

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Реальному сектору
российской экономики
нужен мощный start up **с. 1**

Новости АНД

с. 2

События

Новые назначения **с. 6**

Сравнение российской, англо-
саксонской и японской моделей
корпоративного управления **с. 7**

Наши проекты

Сдержанный оптимизм
в непростое время **с. 10**

Мнение директора

Корпоративное управление –
очищение кризисом **с. 12**

Ответственность руководителей
компаний в условиях кризиса **с. 14**

Новые члены АНД **с. 20**

Реальному сектору российской экономики нужен мощный start up



К реалиям экономического кризиса, выявившим и обострившим значительное число нерешенных проблем и вопросов, мы уже привыкли. Несмотря на то, что до сих пор неопределенность высока, а общие меры по ее преодолению на глобальном уровне не выработаны, деловая активность на рынке продолжается. Рассказать о том, какие актуальные вопросы решает в текущих условиях компания, работающая в реальном и жизненно важном для страны секторе экономики, журнал «Независимый директор» пригласил Давида Михайловича Якобашвили, председателя совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн».

Независимый директор: Давид Михайлович, каким Вам представляется положение дел в российской экономике по сравнению с экономиками других стран?

Давид Якобашвили: Россия вступила в кризис позже, чем некоторые другие страны. Следовательно, мы имели возможность подготовиться к этой ситуации. Хотя хотелось бы, конечно, чтобы положение дел было лучше. Сегодня в России особые проблемы: за рубежом дефляция, а у нас инфляция и очень высокие кредитные ставки.

Это беспокоит, потому что осилить такие кредитные ставки может не каждый бизнес, и если компании берут деньги, то, скорее всего, для того, чтобы успеть что-то продать, а потом просто закрыть ситуацию с кредитами. Я не думаю, что из прибыли можно было бы закрывать такие кредитные ставки. Будем надеяться, что мировая экономика пойдет вперед, и мы подтянемся.

Как Вы оцениваете ситуацию в пищевой промышленности, ведь Ваша компания работает в этой сфере?

Д.Я.: Положение дел в пищевой промышленности не так уж плохо, хотя, конечно, есть сложности. Прежде всего это вопросы взаимоотношений между ретейлерами и пищевиками-поставщиками, между производителями и переработчиками. Нас беспокоит то, что потребление молочных продуктов упало, и это может повлечь за собой определенные проблемы с производством пищевой продукции, с тем же самым молоком. Вопрос в том, хватит ли производителям молока сегодняшней цены для развития производства или хотя бы для выживания, или они начнут резать коров.

Остро стоит проблема производства сухого молока. Хотя Советский Союз потреблял только сухое молоко, сегодня его полностью дискредитировали в глазах потребителя. Отказ от производства сухого молока из-за его невостребованности повлек за собой отказ от закупок обычного молока с целью его сушки. Далее возникла цепная реакция проблем: производителям молока некуда его деть и им приходится продавать молоко очень дешево, что не совсем справедливо и вызывает определенные проблемы у производителей молока. В результате, последние могут резать скот и перестать производить. Эта ситуация сильно беспокоит нас, и мы сейчас стараемся убедить государство пересмотреть в техническом регламенте параграф, дискредитирующий сухое молоко как продукт, и считать продукт, произведенный из сухого молока, восстановленным молоком, а не молочным напитком.

Какова ситуация конкуренции российской продукции с импортируемой?

Д.Я.: В России мы перерабатываем 15 миллионов тонн молока, и около 3 миллионов тонн ввозится из Белоруссии. Это достаточно большой объем. Как мы можем с ними конкурировать? Достаточно тяжело, потому что в Белоруссии производители молока получают существенно большую помощь государства, чем производители в России. Так, по подсчетам Минсельхоза, на российский килограмм молока приходится 4% дотаций государства, а в Белоруссии 24-28%. Поэтому нам очень тяжело конкурировать с Белоруссией по ценам на готовую продукцию, сухое молоко, масло. Тем более, что у нас прозрачная таможенная зона с этой страной.

С остальными импортерами ситуация легче, поскольку получаемая зарубежными производителями дотация за экспорт готовой продукции компенсируется нашими таможенными тарифами.

В связи с проблемой тяжелой ценовой конкуренции предпринимает ли наше государство какие-то меры по поддержке российского производителя?

Д.Я.: Поддержка определенная есть, во всяком случае, декларируется, но она, к сожалению, не всегда приходит вовремя. И правительство признает, что есть отставание с выплатами по покрытию двух третей ставки рефинансирования или 100% ставки рефинансирования, или помощи за каждый проданный или поставленный литр молока. Есть даже случаи отказа в этой помощи. Не решены вопросы выделения дотаций на приобретение удобрений, горюче-смазочных материалов.

Новости АНД

17 июля 2009 г. состоялось общее собрание членов Ассоциации независимых директоров (АНД). В собрании приняло участие 288 человек (56,4% от общего состава членов), которые проголосовали по четырем вопросам повестки.

В результате, большинством голосов приняты решения:

- увеличить количественный состав наблюдательного совета АНД с 13 до 14 человек;
- избрать в новый состав наблюдательного совета К.Н. Корищенко, президента ЗАО «ФБ ММВБ», генерального директора ФБ ММВБ;
- избрать в новый состав наблюдательного совета Д.С. Гордина, управляющего директора РОСНАНО;
- избрать в новый состав наблюдательного совета Дж. Уилкинсона, партнера PricewaterhouseCoopers в России.

24 июня 2009 г. члены Ассоциации независимых директоров были отобраны для избрания в советы директоров компаний с государственным участием. Из представленных АНД 38 кандидатов, выразивших желание номинироваться в более 50 компаний, Комиссией по отбору независимых директоров, представителей интересов РФ Росимущество отобрано 5 человек на 7 позиций.

Подробнее на стр. 6

16 июня 2009 г. в конференц-зале ОАО «ВымпелКом» состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «Сравнение российской, англо-саксонской и японской моделей корпоративного управления».

Подробнее на стр. 7

Государство работает над решением этих проблем?

Д.Я.: Не могу сказать, что те ответственные лица, которые сегодня управляют этой отраслью, не стараются. Они очень стараются, работают по 24 часа в сутки, надо отдать им должное. Однако, к сожалению, эта система у нас неповоротлива, правила игры не разработаны, приказы своевременно не доходят, многое зависит от крючковатов, которые сидят на низшем или на среднем уровне. Есть проблемы, с которыми мы постоянно сталкиваемся, и мы стараемся их преодолевать.

Как эта ситуация влияет на бизнес-результаты Вашей компании?

Д.Я.: Единственная проблема, которая нас сильно беспокоит, — это снижение потребления. Компания не была закредитована, поэтому наша ситуация стабильна.

Вы сознательно, спрогнозировав эту ситуацию, ограничили привлечение заемных средств?

Д.Я.: В «Вимм-Билль-Данн» всегда была консервативная политика по привлечению кредитов. Все компании должны были сознательно ограничить привлечение кредитов, потому что все знали, что кризис начался в 2007 году, но почему-то все думали, что он обойдет нас стороной.

Какие ключевые для Вашей компании вопросы необходимо решить в текущей ситуации?

Д.Я.: Первый из волнующих нас ключевых вопросов — принятие абсолютно четкого и понятного закона о торговле продуктами питания или, в целом, закона о торговле, способствующего развитию промышленности и цивилизованной торговли в России.

Второй ключевой вопрос, который нас интересует, — это проблема суррогатов: замещение молочной продукции, молочного жира, растительными жирами, произведенными из культур тропического происхождения, например, пальмовым маслом, к которому наш народ не адаптирован.

На самом деле, вначале пальмовое масло завозили сугубо для производства мыла. Потом обнаружили, что оно может заменять животный жир в продуктах питания, снижая при этом их цену, поскольку молочный жир в три раза дороже, чем пальмовый. Конечно, наш организм выдерживает такую замену, но хотелось бы избежать решений, которые приносят только материальную выгоду, но не выгоду социальную.

Поэтому необходимо на законодательном уровне определить допустимые пределы замещения животного жира растительным по каждому продукту, в котором стремятся эту замену сделать. Замена животного жира снижает цену продукта, но негативно может сказаться на здоровье потребителя.

100% замена животного жира растительным не допустима. Необходим регламент, предопределяющий оптимальное соотношение животного и растительного жира в продукте, некую «золотую середину», например, 60% и 40% соответственно.

Многие, в том числе и Минздрав, нас поддерживают в таком решении этого вопроса, но в тяжелой экономической ситуации финансовый аргумент может оказаться самым весомым.

Однако мы будем отстаивать свою позицию, стараться разъяснять ее, чтобы люди поняли, что для них лучше.

Пришлось ли Вам корректировать планы развития Вашей компании в связи с кризисом и какие изменения были сделаны?

Д.Я.: Да, пришлось немного скорректировать план развития. У нас были мысли приобрести определенные предприятия для экстенсивного развития, но в некоторых случаях мы изменили свое мнение. Закредитованность этих предприятий не позволила нам их приобретать, потому что в связи с этим наши бы показатели упали. В текущей ситуации, выбирая компанию для приобретения, мы должны учитывать не только регион, в котором она работает, и ее значимость в регионе, но также и ее экономическое положение. Приобретенная компания должна синергично вливаться в наш холдинг или хотя бы не портить наши показатели.

Разработана ли у Вас антикризисная программа, и каковы ее основные идеи и направления?

