

## СОДЕРЖАНИЕ:

Обеспечение эффективной работы Советов директоров предпринимательских компаний

Стр.1

Российская практика

Взаимоотношения топ-менеджеров компаний с инвесторами и акционерами в российской розничной торговле

Стр.6

Мнение эксперта

Корпоративное управление: всесторонний анализ рисков

Стр.9

Зарубежный опыт

Как объяснить, что независимый директор – это важно?

Стр.11

Наши проекты

Результаты Практической конференции для лидеров российского бизнеса «Собственник и менеджер: как подделить власть в компании»

Стр.12

События и факты

Стр.17

Новые члены АНД

Стр.20

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ КОМПАНИЙ



*Питер Р. Глисон, Директор по операциям и развитию Национальной ассоциации корпоративных директоров США (NACD)*

На фоне сохраняющегося пристального внимания инвесторов и регулирующих органов к практике корпоративного управления в акционерных компаниях мелкие, недавно созданные компании проводят оценку собственной структуры управления, чтобы определить возможности для применения оптимальной практики в данной области на своих предприятиях. Скептики утверждают, что стремление реформировать систему управления в сформировавшихся корпорациях не учитывает особенностей предпринимательских компаний. Они считают, что управляющие, поглощенные решением повседневных проблем и созданием условий для стремительного роста своих компаний, не могут позволить себе нести дополнительное бремя в виде Совета директоров.

В то же время многие добившиеся успеха предпринимательские компании полагают, что активно работающий Совет директоров на начальных этапах развития компании приносит ей немалую пользу. По их мнению, корпоративное управление обеспечивает системность и подотчетность в работе, имеющие ключевое значение для любого предприятия. Эти предпринимательские компании готовы пойти на организационные издержки ради получения долгосрочных выгод.

В США все акционерные компании (как частные, так и публичные) должны иметь Совет директоров. Вместе с тем, вопрос о том, должен ли у компании быть Совет директоров или нет, не является принципиальным. Значительно важнее представлять себе, как трансформировать Советы директоров, созданные на первоначальном этапе, в активно работающие органы, включающие в себя внешних директоров, которые могут оказать компании реальное содействие в определении стратегии и контроля.

### Роль Совета директоров в предпринимательских компаниях

Большинство коммерческих компаний может быть отнесено к одной из четырех категорий: акционерные, частные, семейные и предприни-

Продолжение на странице 2

мательские. Акционерные компании, как правило, представляют собой сформировавшиеся корпорации, заинтересованные в привлечении инвесторов как дополнительного источника капитала. Деятельность этих компаний регулируется не только государственными органами, но также биржами и рынками, на которых они осуществляют торговые операции. Применяемые ими методы корпоративного управления могут становиться объектом пристального общественного внимания, поскольку соответствующая информация раскрывается в документах, публикуемых в преддверии годового собрания акционеров.

Напротив, частные компании представляют собой предприятия, акции которых не могут приобретаться публично. Эти компании могут иметь или не иметь сложившейся структуры, кроме того, они в меньшей степени подвержены регулированию, так как средний инвестор не имеет возможности приобрести долю участия в компании без соответствующего приглашения. Семейные предприятия, которых в мире подавляющее большинство, обычно находятся в собственности членов одной семьи и управляются ими. Решения в таких компаниях могут приниматься за обеденным столом, руководители же сменяются по праву родства.

Наконец, предпринимательские компании (согласно определению, сформулированному Национальной Ассоциацией корпоративных директоров США (NACD)), должны характеризоваться одной из нижеперечисленных особенностей:

- предлагать продукты или услуги на основе идеи одного лица или небольшой группы лиц;
- испытывать потребность в значительном венчурном капитале;
- иметь руководство в лице учредителей, которое отличается активностью и высокой степенью централизации.

В силу указанных особенностей предпринимательские компании исповедуют активный стиль работы, ориентированный на оперативное достижение конкретных результатов и роста. Кроме того, поскольку важнейшим условием сохранения присутствия первоначальных инвесторов в Совете директоров является получение и эффективное использование внешнего финансирования, перед предпринимательскими компаниями, как правило, чаще ставятся конкретные финансовые цели. Наконец, эти компании характеризуются высокой степенью централизации, и последняя может вызвать ситуацию, в которой руководитель компании будет тратить все свое время на выполнение бесчисленных обязанностей — от принятия решений по вопросам стратегии и финансового планирования до ответов на телефонные звонки и составления заказов-нарядов. Очевидно, что на начальных этапах существования компании ее руководящие сотрудники вынуждены выполнять множество самых разных обязанностей.

Неудивительно, что у отдельных руководителей может возникнуть вопрос: стоит ли беспокоиться по поводу корпоративного управления при наличии других, более серьезных проблем? Однако есть масса причин, в силу которых предпринимательские компании должны задумываться не только о создании Совета директоров, но и о его использовании с выгодой для компании. Прежде всего, члены Совета директоров могут помочь руководителю компании избавиться от ощущения, что он действует в одиночку, и поддержать его в непростые периоды, неизбежно возникающие на первоначальных этапах. Согласно расхожему мнению, «руководитель всегда одинок», поэтому помощь коллег, заинтересованных в процветании компании, может оказаться для ее учредителя существенной психологической поддержкой.

Кроме того, члены Совета директоров могут обладать профессиональными знаниями и опытом, которых нет у руководителя или других сотрудников компании. Они могут мобилизовать определенные ресурсы или довести информацию о компании до других организаций для привлечения венчурного капитала или установления деловых отношений. Разумеется, отбор членов Совета директоров должен осуществляться с учетом этапа развития компании, причем по мере становления компании наличие в ней Совета директоров естественным образом ведет к упрочению систем, обеспечивающих повышение подотчетности и ужесточение стандартов деятельности. Наконец, члены Совета директоров могут оказать содействие при подборе преемника руководителя компании, что особенно важно, если руководитель не в состоянии выполнять свои обязанности.

Важное значение также имеет разграничение функций руководства и Совета директоров (особенно учитывая тот факт, что допустимый уровень ошибок в предпринимательских компаниях весьма низок). По-видимому, коль скоро учредитель компании также является ее руководителем, Совет директоров должен согласиться с тем, что к компетенции учредителя следует отнести составление документов программного, концептуального и стратегического характера. Кроме того, обычной практикой для руководителя компании являются календарное планирование встреч и проектов по оценке, сбор данных о результатах работы компании, анализ собранных данных для представления Совету директоров, подготовка проекта бюджета, а также обсуждение всех вышеуказанных мероприятий с Советом директоров для получения откликов и комментариев по ним.

После получения указанной информации Совет директоров должен быть готов представить комментарии по стратегии и разработать предложения по ее оптимизации. Кроме того, в случае внесения членами Совета директоров в бюджет предприятия венчурного капитала, они имеют право оказывать определенное институциональное влияние на управление компанией. Таким образом, Совет директоров должен утверждать корректировки к финансовой отчетности на предмет выявления искажений, проверять результаты деятельности компании на основе ряда заранее определенных контроль-

ных показателей, тщательно изучать бюджет, подготовленный руководителем компании, контролировать соблюдение компанией предложенной стратегии, а также анализировать и утверждать стратегию компании при ее формулировании или пересмотре.

В то же время управляющие и члены Совета директоров не должны выполнять эти функции изолированно друг от друга. Они должны совместно анализировать и обсуждать предложения и заниматься согласованием стратегии, представленной руководителем компании и изученной Советом директоров. Совершенно очевидно, что активно работающий Совет директоров, выполняющий функции, которые дополняют и улучшают работу учредителя компании, может обеспечить значительный полезный эффект для предприятия и помочь ему в достижении поставленных целей.

### Деятельность Советов директоров в предпринимательских компаниях

После принятия предпринимательскими компаниями решения о создании Совета директоров, способного обеспечить дополнительный полезный эффект, встает вопрос о том, как должна выглядеть его структура. Очевидно, что потребности предпринимательской компании и сформировавшейся корпорации различаются между собой, поэтому желательно, чтобы состав и структура их Советов директоров также различались. При этом необходимо помнить о том, что многие аспекты эффективной практики корпоративного управления являются универсальными независимо от этапа развития компании.

Согласно проведенному NACD «Исследованию работы Советов директоров предпринимательских компаний за 2002 год», в среднем Совет директоров предпринимательской компании насчитывает шесть человек. Этот показатель немного ниже аналогичного усредненного показателя в охваченных исследованием частных компаниях (семь – девять человек), и в акционерных компаниях с невысоким уровнем капитализации (шесть – семь человек).

28% членов Советов директоров, охваченных исследованием предпринимательских компаний, являются независимыми. Это означает, что они не имеют значимых финансовых или личных контактов с компанией, кроме контактов, обусловленных их статусом директора. Если в случае со сформировавшимися компаниями эта цифра вряд ли возможна, она является вполне ожидаемой для компаний, находящихся на начальном этапе развития. Зачастую учредители обращаются к партнерам по венчурным капиталовложениям или к коллегам по бизнесу за консультациями и рекомендациями в период, когда компания стремится к завоеванию заметного и прочного положения на рынке. Иногда коллеги по бизнесу являются единственными лицами, готовыми занять место за столом заседаний Совета директоров. Вместе с тем, если компания в состоянии привлечь независимых директоров, они могут обеспечить значи-

тельный дополнительный полезный эффект для Совета директоров (см. ниже).

Согласно результатам исследования, Советы директоров предпринимательских компаний проводят в среднем пять заседаний в год, средняя продолжительность каждого из которых составляет 3,7 часа. Пять заседаний Совета директоров в год – это меньше, чем в акционерных компаниях, где такие заседания проводятся приблизительно шесть раз в год. Это, возможно, вызвано тем, что во многих предпринимательских компаниях Советы директоров существуют лишь номинально и редко собираются на заседания. В других случаях Советы директоров могут проводить более пяти заседаний в год, если учредитель компании желает непрерывно получать от них информацию, либо если частое проведение заседаний обусловлено требованиями инвесторов.

