощутим для нас всех. Стабильное и хорошее «завтра» обязательно наступит.

Жизнь продолжается.



ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ В СЕКТОРАХ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

9 апреля 2009 г. Ассоциация независимых директоров провела расширенное заседание Клуба директоров, посвященное теме: «Финансовое положение в секторах российской экономики и роль корпоративного управления».

В рамках круглого стола обсуждались вопросы эффективности внешней и внутренней инвестиционной политики России, барьеры на пути привлечения средств внешних и внутренних инвесторов, антикризисные меры в сфере регулирования финансовых рынков и создания условий доставки средств до реального сектора.

На заседании выступили:

Абрамов А. Е., профессор ГУ ВШЭ, эксперт фондового рынка;

Бычков А. П., президент-генеральный директор ОАО «ИК «РУСС-ИНВЕСТ»;

Калинский О. И., директор по корпоративной политике, председатель совета директоров Алкоа Металлург Рус;

Кокорев Р. А., заместитель директора Департамента корпоративного управления Министерства экономического развития РФ;

Саватюгин А. Л., директор Департамента финансовой политики Министерства финансов РФ;

Филатов А. А., управляющий директор Ассоциации независимых директоров.

Открывая заседание, **А. Л. Саватюгин** сказал: «Хочу выразить благодарность Ассоциации независимых директоров, которая давно проводит идею развития корпоративного управления, и Фондовой бирже ММВБ, регулярно предоставляющей площадку для проведения дискуссий».

Сейчас в Правительстве РФ обсуждается антикризисная программа, которую я не буду пересказывать, поскольку она доступна в Интернет. В первом ее варианте, который появился в сентябре, приоритет был отдан решению вопросов поддержки банковской системы и погашению паники вкладчиков. Сегодня можно сказать, что эти вопросы мы успели решить. Теперь можно думать о перспективах развития нашей экономической системы, чтобы достойно выйти из кризиса. В январе 2009 г. была утверждена «Стратегия развития в РФ финансового центра», мы также планируем совместно с Центральным банком в ближайшее время представить «Стратегию развития банковского сектора».

В последнем варианте антикризисной программы много разнообразных мер. Могу сказать, что наша программа значительно богаче с точки зрения разнообразия инструментов поддержки рынка, чем программы США и ряда европейских стран. Сегодня на первый план вынесены вопросы социальной политики и поддержки регионов. Однако в нашей антикризисной программе практически

не затронуты вопросы корпоративного управления. Почему так? Ответ прост: мы не считаем корпоративное управление антикризисной мерой — это обычная практика, которая вне зависимости от ситуации должна быть. Государство обратило на корпоративное управление значительное внимание. В советах директоров большинства госкомпаний, в т.ч. в тех, в которых 100 % собственности принадлежит государству, осталось незначительное количество чиновников. Их заменили независимые директора.

Вопросы выплаты дивидендов в госкомпаниях решаются неоднозначно. Компании, находящиеся в 100% собственности государства, дивиденды выплачивать не будут, а направят средства на развитие. Листинговые компании с государственным участием, такие как ОАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Банк ВТБ», будут выплачивать дивиденды на уровне прошлого года — 10%. Это необходимый шаг для поддержания инвестиционной привлекательности компаний и российского рынка в целом».

Комментируя вопрос об источниках долгосрочных внутренних инвестиций **А. Е. Абрамов** сказал: «Я хочу рассмотреть внутренние сбережения как источник инвестиций и постараться ответить на вопрос о том, что сдерживает процесс выхода индивидуальных инвесторов на рынок».

Первым сдерживающим фактором является высокая инфляция. Для того, чтобы привлечь внутреннего инвестора, необходимо ее снижать. Потому что при инфляции 13% нельзя одновременно привлекать внутреннего консервативного инвестора и зарубежного. При такой инфляции инвестор, занимающий дешевые ресурсы за рубежом, может позволить себе вложения под ставку 8-10% годовых. Но внутренний инвестор, который фондируется в рублях, получает отрицательную реальную доходность. По этой причине рублевые облигации остаются не привлекательными для внутренних инвесторов. Внутренний инвестор должен иметь в портфеле не только акции, но и облигации, т.к. в противном случае он не защищен от финансового кризиса, поскольку в его ходе он может потерять до 80% своих средств. Должен быть диверсифицированный портфель, включающий инструменты с фиксированной доходностью. Сегодня эти инструменты перекрыты высокой инфляцией. Можно, конечно, в кризис облигации в портфеле заменять банковскими депозитами, но хотелось бы, чтобы биржа тоже предлагала разнообразные инструменты. Понижение инфляции — это самая важная антикризисная мера. Правительство уделяет этому вопросу внимание, но ему необходимо уделять еще больше внимания, если мы хотим создать в России финансовый центр, опирающийся на внутреннего инвестора.

Второй сдерживающий фактор — отсутствие информационных систем, облегчающих принятие осознанных инвестиционных решений. В лучшем случае при инвестициях люди пользуются техническим анализом. 10% людей, обучившихся техническому анализу, смогут его применить с пользой для себя, 90% не смогут. Последние могут проигрывать деньги и разочаровываться

в рынке. Необходимо сделать доступными для внутренних индивидуальных инвесторов не только технический, но и фундаментальный анализ. В России, например, есть система «РБК фундаментальный анализ», но в ней индивидуальному инвестору доступна информация об ограниченном круге компаний, которая часто запаздывает. При этом доступ к ресурсу стоит 700 долл. в год. В США, например, есть система на сайте www.Smartmoney.com – простой ресурс, в котором есть информация об основной массе эмитентов. Использование этой системы стоит 58 долл. в год. В дополнение к этому у нас нет рейтингов или других систем оценки брокерских и инвестиционных компаний.

Важен также вопрос о том, как ценность долгосрочного инвестирования пропагандируется в продуктах инвестиционных компаний. В России большая часть продуктов ориентирована на клиентов, краткосрочно инвестирующих. И сегодня 40% индивидуальных инвесторов приходит на рынок, чтобы спекулировать».

О. И. Калинин в своей презентации привел последние данные аналитиков, которые отмечают тенденцию снижения интереса зарубежных инвесторов к России. На этом фоне еще более усиливается интерес к инвестициям в Китае, Бразилии и Индии. Что касается России, то помимо снижения общего объема вложений, растет премия за риск, которую западные фонды ожидают здесь получить. В числе причин сложившейся ситуации – недостаток актуальной информации в СМИ об антикризисных мерах Правительства и опасения инвесторов, плохо знакомых с ситуацией в стране, делать долгосрочные инвестиции из-за возможного вмешательства властей в дела бизнеса.

«В сегодняшних условиях, – сказал **О.И. Калинин**, – актуально говорить не только о том, что делать, чтобы иностранные инвесторы пришли в Россию, но и о том, что делать, чтобы не ушли те, кто, как Алкоа, работают здесь не первый год и уже вложили огромные средства. Необходимо решать насущные внутренние проблемы, сдерживающие инвесторов: развивать инфраструктуру, упрощать и делать более прозрачными и оперативными административные процедуры, бороться с недостатком квалифицированной рабочей силы и коррупцией.

Важно, чтобы в решении этих задач принимали активное участие профессиональные объединения, такие как РСПП, АНД, «ОПОРА России». Именно они могут помочь наладить цивилизованное рыночное партнерство бизнеса и власти, которое так необходимо во время кризиса. Особо хочется отметить важность повсеместного внедрения принципов корпоративного управления для российских компаний. Это не только значительно поднимет доверие западных инвесторов к российскому бизнесу, но и, безусловно, будет способствовать его скорейшему выходу из кризиса за счет повышения эффективности».