Д.Я.: Антикризисная программа, или программа сокращения расходов, была разработана еще в 2006 году и с того момента успешно выполняется. Прежде всего мы сократили определенные расходы: траты на автомобили, телефоны, на рекламные акции и еще ряд расходных статей. Коллектив мы сократили ненамного, и это было запланированное сокращение. Нет необходимости в том, чтобы на каждом заводе было несколько сотрудников, выполняющих одну и ту же функцию.

Реализуя программу сокращения расходов, мы объединили под началом Лианозовского завода все предприятия, создав холдинг, финансовая, юридическая и другие службы которого централизованы и обслуживают потребности нескольких заводов.

Какие рекомендации по преодолению кризиса Вы бы дали руководителям малых компаний, работающих в пищевой промышленности?

Д.Я.: Ответственность — это главное, что должно быть в любой ситуации. Компании, работающие в пищевой промышленности, не могут «приходить на один день».

Мы должны иметь долгосрочные планы и завоевывать доверие потребителей и сотрудников каждый день. Мы должны сами есть те продукты, которые производим, и заботиться о потребителе также, как о самом себе.

Мы стараемся объяснять людям, устраивающимся на работу в нашу компанию, что необходимо ответственно относиться к своим обязанностям и компании, а, следовательно, и к окружающей среде, и к нашим потребителям.

Пищевая промышленность — это такая отрасль, безответственность и обман в которой чреваты для компании катастрофическими последствиями.

В мае 2009 г. журнал Forbes опубликовал рейтинг мировых компаний с самой лучшей репутацией, подготовленный «Институтом репутаций» (Reputation Institute). «Вимм-Билль-Данн» заняла 37 место в этом рейтинге. Благодаря чему и как Ваша компания достигла такого успеха?

Д.Я.: Я думаю, что такого серьезного успеха нам помогло достичь то, что компания, все ее сотрудники от нижнего до высшего уровня, последовательно придерживаются основного кредо — необходима ответственность перед самим собой, перед своими близкими, перед нашими потребителями, перед нашим будущим поколением. Даже если я не буду работать, я думаю, что компания останется верна своему основному кредо.

Ранее Вы сказали, что Ваша компания не перекредитована и чувствует себя в финансовом плане стабильно. При этом в течение ряда прошлых лет компания постоянно расширяла производство. Благодаря чему удалось соблюсти баланс в привлечении инвестиций?

Д.Я.: Да, сегодня у нас кредитная составляющая чуть больше EVIDA. Мы придерживаемся консервативного подхода: кредит должен составлять не более 50%, а лучше 10-15% от активов, чтобы в том случае, если на рынке произойдет обвал, компания смогла расплатиться по долгам. Например, в начале года цена активов упала в 10 раз, сейчас, правда, уже поднялась наполовину, но все же 50% — это существенно. А если компания еще и перекредитована!

Перекредитованность стала одной из причин того, что некоторые сети не смогли справиться с ситуацией. Они быстро развивались, стараясь не расплачиваться со своими поставщиками, а вкладывать все вырученные деньги в открытие новых магазинов.

Такие компании накопили долги, а теперь не успевают по ним расплатиться, в результате последовали иски со стороны поставщиков и другие связанные с этим проблемы.

Аналогично действовали и строительные компании, вкладывая в проекты 10% собственных и 90% заемных средств. Сегодня они испытывают значительные трудности в связи с ростом процентных ставок и падением спроса.

Какие ключевые риски Ваша компания держала в поле зрения год назад и как изменилось это видение сегодня?

Д.Я.: Год назад одним из основных рисков была высокая конкуренция на рынке. Сегодня эти риски немного видоизменились. Хотя мы в хороших отношениях с торговыми сетями, но сегодня мы сталкиваемся с определенными проблемами в отношениях с ними. Дело в том, что сети стремятся замещать нашу продукцию частными марками собственного производства, планируя заменить ими до 50% всего ассортимента. Такая продукция дешевле для конечного потребителя, поскольку нам приходится платить достаточно высокие бонусы и торговые наценки на нашу продукцию. При этом сети выставляют свой продукт на переднюю полку, отодвинув наш на заднюю.

Однако, дешевая собственная продукция сетей — это не всегда хорошо для потребителей. Выпуская собственную продукцию, торговая сеть размещает заказы на небольших предприятиях, и, не обладая достаточным опытом в производстве такой продукции, не может адекватно оценить ее качество. В конечном итоге за качество продукции никто не несет ответственности. В сложных ситуациях магазин ссылается на никому неизвестное предприятие, которое работает на периферии. На мой взгляд, такой подход безответственен.

Как и благодаря чему удается поддерживать должное качество производимых продуктов?

Д.Я.: Благодаря постоянному контролю. Производство молочных продуктов — бизнес низкомаржинальный и высокофражильный, требующий особого внимания на каждом технологическом этапе. Система контроля должна работать постоянно. Ответственность основных работников, которые следят за соблюдением технологического процесса: от производства молока до продажи продукции со склада, — очень высока.

На наших заводах стоит новое оборудование, и мы используем самые современные технологии переработки молока. Четкое соблюдение технологии дает возможность получать высокое качество продукции и гарантированно защититься от каких-либо неожиданностей.

Каков вклад независимых директоров в успех Вашей компании и какова их роль в принятии решений?

Д.Я.: Их роль достаточно высока. Независимые члены совета директоров возглавляют все комитеты совета и участвуют в решении каждого вопроса: корпоративная ответственность и стратегические планы, покупка активов и аудит, оценка работы менеджмента и его вознаграждение. Без участия независимых директоров не принимается ни одно решение. Они довольно жестко спрашивают с управляющих, оценивая, насколько оперативно работает менеджмент, насколько компания справляется с выпуском новой продукции, соответствуют ли результаты работы запланированным экономическим показателям.

Наши независимые директора принимают проблемы компании, как свои собственные, близко к сердцу.

Изменилось ли в связи с кризисом что-либо в работе совета директоров Вашей компании? Стали ли Вы лично больше внимания уделять вопросам оперативного управления?

Д.Я.: Нет, не изменилось. Совет работает в том же режиме, что и до кризиса. Частота очных заседаний осталась прежней – 4 - 5 раз в год, вопросы, требующие быстрого рассмотрения на совете и оперативного решения, выносятся на заочное голосование.

В оперативное управление я не имею права вмешиваться и не делаю этого. Я занимаюсь другими вопросами, которые нас сегодня очень волнуют: как будут развиваться сельское хозяйство и перерабатывающая промышленность. Мы принимаем активное участие в дискуссиях по этим вопросам, проходящим в Парламенте, Правительстве, Министерстве сельского хозяйства РФ.

Каковы принципы эффективного взаимодействия с генеральным директором?

Д.Я.: Прежде всего, понимание и заинтересованность друг в друге – он нуждается во мне, я нуждаюсь в нем, это основное, когда люди нуждаются друг в друге. Есть вопросы, которые я не могу решить, а есть моменты, которые он не может решить без меня. Он быстро входит в ситуацию, понимает ее, отлично разбирается в производстве, лучше знает, как управлять компанией, как сокращать расходы, как выстроить продуктовую линейку. У него намного больше навыков в этом плане. Я много времени уделяю публичным рилейшнз и взаимодействию с органами власти. Я занимаю определенные позиции в Молочном союзе РФ, в Российском союзе предприятий молочной отрасли, НП «РосБренд», и мы порой выступаем не только от компании при решении некоторых важных вопросов, касающихся развития отрасли.

Каких принципов как владелец Вы придерживаетесь?

Д.Я.: Надо учиться каждый день и тогда можно будет с честью защитить компанию.

Также важно быть ответственным и проявлять заботу о компании, о людях, которые в ней работают. Необходимо заботиться о том, чтобы зарплата выплачивалась вовремя, чтобы производили хорошую продукцию, чтобы продавали ее вовремя, чтобы закупали хорошее молоко, чтобы молочникам нормально платили, чтобы двигались вперед, чтобы находили общий язык с нашими конкурентами.

Какими Вы видите ключевые принципы работы председателя совета директоров, какова его роль?

Д.Я.: Основное – это доверие, забота, требовательность и ответственность.

За все оплошности отвечает председатель, поэтому он должен воспринимать компанию как часть себя, как свою правую руку, чтобы на отсечение не давать – ни продавать, ни предавать. Конечно, бизнес можно продать, но пока ты работаешь и исполняешь функцию председателя совета, ты должен нести большую ответственность за компанию.

Председатель должен уделять много внимания людям. Больше общаться с руководством компании, отдельными членами менеджмента и с членами совета директоров, выслушивать их, понимать, как они видят компанию, какие проблемы они наблюдают, что бы они хотели слышать, видеть и ощущать. Постоянное внимание необходимо, потому что если относиться к людям беззаботно, то рано или поздно появится у них определенная обида или несурезица в голове созреет, что не обращают на них внимания, не прислушиваются к их мнению, принимают решение без их участия. Компания – такой же организм, как человеческий, ей свойственны такие же реакции на недоговоренности, такие же обиды.

Что дает Вам как владельцу созданная в компании система корпоративного управления?

Д.Я.: Все должно работать по определенным законам бизнеса. Когда компания становится больше, то появляется понимание, что необходимо переходить к более современным методам управления, принятым в мировой практике, чтобы вполне соответствовать рейтингам и стандартам. Только эффективное управление позволяет сохранять и развивать компанию, в которой работает 20 тысяч сотрудников, объем производства которой миллионы тонн, – с одного завода еженедельно выезжает несколько железнодорожных составов с продукцией!

