

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

2

Разработка Кодексов
наилучшей практики
корпоративного
управления

ТОМ 2
Процесс



Глобальный форум
по корпоративному
управлению

МЕТОДИЧЕСКИЕ
МАТЕРИАЛЫ 2

*Разработка Кодексов
наилучшей практики
корпоративного
управления*



Глобальный форум
по корпоративному
управлению

Т О М 2

Процесс разработки

***Перевод на русский язык любезно
предоставлен Европейским Банком
Реконструкции и Развития***

*Выражаем благодарность Российскому институту
директоров и его главе, доктору Игорю Беликову, за
предоставленную им помощь в редактировании
перевода на русский язык для этого издания*



© 2005
Международный банк
реконструкции и развития
Всемирный банк
1818 H Street NW
Washington, DC 20433 США

Все права защищены.

Выводы, толкования и заключения, приведенные в данном издании, не отражают мнения Всемирного банка, его организаций или членов Совета Исполнительных директоров или стран, которые они представляют. Всемирный банк не гарантирует точности данных, приведенных в данном издании, и не несет ответственности за последствия их использования.

Материалы данной работы охраняются авторским правом. Копирование или передача части или всей работы считается нарушением соответствующего закона. Всемирный банк способствует распространению данной работы и настоящим дает разрешение ее пользователю копировать части материалов для личного некоммерческого пользования без права перепродажи, перераспределения или создания производных работ на основе этой. Для копирования или использования данной работы необходимо получить письменное разрешение Всемирного банка.

Для получения разрешения на фотокопирование или печать запрос, содержащий полную информацию, направлять по адресу:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street NW
Washington, DC 20433 - США
или:*

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
факс: 978-750-4470.*

Все вопросы, связанные с правами и лицензиями, включая производные права, направлять по адресу:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433 - США
факс: 202-522-2422.*

Инициирование процесса разработки

МОДУЛЬ 1:

Инициатива по разработке кодекса корпоративного управления может развиваться как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх», в зависимости от среды и обстоятельств. От того, кто участвует на начальных этапах разработки кодекса корпоративного управления в немалой степени будут зависеть характер, масштаб, содержание и, наконец, успех кодекса.

В данном Модуле рассматриваются следующие составляющие:

- участники разработки кодекса корпоративного управления на начальном этапе
- формирование комитета по разработке кодекса
- назначение и функции основных членов комитета

ИНИЦИИРОВАНИЕ И ВЕДЕНИЕ ПРОЦЕССА

Инициатива по разработке Кодекса корпоративного управления может исходить как от частного сектора так и от государственных учреждений. Государственные комиссии, органы регулирования рынков капитала, фондовые биржи, институциональные инвесторы, бизнес-группы, ассоциации директоров и профессиональные организации – все они разрабатывают и издают кодексы корпоративного управления.

ЦИТАТА

ИНИЦИИРОВАНИЕ КОДЕКСОВ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

«За прошедшее десятилетие многочисленные частные и правительственные организации, институциональные инвесторы и рынки ценных бумаг активизировали свою работу по продвижению реформы корпоративного управления. Одной из наиболее влиятельных инициатив стал выпуск руководящих принципов (также именуемых принципами, рекомендациями или кодексами наилучшей практики). Эти руководящие принципы и кодексы, адаптированные к соответствующей культуре и бизнес структурам, в целом способствуют утверждению практики, направленной на повышение финансовой ответственности перед акционерами, укрепление независимости совета директоров и поощрение корпоративной ответственности».

– Холли Грегори, «Глобализация корпоративного управления», 2002 г.

Инициатором может выступать лицо или организация, которая первая определит необходимость улучшения практики корпоративного управления в стране. Ведущая организация координирует процесс разработки кодекса, тогда как исполняющая организация официально внедряет кодекс по завершении процесса. Одна и та же организация может быть иницирующей, ведущей и исполняющей. В некоторых случаях может быть несколько исполняющих организаций. Инициатор сам может вести процесс разработки или же передать его другой организации. В некоторых случаях, как например в Турции, инициатива частного сектора может привести к разработке первого проекта кодекса, который затем берется за основу процесса, носящего более официально оформленный характер. В этих случаях организация-инициатор, как правило, становится учреждением, которое внедряет кодекс. Даже если в кодексе не указывается их наименований, иницирующие организации играют существенную роль, поскольку они являются группами, которые не только признают необходимость усовершенствования практики

корпоративного управления, но также порождают импульс для разработки кодекса. (в Томе 1, Приложение 5 содержится сравнительный перечень кодексов с указанием организаций, разработавших и внедривших действующие кодексы корпоративного управления.)

Не существует какого-либо одного типа организации, которая лучше всего подходит для инициирования или разработки кодекса корпоративного управления. Самые разнообразные варианты приводят к внедрению качественных кодексов. Важно привлечь все заинтересованные стороны к процессу разработки и участию в комитете по созданию кодекса. Для ведущей организации важно проведение консультаций с различными учреждениями и организациями и принятие во внимание их возможного вклада в процесс создания кодекса. Тщательный отбор участвующих сторон обеспечивает не только учет всех важных вопросов в содержании кодекса, но также способствует обеспечению их поддержки во время внедрения кодекса в практику. (По вопросу консультаций с заинтересованными сторонами см. Том 2, Модуль 3. Описание процесса реализации кодекса см. Том 2, Модуль 5.)

Роль институтов рынков капитала

Комиссии по ценным бумагам и биржам, а также сами биржи являются важными участниками комитета или рабочей группы по разработке кодекса корпоративного управления. Их активное участие особенно необходимо для обеспечения принятия и реализации готового кодекса, когда разрабатываемые рекомендации имеют непосредственное отношение к листинговым компаниям. Кодексы наилучшей практики не всегда могут быть инициированы регуляторами рынка, но многие кодексы были разработаны под руководством органов регулирования рынка капитала и бирж, в том числе кодексы Австралии, Китая, Индонезии, России, Пакистана и Словацкой Республики.