Участвуя в дискуссии, **Р. А. Кокорев** особое внимание уделил вопросу взаимодействия государства и бизнеса: «В какой мере государство может повлиять на процесс преодоления кризиса? Нет ли самообмана в том, что

государство может побороть кризис? И не обманывает ли себя бизнес, ожидающий, что в кризис государство ему поможет? В ситуации кризиса важно наладить эффективное взаимодействие государства и бизнеса. Бизнесу следует выходить с системными предложениями, а государству необходимо прислушиваться к ним. В данный момент нет четких форматов и процедур взаимодействия государства и бизнеса. До идеального состояния доработать процедуры невозможно, это живая система, но создавать и запускать эффективные механизмы взаимодействия необходимо».

В своем выступлении А.П. Бычков коснулся вопросов недооценки российских публичных компаний на мировых рынках в период кризиса. В частности, **А.П. Бычков** сказал: «В 2008 году российский фондовый рынок опустился до уровня пятилетней давности, потеряв почти две трети стоимости. В текущем году инвесторы постепенно переоценивают риски вложений в российские активы в сторону снижения. Несмотря на опережающий рост спроса на российские ценные бумаги в 2009 году по базовым финансовым коэффициентам российские компании торгуются с дисконтом к активам стран БРИК. Так, среднее значение показателя цены к прибыли для российских компаний, входящих в индекс РТС, снизилось до 4,7 против 11,5 для Китая, 11,4 для Индии и 6,8 для Бразилии. Настороженное отношение инвесторов к российским активам имеет под собой основания, обусловленные рисками углубления рецессии в российской экономике. Наиболее существенные риски связаны с падением цен на сырьевых рынках в результате углубления рецессии мировой экономики. Однако российская экономика имеет и хорошие возможности для преодоления кризисных явлений. Девальвация рубля повышает влияние импортозамещения как фактора поддержки отечественного производства, а меры по поддержке банковской системы стабилизировали ситуацию на кредитном рынке, что должно нормализовать ситуацию с финансированием оборотного капитала в экономике. Денежная экспансия в мировой финансовой системе повышает аппетит к риску и способна обеспечить рост притока капитала на развивающиеся рынки и, в том числе, на российский. Помимо экономической стороны вопроса недооценки российских компаний необходимо отметить структурные вопросы.

Проблемы российского фондового рынка остаются прежними: доминирование краткосрочных спекулянтов, слабая инвестиционная активность населения, низкий free float, сравнительно небольшое количество котируемых на биржах компаний, недостаточная ликвидность рынка и низкие стандарты корпоративного управления публичных компаний. Последний аспект особенно важен. Глобальные инвесторы внимательно относятся к вопросу соблюдения стандартов корпоративного управления эмитентом при принятии инвестиционных решений. Инвесторы готовы платить, по экспертным оценкам, до 40% премии за акции предприятий с высоким уровнем корпоративного управления. Повышение стандартов корпоративного управления российскими компаниями – необходимый шаг для повышения оценки российских компаний на фоне их зарубежных конкурентов».

Риск мошенничества: что делать?



Валерий Лепехин,
член Ассоциации
независимых
директоров

Какие последствия могут наступить лично для вас, как члена совета директоров или топ-менеджера, в результате случаев мошенничества, повлекших существенный ущерб для компании? Знаете ли вы, сколько ваша компания теряет или может потерять из-за риска мошенничества? Понимаете ли вы, откуда исходит угроза и что уже сделано или запланировано сделать для ее предотвращения? Складывается ли у вас ощущение, что проблема мошенничества гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд? Начнем поиск ответов на эти вопросы.

Цена вопроса

Какие последствия может иметь мошенничество?

1. Потеря части вложений или прибыли. Средние потери компаний от риска мошенничества ведущие специалисты оценивают в 6% от годовой выручки. При кризисе возможно 10%, а в России вполне возможно 15%. Несложные подсчеты для вашей компании приводят к впечатляющим результатам.
2. Потеря всех вложений или прибыли. Акционеры и руководители Enron, Tyco, WorldCom и ряда финансовых организаций уже это почувствовали.
3. Дисквалификация для должностных лиц: руководителей и членов совета директоров.

О чем вообще речь?

Что такое мошенничество? Ответ кажется очевидным. Кража, обман, хищение – первое, что приходит в голову. Начинаем с ними бороться и с печалью наблюдаем за тем, как компания теряет колоссальные средства в убыточных инвестиционных проектах, изолированных финансовых схемах, сталкивается с непредвиденными обязательствами или теряет стратегическое преимущество на рынке из-за неверного вектора стратегических решений. Незнакомая картина? Очень за вас рад.

На практике я сталкивался с подходом, когда понятия «мошенничество», «халатность» и «производственная ошибка» были объединены в определение, базирующееся на понятии «ущерба» и «упущенной выгоды»: «противоправное действие (правонарушение) – нарушение прав и интересов компаний Группы и их акционеров, обусловленное действиями (бездействиями) со стороны физических и юридических лиц, и выразившееся в нанесении ущерба, упущенной выгоды, либо риске его / их причинения».

Сказав это, можно отметить ряд существенных факторов и рисков, связанных с мошенничеством:

1. представление на утверждение заведомо нереалистичных или агрессивных планов, сделок и решений;
2. превышение должностных полномочий (например, заключение неблагоприятной сделки в нарушение внутренних инструкций);
3. принятие на компанию чрезмерных рисков при невыполнении достаточных мер по их минимизации.

Предпосылки и факторы риска мошенничества в России

Российская действительность содержит ряд предпосылок, увеличивающих риск противоправных действий и затрудняющих противодействие им.

Во-первых, в современной и исторической России система управления никогда не подразумевала наличия сильных бизнес-процедур внутреннего контроля. Вспомните, как мы ставим задачи: «делай, что хочешь, но выполни», «результат любой ценой». Да и подчиненные (например, руководство удаленного дочернего предприятия) не всегда горят желанием открывать свою внутреннюю кухню и реагируют так: «Вы нам поставьте задачу, а мы сами разберемся, как ее решать». Менеджеры говорят: «Именно из-за сложных и ненужных процедур и произошел срыв сроков. Отмените их. Они есть зло». В результате, в России крайне сложным является внедрение ключевого элемента системы противодействия мошенничеству, а именно системы процедур внутреннего контроля.

Во-вторых, можно отметить слабую законодательную базу и слабую практику применения мер ответственности к сотрудникам компании за нарушения.

В-третьих, известная «круговая порука», когда при отсутствии системных процедур трудно определить ответственных за риски или решения, на документах присутствует огромное количество виз (при этом не определено и абсолютно непонятно, за что ответственны визирующие лица), сотрудники прикрывают друг друга и т.д. Российская система управления как бы коллективно защищается от внешних угроз (снятия руководителей с должности и пр.). Все это является нашим наследием (далеко не только советского) прошлого и с этим нельзя не считаться.

Что делать?

Для начала необходимо подобрать или назначить опытного руководителя, который способен возглавить направление по противодействию риску мошенничества. Особое внимание обратить на его практический опыт работы в этой сфере и личностные характеристики. После этого подготовить план по внедрению системы противодействия, рассмотреть и утвердить его на правлении и совете директоров Общества. Ниже приведены ключевые элементы плана, на которые стоит обратить внимание.

Создание атмосферы открытости и высоких этических ценностей:

- установление «тона сверху»: безусловная поддержка, вовлечение и личный пример со стороны членов совета директоров и высшего руководства. Открытая

коммуникация в адрес сотрудников компании «словом и делом» политики нетерпимости противоправных действий, даже в тех случаях, когда они были частично на пользу компании. Равенство сотрудников всех уровней перед данными принципами;

- Кодекс этики, имеющий обязательный характер и практические механизмы его применения. Письменное подтверждение принятия Кодекса всеми сотрудниками не реже, чем ежегодно (с принятием решения в отношении отказавшихся сотрудников). Проверки соблюдения Кодекса, работающий комитет по этике, неотвратимость реагирования на отчеты комитета;
- отчетность для совета директоров о примененных санкциях во всех существенных случаях нарушения Кодекса и случаях причинения ущерба компании;
- создание понимания у каждого сотрудника компании общих последствий для всех в результате мошенничества одного (уменьшение финансового результата и, как следствие, снижение премий). Тренинги в области противодействия для каждого сотрудника.