Управлять такой компанией не просто и старыми дедовскими методами не обойтись. Надо соответствовать сегодняшнему дню – иметь менеджмент достаточно высокого уровня, умеющий управлять большими компаниями, справляться с данной ситуацией, удерживая различные центробежные силы, которые в ней существуют.

Создание системы корпоративного управления позволило мне эффективнее распоряжаться своим временем, решать более насущные важные проблемы, чем ежедневные операции, а управление и ежедневный контроль последних передать опытным руководителям.

Какие направления совершенствования корпоративного управления в Вашей компании Вы видите?

Д.Я.: Мы работаем над тем, чтобы расширить и повысить эффективность взаимодействия совета директоров с менеджментом, требуем от менеджмента более активной и плодотворной работы по предотвращению различных злоупотреблений в компании. Стремимся к полной открытости и отчетности, соответствующей мировым практикам.

Мы также разрабатываем новую продукцию и открываем новые производства, активно выходим на новые рынки сбыта, осваивая новые для нас территории республик дальнего и ближнего зарубежья.

Мы стремимся выпускать вкусную и полезную продукцию, и вовремя доставлять ее до нашего покупателя.

Спасибо, Давид Михайлович! Хотите ли Вы добавить еще что-то в рамках этой беседы?

Д.Я.: Давайте развивать экономику не только сырьевую, но и экономику, которая даст возможность стране подтянуться и быстрее выйти из кризиса. Производить обувь и одежду, машины и приборы можно и в России. Мы обладаем достаточной материально-технической базой и опытом для этого. Нам надо привлекать больше умов и хорошо им платить, чтобы они работали здесь и давали приличное развитие стране. И, конечно, надо строить новые дороги и развивать авиaperевозки, чтобы не надо было лететь из Петропавловска в Хабаровск через Москву.

НОВЫЕ НАЗНАЧЕНИЯ

Ассоциация независимых директоров поздравляет членов АНД, избранных в советы директоров в 2009 г.

Булатова В.В. – избран в совет директоров ОАО «Кавказгидрогеология» (Ставропольский край);

Винькова А.А. – избран в совет директоров ОАО «Чукоткаcвязьинформ» (Чукотский АО);

Гавриленко А.Г. – избран в совет директоров РКК «Энергия» им. С.П. Королева;

Гоголя А.А. – избран в советы директоров ОАО «Центральный НИИ экономики и эксплуатации водного транспорта» (Москва), ОАО «Севморнефтегеофизика» (Мурманская обл.);

Гусакова В.А. – избран в совет директоров ОАО «Агентство ипотечного жилищного кредитования»;

Дмитриева М.М. – избран в совет директоров ОАО «Научно-исследовательский тракторный институт НАТИ»;

Заворотченко И.А. – избран в советы директоров ОАО «Конструкторско-технологическое бюро бетона и железобетона (КТБ ЖБ), ОАО «ПНИИИС»;

Корнева Е.В. – избран в советы директоров ОАО «Межрегиональный специализированный почтовый центр» (Москва), ОАО «Агентство экспресс доставки грузобагажа» (Москва);

Кравченко И.В. – избран в совет директоров ОАО «Вичугская городская электросеть» (Ивановская область);

Ксенчука Е.В. – избран в совет директоров ОАО «Новосибирскрибхоз» (Новосибирская обл.);

Репина И.Н. – избран в советы директоров ОАО «Новосибирский проектный и научно-исследовательский институт «Госрадиопроект» (Новосибирская обл.), ОАО «Государственный испытательный сертификационный центр программных средств вычислительной техники» (Тверская обл.), ОАО «Аэропорт Салехард» (Ямало-Ненецкий АО);

Родионова И.И. – избран в совет директоров ОАО «Связьинвест»;

Северилова А.В. – избран в совет директоров ОАО «Троицкий йодный завод» (Краснодарский край);

Филатова А.А. – избран в совет директоров ОАО «ВолгаТелеком»;

Филатова А.В. – избран в советы директоров ОАО «Научно-исследовательский тракторный институт НАТИ», ОАО «Московский метрострой».

Сравнение российской, англо-саксонской и японской моделей корпоративного управления

16 июня 2009 г. в конференц-зале ОАО «ВымпелКом» состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «Сравнение российской, англо-саксонской и японской моделей корпоративного управления».

На заседании были рассмотрены принципы формирования и роль совета директоров, специфика подготовки и принятия решений, а также вопросы ответственности членов советов директоров компаний, использующих различные модели корпоративного управления и работающих в различных странах мира: России, Японии, Германии, Франции, США.

На заседании Клуба директоров Ассоциации независимых директоров выступили:

Ю. Войцеховский, президент и председатель правления, ОАО «Стандарт Банк»

Ф. Гюиллон, партнер, аудиторские услуги предприятиям энергетического сектора, PricewaterhouseCoopers

А. Иконников, партнер, Board Solutions, председатель наблюдательного совета, Ассоциация независимых директоров.

Ф. Кайзер, партнер, аудиторские услуги предприятиям энергетического сектора, PricewaterhouseCoopers

Дж. МакГи, вице-президент ОАО «ВымпелКом»

Т. Омура, генеральный менеджер, региональный представитель по СНГ (Россия и Украина), Mitsubishi Corporation

Провел заседание **А. Филатов**, исполнительный директор, Ассоциация независимых директоров.



Дж. МакГи

На примере ОАО «ВымпелКом» **Дж. МакГи** рассказал о принципах корпоративного управления в российской компании, акции которой котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Он сказал: «В 1996 г. «ВымпелКом» стал первой с 1903 г. российской компанией, разместившей акции на Нью-Йоркской Фондовой бирже (NYSE). Наша компания соблюдает все требования российского законодательства, требования NYSE и SEC, а также руководствуется в своей работе лучшей международной практикой.

Цель работы системы корпоративного управления «ВымпелКом» – обеспечение действий менеджмента в долгосрочных интересах компании и следование компании в своей работе принятым правовым и этическим нормам.

Высшим органом управления компании является общее собрание акционеров. В соответствии с требованиями российского законодательства сформирован совет директоров (9 директоров, из них 3 независимых) и ревизионная комиссия. В совете директоров работает три комитета: комитет по компенсациям, комитет по корпоративному управлению и финансовый комитет. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом управления и подчиняется совету директоров. Общее собрание акционеров выбирает членов совета директоров и принимает решения по ограниченному кругу ключевых вопросов (реорганизация, дополнительная эмиссия). Совет директоров принимает стратегические решения (утверждение бюджета, назначение топ-менеджмента, крупные сделки). Все вопросы, выносимые на обсуждение совета директоров, тщательно прорабатываются на его комитетах. Генеральный директор осуществляет оперативное управление компанией. Публичная



компания может также иметь коллегиальный исполнительный орган (правление). В «ВымпелКоме» роль правления является совещательной.

Принимая решения, совет директоров обязательно уделяет внимание трем ключевым моментам: возможная реакция рынка, изменения в международном праве, репутационные факторы.

Система корпоративного управления ОАО «ВымпелКом» продиктована российским корпоративным законодательством, но одновременно имеет некоторое сходство с англо-саксонской моделью».



Ф. Кайзер

Раскрывая тему заседания, в своем выступлении **Ф. Кайзер** рассказал о модели корпоративного управления, применяемой немецкими компаниями:

«В Германии в акционерных обществах существует двухуровневая система корпоративного управления, которая включает в себя наблюдательный совет и правление (исполнительный совет). В рамках этой системы исполнительный совет осуществляет управление компанией, и его члены в равной степени несут ответственность за его деятельность.

Функции наблюдательного совета, в первую очередь, заключаются в контроле, предоставлении рекомендаций правлению и назначении его членов. Председатель наблюдательного совета координирует работу его членов. Последние избираются на общем собрании акционеров.

Немецкий наблюдательный совет уникален, поскольку в его состав входят представители сотрудников компании. Если число сотрудников компании составляет более 500 или более 2000 человек, то доля их представителей в наблюдательном совете равна 1/3 или 1/2 соответственно. Если в компании работает более 2000 человек, председатель наблюдательного совета имеет решающий голос при возникновении спорных вопросов. Представители сотрудников, входящие в состав наблюдательного совета, должны соблюдать требования законодательства и действовать в наилучших интересах компании.

Основные решения наблюдательного совета в немецких компаниях разрабатываются на уровне правления, а затем рассматриваются членами наблюдательного совета. Это не значит, однако, что наблюдательный совет не может принимать самостоятельных решений. Наблюдательный совет и правление в немецких компаниях, как правило, работают в тесном взаимодействии.

В настоящее время правила корпоративного управления, изложенные в немецком Кодексе корпоративного управления, дополнены 80 рекомендациями и 23 предложениями. Недавно было принято решение о внесении новых поправок к Кодексу.

Аналогичные процессы развития корпоративного законодательства происходят сейчас и в других странах.

Например, в мае 2009 г. на рассмотрение Сената США был вынесен проект «Билля о правах акционеров 2009 года», и мы с интересом будем следить за изменениями международной практики корпоративного управления. Сейчас мы переживаем интересное время с точки зрения изменения моделей корпоративного управления, и я думаю, что в ближайшем будущем следует ожидать роста спроса на высококвалифицированных директоров».



Ф. Гюиллон

Продолжая обзор моделей корпоративного управления, применяемых компаниями, работающими в странах ЕС, **Ф. Гюиллон** сказал: «В широком смысле, с точки зрения корпоративного управления не существует единой континентальной модели. Во Франции применяют три модели корпоративного управления.