П Р И М Е Р

ИНИЦИАТИВА РЕГУЛЯТОРОВ РЫНКА

АВСТРАЛИЯ

Австралийская биржа создала Совет по корпоративному управлению, который объединил всех основных участников для разработки и согласования стандартов наилучшей практики корпоративного управления для листинговых компаний в Австралии. Совет выделил ряд актуальных проблем, требующих разработки стандартов, которые в последующем были учтены в Принципах эффективного корпоративного управления и рекомендациях по наилучшей практике, опубликованных биржей в 2003 г.

ПОДУМАЙТЕ
может играть
правительство
в инициировании
разработки кодекса?

Роль правительства

Поскольку растет понимание важности корпоративного управления, правительства стремятся поощрять процессы передовой практики, так как они ассоциируются с развитием привлекательного инвестиционного климата, содействием экономическому росту и повышением конкурентоспособности страны. *(Подробно о важности корпоративного управления для экономики в широком смысле см. Том 1, Модуль 1.)*

Во многих случаях правительство иницирует процесс разработки кодекса корпоративного управления, выбрав организацию или сформировав рабочую группу для разработки рекомендаций по улучшению практики корпоративного управления в стране. Но лишь в нескольких случаях правительство играло по-настоящему ведущую роль в разработке кодексов корпоративного управления, в большинстве же случаев оно предпочитало оставить за собой скромные позиции, предоставив инициативу частному сектору.

Независимо от уровня своей вовлеченности правительство зачастую воспринимается как важный источник поддержки. В некоторых случаях правительство предоставляло значительные финансовые и человеческие ресурсы. В Великобритании, например, специалисты различных министерств, в том числе министерств торговли и промышленности, финансов, были назначены для оказания содействия Дереку Хиггсу при разработке Отчета по эффективности независимых директоров, подготовленного в 2003 г.

ПРИМЕР

РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

КИТАЙ

В Китае правительство взяло на себя ведущую роль в разработке кодекса наилучшей практики. Кодекс корпоративного управления для листингованных компаний в Китае разработан Государственной комиссией по экономике и торговле (теперь – Комиссия по управлению государственными активами) и Комиссией по регулированию рынка ценных бумаг.

РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА**ГЕРМАНИЯ**

Правительство Германии принимало различные меры по корпоративной реформе. В сентябре 2001 года федеральный канцлер назначил Комиссию Баума для пересмотра существующей практики управления и контроля компаний и усовершенствования закона об акционерных компаниях. В отчете этой комиссии содержатся рекомендации по разработке кодекса наилучшей практики Германии, который был принят в феврале 2002 года, а поправки внесены в мае 2003 г.

ДАНИЯ

Министерство экономики и предпринимательства Дании в марте 2001 года сформировало Комитет Норби для оценки практики корпоративного управления и подготовки рекомендаций, которые должны помочь датским компаниям подготовиться к конкурентной борьбе на мировых рынках.

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

По поручению Министерства финансов и экономики Кореи в марте 1999 года был создан комитет по корпоративному управлению в виде неправительственного органа для разработки кодекса наилучшей практики. В состав комитета вошли 14 представителей бизнеса, финансов, учета, права, науки, а также группа консультантов в составе 13 специалистов в области права, операций с ценными бумагами и финансов.

НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

В июне 2003 г. министр торговли Новой Зеландии поручил Комитету по ценным бумагам разработать принципы корпоративного управления, которые могут быть применены внутри этой страны. После расширенного процесса общественных консультаций в феврале 2004 г. был издан кодекс корпоративного управления, в котором устанавливаются стандарты наилучшей практики по различным вопросам корпоративного управления, включая состав и деятельность комитетов совета директоров, вознаграждение директоров и кодекс норм поведения.

Роль частных организаций и профессиональных объединений

Очень часто ведущие профессиональные объединения играют основную роль в разработке кодексов корпоративного управления, а комитеты по разработке кодексов состоят в основном из представителей этих объединений. Полезно привлечь представителей к деятельности комитетов следующих профессий:

- *Право.* Как правило, юристы играют основную роль в разработке кодексов корпоративного управления. В частности, их знание действующих юридических норм, в рамках которых функционируют компании, может, с одной стороны, помочь избежать повторения существующих законов, а, с другой, противоречий с ними. Юристы, имеющие практику законотворчества, также внесут полезный вклад в работу комитета по разработке кодекса.
- *Бухгалтерский учет.* Бухгалтеры обладают специализированными знаниями в области финансовой отчетности и ее раскрытия финансовой информации, что очень важно при составлении кодекса корпоративного управления.
- *Аудит.* У аудиторов имеются специализированные и ценные знания в области финансовой отчетности и раскрытия информации, роли комитета по аудиту, внутреннего контроля и управления рисками.
- *Институты директоров.* Эти институты помогают учитывать интересы корпоративных директоров в работе комитета по разработке кодекса, в частности, в области фидуциарных обязанностей, добросовестности, рисков и ведомственного контроля.
- *Ассоциации корпоративных секретарей/секретарей компаний.* Члены этих ассоциаций обладают ценной информацией об интересах секретарей компании, в частности, в области регистрации компании, обязанностей по формированию документации и вопросам соблюдения законодательно-нормативных требований.
- *Объединения акционеров.* Данные объединения могут поделиться своими знаниями в области, касающейся интересов акционеров, в частности, политики раскрытия информации, проведения общих собраний (акционеров) и порядке голосования.
- *Профсоюзы.* В некоторых странах, например, в Германии, где в состав советов директоров входят представители сотрудников компании, будет также полезно включить представителя профсоюза в состав комитета по разработке кодекса.

РОЛЬ ЧАСТНЫХ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП**БАНГЛАДЕШ**

Институт предпринимательства Бангладеш – частная, некоммерческая организация, которая первой в стране признала необходимость создания кодекса корпоративного управления и способствовала этому процессу.

БРАЗИЛИЯ

Первый кодекс корпоративного управления Бразилии инициирован в 1995 году частным, самофинансирующимся независимым Институтом корпоративного управления Бразилии (Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa – IBCG).