Превентивные процедуры внутреннего контроля (на основе разработанной карты рисков и причин рисков мошенничества):

- демонстрация непримиримого отношения к фактам нарушений или отклонений от процедур и неотвратимости последующих санкций. На немедленную реакцию сотрудников: «тогда отмените все эти никому не нужные процедуры», — ответ совета директоров и руководства должен быть один: «Вы, как Владелец процесса, сами обязаны разработать процедуры внутреннего контроля, обеспечивающие разумный баланс достижения результата и снижения рисков, после чего безусловно их исполнять. А внутренний аудит проверит эффективность»;
- периодическая оценка процедур контроля и факторов риска.

Примерами процедур могут быть: прозрачный выбор контрагентов, распределение лимитов на принятие решений и совершение сделок (нет доверенностей с правом передоверия, сроком больше года, широким спектром сделок или неограниченной / существенной суммой сделок), проверка договора до выбытия активов (товаров, денежных средств), периодическая ротация сотрудников на должностях, подверженных риску мошенничества и пр.;

Примерами нормативных документов могут быть: Политика по противодействию мошенничеству, Регламент реагирования на признаки мошенничества, Карта распределения ответственности в области противодействия.

Обеспечение дисциплины:

- процедуры выявления (внешняя горячая линия, анонимные опросы сотрудников, интервью при увольнении сотрудников, аудит и прочие проверки);
- оценка потенциального или фактического ущерба для компании;

- проведение внутренних расследований с помощью специального подразделения;
- неотвратимые и адекватные действия в отношении нарушителей (вплоть до передачи материалов для возбуждения уголовных дел);
- придание огласке существенных фактов нарушений и примененных санкций;
- предложение и внедрение системных превентивных мер по выявленным фактам.

Создание позитивной рабочей атмосферы в компании:

- вовлечение сотрудников, не допускающее чувства ущемления их прав, игнорирования или угроз;
- четкое разделение обязанностей и полномочий на всех уровнях управления: от совета директоров до исполнителей;
- подбор сотрудников, разделяющих и поддерживающих этические ценности;
- избегание авторитарного стиля руководства;
- постановка достижимых целей;
- система мотивации, поддерживающая данные цели и обеспечивающая прозрачную и адекватную оценку и вознаграждение;
- развитие и существенные равные возможности для роста сотрудников с учетом их соответствия этическим стандартам;
- принятие решений с учетом принципов командности и вовлечения.

Обеспечение надзора:

- профессиональное подразделение по внутренним расследованиям;
- периодическое рассмотрение статуса внедрения программы на правлении, комитете по аудиту и совете директоров;
- профессиональный внешний и внутренний аудит и ревизионная комиссия;
- надзор со стороны руководителей, юридической службы, службы безопасности и пр.

Заключение

Не все сразу получится. Но «дорога в 1000 миль» начинается с первого шага. Удачи вам и берегите себя!

Эффекты кризиса: КОРПОРАТИВНОЕ МОШЕННИЧЕСТВО



Елисеев Сергей
кризис-менеджер,
консультант по управле-
нию, член Ассоциации
независимых директоров

Мировой финансово-экономический кризис развивается. По оценкам экспертов дно еще не достигнуто. Кризисные явления в российской экономике будут нарастать: длительный спад промышленного производства и экспорта, увеличение невозвратов кредитов и вторая волна банкротств в банковском секторе, повсеместное сокращение бюджетов и персонала, увеличение количества безработных, падение платежеспособного спроса, рост потребительских цен, связанный с ростом иностранной валюты, валютной составляющей в отечественном производстве, ростом удельных затрат при снижении производства и произволом в ценообразовании монополистов. Так же будет ухудшаться соотношение доходов и расходов для всех уровней персонала компаний, а личная потребность в деньгах будет возрастать.

Турбулентность на рынках существенно меняет структуру каналов продаж и понимание относительной стоимости продуктов. Таким образом, субъективный фактор – желание сохранить качество жизни и уровень доходов, и объективный фактор – тектонические сдвиги в системе товародвижения и ценообразования, дают мощный импульс для роста корпоративного мошенничества.

В работе кризис-менеджер antifraud-функция реализуется неизбежно. Для кризисных предприятий характерны ослабление защиты и рост потерь от корпоративного мошенничества. Это делает практику мошенничества наглядной и дает основания для обобщения.

Основные схемы мошенничества

Приписки и пересортица

Широко распространенная схема в сфере поставки сырья и материалов, используемых в производстве. При приемке, например, металлолома, легирующих материалов или семечки подсолнечника приписывается несуществующий объем, лучшее качество, большее содержание активного элемента, меньший засор и т.п. В случае взвешивания – вес «добирается» землей, кусками железобетона, некондиционной фракцией

и т.п. Известны «беспредельные» случаи, когда машины после первого взвешивания даже не разгружались и ехали на второй круг. Поставщик оплачивает приписки приемщику или его руководителю, иногда прямо на месте. Схема работает в сочетании с ослабленным входным контролем и бесконтрольным списании затрат на производство.

Аналогичная схема работает и с товарной продукцией. Под видом более дешевых вывозятся слитки более дорогих металлов. Полиграфическая продукция нормального качества «бракуется» и продается как некондиционная по сниженным ценам, как правило, одной и той же фирме. Потом эта продукция попадает на потребительский рынок по ценам близким к рыночным.

Дежа-вю: повторная закупка и списание

Ценные объекты проходят по схеме: закупка (реальная) – списание (часть реально, часть фиктивно) и снова закупка, теперь уже фиктивная. В сговоре участвуют поставщик, лицо осуществляющее приемку и хранение, лицо ответственное за установку или использование и списание. По схеме хорошо проходят запасные части и узлы для транспорта и оборудования арматура и оснастка. Известны весьма неординарные случаи: комиссия в составе 4 человек 2 дня проводила инвентаризацию деталей, узлов, материалов и конструкций по службе главного механика одного производств. Результаты: 6 из 8 двадцатитонных контейнеров были заполнены уже «списанными» ценностями. В таких условиях повторная закупка труда не составит, а на предприятии таких производств было четыре. Другой пример: основное оборудование списывается как металлолом, вывозится за границу и модернизируется, а затем ввозится под видом нового оборудования. «Заграница» в этой схеме необязательное звено – модернизация может происходить и внутри страны.

Неучтенное производство

Схема опирается на завышенные технологические нормы и/или неучтенное сырье, которые дают на выходе неучтенную товарную продукцию. Современная ситуация с нормированием расхода сырья, материалов, энергоносителей и труда может вызвать только озабоченность. На новых производствах, оснащенных импортным оборудованием, обоснованные нормы, как правило, отсутствуют. Производства, оставшиеся с советских времен, используют и нормы того же времени. Надо вспомнить, что каждый из «красных директоров» в министерствах и профильных институтах решал одну задачу – увеличения «научно»-обоснованных норм. Завышенные нормы – директорский запас, который покрывает потери, недостачи, разгильдяйство и просто хищения. Иначе было не выжить в условиях фондирования всех ресурсов и принципа «проси больше, чтобы получить сколько надо». Итак, отсутствие эффективных норм или «советские» – неэффективные нормы. Что дальше? Дальше еще интереснее. Процесс

изменения, разработки и совершенствования норм отдан на откуп производственникам – кадрам, которые «выкованы» в те же «советские» времена. Часто неучтенное сырье является следствием завышенных норм на предшествующих переделах. Такие цепочки известны в алкогольной промышленности: зерно – спирт – ликероводочные изделия; в мебельной промышленности: древесина – плита ДСП – мебельные детали. Показательна следующая история. Правоохранительными органами была арестована преступная группа, которая в т.ч. занималась хищениями с Н-ского завода. Нарушилась схема вывоза неучтенной продукции и в первый же месяц образовался излишек продукции стоимостью более 1 млн. долл. Реализация неучтенной продукции – дело техники. Вывоз осуществляется различными способами: через дыру в заборе, автомобилями со скрытыми полостями, по сговору с охраной, по подложным документам, по реальным документам с двойным вложением. Например, на работника предприятия оформляется реальная продажа продукции. Вывоз на личном транспорте. Только в реальности вывоз осуществляется несколько раз. Если охрана не осматривает багажник, то «ходка» воровская. Если охрана заглядывает в багажник, тогда и предъявляются подлинники документов на «покупки на личные нужды».