Первая – «Единая модель», в рамках которой совет директоров уполномочен принимать управленческие решения. В рамках этой модели совет директоров определяет стратегию компании, назначает ответственных за ее осуществление и контролирует работу по ее внедрению. Председатель совета директоров в рамках этой модели участвует в принятии решений и обеспечивает выполнение обязательств членами совета. Такая модель корпоративного управления является наиболее распространенной во Франции.

Вторая – «Двойная», или «немецкая», модель корпоративного управления, – включает в себя наблюдательный совет и исполнительный совет. В рамках этой модели наблюдательный совет не вмешивается в управление компанией. 25% зарегистрированных на бирже компаний во Франции используют «Двойную» модель корпоративного управления.

Третья модель представляет собой видоизмененную первую модель корпоративного управления, в рамках которой происходит разделение функций председателя совета директоров и генерального директора. Такое разделение является настоящей рекомендацией Евросоюза.

Третья модель разработана для обеспечения эффективного и независимого контроля за деятельностью руководства компании и в особой степени действенна для компаний, столкнувшихся с кризисом».

Выступая перед участниками заседания Клуба директоров, **Т. Омура** сказал: «Я постараюсь объяснить специфику принятия решений в типичных японских компаниях. Опуская правовые аспекты, я уделю особое внимание тем вопросам, которые вызывают у иностранных граждан недоумение: каков механизм принятия



Т. Омуро

решений, кто и в какие сроки принимает решения в японских компаниях, почему для этого требуется так много времени.

В японских компаниях существуют разнообразные механизмы принятия решений, но я расскажу о том, как это происходит в крупнейших из них. Существует две уникальные черты, отличающие японскую компанию от российской или англосаксонской.

Первое – это пожизненное трудоустройство в компании, второе – важность достижения внутреннего консенсуса.

Японские компании набирают людей с целью привлечения их на долгий срок (в японских компаниях практикуется так называемый пожизненный найм сотрудников: в компанию приходят выпускники университетов, которые, как правило, работают в ней до пенсионного возраста). Выпускники университетов, получая предложение от японской компании, понимают это. Цель сотрудника в компании – приобретение опыта и продвижение по служебной лестнице к управленческим позициям. Все сотрудники японской компании разделяют ее позицию об отборе и продвижении на управленческие позиции наиболее талантливых специалистов. Таким образом, в большинстве японских компаний, люди, занимающие ключевые управленческие позиции, проработали в ней более 10 лет.

Вторая особенность связана с первой. Японскую компанию можно уподобить большой семье. В наших компаниях существует тенденция обмена финансово-хозяйственной информацией между всеми сотрудниками, в том числе теми, кто не имеет к ней прямого отношения, с целью обеспечения наилучшего развития и процветания всей компании в целом.

Совет директоров – инсайдерская структура в японской компании. В большинстве японских компаний различия между советом директоров и правлением (исполнительным комитетом) незначительны и размыты. Это связано с тем, что члены совета директоров отбираются из числа людей, которые длительное время проработали в правлении, а до этого много лет проработали в компании. Едва ли вы найдете более 1-2 внешних директоров в совете директоров японской компании.

Каким образом принимаются решения в японской компании? В большинстве случаев это происходит на правлении. Его члены имеют общее прошлое по работе в компании, хорошо знают друг друга. В такой среде достижение внутреннего консенсуса очень важно и важно довести до сведения всех коллег все данные до принятия решений. Решение принимается на основе консенсуса, без процедуры голосования. После принятия решения

на правлении его рассматривает совет директоров и утверждает или отклоняет. Последнее бывает редко, поскольку процесс принятия решения в японской компании начинается в низовых подразделениях. Бизнес-единица, иницилирующая что-либо, обычно обсуждает свое предложение с представителями других бизнес-единиц, чтобы достичь консенсуса. К моменту поступления решения на правление, оно уже согласовано и принято на нижних уровнях.

Вот почему в японских компаниях принятие решений происходит так долго, и трудно определить, кто принял это решение.

Такая процедура принятия решения имеет преимущества – все члены совета директоров хорошо осведомлены обо всех деталях обсуждаемого решения. Сотрудники компании, вовлеченные в процесс принятия решения, могут предлагать варианты решений. Формально же, организационно-правовая структура принятия решения в японской компании схожа с англо-саксонской моделью. Обязанности, ответственность и права членов совета директоров закреплены законодательно, как и в англо-саксонской модели».



Ю. Войцеховский

Завершая обзор моделей корпоративного управления, применяемых компаниями в различных странах мира, **Ю. Войцеховский** сказал: «Российские компании в начале пути формирования систем корпоративного управления, и в большинстве своем они копируют англо-саксонскую, одноуровневую, модель. Однако, наблюдая

за российскими компаниями, мы видим, что иногда, например, независимыми директорами называют членов совета директоров, которые финансово зависят от данной позиции, и поэтому не могут считаться независимыми, или например, являются представителями компаний – крупных клиентов, что предполагает наличие конфликта интересов и тоже подвергает сомнению их независимость.

Безусловно, формирование правил и традиций корпоративного управления – процесс не быстрый. Но, на мой взгляд, очень важно, чтобы члены совета директоров разделяли общие ценности. Совет директоров компании и модель ее корпоративного управления – продукты среды. Но имплементируя наиболее прогрессивные модели и назначая в совет директоров наиболее опытных, прогрессивных людей, обладающих безупречной репутацией, можно изменять среду».

Сдержанный оптимизм в непростое время

Более половины (52%) финансовых директоров крупных частных компаний в России уверены, что позитивные изменения в российской экономике произойдут в ближайшие 12 месяцев – таковы результаты исследования, проведенного «Эрнст энд Янг» и Ассоциацией независимых директоров.

В исследовании «Сдержанный оптимизм в непростое время» участвовали 57 финансовых директоров российских компаний, работающих в семи отраслях экономики и входящих в рейтинг «Финанс-500».

Исследование проводилось для обобщения данных относительно влияния экономического кризиса на деятельность российских компаний и стратегий выхода из него, а также для получения информации о том, какие меры предпринимают компании, чтобы минимизировать внешние и внутренние риски.

«Наше исследование показало, что несмотря на давление многих негативных факторов, финансовые директора смотрят на экономику России с оптимизмом и ожидают первых признаков выхода из кризиса в следующем году, – сказал Карл Джоханссон, управляющий партнер «Эрнст энд Янг» по странам СНГ. – Данный настрой очень важен для поддержания экономической деятельности и готовности компаний к реализации новых возможностей, когда рынок снова станет активным».

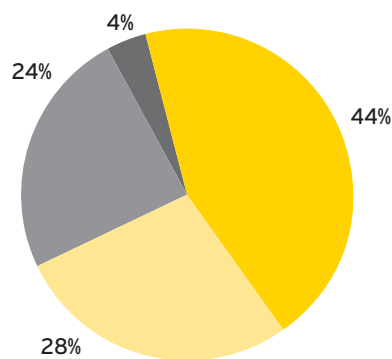
«Мы считаем, что российским компаниям следует обратить внимание на результаты данного исследования, так как оно выявляет практику эффективного управления в условиях кризиса и стратегию выхода из него», – отметил Александр Ивлев, партнер «Эрнст энд Янг», руководитель по работе с клиентами и отраслевому развитию в странах СНГ. – Многие компании активно пересматривают свою бизнес-стратегию и находят различные пути улучшения результатов деятельности через сокращение затрат, реструктуризацию, аутсорсинг и управление рисками».

«Результаты исследования полезны для осмысления перспектив развития российской экономики», – сказал Александр Филатов, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров (АНД).

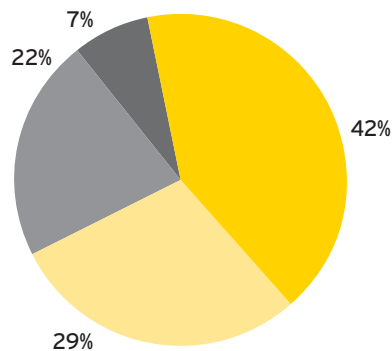
«Особенно интересен, с нашей точки зрения, тот факт, что 52% респондентов дали положительную оценку возможности своей компании по привлечению внешнего финансирования в инвестиционные проекты в настоящий момент. Мы разделяем этот оптимизм, так как видим, что экономика России накопила потенциал, который может быть использован, и считаем, что корпоративное управление и независимые директора будут определяющими факторами укрепления доверия инвесторов к российскому рынку».

Основные выводы исследования

- Первая половина 2008 года не позволила кризису драматически сказаться на итоговых финансовых результатах года. Только 11% компаний закончили предыдущий год с убытком. Однако за последние шесть месяцев более половины (56%) крупнейших российских предприятий сократили свои объемы производства, при этом на снижение объема продаж указали 58% компаний.