ШРИ ЛАНКА

Кодекс корпоративного управления Шри Ланки был разработан по инициативе Института сертифицированных бухгалтеров этой страны. Институт играл ведущую роль в процессе разработки и создания кодекса. Хотя еще несколько сторон в разное время выразили заинтересованность в разработке кодекса в рамках общего процесса реформирования, практически ничего не было сделано, пока институт не начал активно работать над этой инициативой.

БРИТАНИЯ

Отчет Тернбулла по внутреннему контролю стал инициативой, разработанной Институтом присяжных бухгалтеров Англии и Уэльса (ICAEW) по просьбе Лондонской биржи. Ассоциация возобновила эту работу в 2005 году для пересмотра отчета Тернбулла.

Роль бизнес-сообщества и финансового сектора

Во многих странах корпоративный и финансовый сектор первыми признают, что совершенствование корпоративного управления ведет к повышению конкурентоспособности компаний и эффективности финансовых рынков. Бизнес-ассоциации и ведущие финансовые институты или институциональные инвесторы могут играть основную роль в разработке кодекса корпоративного управления. Некоторые из этих инициатив показывают, что разработка кодексов корпоративного управления не всегда должна быть исключительной прерогативой органов власти. Заинтересованные стороны также могут напрямую выйти с инициативой внедрения наилучшей практики корпоративного управления. Например, руководящие принципы, разработанные в 1998 году Пенсионным фондом государственных служащих Калифорнии, заложили основу для обеспечения подотчетности правления компании ее владельцам.

ПРИМЕРЫ

РОЛЬ БИЗНЕСА И ФИНАНСОВОГО СООБЩЕСТВА

КАНАДА

В январе 2004 г. Канадская коалиция эффективного корпоративного управления, под управлением членов которой находятся активы примерно на 500 миллиардов долларов, от имени вкладчиков пенсионного фонда, пайщиков и других индивидуальных инвесторов разработала Руководящие принципы по корпоративному управлению для создания действенных советов директоров. (*Подробнее по «Руководящим принципам» см. www.ccgsc.ca.*)

СЛОВАЦКАЯ РЕСПУБЛИКА

Государственный банк Словакии стал одним из основных в стране сторонников национального кодекса корпоративного управления.

ТУРЦИЯ

Ассоциация промышленников и бизнесменов Турции (TUSIAD) предложила и организовала процесс разработки первого кодекса наилучшей практики корпоративного управления в Турции. В состав организации входят руководители основных промышленных и сервисных компаний Турции, в том числе и те, что находятся в списке компаний Fortune 500.

РОЛЬ БИЗНЕСА И ФИНАНСОВОГО СООБЩЕСТВА

РУМЫНИЯ

«Стратегическое объединение торгово-промышленных организаций» было ведущим органом в процессе создания кодекса биржи Бухареста, что обеспечило статус и признание этой инициативы по улучшению корпоративного управления.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМИТЕТА ПО РАЗРАБОТКЕ КОДЕКСА

Ведущая организация играет ключевую роль в создании комитета по разработке кодекса и налаживанию всего процесса. До начала первого заседания, как правило, необходимо принять ряд мер, в том числе следующих:

- консультации с основными участниками процесса;
- назначение председателя комитета;
- назначение менеджера проекта. Как правило, менеджером является сотрудник ведущей организации, которому предоставляется отпуск для работы над инициативой;
- назначение группы проекта. Ведущая организация может счесть целесообразным выделение своих сотрудников для работы в проектной группе (как правило, с неполной занятостью);
- назначение секретаря и организация работы секретариата, подбор помещения и оборудования для проведения заседаний. Ведущая организация может предоставлять услуги секретариата, а также помещение и оборудование для заседаний по субсидированной ставке, по себестоимости или (в некоторых случаях) бесплатно;
- обеспечение финансирования;
- организация обсуждений между председателем и отдельными членами комитета до заседаний.

Выбор председателя

Председатель играет важнейшую роль в создании условий для организации всего процесса разработки кодекса, поэтому к его выбору необходимо подходить обдуманно. Как правило, председатель – это первый назначаемый член комитета, особенно когда правительство выступает в роли инициатора процесса разработки кодекса. В некоторых случаях члены комитета, представляющие разные учреждения, также могут назначить председателя из своего числа. В большинстве других случаев председатель выбирается из числа представителей ведущей организации, которая поэтому поступит

мудро, проведя консультации с другими сторонами прежде, чем назначить председателя. Это будет способствовать становлению конструктивных будущих отношений с другими организациями.

В следующей таблице приводятся имена председателей, которые руководили процессом разработки кодекса, с указанием рода их занятий на момент председательства.

ПРЕДСЕДАТЕЛИ И ИХ ДЕЛОВЫЕ ДОЛЖНОСТИ			
СТРАНА	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ	КОДЕКС/ОТЧЕТ	ДОЛЖНОСТЬ
Бельгия	Даниэль Кардон де Лихтбюр	Бельгийский отчет Кардона	Председатель, Банк Брюссель Ламбер (BBL)
Бельгия	Граф Морис Липпенс	Бельгийский отчет Липпенса	Председатель, Fortis
Канада	Питер Дей	Отчет Дея	Партнер, Osler, Hoskin, and Harcourt LLP
Франция	Марк Вено	Отчеты Вено I и II	Председатель, Societe Generale
Франция	Даниэль Бутон	Отчет Бутона	Президент, Societe Generale
Германия	Герард Кромм	Отчет Кромма	Председатель Наблюдательного комитета, Thyssen Krupp
Италия	Стефано Преда	Отчет Преда	Председатель правления, Итальянская биржа (Borsa Italia)
Нидерланды	Моррис Табаксблат	Отчет Табаксблата	Председатель, Reed Elsevier
ЮАР	Мервин Кинг	Отчеты Кинга I и II	Бывший судья Высокого суда
Испания	Энрике де Алдама	Отчет Алдамы	Президент, Конфедерация организаций работодателей и Председатель, Obralia
Швейцария	Питер Бокли	Отчет Бокли	Директор, Nestle SA и Union de Banques Suisses (UBS)
Британия	Адриан Кедбери	Отчет Кедбери	Бывший председатель, the Cadbury Group, и Директор, Банк Англии

ПОДУМАЙТЕ
Какую роль вы определите для председателя и менеджера проекта?