При меньшей численности Совета директоров его комитеты в предпринимательских компаниях играют менее значимую роль по сравнению со сформировавшимися корпорациями. В мелких компаниях, с Советом директоров, состоящим всего из нескольких человек, его обязанности, закрепленные за комитетами, выполняются всем Советом директоров. Этим, к примеру, может объясняться тот факт, что комитеты по аудиту существуют лишь в трех из пяти предпринимательских компаний, тогда как в акционерных компаниях они созданы практически повсеместно.

Как показывает анализ, конкретные потребности Совета директоров предпринимательской компании отличаются от потребностей этого органа, выполняющего консультационные функции, или работающего в сформировавшейся компании. Компании охотно создают Советы директоров, выполняющие консультационные функции. Такие Советы директоров пользуются всеми преимуществами, положенными этим органам, и несут минимум ответственности в случае судебного разбирательства. Будучи неофициальными структурами, они не имеют никаких институциональных полномочий, кроме полномочий убеждать. Опытные специалисты в Совете директоров, выполняющем консультационные функции, могут являться дополнительным источником информации, не неся ответственности за соблюдение установленных норм, связанных с работой в составе типичного Совета директоров. Другая сторона вопроса заключается в том, что залогом эффективности Советов директоров, выполняющих консультационные функции, является активный контроль за их работой, в отсутствие которого полезный эффект от их деятельности сводится к нулю.

По своей структуре Советы директоров сформировавшихся компаний ближе к Советам директоров предпринимательских компаний, чем к Советам директоров, выполняющим консультационные функции – ведь в обоих случаях речь идет об органах, отвечающих за принятие решений. Основное различие между ними связано с этапом развития компании. В сформировавшихся компаниях Советы директоров обычно крупнее, чем в предпри-

нимательских компаниях, и несут большой объем потенциальной ответственности, что обусловлено более высоким уровнем развития компании и, возможно, децентрализации структуры ее собственности, а также вероятностью возникновения серьезных проблем в отношениях с многочисленными акционерами компании в случае признания ее неплатежеспособной. Несмотря на то, что, как показало исследование, в среднем заседания Советов директоров в сформировавшихся компаниях проводятся чаще, нежели в предпринимательских компаниях, *эффективно работающие* Советы директоров предпринимательских компаний должны собираться на заседания чаще в связи с необходимостью более регулярной оценки результатов их работы и привлечения ими консультантов. Об этом свидетельствует тот факт, что члены Советов директоров предпринимательских компаний, как правило, активнее, по сравнению со своими коллегами в сформировавшихся компаниях, участвуют в делах своих компаний. Наконец, если в сформировавшихся компаниях срок пребывания в должности члена Совета директоров обычно составляет несколько лет, в предпринимательских компаниях он, как правило, охватывает определенный период роста компании.

Директор, принимая решение о работе в Совете директоров предпринимательской компании, должен, в первую очередь, иметь представление о конкретных функциях, которые возложит на него эта должность, а также об уровне квалификации, который от него требуется.

Во-первых, приглашение войти в состав Совета директоров предпринимательской компании обычно обусловлено уверенностью учредителя в том, что директор сможет оказывать компании консультационные и прочие услуги. Директор может располагать знаниями или опытом в определенных областях бизнеса (напр., авторское право, привлечение финансирования или отношения со СМИ), отсутствующими у учредителя, который обычно является специалистом по выпускаемой компанией продукции. Одна из ключевых функций, которая может выполняться членом Совета директоров предпринимательской компании, заключается в оказании руководителю компании содействия в организации работы последней.

Во-вторых, член Совета директоров несет реальную ответственность за предоставление консультаций и рекомендаций по ключевым вопросам, оказывающим влияние на компанию. Даже если руководитель компании владеет 100% ее акций и желает самостоятельно принимать все стратегически важные решения, члены Совета директоров несут установленную законом ответственность и обязаны следить за тем, чтобы компания соблюдала этические и правовые нормы.

В-третьих, если компания уже преодолела этап, на котором контрольным пакетом акций владеет ее руководитель, Совет директоров курирует вопросы, связанные со сменой руководителя компании и привлечением его к ответственности за результаты работы предпри-

ятия. Это означает подбор, контроль, оценку, вознаграждение и, при необходимости, замену руководителя и других ответственных сотрудников компании.

Даже в том случае, когда учредитель компании, являющийся ее руководителем, остается владельцем контрольного пакета акций, члены Совета директоров обязаны высказывать свое профессиональное мнение и принимать конструктивное участие в заседаниях с целью выработки стратегически важных корпоративных решений. Даже в случае соблюдения нормативных требований перепады в работе компании могут оказать негативное влияние на профессиональную репутацию членов Совета директоров. Если член Совета директоров не согласен с выбранным путем развития компании, ему следует не бездействовать, а подать в отставку.

Наконец, для обеспечения успешного развития компании, управляющие и директора должны уметь обеспечить ее динамичный рост на основе открытости, что подразумевает создание условий для наиболее полного раскрытия информации. Существует мнение, что наиболее важной чертой члена Совета директоров является способность задавать неприятные вопросы.

Кандидаты в Совет директоров подбираются при условии наличия у них определенных способностей и определенного опыта. Члены Совета директоров должны понимать, что от них требуются осмотрительность и лояльность. Первое требование представляет собой концепцию общего права, согласно которой «член Совета директоров должен выполнять свои обязанности добросовестно, с той же степенью осмотрительности, которая может быть проявлена в аналогичных обстоятельствах осмотрительным лицом, занимающим аналогичную должность, и в порядке, который, по его обоснованному мнению, отвечает интересам корпорации». Второе требование предусматривает подтверждение членами Совета директоров своей лояльности по отношению к корпорации, интересы которой должны преобладать над их собственными интересами. В совокупности эти требования представляют собой «фидуциарные обязанности» членов Советов директоров, выполняющих функции доверенных лиц одного или нескольких инвесторов компании. Американские суды признают, что члены Совета директоров не должны наказываться судебной системой за принятие неэффективных деловых решений, а должны нести ответственность лишь за неисполнение возложенных на них обязанностей. Этот подход законодательно закреплен в так называемом «правиле презумпции добросовестности директоров в процессе принятия решений».

Несмотря на первостепенное значение указанных требований к членам Советов директоров предпринимательской компании, необходимые способности и умения, которыми они должны обладать, ими не исчерпываются. Директора должны хорошо разбираться в финансовых вопросах, а также предлагать мнения по финансовым решениям и выявлять случаи мошенничества. Кроме того,

они должны иметь опыт практической работы в области бизнеса, так как их включение в Совет директоров призвано помочь развитию компании на начальных этапах ее деятельности. Директора также должны иметь представление о специфике отрасли для того, чтобы поспевать за темпами роста предпринимательских компаний. Они должны уметь эффективно взаимодействовать с коллегами (особенно в части оптимальной, по их мнению, стратегии развития компании). Наконец, в качестве членов Совета директоров они должны отдавать себе отчет в рисках, сопряженных с работой в этом органе.

### **Передовая практика работы Советов директоров предпринимательских компаний**

Итак, какими должны быть следующие шаги предпринимательских компаний? Если в вашей компании есть Совет директоров и вы считаете, что его члены могут вывести компанию на более высокий уровень, как добиться превращения Совета директоров в актив, имеющий стратегически важное значение? Ниже приведены 10 принципов передовой практики работы, которые могут быть использованы предпринимательскими компаниями для движения в этом направлении.

Во-первых, если у вас появилась возможность привлечь независимых директоров со стороны, подумайте о том, чтобы включить их в Совет директоров для восполнения дефицита квалифицированных специалистов и повышения эффективности независимого контроля за принятием решений Советом директоров. Несмотря на то, что директора из числа представителей руководства обеспечивают квалифицированное обсуждение и учет оперативной информации на заседаниях Совета директоров, директора из числа неаффилированных или внешних сторон, напрямую не участвующие в текущей деятельности, могут дать новое и порой более широкое представление о существующих проблемах. Они делают работу Совета директоров более насыщенной и выполняют функции независимых директоров в любой ситуации (например, в рамках первичного открытого размещения ценных бумаг), когда наличие независимых директоров приобретает важное значение.

Во-вторых, на всех этапах развития компании необходимо думать о создании постоянных комитетов по аудиту, вознаграждениям и назначениям для более целенаправленного изучения этих вопросов. Даже в небольших по численности Советах директоров эффективность работы этих комитетов может быть повышена за счет назначения конкретных директоров, несущих всю полноту ответственности за их работу.

В-третьих, приоритетное внимание к стратегическому планированию должно сопровождаться эффективным контролем в ключевых областях (таких, как управление рисками, работа с персоналом и обеспечение преемственности руководства). Если Совет директоров занимается лишь стратегическими вопросами, это может негативно отразиться на росте компании.

В-четвертых, необходимо разработать схему определения потребностей Совета директоров в квалифицированных специалистах и обеспечить наличие последних. Если компания производит определенную продукцию, члены Совета директоров должны быть осведомлены об особенностях ее производства, оптимизации, сбыта, продажи, поставки, обслуживания и учета.

В-пятых, при поиске директоров необходимо стремиться к привлечению кандидатов, отличающихся принципиальностью, имеющих отраслевой опыт и располагающих обширной системой контактов. Повышение известности и доверия к компании возможно лишь в случае назначения в Совет директоров нужных людей.

В-шестых, необходимо разработать основополагающие принципы работы Совета директоров и добиться того, чтобы его потенциальные члены смогли уделять работе достаточно времени. Профессиональное выполнение обязанностей члена Совета директоров предполагает необходимость присутствия практически на всех заседаниях Совета директоров и его комитетов, и, несомненно, соответствующую подготовку к этим заседаниям.

В-седьмых, Совет директоров должен повышать эффективность своей работы за счет более частого проведения заседаний и увеличения затрат времени на их подготовку. Пять заседаний в год это явно недостаточно для предпринимательских компаний. Эффективно работающие Советы директоров могут проводить от восьми до двенадцати заседаний в год для обеспечения контроля и непрерывной оптимизации стратегии компании в основной период ее развития.

В-восьмых, необходимо изучить вопрос об установлении минимального размера участия членом Совета директоров в акционерном капитале для более тесной увязки их интересов с интересами компании и ее владельцев. Нет более эффективного способа оптимизации работы членом Совета директоров, чем их собственное участие в капитале компании.