Манипуляции с ценами

К этой категории относятся покупки по завышенным ценам, предоставление низких цен по индивидуальным заказам, более высоких скидок и т.п. В любом случае фирма-контрагент получает дополнительную сумму денег, из которой платит сотруднику, осуществляющему корректировку цены. Аргументы прикрытия известны: важность клиента, срочность исполнения, надежность поставщика, отсутствие другого варианта, контрагент хорошо знает нашу специфику и т.п. Очень удобный случай для ценовых манипуляций – это проведение сделок по взаимозачету. Другой пример: действующие цены скрываются, а покупателю предлагаются более высокие. Когда покупатель просит «решить вопрос, за вознаграждение», то ему предлагаются цены из действующего прайс-листа. Вроде безобидная игра – ведь компания на этом ничего не потеряла. Реальные потери таковы: искажение ценообразования и трудовой мотивации, что гарантирует снижение доходности продаж. Все эти схемы действуют при отсутствии работающих регламентов ценообразования и анализа конъюнктуры цен.

Другие разновидности манипуляций не зависят от эффективности ценообразования. Например, сотрудник фирмы-продавца оформляет продажу (отделочных материалов) обычному клиенту (собственнику квартиры) на клиента, который имеет более высокий уровень скидок (дизайнер), а разница в ценах присваивается. Есть вариант «обратного отката», который встречается на сложных и дорогих продажах, – денежные средства, предназначенные для коммерческого подкупа закупщика, делятся и часть их остается у продавца.

Подрядные работы

Тема обширная, но в рамках статьи рассмотрим пять ключевых моментов.

1. *Приписки в объемах.* Распространенные примеры:
 - завышение метрических единиц в смете по отношению к объекту;
 - использование 1 слоя нового кровельного материала поверх старого против сметного расчета, где указывается 2 новых слоя и снятие старого покрытия;
 - завышение площади скрытых работ по подготовке поверхности (выравнивание, штукатурка, шпатлевка, грунтовка, герметизация);
 - завышение объемов вывезенного грунта, отсыпки гравия и укладки асфальта при ремонте дорог;
 - списание более дорогих и использование более дешевых материалов.
2. *Необоснованное применение повышающих коэффициентов.* В том числе за несуществующие неблагоприятные или стесненные условия труда, за фиктивное использование грузоподъемных механизмов или лесов и т.п. Один не совсем обычный пример. Необходимость и смета ремонта дымовой трубы, были сделаны на основании расчета. Расчет «по ошибке», был выполнен для 150 метровой трубы, а реальная труба оказалась меньше на 30 метров! Стоимость ошибки в расчетах – 35% от суммы проекта.
3. *Удвоение затрат.* По расценкам: одновременное применение в смете комплексных и единичных расценок на дублирующие работы. По материалам: одновременно включаются в сметный расчет и используются материалы заказчика. Последняя схема возможна, когда бухгалтерия не ведет списания затрат по объектам.
4. *Повторяющиеся ремонты объектов или оборудования.* Один из таких лакомых кусочков – ремонт подкрановых путей: комплексные расценки на 1 п.м. высокие, а фактические расходы на ремонт минимальные.
5. *Регулярный капитальный ремонт основной технологической установки непрерывного производства.* Тут ставки высоки! Каждый день простоя – существенные потери из-за недовыпуска продукции. В советский период предприятия работали по принципу автономности и располагали всем необходимым для капремонтов установок непрерывного цикла. Теперь же капремонты могут делать только подрядчики! На поверку практика оказывается другой: акты закрываются на подрядчиков, а работы выполняются персоналом предприятия и оплачиваются в «конвертах». Известен случай, когда новый генеральный директор отказался от услуг «незаменимых» подрядчиков. Капремонт технологической установки был выполнен в те же сроки, в большем объеме и с уменьшением затрат в 2.5 раза.

Встроенный бизнес

Тема тонкая, вариантов много. В общем виде, чаще «карманный бизнес» пристраивают по М.Жванецкому – «кто что охраняет, тот то и имеет...». Коммерческий директор «пристраивает» продающую фирму, директор по снабжению – фирму-поставщика, директор по производству – поставщика или использует схему промышленной кооперации, директор по персоналу – учебный центр или рекрутинговое агентство. Реже встречается пристроенный бизнес от финансового директора, хотя в одном случае встретились фирма, занимающаяся «обналичкой». Вот пример высокого мастерства «встраивания» внутри группы компаний. Металл, украденный в одном бизнес-подразделении, скупался за территорией и служил сырьем для производства полуфабриката, который приобретался другим бизнес-подразделением.

Тендеры

Распространено мнение, что все тендеры «заряжены» – победители заранее известны. Если запрограммированный победитель – реальная фирма, то все участники схемы получают свою часть коммерческого подкупа. Если победитель – «своя» фирма, то контракт перепродается одному из реальных производителей вместе с фирмой или как субподряд. Остальные действия направлены на создание видимости проведения тендера.

Если избежать проведения тендера под предлогом бесполезности, отсутствия реальных альтернатив и срочности, которая зачастую создается искусственно, не удастся, то в ход идут другие методы.

1. *Снижение реальной конкуренции независимых участников.* Достигается путем ограничения информации о проведении тендеров и об особенностях сложных проектов, созданием формальных критериев и препонов для своевременной регистрации и предварительного отбора.
2. *Ограничение возможности победы независимых участников.* Основные приемы:
 - участие ряда «своих» фирм;
 - занижение цены ради победы в тендере с последующим пересмотром цены по причине индексации, изменения спецификации, дополнительных и непредвиденных работ;
 - подгонка технического задания и условий под конкретное предложение;
 - определение технических параметров под конкретного производителя;
 - установка завышенных требований и последующая приемка более низких параметров.

Манипуляции с техническими параметрами занимают особое место в рейтинге мошеннических приемов. По оценке специалиста известной фирмы, продающей крупное технологическое и энергетическое оборудование, подкуп сотрудников для формулирования технических параметров, обеспечивающих победу на крупных тендерах, имеет место практически во всех случаях. А ведь речь идет о контрактах на миллионы долларов.

Другая история. Две компании были заинтересованы поставлять свои краски на производство упаковочного материала. Одна уже осуществляла поставки в течение некоторого времени, а вторая намеревалась перехватить потребителя, предложив лучшие условия, которые понравились высшим менеджерам. Но опытные испытания, проведенные несколько раз, не дали положительных результатов. В процессе испытаний на красках нового поставщика установка устойчиво «выпадала» из технологического режима, а параметры температуры, скорости, натяжения и расхода красителя все время оказывались разбалансированными. В то время как на красках традиционного поставщика все шло хорошо.

Казалось бы, прогрессивное положение о том, что отечественные производители могут быть признаны победителями при более высоких ценах – до 25%, на практике порождает fraud-решения. Отечественный производитель, имея превышение по цене, выигрывает тендер. Затем комплектует свой проект из блоков, узлов и агрегатов зарубежного происхождения.

Жизнь богаче любых схем! Перечень вариантов мошенничества не закрыт и не исчерпан. В тех ситуациях, где решающую роль играет «человеческий фактор», можно уверенно утверждать, что нет такой инструкции, которая не может быть обойдена или приспособлена под нужды мошенников. Тем более, если они сами участвуют в ее создании. Не дают настоящего эффекта и уникальные, супер-эффективные регламенты. Очевидно, что успешно справиться с мошенничеством оперативными методами службы безопасности и проверками службы внутреннего аудита не возможно. Хотя продолжать процесс борьбы необходимо. Попытки представить, просчитать, предусмотреть все и создать ответные меры по каждой схеме тоже не дают решения. Так в чем же оно?