После избрания необходимо поддержать председателя, чтобы облегчить ему сложный процесс руководства комитетом. Председательство носит личностный характер и не регулируется никакими непреложными правилами. Разные председатели добиваются успеха по-своему, используя в работе индивидуальные непохожие методы. Поэтому можно говорить лишь в общих чертах о выполнении функций председателя. *(Подробно об управлении процессом разработки кодекса см. Том 2, Модуль 2)*

Председатель отвечает за осуществление руководства комитетом в области определения ценностей и стандартов проекта и за поддержание атмосферы доверия между менеджером проекта, секретариатом и членами комитета. Председатель также должен регулярно проводить оценку деятельности отдельных членов комитета и всего комитета в целом. *(Подробно об оценке деятельности комитета, см. Том 2, Модуль 2.)*

Председатель должен быть информированным, опытным, внушать доверие и помогать менеджеру проекта. В некоторых условиях, однако, председателю следует избегать слишком тесного общения с менеджером проекта, чтобы обеспечить объективность обсуждения противоречивых вопросов.

Назначение менеджера проекта

После выбора председателя комитета по разработке кодекса, как правило, необходимо найти подходящего человека для управления работой комитета. При этом полезно помнить, что в основе эффективности комитета лежат взаимоотношения председателя и менеджера проекта. Функции председателя и менеджера проекта в разных комитетах могут быть разными и зависят от степени вовлеченности председателя. Взаимоотношения складываются успешно, если навыки и опыт председателя и менеджера проекта взаимно дополняют друг друга.

П Р И М Е Р

ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА

ЮАР

Фил Армстронг был назначен руководителем (менеджером проекта) комитета по составлению кодекса под председательством Мервина Кинга. Одной из основных задач, стоящих перед ним, была координация деятельности пяти рабочих групп, созданных для проведения исследования и консультирования по всем вопросам, поставленным комитетом.

В целом, председатель не должен брать на себя исполнительские функции, дав возможность менеджеру проекта пожинать почетные плоды своих достижений.

Как правило, функция менеджера проекта состоит в том, чтобы:

- разрабатывать оперативный и календарный план, отражающий задачи и приоритеты, указанные в техническом задании;
- поддерживать диалог с председателем для выполнения оперативного плана;
- обеспечивать понимание всеми сторонами задач и стандартов деятельности;
- устанавливать соответствующее планирование деятельности и финансового контроля в проекте;
- обеспечивать тщательный мониторинг деятельности проекта для обеспечения соблюдения планов;
- обеспечивать тщательный мониторинг расходов проекта в соответствии с бюджетом;
- поддерживать показатели деятельности, что, вероятно, будет включать в себя контроль за проведением исследований и составлением кодекса;
- принимать корректирующие меры при возникновении неожиданных проблем и информировать комитет по мере необходимости.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА

<p>СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • дальновидность • творческие способности • организационные способности • умение видеть далеко вперед • способность принимать решения • критические способности • решительность • рассудительность 	<p>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ УЧАСТНИКАМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • уверенность в себе • согласование действий • гибкость • обаяние • порядочность • способность учиться • мотивация • убедительность • душевная тонкость
<p>ЭФФЕКТИВНЫЕ НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение слушать • открытость • умение говорить • навыки презентаций • навыки письменного общения • отзывчивость 	<p>АНАЛИЗ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение не упускать детали • непредубежденность • способность к количественному мышлению • способность определять важные проблемы
<p>ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ</p> <ul style="list-style-type: none"> • деловые качества • умение назначать заместителей • способность подать положительный пример • энергичность • стойкость • принятие рисков • твердость воли 	

В этой таблице указаны качества, которыми должен обладать менеджер проекта. Список будет полезен при составлении квалификационных требований к менеджеру проекта.

Назначение секретаря комитета

Разработка кодекса подразумевает подготовку большого объема документов. Для обеспечения регистрации всех этапов процесса необходимо организовать документацию по учету всех заседаний, консультаций, переписки и дискуссий. Эту документацию должен разработать опытный специалист, снабдив ее системой перекрестных ссылок и уметь управлять этой системой. В англоязычных странах, как правило, эти функции выполняет секретарь.

Задача системы документации состоит в том, чтобы обеспечить:

- поддержку процессам обсуждения и принятия решений;
- хронологический учет событий;
- письменную фиксацию обсуждения и принятых решений;
- краткий конспект всех замечаний и рекомендаций комитету;
- легкий доступ к результатам исследования и базовой документации.

Важно вести четкую запись всех заседаний. Бывали случаи, когда рекомендации, содержащиеся в кодексе наилучшей практики, подвергались критике, и члены комитета были вынуждены защищать свои решения. В таком случае запись обсуждения и протокол заседания демонстрируют, как проходил процесс обсуждения, в результате которого комитет выработал ту или иную рекомендацию.

Кроме того, некоторые предложения по разным причинам так и не становятся рекомендациями, включенными в кодекс. Поэтому желательно и даже обязательно фиксировать все эти причины, чтобы суметь ответить на запрос о том, как комитет принял решение по конкретному вопросу.

Избрание членов комитета

Хотя многие заинтересованные стороны, вероятно, поддержат процесс разработки кодекса, лишь некоторые из них примут непосредственное участие в нем. Поэтому с самого начала целесообразно определить, кто и какие учреждения будут участвовать в выполнении этой сложной задачи и получить от них необходимую поддержку как можно скорее.