В-девятых, требуется соблюдать имеющиеся рекомендации, учитывающие уровень развития компании, и стремиться к поиску решений, являющихся оптимальными в контексте цикла развития компании.

В-десятых, успешные предпринимательские компании приобретают характеристики сформировавшейся компании, даже если их руководство по-прежнему придерживается принципов «предпринимательства».

В заключение хотелось бы напомнить, что эффективное корпоративное управление прежде всего предполагает наличие независимых директоров, которые имеют смелость и принципиальность для постановки трудных вопросов. С такими директорами может работать любая соответствующая система. Однако без них любая система, какой бы совершенной она ни казалась, может потерпеть фиаско.

## Взаимоотношения ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИЙ С ИНВЕСТОРАМИ И АКЦИОНЕРАМИ В РОССИЙСКОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ



*Олег Бакун, Директор Департамента стратегического развития Холдинга МАРТА, Член АНД, Член Экспертного Совета профессионального издания «Мое дело. Магазин», Эксперт Наблюдательного Совета Бизнес Форума «Financial Director» Business to Business Production Group (BBPG)*

Розничный рынок продаж продуктов питания является на сегодня самым динамичным рынком России. Российские инвесторы, финансирующие проекты развития торговых сетей, и топ-менеджеры розничных компаний сталкиваются с новыми проблемами построения бизнеса, вызванными изменением внешних условий: растущей концентрацией торговли, выходом на рынок глобальных торговых операторов, меняющимися предпочтениями потребителей, законодательством и т.п. Стремительный рост лидеров российского рынка вносит свои изменения в системы управления торговых операторов и предъявляет новые требования к менеджменту компаний.

### 1. Отношения между топ-менеджерами и акционерами под воздействием внешних факторов

Выход на российский рынок таких международных игроков, как Auchan, METRO, Marktkauf уже посеял панику среди владельцев мелких розничных сетей в Москве, но предстоит еще экспансия глобальных операторов, более крупных и сильных.

#### Внешние факторы

*Международные операторы обладают следующими явными преимуществами перед российскими коллегами:*

- неограниченными инвестиционными возможностями, обеспечивающими стремительный рост компаний на новых рынках;
- эффективными торговыми технологиями, более высокой производительностью труда, эффективными системами управления, обеспечивающими защиту интересов акционеров;
- высокими стандартами качества (ISO 9001: 2000).

*Внешняя среда становится более жесткой. В ближайшее время на розничном рынке продаж продуктов питания произойдут существенные изменения: доходность торговых операций будет падать, нач-*

*нутся длительные ценовые войны, развязанные глобальными игроками. Топ-менеджерам российских компаний предстоит решение сложной задачи повышения конкурентной способности бизнеса. Акционерам и инвесторам торговых операторов предстоит принять меры по защите своего капитала, по разработке соответствующих стратегий бизнеса в новых условиях рынка.*

### Стремительный рост российского розничного бизнеса – необходимость модернизации систем управления компаний

Российские сети в своем развитии следуют стратегиям стремительного роста, чтобы сохранить свою конкурентную способность. Проходят серии слияний и поглощений, розничные компании готовятся к реструктуризации бизнеса и выходу на международные фондовые рынки.

*В ближайшем будущем российские розничные операторы разделятся на две основные категории: на тех, кто стремительно растет и поглощает других и на тех, кто не может расти и ждет своего поглощения. В России уже начались серии таких поглощений. В 2002 году ТД «БИН» купил сеть «Магнолия», в прошлом году стратегию стремительного роста продолжил Холдинг МАРТА (проект СПАР), купив шесть супермаркетов сети «Столица». ТД «Перекресток» приобрел 75% сети СПАР на Средней Волге. «Паттерсон» обсуждает сделку по покупке украинской сети с годовым оборотом \$180 млн. В настоящее время активно ведутся переговоры по покупке не менее шести российских сетей с более чем 200 магазинами в различных регионах.*

*Российские операторы осваивают новые форматы магазинов, новые регионы, ищут новые пути развития. Использование торговой сетью «Пятерочка» модели франчайзинга, основанной на сильной маркетинговой стратегии по созданию и укреплению собственной торговой марки как бренда розничной торговли, создаёт дальнейшие предпосылки для развития франчайзинга в России.*

Российские компании нуждаются в мощных источниках финансирования для реализации стратегий стремительного роста. Многие компании уже начали работу по выходу на фондовые рынки: ТД «Копейка» объявил о начале реорганизации компании в ОАО, ТД «Перекресток» активно готовится к IPO, «Седьмой Континент» и сеть «Пятерочка» близко подошли к такому решению. 2004 год станет годом подготовки крупных российских торговых операторов к выходу на фондовые рынки.

Наиболее сложной задачей для российских розничных игроков является совершенствование систем управления и преодоление «болезни роста» компаний.

### Развитие пенсионной реформы – формирование крупных институциональных инвесторов в России

Развитие пенсионной реформы в России будет способствовать формированию негосударственных пенсионных фондов накопительного страхования и появлению российского класса миноритарных акционеров.

*Если у вас нет идей относительно будущего или желания действительно стать его частью – вы уже проиграли.*

*Йеспер Кунде*

Торговые операторы, которые смогут внедрить эффективные системы управления, будут иметь преимущества перед остальными розничными игроками в борьбе за инвестиции.

### **Вступление России в ВТО – неизбежный фактор интеграции российской экономики в западную.**

Сегодня уже никто не сомневается, что будущее России – в интеграции с Европой. Вступление России в ВТО – вопрос времени, и его необходимо учитывать в стратегических планах.

Российским операторам предстоит подготовка к внедрению международной финансовой отчетности, общепризнанных принципов корпоративного управления и международных стандартов качества. Российские компании должны соответствовать европейским стандартам, чтобы сохранить свою конкурентную способность в долгосрочной перспективе.

### **Вызов для российских компаний**

Изменения внешних условий бизнеса оказывают влияние на формирование стратегий российских лидеров розничного рынка, основными направлениями которых становятся:

- выход компаний на фондовый рынок;
- совершенствование рабочих технологий, повышение производительности труда;
- внедрение международных стандартов качества;
- внедрение эффективных систем корпоративного управления, гарантирующих защиту интересов акционеров.

Отношения между акционерами и топ-менеджерами компаний также находятся под воздействием внешних факторов. Повышаются требования к профессиональному уровню менеджмента, возникают предпосылки для внедрения новых, более эффективных инструментов управления и контроля бизнеса. Изменения, которые необходимо проводить компаниям, весьма существенны. Новые задачи требуют совершенно иного уровня компетенций, иных подходов и решений.

Все большую актуальность получают принципы корпоративного управления, которые ранее не использовались российскими торговыми операторами. Инициативу по модернизации систем управления должны взять на себя советы директоров компаний. Именно советы директоров способны привлечь необходимых специалистов в розничные проекты, которые могут провести изменения в существующем бизнесе и вывести компании на новые горизонты.

ТД «Перекресток» стал первым примером внедрения принципов корпоративного управления среди российских операторов: в состав совета директоров компании (впервые в отрасли!) планируется привлечь независимых директоров.

Разделение функций стратегического планирования и оперативного управления поможет ритейлерам достичь значительных результатов в будущем. Однако на практике большинство российских операторов еще слишком далеки от понимания данной проблемы, они не видят необходимости модернизации систем управления, которые перестали отвечать стратегическим целям бизнеса.

## **2. Основные проблемы управления в российских розничных компаниях**

Бурное развитие розничной торговли в России, начатое в 2000 году, позволило крупным операторам сделать вывод, что созданные ими системы управления уже не отвечают требованиям роста компаний, а выход на российских рынок международных игроков показал низкую конкурентную способность этих систем в сравнении с западными.

Несмотря на то, что предпосылок внедрения принципов корпоративного управления уже достаточно, процесс перехода крупных торговых операторов к новым формам управления займет продолжительное время: отрасль не накопила необходимого опыта, а менеджмент компаний не приобрел необходимых компетенций.

Основные проблемы управления розничными сетями можно разделить на три категории:

- совмещение функций собственника и оперативного управления;
- зависимость акционеров от менеджмента компаний;
- неформализованные бизнес-процессы

### **Совмещение функций собственника и оперативного управления**

Большинство акционеров российских торговых операторов стремятся контролировать бизнес посредством участия или вмешательства в оперативное управление компанией. Наиболее распространенными ошибками управления являются:

- назначение в Совет директоров и на ключевые позиции компании «своих» людей, не обладающих достаточными знаниями, опытом и компетенцией;
- необоснованные ограничения полномочий топ-менеджеров компаний, стремление замкнуть все вопросы на себя и т.п.

Если на этапе становления российских компаний такие методы управления считались вполне приемлемыми, то в новых условиях рынка они становятся источником проблем. Как правило, эти проблемы вызваны:

- отсутствием долгосрочных стратегических планов развития компаний и ключевых компетенций для

разработки адекватных стратегий бизнеса (совмещение функций стратегического планирования и оперативного управления);

- отсутствием ответственности и заинтересованности менеджмента компаний в результатах работы, падением мотивации сотрудников (в условиях, когда решение большинства вопросов замыкается на собственнике бизнеса);
- накоплением нерешенных вопросов, потерей оперативности, снижением эффективности работы компании;
- падением конкурентной способности бизнеса и ее инвестиционной привлекательности.

## Зависимость акционеров от менеджмента компаний

Наряду с тотальным контролем бизнеса со стороны акционеров, не менее острыми проблемами являются слабый контроль или его полное отсутствие. Очень часто Советы директоров компаний существуют формально; определение стратегических ориентиров, ключевых показателей эффективности, оценка деятельности топ-менеджеров компаний и тому подобные вопросы не входят в компетенцию их членов. Отсутствие контроля со стороны Совета директоров приводит к следующему:

- преобладанию интересов менеджмента над интересами акционеров, определению неверных стратегических целей;
- снижению стоимости компании, потери инвестиционной привлекательности бизнеса;
- зависимости акционеров от менеджмента компаний (когда действующий менеджмент проводит рискованные сделки, привлекает крупные заемные средства, снижающие влияние акционеров компании за счет появления крупных кредиторов).