Выход из безвыходной ситуации

Решение простое – создание системы, предотвращающей риски, опережающей события и направленной против источников мошенничества. Чтобы победить темноту, не нужно с ней бороться, нужно включить свет. Непрозрачность и неэффективность – вот причины корпоративного мошенничества, и оно будет уменьшаться по мере роста прозрачности и эффективности. Кроме того система противодействия мошенничеству должна иметь корни на высшем уровне руководства и согласованно задействовать несколько элементов. Подробнее о последних.

Оперативный мониторинг и расследования

С тех пор как отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности (ОБХСС) прекратил свое существование, львиную долю этой работы выполняет внутренняя служба безопасности. Службы экономической безопасности, как правило, малочисленны. Сотрудники – выходцы из правоохранительных органов. Там они были вооружены системой в прямом и переносном смысле: оружие, полномочия и ресурс принуждения, уголовный и процес-

суальный кодексы, экспертиза, доступ к информации о гражданах и возможности расследования в любых других организациях. Переход в корпоративные службы безопасности лишил их части ресурсов, некоторые привычные методы стали недоступны, контингент и цели работы существенно изменились. Малочисленность, снижение эффективности и сила мелочей, которых много, приводят к тому, что службы экономической безопасности не могут обнаружить и расследовать все случаи, и большинство фактов мошенничества выявляется случайно.

Тем не менее, расследование каждого серьезного случая, независимо от результатов, имеет важное значение, давая сигналы персоналу, что компания занимается противодействием мошенничеству и бесконтрольности не будет.

Диагностика слабых сигналов

Выявление слабых признаков играет важную роль в условиях, когда ресурсы мониторинга и расследований ограничены. Выделить, как заслуживающие особого внимания, можно следующие сигналы:

- Договора, не содержащие конкретных условий сделки, и большое количество дополнительных соглашений к ним;
- Необычно красивое обоснование проекта, выбивающееся из обычного уровня документов, или необычно быстрое согласование договоров;
- Различные формы стимулирования, лоббирования под предлогами большой срочности, уникальности или отсутствие альтернатив;
- Чрезвычайно лояльные контрагенты, выполняющие работы длительное время «без денег», «в долг», «помощи ради», или, напротив, контрагенты, получающие льготные условия по сравнению с другими;
- Регулярные внеурочные работы, осуществляемые в отсутствие контролирующего персонала, без очевидных результатов по увеличению объемов;
- Регулярные поломки контрольно-измерительного оборудования. Использование нормативных весов вместо реального взвешивания (где это возможно);
- Повторяющиеся аварийно-ремонтные работы на одном объекте;
- Рост удельных затрат на производство продукции или снижение удельных доходов;
- Неучтенные маневровые работы железнодорожного транспорта;
- Повторяющиеся покупки сотрудниками продукции, которая не используется в домашнем хозяйстве;
- Попытки перевести контакты с клиентом на частный телефон или e-mail;
- Не увольнение менеджера по продажам, имеющего длительное время крайне низкие показатели продаж;
- Назначение явно не самостоятельного работника на руководящий пост с правом распоряжаться ресурсами и определять условия договора;
- Расходы сотрудников, не соответствующие их официальным доходам;

- Приглашения сотрудников на конференции и зарубежные демонстрации за счет фирмы потенциального поставщика;
- Поставки от одной фирмы продукции разного профиля и происхождения;
- Осуществление в течение долгого времени производственной кооперации через компанию, которая не имеет собственного парка оборудования;
- Расчеты с фирмами, имеющими в реквизитах адреса массовой регистрации и счета в банках, «засвеченных» обналичивающими операциями;
- Расчеты с фирмами, имеющими среди учредителей или в органах управления сотрудников (их родственников), принимающих решения по закупкам, продажам, ценообразованию, выбору ресурсов и поставщиков.

Качественная диагностика предполагает получение и обработку сигналов, а также определение направлений для детального анализа ситуации или расследования. Учитывая специфику компании, основанием может послужить единичный, ярко-выраженный сигнал или совокупность сигналов, связанных с одним сотрудником или группой лиц.

Достоверность отчетности

Имеет значение не то, что баланс и отчет о прибыли сходятся с первичными документами, а то, что первичные документы отражают существо производственной деятельности и формирования затрат. Для этой цели применимы методы:

- Контроль и минимизация удельных затрат (материалов и энергоресурсов) на производство продукции;
- Баланс металла или другого основного сырья на основании результатов реального взвешивания или измерения;
- Контроль в местах хранения остатков товарных ценностей и особенно излишков;
- Учет затрат (работы и материалы) строго по объектам осуществления подрядных работ и требования надлежащего оформления форм КС-2, КС-3;
- Новые дорогостоящие узлы и агрегаты клеймятся, а отработанные – сдаются на специальный склад и только потом утилизируются в присутствии комиссии.

Применение совокупности методов позволяет предотвратить и существенно минимизировать потери от возможных схем мошенничества, использующих бесконтрольное списание сырья, материалов, узлов и агрегатов.

Процедуры контрактации

Процедуры контрактации – элемент системы, имеющий максимальный анти-мошеннический ресурс. Известно, что эффективность затрат формируется не в момент подписания платежных документов и даже не в момент заключения договоров, а в момент формулирования технических решений и распределения рисков. Не стоит ждать от юристов идеальной регламента

документооборота, который решит проблему, т.к. первопричина в процессе принятия решений и в качестве их содержания. Выделяются два последовательных этапа: выбор что закупать и у кого закупать.

На первом этапе, ключевым фактором для ремонтно-восстановительных работ является составление дефектной ведомости. Объективный документ должен содержать реальные виды и объемы работ, условия их осуществления, необходимость применения техники и перечень используемых материалов. На основании реальной дефектовки можно получить справедливую стоимость работ и обоснованный сметный расчет.

Для проектов модернизации или внедрения технологии необходимо закрепление ответственности за формирование параметров проекта и последующий мониторинг их достижения. В число параметров могут входить показатели: производительности, свойства и качества продукта, удельных затрат, эксплуатационных расходов, а также отсутствие внеплановых закупок и работ. «Назначение» виновных пост-фактум не тормозит, а подстегивает мошенничество, потому определение ответственности за декларируемые параметры проекта должно носить превентивный характер. Еще на ранних стадиях обсуждения и выработки технических решений руководители и специалисты должны понимать, что каждая цифра, определяющая стоимость и эффективность проекта, будет принята «под роспись» и проконтролирована в процессе реализации, а также станет фактором личной ответственности и строкой в программе мотивации, а в отдельных случаях может стать и предметом расследования.

Второй этап – выбор контрагента на альтернативной основе, требует соблюдения четырех условий: эффективное решение на первом этапе, широкий круг и полный объем информирования потенциальных участников, свободный (без дискриминации) доступ к участию, сохранение конфиденциальности информации о конкурирующих предложениях. Значительно повышает эффективность репутация компании, как организации, осуществляющей закупки на конкурентной основе и проводящей тендеры реально. Закупки на конкурентной основе немыслимы без оперативного мониторинга конъюнктуры рыночных цен. Таким образом можно избежать существенного превышения закупочных цен над среднерыночными. Однако, во многих случаях рыночные цены уже содержат стоимость коммерческого подкупа и не гарантируют отсутствия мошеннической составляющей. Дальнейшее снижение этой составляющей и приближения к оптимальной цене возможно в условиях конкуренции. Для чего на реальных тендерах в одном месте и в один момент времени сводят несколько независимых поставщиков.

Чувствительность системы к размерам мошенничества

Чувствительность системы к размерам мошенничества – полезная настройка, позволяющая в условиях дефицита ресурсов сконцентрироваться на важном.