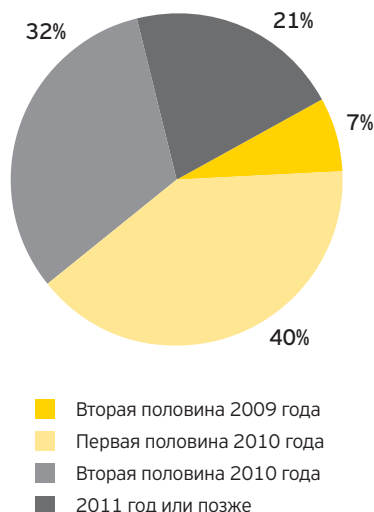


- Объемы производства не сократились
- Сократились менее чем на 25%
- Сократились на 25-50%
- Сократились более чем на 50%

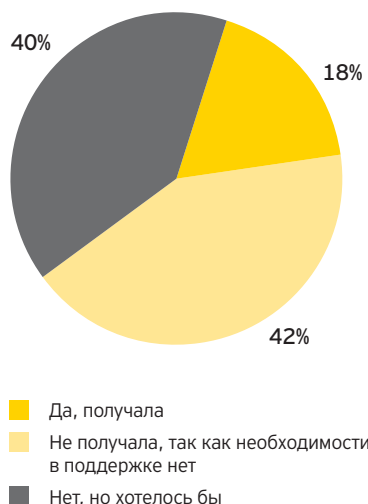


- Объемы продаж не сократились
- Сократились менее чем на 25%
- Сократились на 25-50%
- Сократились более чем на 50%

- Несмотря на текущие сложности, компании в целом смотрят в будущее со сдержанным оптимизмом. Более 40% респондентов рассчитывают, что российская экономика начнет рост уже в первой половине 2010 года. Здесь интересна значительная разница между компаниями с участием государства и частными предприятиями. Финансовые директора частных предприятий рассчитывают на улучшение ситуации уже в ближайшее время, и только 14% видят экономический подъем не ранее 2011 года, тогда как среди директоров компаний с госучастием это пессимистичное мнение разделяют 42%.



- Участники опроса единодушно указали на то, что нефтегазовая отрасль должна стать движущей силой, которая выведет российскую экономику из кризиса.
- 58% участников опроса отметили, что хотели бы получить финансовую поддержку государства. Более половины компаний с государственным участием, которым требовалась поддержка, уже получили ее. 42% компаний с государственным участием назвали поддержку государства адекватной и своевременной, а также отметили, что государство делает все возможное и необходимое в создавшейся ситуации.



- Основным внешним риском для своих компаний финансовые директора считают снижение потребительского спроса (53% участников). Ключевым внутренним риском было признано отсутствие возможности прогнозирования ситуации (44%). В результате подавляющее число российских компаний (93%) пересмотрели или собираются пересмотреть свою стратегию на текущий год.

- Приоритетными направлениями операционной деятельности компаний становятся сокращение расходов (95%), контроль за потоками денежных средств (89%) и управление рисками (65%). Большое значение приобретают управление взаимоотношениями с заказчиками и партнерами (53%) и реструктуризация (43%). А наиболее слабым и уязвимым звеном респонденты считают существующую структуру финансирования (70% опрошенных).



- Пересмотр стратегии и стремление к минимизации расходов привели к тому, что более половины компаний (53%) сократили персонал. В среднем в компаниях, которые начали сокращения, было уволено 10,7% персонала и планируют сократить еще 11,6% в последующие 12 месяцев. Значительно снижены премиальные выплаты: 35% компаний полностью отказываются от выплаты премий и годовых бонусов. 56% компаний не планируют также выплату дивидендов. Однако почти половина компаний (48%) не сокращает компенсационные пакеты руководителей высшего уровня.
- Несмотря на трудности нынешней ситуации, 52% финансовых директоров положительно оценивают возможности своей компании по привлечению внешнего финансирования в инвестиционные проекты в данный момент (100% в докризисное время).

Полный отчет: www.nand.ru, раздел **Аналитика**.

Корпоративное управление — очистение кризисом



Феликс Блинов,
генеральный директор
ЗАО «ИГ «Росвагонмаш»

В период благоприятной экономической конъюнктуры, высокой деловой активности и активного расширения бизнеса многие компании особое внимание уделяли выстраиванию процессов корпоративного управления, приглашению в совет директоров независимых директоров, в том числе известных в мире бизнеса иностранных управляющих, соблюдению других корпоративных процедур.

В нынешней ситуации даже эффективное корпоративное управление не может стать панацеей от влияния неблагоприятной экономической конъюнктуры. Вместе с тем, если эта практика уже внедрена в компании, то она, как и весь бизнес в целом, требует комплексной перестройки с учетом изменившейся ситуации.

Не имеет никакого смысла бездумно выполнять прописанные процедуры корпоративного управления, в особенности если они вводились с прицелом подготовки к IPO, привлечению финансирования и выходу на международные финансовые рынки, если это так и не было сделано. И наоборот, если задачи, поставленные при создании системы корпоративного управления, были решены, то деятельность совета директоров также должна быть переориентирована на новые цели, актуальные в нынешней ситуации.

Кризис уже выявил некоторые пробелы корпоративного управления, которые мешают компаниям уверенно чувствовать себя на рынке и которые, при грамотном подходе, могут быть устранены достаточно оперативно. На мой взгляд, следует обратить внимание на следующие аспекты:

1. более активное включение совета директоров в реальную жизнь предприятия;
2. анализ соответствия состава совета директоров поставленным перед ним целям;
3. увеличение скорости принятия решений;
4. внимание к интересам сотрудников всех уровней;
5. изменение отношения к открытости компании.

Включенность в реальную жизнь предприятия

Первое и главное, что позволит акционерам, не принимая непосредственного участия в управлении компанией, понять ситуацию в ней — это качественное улучшение и упорядочение работы совета директоров.

Наш опыт показывает, что в текущих условиях для поддержания и дальнейшего развития бизнеса члены совета директоров должны в большей степени погружаться в вопросы деятельности компаний для принятия максимально взвешенных и компетентных решений, призванных повысить эффективность корпоративного управления бизнесом в нынешних экономических условиях. На мой взгляд, существует четыре основных направления качественного улучшения и упорядочения работы совета директоров.

Во-первых, деятельность совета директоров должна быть именно деятельностью, а не профанацией. В одной из наших компаний в этом году мы пять раз встречались только для обсуждения и утверждения бюджета, пока не пришли к согласованному и взвешенному решению. Но принятие любого решения — это только полдела. После этого мы стали регулярно отслеживать выполнение намеченных показателей, чтобы понять, достигаем ли мы намеченной цели и, если нет, в оперативном порядке решить, какие меры необходимо предпринять для исправления ситуации. На мой взгляд, регулярный мониторинг деятельности компании, в том числе с предоставлением информации совету директоров — хороший инструмент держать руку на пульсе. В то же время достаточно распространена ситуация, при которой реальное состояние бизнеса скрыто от акционеров за многочисленными отчетами компании, подготовленными исключительно для проведения очередного заседания совета директоров. Поэтому как для топ-менеджмента, так и для акционеров необходимо сосредоточиться на контроле основных производственных, финансовых и маркетинговых показателей работы предприятия, демонстрирующих эффективность деятельности компании.

Во-вторых, для более комплексного анализа возникающих проблем желательно создание при совете директоров профильных комитетов, которые будут курировать конкретные направления деятельности компании и готовить свои рекомендации к заседаниям по ключевым вопросам. Привлечение в состав комитетов экспертов отрасли, профильных специалистов, досконально разбирающихся в бизнесе компании, позволяет повысить качество рекомендаций, выносимых на совет директоров. На комитетах часто поднимаются и доносятся до высшего руководства очень нужные вопросы, невидимые с «верхушки» корпоративной структуры управления. Процесс совместного обсуждения ключевых вопросов помогает найти правильный баланс между интересами акционеров и самой компании.

В-третьих, на мой взгляд, целесообразно прямое погружение членов совета директоров в деятельность компании. Бывает, что вне реальной ситуации, на расстоянии тысячи километров от самого предприятия, вопросы решаются легко, но зачастую неправильно. Поэтому даже простое проведение совета директоров на территории завода, когда можно пойти и посмотреть на тот объект, о котором идет речь, дает многим членам совета директоров объективную картину действительности.

В-четвертых, меры, предлагаемые на совете директоров, не должны носить резкий и непродуманный характер. Так, некоторые предприятия, просто берут и сокращают на определенный процент все свои инвестиционные проекты, или же полностью замораживают их. Мы считаем целесообразным предварительное разделение тех же инвестиций на:

- директивные – те, которые владельцы компании обязаны выполнять перед государством;
- переходящие – проекты, которые практически закончены, и осталось приложить совсем немного усилий, чтобы они могли начать давать реальный эффект;
- новые инвестиционные проекты;
- проекты, требующие значительных и долговременных инвестиционных вложений.

На мой взгляд, более правильно вначале исключить последние два вида инвестиций, а потом задуматься о правильности и экономической выгоде сокращения переходящих и директивных инвестиций.

Соответствие состава совета директоров поставленным перед ним целям

При формировании состава совета директоров, на мой взгляд, следует задавать себе вопрос о целесообразности включения того или иного человека в состав органа корпоративного управления.

Во многом проблема бездействия или низкой эффективности совета директоров связана с его составом, который не полностью готов к решению тех задач, которые возлагают на него собственники или ожидает менеджмент компании. Так, стремление создать привлекательный для потенциальных инвесторов имидж может подтолкнуть к приглашению в совет директоров известных людей, не располагающих достаточным временем, а, зачастую, и желанием глубоко погружаться в проблемы компании. Но если это было необходимо на этапе проведения IPO, то сейчас, к примеру, более правильно включить в состав совета директоров человека, хорошо знающего специфику антикризисного управления и обладающего достаточными опытом и знаниями для эффективной помощи в работе именно вашей компании.

Зачастую формальной можно назвать работу чиновников, представляющих в советах директоров государство. Как правило, эти люди не вникают глубоко в проблемы бизнеса предприятия. Государство как собственник осуществляет скорее контролирующую, а не управляющую функцию, не всегда разбираясь в конъюнктуре рынка и выдвигаемых им требованиях. При этом для государства как владельца бизнеса также выгодно, чтобы компания развивалась. Но тогда и представители власти должны быть заинтересованы в этом развитии, что сейчас, к сожалению, не всегда наблюдается. На мой взгляд, государству целесообразнее передавать актив в доверительное управление менеджерам, заинтересованным в развитии бизнеса компании за определенную комиссию, чем просто фиксировать свое участие в совете директоров.