## Неформализованные бизнес-процессы

Большинству финансово-промышленных групп, финансирующих розничные проекты, удается формализовать отношения между акционерами и менеджментом компаний посредством Совета директоров, в который обычно входят представители банковских структур и топ-менеджеры проекта. Но, не имея независимых специалистов по розничному бизнесу в составе Совета директоров, очень сложно определить истинные причины низкой эффективности работы российских торговых предприятий.

Очень часто проблемы возникают на уровне оперативного управления бизнесом, когда существующие бизнес-процессы компаний не формализованы и протекают стихийно, что приводит к следующему:

- усложнению контроля бизнеса со стороны акционеров компании;
- ослаблению позиции головного офиса компании и передаче многих функций управления точкам продаж;
- повышению зависимости компании от персонала;
- снижению эффективности работы торгового оператора;
- возникновению проблем роста компании.

Основу сетевого бизнеса составляют корпоративные стандарты, позволяющие головному офису осуществлять эффективное управление магазинами сети. Отсутствие

таких стандартов существенно сужает функции головного офиса и приводит к децентрализации процессов.

Когда головной офис компании не в состоянии формализовать и регламентировать бизнес-процессы, разработать соответствующие рынку корпоративные стандарты, магазины сети самостоятельно овладевают большинством управленческих функций. В этих условиях офис перестает контролировать бизнес-процессы, протекающие в магазинах сети.

*Многие бизнес-процессы, которые определяют конкурентную способность сети, на практике никто не контролирует.* К таким процессам относятся: управление ассортиментом и полочным пространством в магазинах, контроль входных цен и ценообразование, контроль выполнения заказа поставщиками. Как правило, головной офис только декларирует исполнение функции контроля, но реализовать ее в полном объеме он не в состоянии.

Проблема формализации бизнес-процессов характерна для всех субъектов отечественного рынка и связана с тем, что опыт построения сетевого бизнеса в России еще недостаточен. Ранее построенная централизованная высокоэффективная система управления торговым предприятием не являлось основной компетенцией розничных операторов. Децентрализация большинства функций управления в условиях отсутствия конкуренции была допустимой.

Сегодня, когда на российский рынок вышли международные игроки, когда концентрация торговли постоянно растет, централизованные системы управления стали обязательным условием построения сетевого бизнеса. Российские операторы уже обеспокоены низкой производительностью труда своих компаний, они стали уделять больше времени технологии бизнеса. Эффективная торговая логистика становится необходимым условием развития торговых операторов. Формализация и реинжиниринг бизнес-процессов компании – это этап, который неминуемо пройдет каждый крупный розничный игрок, стремящийся сохранить свою конкурентную способность.

## Выводы:

- Выход на отечественный рынок глобальных торговых операторов меняет представления о доходности розничной торговли среди российских инвесторов.
- В условиях концентрации торговли способность к изменениям становится главным конкурентным преимуществом российских компаний, инертность которых вызвана отсутствием необходимых компетенций для построения крупных торговых сетей.
- Советы директоров должны играть ключевую роль в повышении эффективности работы компаний через привлечение ведущих специалистов в розничные проекты.
- Развитие института независимых директоров позволит российским компаниям получить корневые компетенции для развития бизнеса и защиты интересов его акционеров.

## Корпоративное управление: всесторонний анализ рисков



*Тонни В. Деккер, Партнер, Руководитель группы по предоставлению услуг управления бизнес-рисками, «Эрнст энд Янг (СНГ) Лтд.»*

Разразившиеся банкротства и сопровождавшие их громкие скандалы в мире бизнеса заставили топ-менеджеров, правления и акционеров крупнейших компаний

по-новому взглянуть на вопросы управления рисками, заново проанализировать и оценить принятые стратегии управления рисками. Еще одним следствием серии провалов корпоративного управления в глобальном масштабе стало появление во многих странах законодательных инициатив, из которых Закон Сарбейнса-Оксли (далее по тексту «Закон») остается самой известной. Закон затрагивает режим корпоративного контроля в целом, и более конкретно – контроль системы финансовой отчетности. Положения закона дают более глубокое представление об имеющихся в этой области проблемах, раскрывая новые требования к ответственности, а также давая возможность повысить эффективность процесса подготовки отчетности и использовать этот момент для восстановления доверия рынка.

Изменились не только многие ролевые функции при разделении владельцев и наемных менеджеров – расширилась зона ответственности, и значительно больший упор был сделан на разделение функций контроля и аудита. На фундаментальном уровне это позволит повысить ответственность официальных лиц перед всеми заинтересованными сторонами.

### Управление рисками и Статья 404 Закона Сарбейнса-Оксли

За прошедший год публичные компании стали активно заниматься высказанными сторонами рынка и регулирующими органами претензиями и опасениями относительно эффективности корпоративных систем контроля и управления рисками, и начали внедрять у себя положения статьи 404 Закона Сарбейнса-Оксли.

Статья 404 Закона требует от руководства проведения тщательного анализа, внесения, при необходимости, изменений и совершенствования процедур внутреннего контроля, а также принятия мер по удостоверению эффективности внутренней системы контроля за подготовкой финансовой отчетности. Статья 404 предусматривает совершенствование внутренней системы контроля и управления рисками, связанной с системами и процедурами финансовой отчетности.

Положения Статьи, однако, не требуют от компаний заново анализировать и оценивать эффективность вну-

треннего контроля и управления рисками в отношении операционных систем и процедур соответствия, а также надежность общей программы управления рисками. Ведущие компании, включая и не зарегистрированные на биржах США, сознают имеющийся в законодательстве пробел и решают эту проблему путем включения операционных систем, процедур соответствия и управления соответствующими рисками в проводимый в настоящее время всесторонний анализ эффективности внутренней системы контроля, или планируя заняться этими категориями рисков в будущем.

### Достаточность покрытия рисков

Безусловно, основной упор в настоящее время и в течение ближайших нескольких месяцев делается и будет делаться на изменения, призванные повысить эффективность внутренней системы контроля и управления рисками в отношении процедур и систем финансовой отчетности. Многие компании приняли решение снять с ведущих специалистов по управлению рисками, включая риск-менеджеров и внутренних аудиторов, функции надзора за операционными системами и процедурами соответствия, с тем чтобы они могли вплотную заняться этим вопросом. Комитеты по аудиту всецело заняты контролированием выполнения проектов руководства, связанных с внедрением положений Статьи 404.

Учитывая значительные риски, связанные с системой и процедурами контроля за финансовой отчетностью, руководство компаний и их комитеты по аудиту не могут позволить себе допустить просчет при реализации проектов, связанных с внедрением положений Статьи 404. Следует добавить, что руководство и комитеты по аудиту не должны упускать из виду те функции и сферы ответственности, которые связаны с надзором за состоянием процедур контроля и управления операционными рисками и рисками соответствия. В этой связи важно, чтобы комитеты по аудиту, выполняя свои надзорные функции, понимали и оценивали то, каким образом компания обеспечивает достаточность покрытия рисков не только в том, что касается финансовой отчетности, но и то, как компания решает проблему эффективности контроля и управления рисками в важнейших областях рисков, не связанных с финансовой отчетностью, используя ресурсы внутреннего и внешнего аудита и привлекая консультантов по управлению рисками.

### «Настрой наверху формируется снизу»

Неудивительно, что доверие широких слоев инвесторов к корпорациям в значительной степени зависит от «настроя руководства» корпораций. Ведь именно этот «настрой» и «уверенность в правильности курса» руководства должны овладеть «массами рядовых сотрудников» компании. Если этого не происходит и идеи руководства не пронизывают корпоративную культуру организации, влияя на поведение персонала на любом уровне, ничего достичь не удастся. Поэтому для высшего

руководства очень важно знать, как его идеи и ценности воплощаются в решения и действия конкретных сотрудников, а от этого, в свою очередь, зависит позитивный или негативный опыт всех заинтересованных лиц, а значит и репутация компании. Назовем это управлением риском потери репутации. Хорошо отлаженная обратная связь с коллективом и системы «сбалансированных показателей» облегчают достижение этой цели. Существует выражение, которое все объясняет: «если можно измерить – значит, можно сделать».

## Проблема управления рисками в России

В России также есть компании, как имеющие, так и не имеющие биржевые котировки, которые добиваются большей прозрачности, понимают и признают проблему управления рисками, прикладывая усилия, аналогичные усилиям их западных коллег. Это в особенности касается быстро развивающихся компаний, привлекающих потенциальных (иностраных) инвесторов, и/или размещающих IPO. Им необходимо повысить требования к корпоративной инфраструктуре, с тем, чтобы их организации отвечали существующим на мировых рынках и в нормативном законодательстве различных стран ожиданиям в отношении корпоративного руководства.

Если «собственники отделены от руководства» (в случаях, когда речь идет об иностранных инвесторах или IPO), вступает в силу т. н. «теория агентств», а вместе с ней появляется необходимость в соответствующем корпоративном руководстве. Одним из первых шагов в этом направлении является раздельное существование функции контроля, за которую несет ответственность руководство компании, и функции аудита, осуществляемой от имени акционеров. Во многих российских компаниях существуют отделы, обозначаемые как подразделения «внутреннего аудита и управления рисками» и находящиеся в подчинении у генерального директора или президента. Если проводить «разделение собственников и руководства», подразделение внутреннего аудита должно быть выделено из организационной струк-

туры, став более самостоятельным и подчиняющимся комитету по аудиту. В этом случае, конечно, необходимо будет сформировать комитет по аудиту, представляющий интересы акционеров.

Задача управления рисками ложится на руководство, однако необходим всесторонний, отвечающий сегодняшним реалиям охват проблемы рисков. Кроме этого, меняется и роль комитетов по аудиту, связанных с управлением операционными рисками, рисками соответствия и прочими рисками, которые, возможно, традиционно не входили в круг их задач. В современном мире граница между этими рисками и рисками, связанными с финансовой отчетностью, не столь ярко выражена, и это заставляет комитеты по аудиту расширять свои надзорные функции, обеспечивая более полный анализ рисков и систем контроля.