Члены комитета по разработке кодекса должны знать о наилучшей практике корпоративного управления на национальном и международном уровне. При отборе членов комитета следует учитывать следующие их способности:

- вносить ценный вклад в эффективное принятие решений и конструктивное обсуждение. Члены комитета должны уметь задавать содержательные вопросы, вести напряженное обсуждение и принимать взвешенные решения;
- поддерживать нормы высокой порядочности и честности и помогать внедрению высоких норм корпоративного управления;
- развивать эффективные взаимоотношения и открытое общение в комитете и за его пределами;
- установить тесные взаимоотношения доверия с председателем, менеджером проекта, секретариатом и другими членами комитета;
- понимать и уметь выражать видение вопросов с точки зрения важных отраслей экономики, различных интересов и влияющих сторон.

Некоторые председатели считают полезным установить начальные контакты с каждым членом комитета еще до первого заседания комитета, чтобы создать личные взаимоотношения до того, как начнется формальный процесс разработки кодекса. Взаимодействие с разнообразной группой лиц, у которых могут быть противоположные или конкурирующие интересы, временами является непростой задачей, поэтому раннее установление личных отношений между членами комитета и председателем, возможно на неформальной основе, может способствовать улучшению процесса взаимодействия с самого начала.

В процессе разработки кодекса может возникнуть необходимость затронуть чьи-то интересы, и члены комитета должны суметь убедить свои организации в преимуществе предлагаемых изменений. Важно получить широкую поддержку делового сообщества при разработке инициативы по корпоративному управлению. Если основные заинтересованные стороны поддерживают инициативу с самого начала, с ними советуется и привлекают на этапе разработки кодекса, и тогда наверняка они будут первыми и в поддержке этой инициативы при ее реализации. Тем не менее, многие комитеты по разработке кодексов отметили значительные преимущества

ПОДУМАЙТЕ
*Какие организации
должны быть
представлены
в комитете по
разработке кодекса?*

выбора членов комитета, отличающихся независимостью в суждениях без возможности конфликта интересов и не имеющих имущественных интересов, которые могут быть затронуты кодексом.

Важно тщательно обдумать, какие учреждения должны быть представлены в комитете с самого начала процесса разработки кодекса, а с какими можно консультироваться на последующем этапе. Конечно, такие решения зависят от задач, поставленных перед кодексом, и бизнес-средой каждой страны. Поскольку комитету необходимо прийти к консенсусу по каждой рекомендации, то наличие с самого начала в его составе слишком большого числа игроков может парализовать весь процесс. (*Описание процесса консультаций см. Том 2, Модуль 3.*)

П Р И М Е Р Ы

ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В КОМИТЕТЕ ПО РАЗРАБОТКЕ КОДЕКСА

ШРИ ЛАНКА

В Комитет по разработке кодекса в Шри Ланке вошли представители Комиссии по ценным бумагам и биржам, биржи Коломбо, Регистратора компаний, Комитета по мониторингу стандартов учета и аудита, Института сертифицированных бухгалтеров, Торгово-коммерческих палат и Ассоциации адвокатов, а также несколько представителей Центрального банка и ведущих банков.

ПЕРУ

Ведущей организацией в разработке «Принципов эффективного управления для компаний Перу» стала Национальная комиссия по надзору за компаниями и ценными бумагами. В состав комитета также вошли представители:

- Министерства экономики и финансов
- Органа надзора за деятельностью банков и страхования
- Биржи Лимы
- Ассоциации банков
- Национальной конфедерации институтов частного бизнеса
- Ассоциации компаний по развитию рынка капитала
- Центра исследований рынков капитала и финансовых рынков

П Р И М Е Р Ы

ОРГАНИЗАЦИИ, ПРЕДСТАВЛЕННЫЕ В КОМИТЕТЕ ПО РАЗРАБОТКЕ КОДЕКСА

УКРАИНА

Разработкой кодекса занималась рабочая группа по корпоративному управлению и правам акционеров, созданная при Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку. В состав группы вошли представители государственных органов и ведомств, неправительственных и международных организаций, в частности Международной финансовой корпорации.

ГЕРМАНИЯ

В состав комитета по разработке кодекса вошли представители Немецкой биржи и профессиональных организаций (в частности, бухгалтеров), а также члены ассоциаций акционеров, институциональных инвесторов, ведущих банков и профсоюзов.

Привлечение консультантов и экспертов

Многие комитеты принимают решение о привлечении услуг опытных местных и международных консультантов для оказания содействия в проведении исследований и разработке кодекса или для проведения мониторинга его разработки. До принятия решения о привлечении консультанта комитету необходимо определиться со своими потребностями и конкретизировать задачи, которые консультант должен будет выполнить. Консультант может сосредоточиться исключительно на проведении исследований и написании кодекса. Его функции могут быть также расширены, и включать помощь в управлении и консультации по маркетингу. (Описание задач, включенных в техническое задание для привлечения консультанта в Шри Ланке для помощи в разработке кодекса корпоративного управления, см. Том 2, Приложение 1. Образец письма о привлечении консультанта см. Том 2, Приложение 2.)

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КОНСУЛЬТАНТА

БАНГЛАДЕШ

Консультант международного агентства по развитию предоставлял консультации по составу и формированию рабочей группы для разработки кодекса наилучшей практики в Бангладеш. Кроме того, консультант помогал в подготовке кодекса.

Международные организации могут помочь комитету по разработке кодекса в выборе подходящих консультантов а также оказать содействие в финансировании некоторых затрат. Выбранный консультант должен быть в состоянии учитывать национальные и культурные ценности страны, в которой он будет работать. При привлечении международных организаций или известных международных экспертов местной организации необходимо сохранять ведущую роль в инициативе для обеспечения эффективности работы и реализации кодекса.

Управление процессом разработки

МОДУЛЬ 2:

Развитие инициатив по корпоративному управлению, в том числе разработка кодексов наилучшей практики, может отклониться от заданного курса, если не налажена дисциплина в управлении проектом. Комитет по разработке кодекса должен определить этапы и цели, создав возможность для менеджера проекта, председателя и членов комитета оценивать результаты, достигаемые на каждом отрезке времени. В данном модуле говорится об организации и мониторинге процесса разработки кодекса, а также о важности соблюдения плана работы согласно графику.