Настройка аналогична размерам ячейки сети для отлова рыбы определенного размера. Правда иногда случается, что технические настройки превращаются в управленческие установки. Норматив минимального уровня воровства, выше которого красть не рекомендуется, а ниже – вполне безопасно. Подобная трансформация опасна для компании. Поскольку люди в первую очередь воспринимают, что мошенничество допустимо. Информация быстро и устойчиво пропитывает всю организацию. А сумма – это техническое условие, и нужно лишь правильно вписаться. Очевидно, что установки «можно красть не более ...» и «красть недопустимо, но эффективно отслеживаем суммы более ...» дают различные результаты в борьбе с мошенничеством.

Заключение

Обозрев палитру вариантов мошеннических схем и систему противодействия, следует заключить главное: борьба с мошенничеством не может быть временной акцией или набором ответов на конкретные вызовы. Она должна носить предупреждающий, системный и междисциплинарный характер. Успешный результат можно ожидать в условиях, когда здоровая корпоративная культура стремится к прозрачности и отторгает мошенничество в любых формах. Здесь коренится главная проблема и основной ресурс компании.

Корпоративная культура формируется под воздействием окружающей среды и изменяется крайне медленно под влиянием высшего уровня управления – собственника, акционеров или их представителей. Состояние и негативный характер влияния внешней среды нам хорошо известны, а вот влияние собственников – индивидуально. К сожалению, часто, а в кризисных предприятиях почти всегда, собственник не является эффективным! Не обеспечивает сохранение и укрепление предприятия в долгосрочной перспективе, а напротив, стремится «отжать», получить по максимуму в краткосрочном периоде, эксплуатировать предприятие до полного износа. Такого рода мотивация характерна для собственников, получивших бизнес путем перераспределения активов. Она провоцирует на нижних уровнях также процессы перераспределения активов мошенническим путем. Другой полюс – собственники, занимающиеся строительством своего бизнеса. Для них характерна мотивация создания устойчивой и эффективной организации. Состав собственников не всегда однороден, не всегда представлен малой группой и склонен к изменениям, особенно в текущей ситуации.

Однако, во всех случаях независимые директора могут выполнить функцию формирования окружения и корпоративной культуры, нацеленных на эффективность, прозрачность, добропорядочность. Так разрушаются причины и среда корпоративного мошенничества и появляется возможность для служб (финансовой, юридической, внутреннего аудита и безопасности) эффективно реализовать свою часть общей системы противодействия мошенничеству. Независимые директора могут. Вопрос в том, кто заинтересован и готов принять независимых директоров в такой роли?

Эволюция корпоративного управления в период кризиса



Шихлинский Эльданиз
Профессионал
в сфере корпоративных
финансов и венчурного
инвестирования.
Вице-президент компании
«Аврора-Финанс»,
независимый член совета
директоров ОАО «Гранит»

Резюме конъюнктуры

В последние три квартала наше внимание более обычного приковано к смещению равновесий на большинстве иностранных, международных и российских рынках. Стратегический менеджмент российских компаний должен в своей работе учитывать изменения в конъюнктуре макросреды при решении внутренних задач, соответственно, и на членов советов директоров возлагается высокая ответственность. И хотя российский бизнес, возможно, приближается к выходу из кризиса, для преодоления проблем всё ещё необходимы адекватные и эффективные решения.

Лейтмотивом мирового финансового кризиса является обесценивание множества активов. Снижение капитализации финансовых рынков достигло уровня мирового годового валового продукта (~90% мирового ВВП), финансовая система испытала дефицит ликвидности. Смещение равновесия и корректировка планов в операционной и инвестиционной деятельности многих игроков на отраслевых рынках обуславливаются дефицитом денежного потока от финансовой деятельности.

Резюмируя события текущего мирового финансового кризиса, считаю наиболее существенными три пункта:

1. жёсткие ограничения в сфере реализации финансовой стратегии. В первую очередь, это касается планов по привлечению и обслуживанию внешнего финансирования.
2. возросшие риски, прежде всего, финансовые и операционные. В связи с неустойчивостью спроса на продукцию той или иной отрасли из-за перераспределения спроса в смежных отраслях существенно возрастают рыночные риски, а также риски дефолта контрагента.
3. общий спад потребления на мировых и локальных рынках – расходы домохозяйств и чистый экспорт имеют тенденцию к сокращению.

В связи с этим, к настоящему дню в каждом эффективном совете директоров должны быть:

1. реализованы антикризисные меры по приведению текущей деятельности и планов компании в соответствие с гарантированными возможностями;
2. скорректированы финансовая, маркетинговая и инвестиционная стратегии;
3. приняты меры к повышению эффективности работы совета директоров в новых условиях.

Первые два решения индивидуальны для каждой компании и должны опираться на высокий уровень антикризисного и стратегического менеджмента. Зачастую компании сокращают обороты деятельности и вследствие этого снижают коммерческие, общие и административные расходы (на персонал, аренду и др.), а также корректируют планы до конца 2009 года.

Меры же, направленные на повышение эффективности работы совета директоров, не столь очевидны. В данной статье я хотел бы обозначить несколько аспектов для размышления. Обсудить приведенные далее тезисы мы сможем в режиме открытого диалога. Полагаю, это возможно будет сделать на форуме сайта pand.ru (в области сайта с ограниченным доступом).

Финансовая стратегия

Основная трудность в сфере финансовой стратегии – невозможность прогнозирования успехов в сфере привлечения компанией внешнего финансирования и его условий. В связи с этим следует исходить из самых консервативных предпосылок. Если объём и условия привлечения внешних финансовых ресурсов не являются гарантированными, то и финансовые планы компании необходимо строить, опираясь только на возможные сценарии. Вместе с тем, следует заранее продумать тактику действий для случаев реализации более или менее удачного сценария.

Члену совета директоров нужно присоединиться к рабочей группе, которая занимается непосредственным общением с финансовыми организациями. С одной стороны, это добавит вес в переговорах с контрагентами, а с другой – позволит совету директоров иметь более объективную информацию о ситуации в сфере взаимоотношений с инвесторами и кредиторами.

Участие в работе по привлечению финансирования потребует от члена совета директоров, ответственного за финансовую стратегию компании, больших компетентности и опыта, которые ранее могли не требоваться. Поэтому, возможно, более эффективным решением будет передать данную функцию более опытному члену совета, либо нанять профессионального финансового консультанта.

Эффективность совета директоров

Большинство членов совета директоров являются представителями интересов различных инвесторов. Разумеется, не у всех из них дела в текущей конъюнктуре идут гладко. Наличие проблем в одной сфере может принудить инвесторов менять свою стратегию по отношению к другим проектам. Поэтому инвесторам, вложившим ресурсы в капиталы разных компаний, возможно, придётся уделять больше внимания одним проектам и меньше – другим.

Такие обстоятельства имеют институциональную природу и сложно преодолеваемы. Разумеется, представлять интересы инвесторов (акционеров, совладельцев) в совете директоров – право, а не обязанность. На членов совета возлагаются обязательства после того, как произошло распределение функций между ними на встрече совета. Но эти обязательства носят условный характер, их неисполнение (в том числе исполнение не в срок, без должных усилий или качества) не может преследоваться.

Наличие сложностей требует большего вовлечения членов совета в управление компанией. В случае же снижения активности участия какого-либо директора в связи с наличием проблем в других сферах его деятельности, такой директор становится «слабым» с точки зрения эффективности работы в совете. Его обязательства становятся менее надёжными, а работа совета – менее эффективной. Предвидя подобные последствия, следует продумать возможности изменения (перераспределения) функций между директорами.

Инвесторы компании (акционеры, совладельцы) по сути являются партнерами, действующими в рамках согласованной стратегии. Изменение стратегии одного из инвесторов относительно участия в капитале данной компании может не соответствовать достигнутому ранее договоренностям между инвесторами. Механизмы принуждения в российской юрисдикции неправомерны. Достижение же новых договоренностей в ситуации кризиса может оказаться слишком сложным, потребовать титанических усилий и конструктивности участников, не во всех случаях им свойственной. Неудача же может побудить оппортунистические намерения какого-либо из членов совета, атмосферу недоверия или непонимания.