Неудивительно поэтому, что в настоящее время ведущие российские компании и комитеты по аудиту в этих компаниях проводят мероприятия по начальной оценке рисков с целью получить более глубокое представление о корпоративных рисках. С этой точки зрения нам представляется важным, чтобы комитеты по аудиту и консультанты по рискам выносили решения вопросов по управлению рисками на свои заседания. На них будет обсуждаться и анализироваться информация по рискам, поступающая от внешних и внутренних аудиторов, а также от руководства компании. Ряд комитетов по аудиту российских компаний совместно с Советами директоров и руководством уже провели работу по выявлению тех проблем, решение которых позволит создать комплексную систему управления рисками.

Особую обеспокоенность комитетов по аудиту в настоящее время вызывают невыявленные риски и те риски, которые на данном этапе невозможно предвидеть. Только инициативное отношение руководства к необходимости проведения комплексных процедур управления рисками поможет компаниям (а также их акционерам) предотвратить появление белых пятен в системе корпоративной защиты от рисков.

## Консультационные услуги Ассоциации Независимых Директоров для компаний

- Оптимизация системы корпоративного управления в компании
- Регламентация функций и ответственности совета директоров, собственника и менеджмента
- Формирование совета директоров, разработка требований и критериев к членам Советов директоров и топ-менеджменту
- Организация деятельности комитетов в составе совета директоров
- Построение системы мотивации и вознаграждения членов советов директоров
- Соблюдение требований листинга и мониторинга правил корпоративного поведения на российских и международных биржах
- Подбор независимых директоров, исходя из специфики и потребностей конкретной компании
- Специализированные выездные тренинги по вопросам корпоративного управления и практики деятельности советов директоров

Ассоциация Независимых Директоров  
Россия, 115035, Москва, Садовническая наб., 77, стр. 1  
7 (095) 938-6651 info@nand.ru www.nand.ru

## Как объяснить, что независимый директор – это важно?

*Сандип Такер*

Сэр Хиггс в своем докладе пишет о необходимости ввести в Совет малых компаний двух независимых директоров. Если вам кажется, что разрабатываемые требования «Сводного Кодекса корпоративного управления» сильно влияют на ведущие британские компании, подумайте, каково приходится мелким фирмам.

Компаниям, входящим в список FTSE 350, совсем не сложно нанять армию консультантов, адвокатов и бухгалтеров, которые помогут провести необходимые изменения. Совсем другое дело, если речь идет приблизительно о 2500 листинговых компаниях Британии, которые не попадают в эту категорию.

Среди прочих вопросов, решением которых занимаются малые компании, обсуждается и вопрос о необходимом количестве независимых членов Совета директоров.

В своем докладе, на основе которого составляется «Сводный Кодекс корпоративного управления», сэр Дерек Хиггс требует от крупных компаний включать в Совет не менее трех независимых директоров, а от малых – не менее двух.

Это требование сопряжено с немалыми проблемами для такой небольшой компании, как «Gowrings», которая, несмотря на объем рыночной капитализации всего 5 млн. ф. ст., входит в листинг основной биржи.

Компания имеет франшизу «Burger King» и владеет 41 рестораном, но это совсем не гигант, скорее наоборот. Сейчас в совете «Gowrings» всего четыре директора, и лишь один из них считается «независимым».

«Это стало для нас серьезной проблемой. Мы рассматриваем возможность найма еще одного независимого директора, но здесь это нецелесообразно», – сказал финансовый директор Дэвид Грей. – К счастью для «Gowrings», сэр Хиггс требует от компаний «выполнить условия или объяснить, почему они их не выполняют».

По словам Дэвида Грея, инвесторы прислушаются к объяснениям «Gowrings» и согласятся с руководством компании.

Отсутствие второго независимого директора влияет и на другие условия, которые компания «Gowrings» обязана выполнять. «Сводный Кодекс корпоративного управления» требует, чтобы компании создавали по-настоящему независимые Комитеты по аудиту, вознаграждениям и назначениям. Четыре директора «Gowrings» заседают во всех трех комитетах.

«Мы сделаем все, что сможем, но у акционеров всегда есть выход. В конце концов, они могут «проголосовать ногами», – заявил Дэвид Грей.

Представители лондонской пивоваренной компании «Fuller Smith & Turner» указывают, что следствием доклада сэра Хиггса явился рост затрат. «Они постоянно увеличиваются», – сообщил финансовый директор Пол Кларк. – Сейчас наши независимые директора получают вдвое больше, чем несколько лет назад. Да и всем нам приходится уделять работе в комитетах гораздо больше времени».

Пол Кларк добавил: «Мы не стали зарабатывать больше денег благодаря корпоративному управлению. Однако компании, управление которыми ведется не так эффективно, теперь вынуждены прислушиваться к мнению акционеров».

Проблемы Пола Кларка разделяют представители компании «Flying Brands», занимающейся прямым маркетингом, рыночная капитализация которой составляет 40 млн. ф. ст. Финансовый директор «Flying Brands» Дэвид Харборд в целом поддерживает начавшуюся кампанию по укреплению корпоративного управления.

Он заявил следующее: «Если всё внимание уделять корпоративному управлению, есть опасность отвлечься от бизнеса. Я считаю, что эти новые правила были введены, чтобы с самого начала не допустить повторения «Enron» или «WorldCom». Многие, однако, полагают, что они должны применяться только к компаниям в FTSE 350».

Дэвид Харборд добавляет, что подготовка для инвестора трех страниц отчета о вознаграждениях – это «уйма работы».

Как заявил Дэвид Харборд, идеальным для компании было бы иметь сильного председателя Совета, компетентного финансового директора и предприимчивого генерального директора. «Независимые директора ни в коем случае не должны заикливаться на вопросах корпоративного управления. Вот что меня беспокоит больше всего», – сказал Дэвид Харборд, считающий, что малым компаниям сложно привлечь известных людей в качестве независимых директоров.

Относительно правила, согласно которому независимый директор должен возглавлять комитет по аудиту, Дэвид Харборд говорит следующее: «Их возможности ограничены их компетентностью. Если независимый директор не знает бухгалтерии, от него немного пользы».

С Дэвидом Харбордом не согласен Джон Пирс, генеральный директор Ассоциации компаний, котирующихся на бирже (Quoted Companies Alliance – QCA), представляющей интересы малых эмитентов. По его словам, Институт сертифицированных бухгалтеров и Институт директоров – это лишь две организации из многих, заваленных заявлениями специалистов, желающих стать независимыми директорами.

По мнению Джона Пирса, 200 членов его ассоциации в целом поддерживают новую инициативу по укреплению

нию корпоративного управления, хотя и недооценивают связанные с этим затраты времени и денег.

«Мы подчеркиваем важность корпоративного управления, общаясь с членами нашей ассоциации», — заявил Джон Пирс. — Если они рассчитывают привлечь деньги финансовых организаций, они должны показать, что внедряют передовой опыт».

QSA активно поддерживает точку зрения сэра Хиггса относительно квалификации, обучения и аттестации независимых директоров. По мнению Джона Пирса, эти требования приобретают особую важность для малых компаний, где учредителю принадлежит значительный пакет.

«После размещения акций на открытом рынке некоторые учредители упрямо пытаются поднять под себя бизнес. Вот тут-то хороший независимый директор ценится на вес золота», — заявляет Джон Пирс.

Эту точку зрения поддерживает известная управляющая компания «Hermes». По мнению Колина Мелвина, директора по корпоративному управлению, в ситуациях, когда позиции миноритарных акционеров не принимаются во внимание, независимый директор, прислушиваясь к мнению внешних инвесторов на внешнем рынке, помогает найти баланс.

Колин Мелвин заявляет: «Корпоративное управление — это подотчетность и прозрачность, а не галочки в бумагах. Нормы корпоративного управления должны быть приняты, хотя мы признаем, что некоторым малым компаниям придется объяснить, почему по отношению к ним некоторые правила не применяются».

Руководство компании «Mears Group», представителя среднего бизнеса, которая занимается проблемами социального жилья, считает, что, несмотря на затраты, повышение эффективности корпоративного управления позволило, к выгоде акционеров, повысить и профессиональный уровень компании.

Один из аспектов, в котором компания «Mears Group», так сказать, нарушает требования доклада сэра Хиггса — это разделение функций председателя Совета директоров и генерального директора (этим же грешат и специалисты по гамбургерам из "Gowrings").

«Никто из акционеров не упомянул о том, что я совмещаю эти функции», — сказал руководитель «Mears Group» Боб Холт. — Понятно, что большинство людей будут сопротивляться тому, что у них отбирают главные роли. По крайней мере, до тех пор, пока театр не очень большой».

*Financial Times (Лондон, Англия); 12 марта 2004 г.*

## Результаты Практической конференции для лидеров российского бизнеса «Собственник и менеджер: как поделить власть в компании»



Обзор подготовлен  
Татьяной Ньюкомб, АНД

14 апреля 2004 года в Москве состоялась Практическая конференция для лидеров российского бизнеса «Менеджер и собственник: как поделить власть в компании».

Конференция была организована Ассоциацией Независимых Директоров и газетой «Ведомости» при участии Национальной Ассоциации корпоративных директоров США (NACD), Национального Совета по корпоративному управлению (НСКУ), Международной финансовой корпорации (МФК), Ernst & Young, USAID, US-Russia Business Forum, Центра Деловой Этики и Корпоративного Управления, Центра Предпринимательства США-Россия, Национальной Фондовой Ассоциации и при поддержке Финансовой корпорации «НИКойл», Страховой компании AIG Россия, The Amrop Never Group.

Партнером АНД и главным информационным спонсором конференции выступила газета «Ведомости» совместно с The Moscow Times, РБК, журналами «Финмаркет», «Финанс», «Управление компанией», «Финансовый директор».

В конференции приняли участие 180 представителей ведущих российских компаний. Директора и топ-менеджеры средних и быстрорастущих российских компаний составили 60% аудитории, а собственники бизнеса — 40%.

Конференция проходила в рамках пленарного заседания и практических обсуждений.

Пленарное заседание состояло из двух секций: «Собственник и наемный менеджер» и «Роль Совета директоров для менеджера и собственника».

Практические обсуждения проводились в рамках двух практикумов: «Управление ростом компании» и «Стратегии выхода из бизнеса, построение публичной компании».