Оперативность принятия решений

Другой насущной проблемой эффективного корпоративного управления сегодня становится скорость принятия решений советом директоров компании. Если до кризиса совет директоров мог позволить себе запланировать график встреч на год вперед, то сегодня этот орган управления вынужден работать в постоянно меняющихся условиях и оперативно реагировать на изменения ситуации. Планы управленцев подвергаются корректировке, как минимум, каждые 2-3 месяца. Поэтому для создания качественной системы управления компании необходимо обращать особое внимание на повышение мобильности и оперативности органов управления.

Внимание к интересам сотрудников всех уровней

Четвертое, на что хотелось бы обратить внимание – учет интересов всех сотрудников. Компания – это не только владельцы и менеджмент, верхушка которого присутствует в совете директоров, но и все работники. Ряд ситуаций, подробно освещавшихся в СМИ, показывает бессилие менеджмента некоторых компаний в решении вопросов общения с сотрудниками и недостаточный уровень контроля совета директоров над менеджментом, что совершенно недопустимо в нынешних экономических условиях.

На мой взгляд, именно в сложной ситуации должен формироваться (если не был сформирован ранее) кредит доверия между всеми участниками бизнес-процесса.

Так, в одном из наших активов обсуждалась перспектива увольнения 10% работников. Но менеджмент выступил категорически против этой меры, и предложил свое, встречное решение по сохранению как средств ведения основной деятельности, так и команды сотрудников: сокращение зарплаты всем сотрудникам, включая руководство компании.

В качестве еще одного примера ответственности менеджмента перед коллективом можно привести историю нашего завода, члены совета директоров которого, учитывая сложившуюся ситуацию и возможные угрозы будущего, отказались от получения годовых бонусов, которые они имели полное право получить – год был завершен с плановым плюсом.

Обобщая, можно сказать, что сегодня всем сторонам управленческого процесса надо уметь договариваться. Игнорирование интересов любого участника бизнеса может привести к серьезным экономическим последствиям для компании.

Информационная открытость

Последней по списку, но от этого не менее значимой, является необходимость иначе подходить к открытости компании. В докризисное время многие компании рассматривали публичность лишь как средство привлечения финансирования или обязательное условие размещения ценных бумаг на бирже. Открытость в России превратилась из эффективного метода улучшения качества корпоративного управления в некий элемент имиджа и формальное исполнение требований международных стандартов.

В настоящее время компании, оказавшись отрезанными от привычных источников финансирования, вынуждены искать другие способы привлечения капитала. В связи с чем информационная открытость, отражающая реальное положение дел в компании, является одним из ключевых требований. Один из них – Private Equity Funds – фонды прямых инвестиций в акционерный капитал. Фонды, вкладывая капитал, начинают работу по увеличению стоимости компании. В совокупности это обеспечивает повышение ответственности менеджмента и прозрачности деятельности компании, что существенно снижает риск потери инвестиций. Таким образом, фонды не только инвестируют в развитие бизнеса, но и помогают компаниям выстраивать систему высокоэффективного корпоративного управления.

В конечном счете, хотелось бы особо отметить следующее. Корпоративное управление – это эффективный инструмент для ведения бизнеса. Но, как и любым инструментом, им нужно пользоваться с умом, а не просто выполнять некие изначально заложенные в бизнес-процессы компании шаблоны. В зависимости от сложившихся отношений между менеджментом и акционерами бывает целесообразно как интенсифицировать встречи в рамках совета директоров и принять более жесткие регламенты отчетности, так и наоборот – дать менеджменту большую свободу действий.

Ответственность руководителей компаний в условиях кризиса



Юрий Ганус,
управляющий партнер
ООО «Гуморроу Бизнес
Лабораториум»

Кризис повлек переоценку состоятельности действий руководителей, членов советов директоров и акционеров и влияние их на результаты компаний.

Мы не будем говорить об ошибках в оценке макроэкономических рисков, как одной из ключевых причин кризисного состояния не только корпораций, но и целых экономик. Стратегическое планирование с учетом макроэкономических рисков до последнего времени было формальным разделом любого бизнес-плана, причем не только в России, но и, как показала практика, за рубежом.

В этой статье мы рассмотрим три ключевые причины предбанкротного состояния российских компаний:

1. Недостаточный уровень ключевых компетенций, отсутствие предусмотрительности и ответственности руководителей при ведении бизнеса;
2. Преднамеренные действия руководителей, членов советов директоров, акционеров, стейкхолдеров компаний, направленные на реализацию личных интересов, повлекшие предбанкротное состояние компании;
3. Преднамеренные действия управляющих¹ с целью доведения компаний до банкротства.

В основе каждой из трех причин лежит ответственность управляющих.

Одна из базовых проблем корпоративных отношений в России – формирование сбалансированной системы прав и ограничений, обеспечивающей ответственный подход акционеров, членов совета директоров и руководителей к реализации их важнейших прав управления и контроля и недопущение

¹ Под понятием «управляющий» мы будем иметь в виду лиц, обладающих полномочиями давать работникам общества обязательные к исполнению распоряжения. К данной категории лиц относятся: руководители, члены советов директоров (наблюдательного совета) общества, лица, осуществляющие функции временного единоличного исполнительного органа, члены коллегиального исполнительного органа, члены временного коллегиального исполнительного органа, управляющая организация (управляющий) общества, наряду с представителями публично-правовых образований в совете директоров общества, а также контролирурующие акционеры, принимающие активное участие в управлении обществами.

злоупотреблений данными правами. В период кризиса необходим баланс ответственности всех уровней управления компании для обеспечения ее устойчивости и стабильности развития корпоративного управления в России.

Основная проблема в применении норм об ответственности руководителей состоит в выявлении грани между допустимым предпринимательским риском, без которого эффективная деятельность невозможна, и чрезмерным риском, когда действие или бездействие нанесло ущерб компании и признается виновным.

В этой статье мы систематизируем виды и формы ответственности руководителя, распоряжающегося имуществом компании, для определения зон его компетенций и ответственности.

Составные элементы системы ответственности руководителя

Специфика единоличных исполнительных органов обществ в России

Оценивая действия единоличного исполнительного органа компании, следует определить, кто выполняет эти функции и обладает полномочиями давать обязательные к исполнению распоряжения. Эта необходимость связана со спецификой корпоративного управления в России, с номинальными и реальными директорами, с акционерами, имеющими возможность и право давать обязательные для исполнения указания, либо иначе определять действия компании. Российское законодательство устанавливает субсидиарную ответственность по обязательствам компании, в случае ее несостоятельности. Для привлечения к ответственности необходимо доказать наличие у лица права давать указания именно компании.

Сегодня для России типична ситуация активного участия в управлении бизнесом одного или узкой группы акционеров, которые не только формируют органы управления, но формально и неформально контролируют их деятельность. Таким образом, повышается значение внутренней и внешней ответственности акционеров за последствия решений, увеличивая риск обременения имущества компании в контролируемой ими части.

Нарастающая тенденция передачи руководящих функций от акционеров, принимающих активное участие в управлении, профессиональным управляющим, не владеющим акциями (долями) возглавляемых ими компаний, при неразвитости корпоративного управления в России привела не только к противоречиям между руководителями, советами директоров и акционерами, но и к злоупотреблениям со стороны наемных менеджеров. Особое внимание необходимо уделить закреплению стандартов полномочий и ответственности руководителя компании, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа, т.к. именно он осуществляет

текущую деятельность и без доверенности действует от имени компании: представляет ее интересы, совершает сделки от ее имени, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками компании (абз. 3 п. 2 ст. 69 Закона об АО).

Отраслевая ответственность руководителя

Ответственность руководителя предусматривается нормами нескольких отраслей права:

- **гражданское право** – положения об ответственности руководителя перед обществом за убытки, причиненные ему его виновными действиями (бездействием) (ст.71 Закона об АО и ст.15 ГК);
- **уголовное право** – положения об ответственности за преднамеренное банкротство (ст.196 УК), злостное уклонение от предоставления информации об эмитенте, его финансово-хозяйственной деятельности и ценных бумагах, сделках и иных операциях с ценными бумагами, лице, обязанном обеспечить указанной информацией инвестора или контролирующей орган, либо предоставление заведомо неполной или ложной информации, если эти деяния причинили крупный ущерб гражданам, организациям или государству (ч.1 ст.185 УК РФ);
- **административное право** – положения об ответственности за заключение лицом, выполняющим управленческие функции в организации, сделок или совершение им иных действий, выходящих за пределы его полномочий, (ст.14.22 КоАП РФ);
- **трудовое право** – положения о наложении на генерального директора дисциплинарного взыскания за неисполнение или ненадлежащее исполнение по его вине возложенных на него трудовых обязанностей (ст.192 ТК).

При выполнении правосоставительной функции и определении наказания за деяние руководитель может быть привлечен к ответственности, предусмотренной несколькими отраслями права. Так, если действия руководителя причинили компании убытки, он может быть привлечен не только к гражданско-правовой (ст.71 Закона об АО и ст.15 ГК), но к административной и к трудовой ответственности. Так, ст.14.21 КоАП предусматривает ответственность за ненадлежащее управление юридическим лицом, т.е. использование полномочий по управлению компанией вопреки её законным интересам, повлекшее уменьшение собственного капитала организации и (или) возникновение убытков. Кроме того, к руководителю, в соответствии со ст.192 ТК, могут быть применены дисциплинарные взыскания. Однако, каким бы ни было наказание руководителя, для коммерческой организации всегда наиважнейшим будет вопрос восстановления нанесенного им ущерба.