Для предотвращения подобных ситуаций следует на регулярной основе (в рамках совета или индивидуальных бесед с председателем совета) обсуждать с представителями ключевых инвесторов их возможные стратегии поведения. В случае возникновения конфликтных ситуаций, внутренним арбитром может стать независимый директор. При этом его репутация и объективность должны давать надежду на успешное урегулирование ситуации.

Административные бизнес-процессы

Существует ряд традиционных проблем корпоративного управления, отошедших сейчас на второй план, игнорирование которых может увеличить и без того возросшие риски. Это касается качества исполнения корпоративных процедур. Сокращение персонала требует перераспределения функций среди оставшихся сотрудников. И если раньше совершение административных бизнес-процессов могло занимать менее половины всего рабочего времени, то сейчас, после сокращения персонала в среднем на 30% по компаниям, удельный вес административных бизнес-процессов может превысить 2/3 рабочего времени сотрудников. А с учётом возросшего количества решаемых бизнес-задач – общая нагрузка персонала может существенно превысить 100%.

Этот факт означает необходимость срочной деbüroкратизации бизнес-процессов, при этом не анархичной, а контролируемой. Разумным будет консолидировать все поступающие предложения (начиная от предложений других директоров до предложений рядовых сотрудников компании) в одних руках. Наиболее эффективным будет поручить директору по внутреннему аудиту, или соответствующему комитету управление процессом по рациональному упрощению административных процедур.

Традиции в бизнесе

В ответ на значительное понижение отдачи на затрачиваемые усилия и повышение требований к сотрудникам динамика и активность бизнес-среды увеличилась для поддержания требуемого уровня отдачи (сотрудники стали работать больше, даже если ранее работали сверхурочно).

Одним из последствий данной конъюнктуры стало возросшее требование к оперативности в стратегическом управлении в целом и в принятии стратегических решений в частности. Ускорить эти процессы возможно благодаря:

1. применению новых форм взаимодействия при решении управленческих задач. Например, создание рабочих групп с непосредственным участием отдельных членов совета директоров. Это позволяет более ответственно подходить к решению ключевых задач и иметь возможность в оперативном режиме принимать стратегические решения.
2. более активному использованию современных средств коммуникации: электронного документооборота при согласовании действий и визировании документов, а также прямых мобильных звонков или других способов мгновенной связи.

Таким образом, данный кризис может существенно повлиять на культуру ведения бизнеса. Повышению эффективности работы дополнительно может способствовать не только снижение количества операций, но и отказ от неактуальных табу. Например, по наблюдениям, деловые встречи стали, в среднем, короче часа, при этом собеседники, как правило, с пониманием относятся к необходимости отдельных участников в ходе переговоров ответить на срочные входящие звонки.

Значимость корпоративного управления в целом

Эволюция корпоративного управления является существенным достижением российского бизнеса за последние десять лет. Его качество во многом ниже, чем в странах, достойных подражания, но существенно выше, чем в период кризиса 1998 года.

Вместе с тем, качество корпоративного управления является достаточно затратным атрибутом компании. Это и стоимость независимых директоров, и поддержание механизмов транспарентности в условиях недостатка рабочих рук, и большая бюрократизация бизнес-процессов.

Однако корпоративный принцип управления не должен являться тем грузом, который не позволит компании успешно справиться с кризисом и повысить свою эффективность. Принципы корпоративного управления также не должны быть инертны.

Понятие качества сейчас несколько отличается от понятия в период экономического роста. Компаниям следует переосмыслить свои потребности и возможности, выработать новые критерии качества и скорректировать действующие принципы корпоративного управления. Это должно войти в пакет антикризисных (возможно, временных) мер.

Вперед в прошлое



Борин Валерий
советник исполнительного
директора
ОАО «Нижегородская
генерирующая компания»

В последние годы в отечественных специализированных СМИ стала очень модной тема корпоративного управления. Авторы активно обсуждают преимущества, недостатки и пути его развития. Но из их поля зрения выпадает один из основополагающих аспектов возможности развития корпоративного управления.

Находясь 70 лет «за железным занавесом», Россия «выпала» из международного процесса развития менеджмента. Вернувшись в 80-е в мировое экономическое пространство, мы по своей исторической привычке «догнать и перегнать...», стали изучать опыт запада и востока. Все «начальники» и «руководители» в одночасье стали «менеджерами» и «топ-менеджерами» и попали под «магию трех букв» (BPM, BPR, ISO, TQM, ABC, ФСА, BSC, TPM, TPS, ERP, CRM и т.п.). Многие начали внедрять эти новомодные технологии на своих предприятиях, но примеров успешного внедрения не так много, как хотелось бы.

Большинство внедряющих упустили из виду, что к этим «трем буквам» мировой менеджмент шел 70 лет без нас и за это время успел построить и привыкнуть к фундаментальному (регулярному, административному) менеджменту. На всех предприятиях он уже существовал, и они обсуждали внедрение надстроек, перечисленных (и не перечисленных) выше. В отечественных же компаниях в начале 90-ых фундаментальный менеджмент практически отсутствовал, и мы начали внедрять сразу надстройки. Те компании, которые уловили этот момент и начали с фундамента, получили положительные сдвиги в своем развитии, те, которые упустили (а их большинство) – «и ныне там».

Невозможно внедрить ФСА, BSC или ERP, если на предприятии отсутствует организационная структура, соответствующая стратегии, не выделены основные и вспомогательные бизнес-процессы, нет четкого разделения полномочий, в бухучете отсутствуют аналитические счета нужного уровня, нет управленческого учета и пр. На многих предприятиях распространена практика издания приказов, которые напоминают персоналу о том, что они должны исполнять свои функциональные обязанности, а приказы часто исполняются

по желанию и в меру своего понимания. Все это вместо выделения и описания бизнес-процессов, которые должны исполняться без дополнительных напоминаний и в строгом соответствии с регламентами. Из таких элементов и состоит фундамент системы управления предприятием, на котором должны строиться все современные технологии управления. До тех пор пока наши предприятия не вернутся к истокам менеджмента стран с развитой экономикой, нам не достичь серьезных результатов в развитии нашей экономики. Благо, что дорога уже проторена и нам не нужно 70 лет, чтобы ее пройти, но ее надо пройти. Существуют и технологии, адаптированные для России, их нужно только грамотно использовать.

Сейчас уже все хорошо известно, что 95% успеха предприятия обеспечивает система управления и именно на ее качество обращают свое пристальное внимание инвесторы. Наличие внятной системы управления предприятием резко снижает риск инвесторов потерять свои деньги, тем самым, поднимая рейтинг предприятия и топ-менеджеров.

Корпоративное управление также относится к надстроеным технологиям. О какой эффективности может идти речь, если после запроса члена совета директоров или даже генерального директора, персонал неделю работает в авральном режиме, чтобы подготовить нужную справку.

Как следствие отсутствия адекватной системы управления на предприятиях, подавляющее большинство наших топ-менеджеров перегружено оперативной работой. У них не хватает времени для непосредственного участия в организационном развитии и выстраивании системы стратегического управления компаний. Простого одобрения этих процессов или разрешения менеджерам среднего звена заниматься этим, как показывает практика, обычно недостаточно. Без личного участия представителей высшего эшелона власти процесс не идет. И здесь напрашивается выход из создавшейся ситуации – подключить совет директоров к решению этой проблемы.

В публикациях, на конференциях и в исследовании Национального совета по корпоративному управлению «Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы» 2007 г., присутствует тема повышения роли совета директоров в управлении компанией. Я же хочу привлечь внимание управленческого сообщества к конкретной теме: роли совета директоров в процессе построения системы управления предприятием. Речь идет не о подмене менеджеров в оперативном управлении, а о помощи в стратегическом развитии компании.