На конференции обсуждались проблемы, возникающие при отделении собственности от управления, были рассмотрены вопросы разделения функций собственника и менеджера, представлены передовые модели управления. Базой для обсуждения послужил опыт известных российских компаний, успешно решивших проблемы развития своего бизнеса.

С докладами на конференции выступили:

- А. Карачинский, президент, группа компаний IBS,
- Д. Якобашвили, председатель Совета директоров, «Вимм-Билль-Данн»,
- А. Младенцев, генеральный директор, ОАО «Нижфарм»,
- И. Родионов, член совета директоров, ОАО «Северо-Западный Телеком»,
- Р. Шеппард, старший вице-президент, ВР,
- П. Глисон, директор по операциям и развитию, Национальная Ассоциация корпоративных директоров (NACD) США,
- С. Масютин, председатель Совета директоров, Сафоновский электромашиностроительный завод,
- С. Леонтьев, председатель Совета директоров, Чебоксарский мясоперерабатывающий завода, а также другие спикеры.

**Анатолий Карачинский**, президент группы компаний IBS, отметил, что потребность в разделении функций менеджера и собственника в большой степени зависит от того, на какой стадии развития находится компания. А Карачинский выделяет три основные стадии развития бизнеса:

- начальная, являющаяся в то же время проверкой идеи;
- средняя, на которой происходит строительство компании;

- продвинутая, на которой формируется «осознание стратегических задач и разрабатывается план по их выполнению».

Эффективность бизнеса зависит еще от одного фактора, а именно от выбора типа деятельности, причем важно с самого начала определить, каким он будет – механическим или креативным.

Главными причинами разделения функций менеджера и собственника А. Карачинский называет, в первую очередь, стремление владельца создать эффективную команду, разделить управление на стратегический и исполнительский уровни, получить возможность значительно расширить рамки своего бизнеса.

Передача управления в руки профессиональных менеджеров необходима также для создания «механизма распределения ответственности и привлечения инвестиций».

Интересно мнение госпожи **Андреа Вайн**, партнера крупнейшей компании по подбору персонала The Amgor Never Group, которая считает, что «на определенном этапе развития компании навыки и опыт собственника исчерпывают себя, и компания не способна перейти на новый этап своего развития». Для руководства это является поводом для своевременного осознания необходимости делегирования власти в компании.

Важным фактором, по словам докладчицы, является также необходимость более эффективного использования финансовых и человеческих ресурсов в условиях формирования «зрелых» рынков и более жесткой конкуренции.

В процессе распределения полномочий в компании зачастую встает проблема регулирования юридических аспектов отношений собственника и менеджера.

Своим опытом по урегулированию подобных вопросов с участниками конференции поделился **Марат Мурадов**, партнер юридической фирмы «М. В. Мурадов и партнеры». Он указал основные факторы, возникающие в процессе коммерческой деятельности и определяющие ее стабильность и успешность. Среди них – достаточная степень доверия участников коммерческой деятельности друг к другу, паритет, юридически грамотно оформленные договоренности, а главное – «правильно определенная степень зависимости эффективности бизнеса от принятия решений». Этот фактор, в свою очередь, тесно связан с кругом вопросов, по которым принимаются решения и которые составляют суть юридических договоренностей собственника и менеджера. Эти вопросы докладчик разделяет на три основные категории:

- внутрикорпоративные вопросы;
- коммерческие вопросы, а также вопросы отношений компании с третьими лицами;
- кадровые вопросы.

Реализация скрытых резервов управления, развитие института Совета директоров как инструмента управления компанией, оптимальное использование комитетов Советов директоров, система вознаграждения директоров и топ-менеджеров, позволяющая находить специалистов нужной квалификации и мотивировать их деятельность – вот спектр вопросов, интересующих собственников, директоров и менеджеров, а также инвесторов на всех уровнях российского бизнеса. Этой важной теме была посвящена вторая часть пленарного заседания.

**Давид Якобшвили**, Председатель Совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн», рассказал участникам конференции о методах и шагах, предпринятых руководством компании для оптимизации и улучшения работы Совета директоров компании. Он особо отметил тот факт, что компания стремится следовать принципам корпоративного управления.

В связи с этим в компании были созданы Служба внутреннего аудита, Комитеты Совета директоров по аудиту, кадрам и вознаграждениям, а также Комитет по инвестициям и стратегическому планированию. Ревизионная комиссия обеспечивает внутренний контроль финансовой и операционной деятельности компании.

В компании существует специальная бонусная программа. Вознаграждения выплачиваются топ-менеджменту в соответствии с результатами оценки качества его работы. Господин Якобшвили заявил: «Бонусная программа для членов Правления, утвержденная Советом директоров, ставит вознаграждение топ-менеджмента компании в зависимость от результатов деятельности компании. Цель бонусной программы для членов Правления – привести премиальные выплаты в соответствие с индивидуальными показателями и общими результатами ВБД за определенный период. Итоговый размер бонуса определяется с учетом фактического достижения нужных показателей. Бонус состоит из двух частей: за достижение бизнес-показателей компании и за достижение годовых целей по возглавляемому направлению. Выплата происходит два раза в год после утверждения полугодовых аудированных результатов».

**Андрей Младенцев**, генеральный директор ОАО «Нижфарм», представил модель построения отношений в так называемом «золотом треугольнике» – «Собственники – Совет директоров – Менеджеры» – на примере собственной компании.

Он отметил, что большие успехи в построении бизнеса были достигнуты во многом благодаря четкому определению общей цели и, на основании этого, нахождению области совпадения интересов акционерами, которые являются одновременно собственниками компании, Советом директоров и наемными менеджерами.

Помимо этого, необходимыми условиями для достижения эффективности бизнеса А. Младенцев называет оптимальное распределение функций генерального ди-

ректора и менеджмента, качественный подбор персонала и гибкий подход к выстраиванию отношений между этими участниками коммерческой деятельности, их готовность к изменениям и оперативность в принятии решений, а также создание системы объективной оценки деятельности компании (KPI's).

Совет директоров в предпринимательских компаниях: «яблоко раздора» или основа развития бизнеса? Как наиболее эффективно распределить роли между руководством и Советом директоров предпринимательской компании? Как правильно определить их роли в совместном управлении?

Ответы на эти вопросы представил в своем докладе **Питер Глисон**, директор по операциям и развитию Национальной Ассоциации корпоративных директоров США, показав, таким образом, западный опыт построения эффективной модели управления.

Предпринимательские компании он охарактеризовал как «компании, которые предлагают товары или услуги, исходя из идеи одного человека или небольшой группы, нуждающиеся в существенном венчурном капитале и характеризующиеся активным и высоко централизованным участием основателей в процессе управления». Эти факторы предполагают специфику в определении роли и деятельности Совета директоров в подобных компаниях.

В частности, П. Глисон отмечает, что Совет директоров компании может взять на себя функции по подготовке указаний по выработке будущей стратегии, пересмотр задач на основании достигнутых результатов, пересмотр предлагаемого бюджета, контроль и утверждение окончательной стратегии компании, в то время как к вопросам по рассмотрению, обсуждению и корректировке проектов документов, анализу действий, влияющих на стратегию, а также к согласованию измененной стратегии следует привлекать руководство компании.

**Роберт Шеппард**, старший вице-президент ВР, в своем докладе представил «идеальную модель» корпоративного управления, сравнив ее с существующими на сегодняшний день моделями, характерными для многих российских компаний. Такие компании, как правило, регистрируются как общества открытого типа с долевым участием.

Автор считает, что основными элементами идеальной модели управления являются три составляющие: правила, действия и люди.

Развитие правовой системы, подчинение закону и введение санкций за нарушение обеспечивают правовую основу бизнеса. Подбор профессионального менеджмента, обеспечение функции контроля и оценка ключевых показателей эффективности труда необходимы для достижения эффективности бизнеса. И, наконец, опыт, профессионализм и деловые качества персонала, в дополнение к вышеназванному, обеспечивают, по словам

докладчика, качественное и эффективное корпоративное управление в компании.

**Святослав Масютин**, председатель Совета директоров Сафоновского электромашиностроительного завода, считает, что существуют следующие основные причины, препятствующие становлению корпоративного управления в России:

- неполное осознание российским собственником преимуществ корпоративного управления и его нерешительность при передаче управления наемному менеджеру;
- существующая в России система голосования при выборе членов Советов директоров, а также наличие значительного количества владельцев небольших пакетов акций, практически не участвующих в управлении, не позволяет избрать действительно независимых директоров; несовершенная законодательная база, сложившаяся система подготовки корпоративных директоров и оценки их профессиональных качеств.

Однако при динамичном росте бизнеса рано или поздно встает вопрос передачи оперативного управления наемному менеджменту. Когда появление наемного менеджера становится необходимостью?

**Антон Стороженко**, партнер международной компании по подбору персонала Amgor Never Group, основываясь на практическом опыте, отмечает, что необходимость в привлечении наемного менеджмента, как правило, возникает в тот момент, когда «вопросы оперативного управления не позволяют владельцу уделять достаточно внимания вопросам стратегического развития», при возникновении операционного кризиса компании (угроза банкротства), при неспособности владельца эффективно контролировать и развивать зависимые компании, вследствие увеличения объема их операций, а также для удовлетворения требования новых крупных акционеров с целью повышения прозрачности операций и уменьшения влияния на бизнес одного акционера (часто основателя)». Нередко еще одной причиной передачи части полномочий может стать желание владельца заняться новым бизнесом.

В любом случае перед собственником встает задача формирования такой управленческой структуры, которая соответствовала бы требованиям ведения бизнеса и интересам руководства. На этом этапе при построении лестницы управления существует опасность образования параллельных структур.

На это обстоятельство в ходе своего выступления указал **Станислав Леонтьев**, Председатель Совета директоров Чебоксарского мясоперерабатывающего завода. В частности, исходя из собственного опыта, он отметил такие часто возникающие дефекты управления, как двойное подчинение, неподчинение никому, курирование начальником сразу нескольких направлений, ответственность руководителя и подчиненного за раз-

ные сферы деятельности, а также «перепрыгивание через голову с двойным подчинением». И все же, по мнению докладчика, нововведения и инновационная деятельность необходимы для успешного стратегического развития бизнеса.