При определении ответственности для единоличного исполнительного органа следует учитывать особенности правового статуса его различных форм и отраслей права. Например, особый режим правоприменения в отношении управляющей организации, как

к единоличному исполнительному органу общества (абз.3 п.1 ст.69 Закона об АО). К последней может быть применена только гражданско-правовая ответственность, т.к. она является юридическим лицом и не подлежит уголовной ответственности. К уголовной ответственности могут быть привлечены только сотрудники управляющей организации (ст.19 УК).

Кроме того, совет директоров, руководствуясь ТК, уставом, внутренними нормативными документами компании, может привлечь руководителя к дисциплинарной ответственности. За то же нарушение, допущенное членом совета директоров, последний не может быть привлечен к дисциплинарной ответственности, так как не является работником компании (ч.1 ст.20 ТК, ст.192 ТК).

Руководитель (единоличный исполнительный орган) – одно из ответственных лиц, управляющих компанией, формирует систему корпоративной ответственности, также включающую группу участников акционерных правоотношений (акционерное общество, его участники, акционеры, публично-правовое образование, обладающее специальным правом на участие в управлении акционерным обществом, доверительный управляющий акциями), а также лиц, оказывающих опосредованное воздействие на процесс управления компанией. Среди последних члены ревизионной, ликвидационной и счетной комиссий, аудитор и члены общества, представители публично-правового образования в ревизионной и счетной комиссиях компании.

Регламентируя отношения с руководителем, важно учитывать особенности системного единства и разнообразия основных видов ответственности руководителей.

Анализируя различные этапы жизненного цикла компании для определения значимых оснований ответственности ее руководителя, следует прежде всего указать на его ответственность за принятые решения.

Ответственность руководителя общества в зависимости от неблагоприятных для него последствий и характера его вины

Ответственность руководителя бывает двух видов в зависимости от характера вины и неблагоприятных последствий:

- последствия морального характера: выговор (трудовое право), дисквалификация (административное право), лишение свободы (уголовное право);
- последствия имущественного характера: штраф (уголовное, административное право), возмещение убытков (гражданское право).

Ответственность руководителя в рамках предоставленных компетенций

Руководитель несет ответственность за действия как в рамках его полномочий, так и вне их. Для привлечения

его к ответственности следует выяснить, действовал ли он в пределах своих полномочий и был ли в его действиях злой умысел, или ущерб был причинен по неосторожности, а также действовал ли руководитель при осуществлении своих полномочий в интересах компании.

Ответственность руководителя в зависимости от источника ее возникновения

Ответственность руководителя подразделяется на договорную – за нарушение гражданско-правовых и трудовых договоров, и внедоговорную, предусмотренную нормами гражданского, административного и уголовного права.

Характеристику отраслевой ответственности руководителей, следует начать с материальной, гражданско-правовой ответственности, выполняющей право-восстановительную функцию.

Гражданско-правовая материальная ответственность руководителей

Гражданско-правовая материальная ответственность руководителей регулируется ГК, Федеральным законом от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и Федеральным законом от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». В соответствии со ст.71 Закона №208-ФЗ и ст.44 Закона №14-ФЗ управляющий несет ответственность перед компанией за убытки, причиненные ей его виновными действиями (бездействием), если иное не установлено федеральными законами.

Условиями гражданско-правовой ответственности руководителей являются:

1. Противоправное поведение;
2. Причинение вреда или убытков компании;
3. Причинная связь между противоправным поведением и вредом;
4. Вина.

Противоправное поведение – действие, нарушающее императивные нормы права (законодательство об АО), либо условия договора. Например, не исполнение руководителем компании решений общего собрания акционеров, действие вне его компетенций.

Противоправное поведение управляющего может выражаться и в виде бездействия (п.2 ст.71 Закон об АО), если будет доказано, что его активность предотвратила бы нанесение вреда компании.

Нижеприведенный пример подтверждает сложность установления и доказывания противоправного поведения руководителя.

Пример 1

АО «Высокие технологии» обратилось в Арбитражный суд с иском к ООО «Торговый Дом

«Паркет»² о признании недействительным договора купли-продажи производственного корпуса, заключенного между обществом «Высокие технологии» в лице конкурсного управляющего Зимина В.С.³ (продавцом) и директором ООО «Торговый дом «Паркет» (покупателем), и применении последствий недействительности сделки, заключенной под влиянием злостного соглашения представителей сторон.

Согласно п.1 ст. 179 ГК РФ сделка, совершенная под влиянием обмана, насилия, угрозы, злостного соглашения представителей сторон, может быть признана судом недействительной по иску потерпевшего. При рассмотрении этого дела суд не нашел оснований для удовлетворения иска, поскольку истец не доказал злостного соглашения представителей сторон при совершении спорной сделки.

Какие бы внешние признаки противоправного поведения сторон не присутствовали в деле, суду надо представить обоснованные доказательства нарушения норм права, либо санкционированных законом условий договоров, в том числе и прямо не предусмотренные правом, но не противоречащие общим началам и смыслу гражданского законодательства.

Причинение вреда или убытков компании.

Доказательством причинения вреда или убытков компании (абз.1 п.2 ст.71 Закон об АО) будет расчет, складывающийся из реального ущерба и упущенной выгоды (абз.1 п.2 ст.15 ГК):

- реальный ущерб — расходы, произведенные потерпевшим или необходимые для восстановления нарушенного права, утраченного или поврежденного имущества (убытки, в результате уменьшения активов общества, объем дополнительных инвестиций, привлеченных займов, стоимостное выражение решения общества о дополнительном выпуске акций и продаже имущества для восстановления платежеспособности общества, для расчетов с кредиторами).
- упущенная выгода — доходы, которые компания получила, если бы ее право не было нарушено отчуждением имущества.

Ниже пример привлечения к гражданско-правовой ответственности руководителя.

Пример 2

Вахнина Т.В. владеющая 1 / 3 доли уставного капитала ООО «Десо»⁴ (далее «Д»), обратилась

в Арбитражный суд с иском к «Д» о признании недействительными приказов директора компании Неворова Б.Г. от 21.03.2005 №08, от 12.04.2005 №18, от 27.07.2005 №41, от 19.08.2005 №45 и о взыскании с него в пользу «Д» 2 880 616 руб.23 коп. реального ущерба.

Обосновывая требования, истец сослался на незаконность приказов о премировании. Ответчик, выплатив себе премию, присвоил 2 506 136 руб., существенно снизив чистую прибыль предприятия и причинив убытки компании, а также истцу, как участнику общества.

Протоколом общего собрания участников «Д» от 13.01.2004 N 2 / 04 установлено, что сроки и сумма премий, а также другие выплаты сверх заработной платы согласуются участниками общества. В материалах дела нет доказательств согласования с участниками общества приказов о премировании Неворова Б.Г.

Суд пришел к выводу, что приказы изданы директором общества с нарушением компетенции, без получения согласия участников общества, что является нарушением ст. 40 и 33 Закона об ООО.

Полученные Неворовым Б.Г. денежные средства являются убытками для общества, которые он должен возместить на основании статьи 15 ГК РФ, ст.44 Закона об ООО. Суд признал недействительными приказы директора «Д» Неворова Б.Г. и взыскал с него в пользу «Д» 2 506 136 руб. 23 коп. убытков.

Удовлетворяя заявленные требования, суд действовал в соответствии с п.3 ст.43 Закона об ООО, решение единоличного исполнительного органа общества (директора), нарушающее Закон об ООО, иные правовые акты РФ, устав общества, а также права и интересы участника общества, может быть признано судом недействительным по заявлению этого участника.

Данный спор подведомственен арбитражному суду, так как иск заявлен не из норм трудового законодательства, а в связи с тем, что директор общества незаконно распорядился его денежными средствами и причинил убытки. Согласно п.4 ст.40 Закона об ООО, порядок деятельности директора устанавливается уставом, внутренними документами, а также договором, заключенным между обществом и директором (лицом, осуществляющим функции его единоличного исполнительного органа).

² Определение ВАС РФ от 14.01.2008 N 17473/07 по делу N А55-5218/2006

³ ЗАО «Высокие технологии» решением Арбитражного суда от 23.12.2002 по делу N А72-4867/02-Х320-Б было признано несостоятельным (банкротом) и в отношении него возбуждено конкурсное производство.

⁴ Постановление Федерального арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 11 ноября 2008 г. № Ф04-6767/2008 (15436-А46-16)

С иском о возмещении убытков компании, причиненных ей членом ее совета директоров (наблюдательного совета), единоличным исполнительным органом, членом коллегиального исполнительного органа или управляющим, вправе обратиться в суд компания или ее участник (п.5 ст.44 Закон об ООО).

Факт причинения компании убытков может подтверждаться вступившими в законную силу судебными актами о признании недействительными сделок, заключенных руководителем, и решений собраний акционеров (участников), актами оценки имущества, проданного обществом по заведомо заниженной цене, бухгалтерской отчетностью общества (наличие убытков в балансе), судебными актами, подтверждающими возбуждение процедуры банкротства компании, претензиями кредиторов по вопросу неисполнения обязательств вследствие неплатежеспособности общества, решениями судов о взыскании задолженности с компании, доказательствами принятия обществом мер для восстановления платежеспособности и расчетов с кредиторами (договоры займа) и т.п.