В большинстве советов директоров, в которых сформированы комитеты, есть комитет по стратегии и развитию. Хотя бы один его член должен принимать активное участие в построении системы управления предприятием. Например, в качестве куратора или руководителя соответствующего проекта. На эту роль лучше всего подходят профессиональные неисполнительные директора, которые свободны от оперативного управления, а работают только в советах директоров. Естественно, они должны обладать соответствующей квалификацией в построении систем управления и владеть технологией управления проектами.

Участие неисполнительного директора в проекте даст предприятию ряд преимуществ:

1. платится только вознаграждение как члену совета;
2. необходимая значимость проекта в глазах персонала и внешнего сообщества (внутренний и внешний PR);
3. обеспечение максимально возможного участия в проекте неисполнительных и исполнительных директоров;
4. выявление и подготовка кадрового резерва внутри компании в условиях дефицита квалифицированных топ-менеджеров на рынке труда;
5. частичное обучение персонала новым технологиям собственными силами;
6. оценка качества предлагаемых услуг при привлечении консультанта.

Реализация данного проекта создаст прочную основу для внедрения в практику управления компанией современных технологий менеджмента, в том числе, и за счет обученного и мотивированного персонала. Это, в свою очередь, придаст новый импульс развитию корпоративного управления в компании.

Время «объединять» коммуникации



**Михаил Кочергин,
менеджер по продукту,
отдел продаж
и маркетинга,
Объединенные
Коммуникации
Майкрософт**

Работу предприятий с разветвленной региональной структурой, как правило, трудно контролировать из центрального офиса. Вследствие большого потока отчетов и коммуникаций компании несут значительные транзакционные издержки. А в период экономического спада именно эту статью расходов в первую очередь стремится сократить любая организация.

Решение таких задач возможно путем внедрения современной системы средств коммуникаций. Именно так поступило ФГП «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ВО ЖДТ).

Для осуществления контроля над деятельностью региональных офисов и принятия оперативных решений руководству ВО ЖДТ требовалось регулярное проведение селекторных совещаний с представителями регионов. Организация очных встреч в Москве не только отнимала много времени у сотрудников филиалов, но и оказывалась весьма дорогостоящим мероприятием. Для заочных совещаний, в которых обычно принимают участие заместитель генерального директора, начальники московских отделов ВО ЖДТ и руководители 17 региональных офисов на предприятии была внедрена аудио- и видеоконференцсвязь на базе решения Microsoft Office Communications Server 2007. Реализация проекта была поручена партнеру Microsoft, системному интегратору Softline Consulting Services, специализирующемуся на построении систем в области корпоративных коммуникаций. В результате проекта заказчик получил возможность проводить полноценные селекторные совещания с использованием средств аудио- и видеоконференций, а также заложил платформу, позволяющую значительно повысить эффективность взаимодействия рабочих групп.

Поскольку задача проекта состояла в оснащении средствами аудио- и видеоконференцсвязи всех 20 филиалов ВО ЖДТ, основными факторами выбора решения стали функциональная гибкость, простота в эксплуатации, обеспечение приемлемого качества связи и невысокая итоговая стоимость. Существующие на рынке традиционные аппаратные системы организации аудио- и видеоконференций не соответствовали требованиям ВО ЖДТ по разным причинам, в том числе, по стоимостным

показателям. При этом оценивались как первоначальные затраты на внедрение решения, так и стоимость последующего развития и масштабирования, затраты на сопровождение и управление. После анализа всех параметров выбор был сделан в пользу программного обеспечения для построения универсальной среды коммуникации Microsoft Office Communications Server 2007.

Данное решение позволяет сотрудникам компаний оперативно связаться с коллегами, независимо от их местоположения, используя тот вид электронных коммуникаций, который оптимален для данной конкретной ситуации. Сотрудники обеспечиваются простыми и надежными средствами мгновенного обмена сообщениями, передачи файлов, голоса и видео. Статус присутствия, отображающийся рядом с именем контакта в любом из приложений Microsoft Office, показывает, доступен ли сотрудник в настоящее время на рабочем месте, и каким способом лучше с ним связаться. Кроме того, пользователи Microsoft Office Communicator 2007 могут оставить сообщение о своем статусе (например, «В отпуске» или «Буду в офисе после обеда»), что также поможет его коллегам выбрать оптимальный вид связи и не тратить время на ожидание или повторные звонки. Проект по внедрению платформы Microsoft Office Communications Server 2007 на предприятии ВО ЖДТ выполнялся инженерами подразделения Softline Consulting Services, входящего в группу компаний Softline.

В настоящее время использование системы аудио- и видеоконференцсвязи на базе Microsoft Office Communications Server 2007 в ВО ЖДТ выводится на уровень плановой нагрузки. Периодически проводятся видеоконференции, в которых, помимо представителей московского руководства, принимают участие сотрудники сразу нескольких региональных филиалов. Также возможностями аудио- и видеосвязи, передачи данных и сообщений на регулярной основе пользуются диспетчеры региональных отделений для решения текущих задач взаимодействия. «Теперь с помощью решения для видеоконференций несколько диспетчеров из разных городов общаются в режиме реального времени через Интернет. Это, безусловно, уменьшает время оперативного реагирования на возникающие чрезвычайные происшествия и значительно экономит наши деньги», — заметил Олег Логвинов, начальник отдела АСУ и программного обеспечения ВО ЖДТ.

Уже первые месяцы промышленной эксплуатации системы подтвердили возможность существенной экономии денежных средств. Руководство ФГП «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта Российской Федерации» отказалось от услуг по аренде специального помещения для проведения телеконференций вне офиса, сократило расходы на дальнюю телефонную связь, уменьшило количество командировок сотрудников. В режиме плановой нагрузки ежедневно организовывается по одному сеансу видеоконференцсвязи для руководителей, в ходе которых несколько филиалов отчитываются перед генеральным директором предприятия.

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

- Власова С. Б.**, заместитель руководителя, «Россвязьохранкультура»
- Головченко И. В.**, генеральный директор, ОАО «РТК-ЛИЗИНГ»
- Евстафьева А. И.**, эксперт Департамента корпоративного управления, ОАО «РусГидро»
- Иванова И. В.**, директор по продажам, «Мэйджор Карго Сервис»
- Кузнецов Е. Г.**, конкурсный управляющий, ГУП Национальная авиакомпания «Саха Авиа»
- Медведев А. Н.**, директор департамента материально-технических ресурсов, ОАО «НК Альянс»
- Морозов Д. В.**, начальник юридического управления, ЗАО «ЧТПЗ-Мета»
- Наумович Н. О.**, директор по юридическим вопросам, ОАО «Комстар-ОТС»
- Палий Д. В.**, заместитель председателя правления, Межрегиональный общественный благотворительный фонд поддержки здравоохранения «Здоровье»
- Панагушин К. В.**, генеральный директор, ООО «ХамелеонСтрой»
- Пома С. И.**, независимый консультант
- Расторгуев А. Г.**, генеральный директор, председатель правления, ЗАО «Торгово-промышленная группа «КОМКОМ»
- Роазен М.**, главный консультант по международным вопросам, ОАО «Альфа Банк»
- Синяков В. И.**, генеральный директор, ООО «ГАРАМИР»
- Солодухин К. Ю.**, генеральный директор, ОАО «Ростелеком»
- Сухов В. И.**, генеральный директор, Управляющая проектно-строительная компания ООО «РГАСстрой»
- Терещенко К. П.**, ведущий аналитик, советник, УК «Лидер» (УК НПФ «Газфонд»)
- Туголуков В. Г.**, исполнительный директор, «Ситилинк Профешнл Сервисез»
- Тягун И. С.**, старший менеджер, «ПрайсвотерхаузКуперз»
- Фракин О. А.**, генеральный директор, ООО «Профбизнес»

Россия, 121059, Москва
Ул. Брянская, 5
Тел.: +7 (495) 782-1506
Факс: +7 (495) 782-1507
www.nand.ru
E-Mail: info@nand.ru

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов публикуемых статей. Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели.

© 2009 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.