«Сегодня руководитель все время сталкивается с дилеммой: планировать ли самому проведение реформ или ждать, когда его вынудят к этому обстоятельства. Современные теории управления компанией рекомендуют идти навстречу новому, планировать его и заранее готовиться к тому, что оно принесет с собой. Это избавляет руководителя от чувства неизвестности и позволяет активно влиять на ход неизбежных перемен», — отметил С. Леонтьев.

Еще один вопрос, возникающий в ходе принятия ключевых решений по созданию управленческой структуры: есть ли необходимость в создании Консультативного совета или же члены Совета директоров, по сути, также являются консультантами.

Святослав Масютин в своей презентации представил деятельность Консультативного совета Группы компаний «РОЭЛ», в которую входит Сафоновский электромашиностроительный завод. Он отметил, что существует альтернатива Консультативному совету, а именно консультанты, которых можно привлекать в ряде случаев для упрощения и удешевления процесса получения рекомендаций, а также указал на сложности, которые могут вызвать рекомендации, если они несовместимы с внутрикорпоративными интересами.

Тем не менее, по утверждению спикера, компании, действующие на международном уровне, создают Консультативные советы, в которые входят, как правило, крупные лидеры бизнеса, известные политики и влиятельные люди.

Участие Консультативного совета Группы компаний «РОЭЛ» в коллегиальной процедуре принятия стратегических решений позволяет:

- повышать обоснованность управленческих решений;
- проводить независимую и объективную оценку стратегически важных вопросов;
- повышать эффективность реализации стратегии развития Группы;
- учитывать мнения всех групп заинтересованных лиц;
- улучшать деловую репутацию Группы.

По мере роста бизнеса перед владельцем встает задача привлечения дополнительных инвестиций, которые обеспечат его динамичное развитие. Важную роль здесь играет повышение привлекательности компании для потенциальных инвесторов, то есть повышение ее стоимости.

Интересен опыт Медицинской компании ИДК, о котором рассказал **Владимир Карнаух**, генеральный директор компании. На основе диагностики организа-

ционного развития компании, проведенного привлеченными для этой цели внешними консультантами, были выработаны рекомендации, позволяющие добиться максимального роста стоимости компании.

Важным является тот факт, что наряду со стандартными методами повышения привлекательности компании – финансовыми, рыночными и т.д., основное внимание было уделено методам по разработке и внедрению форм корпоративного управления в деятельность компании, так как отсутствие этих стандартов создавало сложности в привлечении инвесторов.

Господин Карнаух в своем докладе привел основные рекомендации, среди которых первоочередными являются:

- разработка основных корпоративных документов стратегического уровня (миссии, ценностей, стратегических целей);
- разработка и реализация системы мер по созданию эффективной корпоративной культуры;
- разработка положения о Совете директоров;
- переход к практике начисления и выплаты дивидендов;
- разработка и внедрение системы планирования и внутренней отчетности;
- разработка и ввод в действие системы внутреннего аудита;
- разработка и внедрение политики работы с персоналом и, в особенности, системы мотивации персонала.

На Конференции были представлены точки зрения инвесторов на вопросы применения стандартов корпоративного управления в компаниях.

**Себастьян Молинеус**, руководитель проекта «Корпоративное управление в России» Международной финансовой корпорации, являющейся инвестиционным подразделением Группы всемирного банка, подчеркнул: «Высокие стандарты корпоративного управления – обязательное требование инвесторов к потенциальным партнерам. Инвесторы готовы приобретать акции предприятий с высоким уровнем корпоративного управления со значительной наценкой. В частности, средняя наценка на акции российских предприятий с эффективным корпоративным управлением составляет 38%».

Господин Молинеус отметил также, что, с точки зрения МФК как инвестора, эффективное корпоративное управление снижает инвестиционные и репутационные риски, а с точки зрения МФК как банка развития оно создает добавленную стоимость, то есть повышает эффективность деятельности компании, улучшает репутацию компании-клиента, снижает стоимость капитала.

По данным исследований МФК, представленных докладчиком, 17% из опрошенных компаний знакомы с Кодексом корпоративного поведения и произвели или намерены произвести необходимые изменения, 6% компаний предлагает программу обучения для членов

Совета директоров, а 50% рассматривает внедрение эффективного корпоративного управления как одну из трех первоочередных задач.

**Тонни Деккер**, директор по бизнес-рискам в России и СНГ компании Ernst & Young, говоря о стандартах корпоративного управления и грамотном управлении рисками, сделал важное замечание, касающееся специфики корпоративного руководства для компаний, размещающих IPO или имеющих иностранные инвестиции.

В таких компаниях важно разделять функции контроля, за которые несет ответственность руководство компании, и функции аудита, осуществляемые от имени акционеров.

«Во многих российских компаниях существуют отделы и департаменты, обозначаемые как подразделения «внутреннего аудита и управления рисками» и находящиеся в подчинении генерального директора или президента. Если проводить «отделение собственников от руководства», подразделение внутреннего аудита должно быть выделено из организационной структуры и стать более самостоятельным и подчиняющимся Комитету по аудиту. В этом случае, конечно, необходимо будет сформировать Комитет по аудиту, представляющий интересы акционеров», – отметил Т. Деккер.

Докладчик также обратил внимание на необходимость проведения всесторонней и более детальной оценки рисков, отвечающей сегодняшним реалиям.

«Неудивительно поэтому, – сказал он, – что в настоящее время ведущие российские компании и комитеты по аудиту в этих компаниях проводят мероприятия по начальной оценке рисков с целью получить более глубокое представление о корпоративных рисках».

Подводя итоги Конференции, следует отметить, что, по мнению большинства докладчиков, для устойчивого развития бизнеса и успешного взаимодействия собственника и менеджера важными факторами признаются:

- приверженность компании принципам корпоративного управления;
- создание Комитетов Совета директоров как инструмента контроля действий наемных управляющих и улучшения эффективности деятельности Совета директоров;
- четкое распределение функций стратегического и исполнительского уровней;
- создание эффективной корпоративной культуры в компании и системы мотивации персонала;
- и, наконец, введение системы эффективного контроля над финансово-хозяйственной деятельностью компании.

## Презентация Методических рекомендаций по деловой этике для российских компаний

26 марта 2004 года в Москве прошла презентация «Методических рекомендаций по деловой этике для российских компаний», разработанных АНД в партнерстве с РИДом при поддержке Программы Министерства торговли США по эффективному корпоративному управлению. С докладами выступили Александр Филатов, исполнительный директор АНД; Юрий Гусев, зам. директора РИД; Дмитрий Черкаев, руководитель Исследовательского центра АНД. На презентации «Методических рекомендаций» прошло обсуждение представителями российского делового сообщества этических аспектов российского корпоративного управления и обмен мнениями по этому поводу.

Цель «Методических рекомендаций» – утолить определенный методический «голод», образовавшийся в результате осознания многими предпринимателями необходимости внедрять этические нормы и принципы эффективного корпоративного управления в деятельность российских компаний.

Целевой аудиторией («основными потребителями») «Методических рекомендаций» являются собственники и топ-менеджеры компаний крупного, среднего и быстрорастущего малого бизнеса, члены Советов директоров, члены и эксперты Комитетов Советов директоров, специалисты по корпоративной этике.

«Методические рекомендации» основаны на передовом международном и российском опыте. Содержание и структура «Методических рекомендаций» максимально оптимизированы для их практического применения.

С текстом «Методических рекомендаций» можно ознакомиться на сайте АНД [www.pand.ru](http://www.pand.ru)

## Международная конференция «Корпоративное управление и экономический рост России»

С 3-го по 4-е июня 2004 года в Москве состоялась первая Международная конференция «Корпоративное управление и экономический рост в России». Конференция была организована Национальным советом по корпоративному управлению (НСКУ) при участии Всемирного банка и Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

В конференции приняли участие около 500 представителей власти, бизнеса, некоммерческих и негосударственных организаций, включая Ассоциацию Независимых Директоров.

Приветственное послание Президента России **Владимира Владимировича Путина** открыло конференцию. В нем, в частности, было отмечено, что внедрение принципов корпоративного управления является одним из условий улучшения инвестиционного и делового климата в России.

Выступая на конференции, премьер-министр **Михаил Фрадков** призвал к укреплению режима делового доверия между государством и бизнесом, развитию диалога, направленного на решение общезначимых для страны задач. Решение масштабных экономических задач, которые стоят перед Россией, невозможно, по словам М. Фрадкова, без кардинального улучшения работы российских компаний, внедрения международных стандартов корпоративного управления, механизмов разработки разрешения корпоративных конфликтов, повышения качества менеджмента. «Ответственность менеджера перед акционерами тянет за собой цепочку ответственности бизнеса перед обществом», – отметил М. Фрадков. – Эта ответственность определяет гражданскую позицию бизнеса в целом и каждой компании в отдельности».



Международная конференция «Корпоративное управление и экономический рост России»

В выступлении председателя Национального Совета по Корпоративному Управлению **Владимира Потанина** прозвучала озабоченность тем фактом, что компании, которые первые раскрывают о себе информацию, «привлекают к себе внимание различных проверяющих органов».

Владимир Потанин также заявил, что бизнес часто обвиняют в выводе привлекательных активов из акционерных обществ за рубеж. Он подчеркнул, что в настоящее время усилия законодателей и регуляторов привели к тому, что некриминальным способом вывод капитала исключен. «Сейчас это можно делать только криминальным путем», — отметил он.

Владимир Потанин также подчеркнул необходимость того, чтобы «компании с государственным капиталом вели себя точно так же, как и компании с частным капиталом». По его словам, в современной судебной практике решения в пользу частных компаний «принимаются с очень большим трудом», если эти компании судятся против компаний с государственным участием. «Изучение статистики таких судов заставляет задуматься, полностью ли соблюдаются принципы равноправия», — сказал он.

Также В. Потанин отметил, что бизнес «беспокоит такая практика» и важно, чтобы вне зависимости от форм собственности все компании вели бизнес по единым стандартам. По его мнению, «заявление о том, что в компаниях с государственным участием представители государства защищают интересы государства, а не самой компании, проникнуто демагогией и вредно». Прежде всего представители государства должны защищать интересы самой компании, считает он.