Причинная связь между противоправным поведением и вредом становится элементом гражданско-правовой ответственности руководителя только при условии, что противоправное поведение привело к реальному результату, или создало конкретную возможность его наступления. Оценивая доказательства, суды учитывают наличие причинной связи между виновными действиями руководителя и их результатом.

Вина является обязательным условием гражданско-правовой ответственности (абз.1 п.2 ст.71 Закона об АО). Общество, при нарушении своих обязательств, в любом случае отвечает перед контрагентом независимо от вины. При этом, руководитель понесет ответственность за сделку, повлекшую убытки для компании, только если он виновен: не принял всех возможных мер для предотвращения неблагоприятных последствий своего поведения.

Вина руководителей может быть выражена в двух формах: умысла и неосторожности. Также необходимо выделить ещё смешанную форму вины для случаев, когда неисполнение или ненадлежащее исполнение руководителем своих обязанностей произошло не только по его вине, но и по вине компании, что меняет объем гражданско-правовой ответственности и уменьшает размер его ответственности (п.1 ст.404 ГК). О совместном причинении вреда компании следует говорить, в частности, тогда, когда соответствующее решение было принято советом директоров коллегиально.

Рассмотрим пример, демонстрирующий системный подход к применению гражданско-правовой ответственности.

Пример 3

Государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов», являясь Конкурсным управляющим КБ «Мособливестбанк» (ООО) (Банк), обратилась в Арбитражный суд г. Москвы с иском о привлечении к субсидиарной ответственности по обязательствам Банка лиц, ранее работавших в нем в должности председателя правления, а также бывшего первого заместителя председателя правления.

Основанием для этого стала ст.14 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций», в соответствии с которой банкротство кредитной организации считается наступившим по вине ее руководителей, которые имеют право давать обязательные для данной кредитной организации указания или имеют возможность иным образом определить ее действия, если арбитражным судом установлено, что указанные лица давали указания, прямо или косвенно направленные на доведение кредитной организации до банкротства, либо если судом установлено, что указанные лица не совершали тех действий, которые они в соответствии с ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» были обязаны совершить для предотвращения банкротства кредитной организации.

Истец указал на бездействие ответчиков в ситуации наличия в Банке признаков и оснований предупреждения банкротства Банка в период с 01.07.2004 г. по 14.07.2006 г., предусмотренных п.2 ст.2 и ст.4 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Непринятие мер, предусмотренных ст.11 вышеприведенного закона, по мнению истца, свидетельствовало о наличии вины указанных лиц в наступлении банкротства.

Кроме того, ответчикам Симонян В.И. и Калиберде Г.И. истцом вменялось совершение сделок по выдаче заведомо невозвратных кредитов в период с 01.10.2005 г. по 01.02.2006 г., в результате чего финансовое положение Банка значительно ухудшилось. Истец утверждал, что заемщики отсутствовали по месту своей регистрации, не имели учредителей и руководителей, не вели хозяйственную деятельность.

Однако эти обстоятельства не подтвердились материалами дела, из которых следовало, что заемщики были зарегистрированы в 2004 г. Истцом не были представлены доказательства того, что руководители этих юридических лиц номинальны, также проверки не установили, что эти лица не сдавали налоговую отчетность. Адреса, по которым зарегистрированы эти юридические лица, не являются адресами массовой регистрации.

Кроме того, суд указал на то, что юридическое лицо может находиться по иному адресу, чем тот, который указан в его учредительных документах. Это обстоятельство не является нарушением.

Для определения вины и привлечения должностных лиц к субсидиарной ответственности в силу п.1 ст.14 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций» суду необходимо установить, что эти лица давали указания, прямо или косвенно направленные на доведение кредитной организации до банкротства.

На основании имеющихся в материалах дела доказательств, судом в отношении бывших председателей правления Банка Ромащенко Т.А. и Симонян В.И., а также бывшего первого заместителя председателя правления – Калиберды Г.И., были сделаны выводы:

- об отсутствии доказательств, достаточных для признания невозвратными ссуд, отнесенных истцом к категории безнадежных.
- об отсутствии оснований для принятия в период деятельности указанных ответчиков мер по предупреждению банкротства Банка,
- о недоказанности истцом совершения данными ответчиками виновных действий по выводу ликвидных активов, по выдаче заведомо невозвратных кредитов, направленных на ухудшение финансового положения Банка,
- об отсутствии причинно-следственной связи между действиями указанных ответчиков и наступившими последствиями в виде банкротства Банка. Истец не указал, какими конкретно действиями ответчики могли определять деятельность Банка, какие конкретно указания давали, или какие действия по предотвращению банкротства они должны были совершить, но не совершили их.

Истец не представил конкретных доказательств совершения указанными ответчиками каких-либо действий (бездействия), приведших Банк к банкротству, следовательно, истец не доказал обстоятельства, имеющие значение для дела.

При этом решением Арбитражного суда г. Москвы от 24.10.08 по делу № А40-47940/07-103-141 была дана оценка действиям Мамедова Ф.В. оглы, направленным на сознательное доведение Банка до банкротства, но и приняты во внимание показания опрошенного свидетеля Ильина И.Ю., являвшегося главным бухгалтером Банка, а также информация, представленная из материалов уголовного дела № 140494, возбужденного по признакам состава преступления, предусмотренного ст.196 УК РФ, где в качестве обвиняемых привлечены Мамедов Ф.В.о. и Мирзаханов И.М.

Таким образом, Постановлением Арбитражного апелляционного суда решение Арбитражного суда г. Москвы от 24.10.08 по делу № А40-47940/07-103-141 оставлено без изменения, апелляционная жалоба КБ «Мособл-инвестбанк» (ООО) в лице конкурсного управляющего ГК «Агентство по страхованию вкладов», без удовлетворения.

Это показательный пример того, что даже при наличии значимых фактов, которые казалось бы формируют криминалистическую характеристику противоправных деяний, лиц, управлявших Банком, суд не удовлетворил апелляционную жалобу КБ «Мособл-инвестбанк» (ООО) из-за отсутствия у истца доказательств совершения ответчиками виновных действий, приведших Банк к банкротству, как и отсутствия причинно-следственной связи между действиями ответчиков и наступившими последствиями в виде банкротства Банка.

Таким образом, только при наличии всех вышеперечисленных условий можно вести речь о гражданско-правовой ответственности руководителя компании. Если управляют компанией несколько лиц, то их ответственность перед ней солидарна (п.4 ст.71 Закона об АО).

Определяя субъект доказывания, следует отметить, что руководитель обязан самостоятельно доказывать, что его поведение было добросовестным и разумным и соответствовало обычаям делового оборота (п.2 ст.401 ГК). При этом законодатель особо подчеркивает, что в случаях, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависимость от того, осуществлялись ли эти права разумно и добросовестно, разумность действий и добросовестность участников гражданских правоотношений предполагаются (п.3 ст.10 ГК). Исходя из этого, принимая во внимание, что руководитель обязан осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении компании добросовестно и разумно, можно сделать вывод о том, что отечественное законодательство возлагает обязанность доказывания вины руководителя на то лицо, которое предъявляет к нему соответствующие требования.

Продолжение статьи читайте в следующем номере журнала «Независимый директор».

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

- Г-н Ахметов Ж. В.**, вице-президент, ТОО «Консорциум Казпром-Неруд» (Астана)
- Г-н Бурьнда В. В.**, управляющий партнер, ГК «РОЭЛ» (Москва)
- Г-н Вайтман О.А.**, директор, Московское представительство АО «РД «КазМунайГаз» (Москва)
- Г-жа Владиславская О.Ю.**, менеджер, «СЖ копорейт файненс эдвайзори» (Москва)
- Г-н Вычегжанин Д. В.**, директор по производству, ТД «Орион» (Усть-Илимск)
- Г-жа Коробова А.М.**, руководитель Pr & Ir, Tolero Petroleum (Москва)
- Г-жа Коршак Н.С.**, заместитель генерального директора по развитию, ЗАО «Невская консалтинговая компания» (Санкт-Петербург)
- Г-н Котряр Г.З.**, оценщик, ЗАО «Аудиторская Компания «Холд-Инвест-Аудит» (Москва)
- Г-жа Крылова Д.В.**, исполнительный директор, НП «Опора России» (Москва)
- Г-н Литовченко В.А.**, президент, ГК ЮФС (Москва)
- Г-н Матиас В.М.**, управляющий партнер, Asset Capital Partners GmbH (Москва)
- Г-н Никитенко В. А.**, генеральный директор, ООО «Объединенные учетные системы Украины» (Новокузнецк)
- Г-н Новиков Р. В.**, заместитель директора по финансам и инвестиционным проектам ЗАО «Агрокомплекс Ледово» (Москва)
- Г-н Родес М.**, независимый эксперт
- Г-н Спасский Д. В.**, директор по продажам Запад России, ООО «Империл Табакко продажа и маркетинг» (Москва)
- Г-н Тычинский О. И.**, проректор, Институт повышения квалификации госслужащих (Москва)
- Г-н Уйтендаал Дж.**, управляющий директор, Uijtendaal Accountants BV, Forensic Accountants and Dispute Resolution (Москва)
- Г-н Фурманов А. В.**, генеральный директор, ООО «Гермес» (Москва)
- Г-н Шувалов А.А.**, генеральный директор, ГК NOVOTEX (Москва)

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.