В этом модуле рассматриваются следующие вопросы:

- составление генерального плана
- разработка технического задания для комитета
- решение внутренних и внешних проблем

ПОДУМАЙТЕ
*Как комитет должен
организовать разные
аспекты своей
работы?*

НАЧАЛО РАБОТЫ

Как правило, члены комитета по разработке кодекса – загруженные и влиятельные руководители и эксперты, у которых мало времени на дела, связанные с работой в комитете. Кандидатов надо проинформировать - сколько времени они должны посвятить работе комитета, если согласятся в нем работать.

На первом заседании комитета обсуждаются практические вопросы организационных процедур, а также схемы разработки содержательной части кодекса. Как правило, на первом же заседании обсуждаются даты и программы последующих заседаний, план работы, цели работы и круг обязанностей членов комитета. Поэтому очень важно присутствие всех членов комитета на его первом заседании.

Разработка генерального плана

Разработка кодекса корпоративного управления часто – дело более сложное, чем предполагается, и помимо разработки содержательной части, также необходимо провести исследования, консультации с заинтересованными сторонами и повысить осведомленность различных сторон об этом процессе. Поэтому, как и в проектах высокого ранга, важно принять рабочий план, или генеральный план, чтобы помочь комитету в управлении различными видами деятельности, которые иногда должны вестись одновременно. С учетом эффективного участия всех сторон генеральный план поможет комитету соблюдать жесткие сроки, предвосхищать возможные конфликты и трудности и избегать отставаний, которые могут сбить проект с курса.

Настоятельно рекомендуется, чтобы каждый член комитета отвечал за обеспечение выполнения определенной работы к сроку, указанному в генеральном плане. При этом обеспечивается не только соблюдение сроков, но и менеджеру проекта легче проводить мониторинг хода разных аспектов проекта. В следующей таблице приведен пример генерального плана.

Сроки и содержание, приведенные в таблице, могут отличаться в зависимости от среды и конкретных вопросов, поставленных перед комитетом. Заседания комитета могут проходить реже или чаще, например, для изучения вариантов кодекса, обсуждения результатов исследований и консультаций и решения непредвиденных вопросов. В период между заседаниями должно быть отведено достаточно времени для проведения всех этапов консультаций, особенно, если разработка кодекса получает слабую поддержку, или нет четкого понимания важности корпоративного управления.

ОБРАЗЕЦ ГЕНЕРАЛЬНОГО ПЛАНА

ЗАСЕДАНИЕ	МЕСЯЦ	ПОВЕСТКА ЗАСЕДАНИЯ	ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ
Первое заседание	Месяц 1	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение генерального плана • Согласование технического задания комитета • Изучение вопросов, стоящих перед комитетом • Рассмотрение целей и широты действия кодекса • Рассмотрение механизмов реализации и характера положений кодекса • Решение о привлечении консультанта • Согласование первого пресс-релиза 	<ul style="list-style-type: none"> • Доработка деталей генерального плана • Привлечение консультанта • Изучение международной наилучшей практики • Изучение действующих законов по корпоративному управлению, нормативных актов и практики • Изучение потребностей и приоритетов развития корпоративного управления в стране • Выпуск пресс-релиза с разъяснением процесса разработки и описанием технического задания комитета
Второе заседание	Месяц 2	<ul style="list-style-type: none"> • Согласование окончательного генерального плана • Обсуждение потребностей и приоритетов страны в области корпоративного управления • Изучение результатов общего исследования • Согласование содержания кодекса в широком смысле • Рассмотрение необходимости в создании подкомитетов • Оценка работы и результатов комитета 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение методов проведения консультаций • Составление документа по проведению консультаций
Третье заседание	Месяц 3	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение проекта документа по консультациям • Согласование стратегии и методов проведения консультаций • Оценка работы и достижений комитета 	<ul style="list-style-type: none"> • Доработка документа по консультациям • Организация процесса консультаций • Начало проведения исследований по целевому содержанию кодекса
Четвертое заседание	Месяц 4	<ul style="list-style-type: none"> • Достижение соглашения по содержанию документа по консультациям • Обсуждение, полученных результатов и содержания конкретных исследований • Оценка хода и итогов работы, проделанной комитетом 	<ul style="list-style-type: none"> • Продолжение исследований по конкретному содержанию кодекса • Начало консультаций с основными заинтересованными лицами • Начало составления проекта кодекса

ОБРАЗЕЦ ГЕНЕРАЛЬНОГО ПЛАНА			
ЗАСЕДАНИЕ	МЕСЯЦ	ПОВЕСТКА ЗАСЕДАНИЯ	ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ
Пятое заседание	Месяц 5	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение результатов консультаций Обсуждение результатов исследований Обсуждение первого проекта кодекса Оценка работы и достижений комитета 	<ul style="list-style-type: none"> Продолжение консультаций с основными заинтересованными сторонами Доработка первого проекта кодекса Разработка стратегии распространения и реализации
Шестое заседание	Месяц 6	<ul style="list-style-type: none"> Обсуждение второго проекта кодекса Обсуждение результатов консультаций Утверждение стратегии распространения и реализации кодекса Оценка работы и достижений комитета 	<ul style="list-style-type: none"> Внесение поправок во второй проект кодекса Составление предисловия и преамбулы к кодексу
Седьмое заседание	Месяц 7	<ul style="list-style-type: none"> Согласование окончательного варианта кодекса Согласования даты презентации Утверждение дизайна и формата кодекса Согласование пресс-релиза Оценка работы и достижений комитета 	<ul style="list-style-type: none"> Заключительная корректура кодекса Организация презентации Выпуск пресс-релиза Распространение кодекса Связь со средствами информации Связь с основным участниками
Восьмое заседание	Месяц 8	<ul style="list-style-type: none"> Оценка воздействия презентации Согласование сроков и методов оценки воздействия кодекса Согласование сроков пересмотра кодекса Заключительная оценка работы и достижений комитета 	

Сроки разработки корпоративных кодексов наилучшей практики могут значительно различаться. В большинстве случаев это процесс занимает около шести месяцев, хотя некоторые были подготовлены за три месяца, а другим понадобилось полтора года. Например, Корейский комитет корпоративного управления был создан в марте 1999 года и за шесть месяцев провел 8 заседаний. Кодекс корпоративного управления Германии был разработан за 6 месяцев в период с сентября 2001 г. по февраль 2002 г. (Описание каждого этапа процесса составления и реализации, обсуждаемых в данных методических материалах, см. Руководство пользователя.)