В выступлениях Дональда Джонстона, генерального секретаря Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Джеймса Вулфенсона, президента группы Всемирного Банка, Жана Лемьера, президента ЕБРР, отмечалась важность улучшения корпоративного управления как «ключа» к решению проблем страны, привлечению капитала, повышению стоимости компаний.

Корпоративное управление в РФ необходимо совершенствовать, считает руководитель Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) **Олег Вьюгин**. Выступая на Международной конференции, он заявил: «В России вряд ли пока можно мечтать о широком представительстве миноритарных акционеров в Советах директоров. Именно это является существенным отличием российского корпоративного управления от западного», — добавил он.

По мнению О. Вьюгина, российский регулятор пока не обладает достаточными полномочиями для осуществления жесткого контроля и надзора в этой области. «Наше общество пока плохо встречает введение каких-либо жестких санкций в отношении членов Советов директоров, например, взимание штрафов, между тем как такие санкции уже существуют на развитых рынках во всем мире» — отметил О. Вьюгин.

Кроме того, считает он, необходимо совершенствовать процедуры раскрытия информации эмитентами, в том числе непубличными компаниями.

При этом, полагает О. Вьюгин, следует раскрывать информацию о структуре собственности эмитента полностью, чтобы инвестор мог располагать информацией не только о номинальной структуре акционеров, но и о тех организациях, которые реально за этими акционерами стоят. По оценке Главы ФСФР, решение этой проблемы могло бы отчасти помочь справиться с проблемой недружественных поглощений.

В настоящее время, заявил О. Вьюгин, существует огромное количество случаев недружественных поглощений в РФ, и для решения этих вопросов потребуются изменения законодательства.

России для достижения желаемого уровня экономического роста нужно совершенствовать корпоративное управление, считает председатель Консультативной группы частного сектора из Глобального форума по корпоративному управлению **Айра Мильштейн**.

«Корпоративное управление в России пока еще не вышло на тот уровень, который был бы желателен. По крайней мере, так это видится внешним инвесторам», — заявил он, выступая на семинаре «Формирование эффективных механизмов корпоративного управления» в рамках Конференции.

Он привел данные агентства Standard & Poor's, которое пришло к выводу, в частности, что корпоративное управление в России чревато конфликтами между крупными акционерами и миноритариями, что сложно разобратся в структуре акционерного капитала российских компаний, а их руководство «не внушает доверия». «Думаю, что это мнение поддерживают и многие инвесторы», — добавил он.

По мнению господина Мильштейна, выработка стандарта корпоративного управления в компании необходима для привлечения капитала. Это универсальное правило, которое должно распространяться на всех, считает он, и если Россия хочет добиться экономического роста, то «должна играть по общим правилам».

Господин Мильштейн также добавил, что российским компаниям нужно понять основную мысль: хорошее корпоративное управление имеет больший вес на рынке, что позволяет привлекать капитал на более выгодных условиях.

В свою очередь, Председатель Совета директоров российской Ассоциации по защите прав инвесторов **Сергей Генералов** считает, что в России на сегодняшний день уже создана достаточная корпоративная база и сейчас нужно делать упор на применение тех законодательных норм, которые уже существуют. В частности он напомнил, что за последние три года были приняты важные поправки в Закон об акционерных обществах и

ряд других законодательных актов, введен общий учет голосов при голосовании, также определено понятие чистой прибыли с точки зрения расчета дивидендов.

## Круглый стол: «Отношения между собственником и менеджером: международная практика»



В рамках проектов, осуществляемых при финансовой поддержке Агентства США по Международному Развитию (USAID), 13 апреля 2004 года в Москве Ассоциация Независимых Директоров, Центр Деловой Этики и Корпоративного Управления, а также Деловой Форум США-Россия провели круглый стол на тему: «Отношения между собственником и менеджером: международная практика».

С докладами выступили:

- Джон Бюхлер, Консультант и третейский судья Нью-Йоркской фондовой биржи;
- Питер Глисон, директор по операциям и развитию Национальной ассоциации корпоративных директоров США (NACD);
- Уильям Р. Бреннан, главный юрисконсульт компании International Paper S.A., (Европа).

## Конференция «Технологии управления менеджерами»

3 июня 2004 года в Челябинске при участии Ассоциации Независимых Директоров прошла Практическая Конференция «Технологии управления менеджерами», организованная компанией «Стратум Форум».

Одну из сессий Конференции «Клуб директоров «Менеджер и Собственник» открыл руководитель Исследовательского центра Ассоциации Независимых Директоров Дмитрий Черкаев, который выступил с докладом на тему «Роль независимого директора в российских компаниях. Новые требования к совету директоров со стороны современного бизнеса».

Ведущим и активным участником Клуба директоров выступил Олег Пермяков, Президент Корпорации «Стратум» (г. Челябинск), член Ассоциации Независимых Директоров. Он поделился своим богатым опытом: в различных российских компаниях господин Пермяков является собственником, председателем Совета директоров и топ-менеджером. На сессии разгорелась оживленная дискуссия по проблеме отделения собственности от управления в компаниях малого (быстрорастущего) и среднего бизнеса, роли в этом процессе Совета директоров, в целом, и независимых директоров, в частности. Илья Полуяхтов, юрист проекта Международной финансовой корпорации «Корпоративное управление в России» (г. Екатеринбург), рассказал об опыте перестройки управления в компаниях Свердловской области (в частности, в Концерне «Калина», успешно проведшим IPO).

## Круглый стол с участием корпоративных юристов

В июне 2004 года Ассоциация Независимых директоров провела два Круглых стола с участием известных корпоративных юристов.

17 июня 2004 г. перед членами Ассоциации выступил г-н Джеффри Рубин, партнер Нью-Йоркского офиса компании Hogan & Hartson L.L.P.

Г-н Рубин говорил на тему корпоративного управления, взаимоотношений инвесторов, коснулся вопросов выхода на рынок США в соответствии с последними требованиями закона Сарбейнса – Оксли. В заключение он представил доклад Ричарда Бридена «Восстановить доверие».

23 июня 2004 года состоялась встреча с г-жой Сарой Кери, партнером Squire, Sanders, & Dempsey L.L.P., членом Совета Директоров компании «ЮКОС».

Г-жа Кери поделилась своим опытом работы западного директора в Совете директоров российской компании, ответив на многочисленные вопросы.

Встреча была организована Ассоциацией Независимых Директоров совместно с Деловым Форумом США-Россия, Центром Деловой Этики и USAID.





**Айрат Робертович Баширов**, Председатель Совета директоров ЗАО «Данафлекс». ЗАО «Данафлекс» входит в десятку крупнейших российских компаний по производству гибкой упаковки. С 1997 г. господин Баширов занимает должность генерального директора ООО «Диалог-инвест». Компания стала лидером среди инвестиционных компаний в своем регионе.



**Филип М. Гальперин**, директор по управлению рисками, принятый в августе 1999 года на работу в "Альфа-Банк" для развития подразделения по управлению рисками, которое в то время занималось только анализом кредитных заявок. Г-н Гальперин является членом Комитета по активам и обязательствам, членом Кредитного комитета, подкомитета по рынкам капитала и председателем подкомитета "Альфа-Банка" по рыночным рискам.



**Мэтью Б. Грин**, президент и со-председатель Совета директоров Стратегической службы по международному праву и безопасности. В качестве председателя подкомитета Американской торгово-промышленной палаты по правительственным докладам г-н Грин осуществил несколько успешных проектов для компаний, входящих в рейтинг 500 крупнейших компаний, составляемый журналом Fortune, для проектов с участием вице-президента США, Департамента торговли и Государственного департамента США.



**Ольга Васильевна Еремеева**, исполнительный директор Российского представительства ООО «Нидан Менеджмент Эл Эл Си».. Компания является одним из четырех лидеров на российском рынке натуральных соков и нектаров и абсолютным лидером на рынке в Сибирском регионе, производя такие известные бренды, как соки «Чемпион», «Моя семья», напиток «Да!». Ранее госпожа Еремеева занимала должность финансового директора ГК IBS.



**Джон Т. Коннор-младший**, основатель и управляющий инвестициями Third Millennium Russia Fund – паевого фонда, зарегистрированного Американской комиссией по ценным бумагам и биржам и специализирующегося на работе с акциями российских государственных компаний. Г-н Коннор является директором ведущего российского Интернет-портала Port.ru, Inc. (mail.ru), членом Советов директоров компаний SwissFone Limited и Teton Petroleum, Inc.



**Виталий Львович Крупенин**, заместитель генерального директора по развитию бизнеса, заместитель председателя правления РОАО «РОСАГРОБИОПРОМ». С 2003 года господин Крупенин является генеральным менеджером ООО «Торговый Дом «Био-пром», одновременно занимает должность исполнительного директора ОАО «Институт Биотехнологий Ветеринарной Медицины».



**Олег Анатольевич Пермяков**, директор ЗАО «СТРАТУМ Консалтинг». Господин Пермяков совмещает должности Советника аппарата Полномочного представителя Президента РФ в УрФО, заместителя по инвестиционной политике Президента Ассоциации промышленных предприятий и банков Челябинской области (Союз работодателей), а также является членом экспертно-консультативного совета Законодательного собрания Челябинской области.



**Иван Иванович Родионов**, исполнительный директор AIG-Interros RCF Advisors, Ltd., управляющей компании AIG Interros Russia Century Fund, с 1997 года занимает должность исполнительного директора AIG Brunswick Capital Management, управляющей компании AIG-Brunswick Millenium Fund. Господин Родионов является автором 17 монографий и более 75 статей в области экономики и информационной деятельности.



**Леонид Олегович Шнейдерман**, генеральный директор ООО «Триэл Комплекс Консалт». Компания предоставляет широкий спектр консалтинговых и юридических услуг, в том числе представляя интересы клиента в органах государственной власти и органах местного самоуправления в Москве и других регионах РФ. Ранее господин Шнейдерман занимал должность исполнительного директора лизинговой компании «Индустри-Анлаген Лизинг».

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

©2004 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.