ПОДУМАЙТЕ
Какие у кодекса
должны быть
конкретные цели?

Разработка технического задания

Одна из первых задач, стоящих перед комитетом по разработке кодекса - обсуждение и составление технического задания проекта. Согласованность в этом вопросе поможет избежать в будущем отсутствия взаимопонимания и возможных конфликтов, связанных с целями и масштабом действия кодекса. Техническое задание включает в себя следующее:

- предназначение кодекса;
- конкретные задачи кодекса;
- описание обстоятельств, вызвавших необходимость разработки кодекса;
- масштаб действия кодекса, или тип компаний, на чью деятельность распространяется кодекс;
- основные сферы, на которые должны распространяться рекомендации кодекса;
- описание механизмов, рекомендуемых для соблюдения кодекса.

Техническое задание может быть разным в зависимости от базовой структуры корпоративного управления в стране, причин, в силу которых разрабатывается кодекс, и разработчиков инициативы в разработке кодекса. Инициативы частного сектора обычно больше касаются конкретных целей кодекса и воздействия корпоративного управления на деятельность компании. Инициативы правительства обычно обращены на более общие вопросы и значение улучшения практики корпоративного управления в целом. Оба аспекта важны. *(Подробнее об инициировании и ведении процесса разработки кодекса наилучшей практики корпоративного управления см. Том 2, Модуль 1.)*

Описание технического задания проекта обычно приводится в предисловии или преамбуле к кодексу. Оно может быть представлено подробно или в общем виде. В большинстве случаев оно является не только основой для работы комитета по разработке рекомендаций наилучшей практики, но также рассказывает пользователям и заинтересованным сторонам о том, что привело к разработке кодекса, и обосновывает необходимость принятия и исполнения. *(Подробнее о важности корпоративного управления см. Том 1, Модуль 1.)*

При изучении технического задания комитет по разработке кодекса должен также провести предварительное обсуждение того, будет ли это документ, содержащий изложение общих принципов или детализированных целей и задач. По результатам проведенных исследований комитет может также принять решение о подготовке рекомендаций о совершенствовании соответствующих законов и нормативных актов. Например, некоторые положения кодекса могут быть рекомендованы для включения в действующую законодательную базу страны или в требования биржевого листинга. Такой подход может быть особенно полезен в странах с недостаточно развитой законодательной базой корпоративного управления.

ПРИМЕР ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ**ИНДИЯ**

Комитет Кумара Мангалама Бирлы, рекомендации которого были приняты Управлением по ценным бумагам и биржам Индии, поставил следующие цели в детализированном техническом задании:

- подготовить соответствующие рекомендации к листинговому соглашению, заключаемому биржами с листинговаными компаниями, и другие необходимые меры для улучшения практики корпоративного управления в листингованных компаниях. Необходимо рассмотреть следующие направления совершенствования корпоративного управления: предоставление финансовой и нефинансовой информации, определение способа и частоты ее раскрытия, обязанности независимых директоров и неисполнительных директоров;
- подготовить проект кодекса наилучшей практики корпоративного управления;
- подготовить предложения для компаний по вопросам регулирования использования служебной информации и совершения сделок на основе служебной информации.

ЮАР

В 2001 году второй комитет Кинга по корпоративному управлению принял следующие руководящие принципы в качестве своего технического задания:

- изучить первый отчет Кинга и провести оценку необходимости его обновления с учетом тенденций местного и международного развития со дня принятия этого отчета в 1994 г.;
- изучить и уточнить рекомендации первого отчета Кинга по «всеохватывающему подходу» с целью учета интересов широкого круга участников, чтобы обеспечить достижение устойчивого успеха компаний (но без ущерба для основных интересов акционеров, как они изложены в законе ЮАР о компаниях);
- принять во внимание важность вопросов нефинансового характера и рассмотреть и подготовить рекомендации по вопросам отчетности, связанным с социальным и этическим аспектами деятельности, аудитом, общими вопросами, вопросами безопасности, охраны здоровья и экологии;
- подготовить рекомендации о методах сравнительной оценки соблюдения различными компаниями положений нового кодекса корпоративного управления ЮАР посредством системы сбалансированных показателей.

ПРИМЕР ТЕХНИЧЕСКОГО ЗАДАНИЯ**БЕЛЬГИЯ**

Комитет под председательством Мориса Липпенса был создан для разработки единого кодекса наилучшей практики корпоративного управления для всех листингованных компаний. Перед комитетом была поставлена задача подготовки кодекса в соответствии с международной практикой и рекомендациями Европейского Союза.

Комитет также должен рассматривать вопросы соблюдения кодекса, например, вопрос о том, следует ли оставить соблюдение кодекса добровольным или предписать комитету подготовку рекомендаций по поддержке и созданию условий для его обязательного соблюдения. Комитетом Кедбери в Великобритании был введен популярный механизм «соблюдай или объясни причины несоблюдения». При использовании этого подхода компании должны соблюдать кодекс (или некоторые его положения) или же объяснить причины невыполнения его условий. *(Подробнее о степени обязательности кодексов и механизмах их соблюдения см. Том 1, Модуль 2)*

Эти вопросы, вероятно, встанут вновь в процессе разработки кодекса, но их обсуждение на раннем этапе окажет большую помощь при создании генерального плана, а также при анализе возможного содержания кодекса. *(Подробнее об исследовании содержания кодекса см. Том 2, Модуль 4)*

УРОВЕНЬ СОБЛЮДЕНИЯ**АВСТРИЯ**

В австрийском Кодексе корпоративного управления указаны положения трех категорий:

- *Юридические требования. Это положения, которые компании, котирующиеся на Австрийской бирже, должны соблюдать, чтобы избежать применения к ним мер наказания.*
- *Соблюдай или объясни причины несоблюдения. Это положения кодекса, которые компании должны соблюдать или обосновать причины отказа от их выполнения.*
- *Рекомендации. Это абсолютно добровольные положения. В случае их несоблюдения не требуется ни раскрытие информации, ни объяснения.*

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ

В процессе разработки кодекса председатель комитета и менеджер проекта сталкиваются с проблемами и задачами, которые ранее не предвидели. Проблемы могут возникнуть с заинтересованными сторонами за пределами комитета или же в самом комитете. Полезно заблаговременно подготовиться к появлению возможных проблем и разработать методы управления и мониторинга, которые помогают справиться с препятствиями, затрудняющими процесс разработки. Как правило, при планировании всех этапов проекта должно быть предусмотрено некоторое количество «лишнего» времени, которое позволит уделять достаточное внимание разрешению проблем и конфликтов.

Преодоление внешнего сопротивления

Любая новая инициатива может столкнуться с неким сопротивлением и скептицизмом, а также с практическими препятствиями. Многие комитеты по разработке кодексов сталкиваются, по меньшей мере, с одной из нижеследующих проблем.

Отсутствие понимания и скептицизм

Важность корпоративного управления и цель кодекса наилучшей практики не всегда находят должное понимание. Эффективные комитеты серьезно занимаются разработкой доводов в пользу процесса создания кодекса и выделяют достаточно времени в своем графике для консультаций с влиятельными заинтересованными сторонами.

ЦИТАТА

ПРЕОДОЛЕНИЕ СКЕПТИЦИЗМА: ПОЛЬША

«При разработке Кодекса корпоративного управления для польских листингованных компаний ... в 2002 году основная сложность состояла в недостаточной активности участников рынка. Частью проблемы было отсутствие знаний по этому вопросу. Общеэкономический спад и рынок с пониженной фондовой конъюнктурой также сыграли свою роль: многие полагали, что основная проблема заключается в отсутствии инвестиционных возможностей, а не в плохом корпоративном управлении, которое, как считалось, может и должно улучшаться индивидуально. Также наблюдался определенный скептицизм в отношении того, принесет ли реализация стандартов корпоративного управления ожидаемые экономические результаты, а также и того, насколько велика перспективность внедрения кодексов корпоративного управления и добровольных руководящих принципов... Более того, было неизвестно, насколько проблемы и решения, применимые к англо-американской модели, подходят Польше, где в основе закона о компаниях – немецкая модель. Многие считали, что основным «узким местом» для развития системы корпоративного управления в Польше является неразвитость систем судопроизводства и исполнения судебных и иных правовых решений, а эти проблемы невозможно решить лишь путем утверждения кодекса корпоративного управления».

– Мацей Джежановски, Гданьский институт рыночной экономики,
и Петр Тамович, Польский форум по корпоративному управлению

Отсутствие поддержки

Многие комитеты не получают энергичной поддержки лидеров бизнеса и инвесторов. В частности, эти группы могут связывать изменения в корпоративном управлении с бюрократической волокитой и действиями лишь «для галочки». Комитет должен быть в состоянии убедить ведущие заинтересованные стороны в достоинствах и преимуществах, которые обещает реформа корпоративного управления и принятие кодекса наилучшей практики. *(Подробнее о повышении информированности и консультациям с заинтересованными сторонами см. Том 2, Модуль 3)*

ЦИТАТА

ОТСУТСТВИЕ ПОДДЕРЖКИ: ШРИ ЛАНКА

«Наблюдавшаяся вначале довольно вялая реакция на процесс разработки кодекса вызвала необходимость мер по привлечению внимания бизнес-сообщества. Мы достигли этого посредством проведения комитетом регулярных брифингов для средств массовой информации, что помогло пробудить интерес к необходимости принятия кодекса и к предлагаемым кодексом преимуществам».

– Аджит Нивард Кабраал, Председатель Комитета по корпоративному управлению

Отсутствие законодательной базы

Во многих развивающихся странах и странах с переходной экономикой отсутствует системная законодательная база. Поэтому комитетам по разработке кодексов в этих странах приходится заниматься подготовкой рекомендаций, которые могут послужить в качестве первого шага к реформированию правовой среды в области корпоративного управления с учетом возможных процедур соблюдения и обеспечения исполнения кодекса. Некоторые комитеты, например, в Украине, решили проблему, порекомендовав придать кодексу статус закона. В таком случае комитету необходимо определить оптимальную практику, соответствие которой будет добровольным, и минимальные стандарты, которые должны быть приняты в законодательном порядке.

Недостаток средств

Разработка кодекса корпоративного управления не требует огромных средств, но сам процесс может оказаться более дорогостоящим, чем предполагалось вначале. Обеспечение средств для работы над этим проектом заранее будет очень полезным в планировании консультационных мероприятий с заинтересованными сторонами, продвижении кодекса

и привлечении консультантов. В начале проекта менеджер проекта должен знать суммы и источники имеющихся средств. Финансирование может быть предоставлено международными организациями, профессиональными объединениями, частными компаниями, банками, а также биржами. Организациям, предоставившим финансовую помощь комитету по разработке кодекса, в предисловии или введении кодекса высказываются слова благодарности. Предоставление помощи в денежной и иной форме станет хорошим стимулом для тех организаций, для которых важно ассоциироваться с инициативой по реформированию корпоративного управления и разработкой кодекса наилучшей практики.

ПРИМЕРЫ

ФИНАНСИРОВАНИЕ**БАНГЛАДЕШ**

Некоторые международные организации развития, например, Департамент международного развития Соединенного Королевства, Секретариат Содружества и Глобальный форум по корпоративному управлению, предоставили финансовую поддержку разработке Кодекса корпоративного управления Бангладеш. Инициативу также поддержал Банк Бангладеш.

ВЕНГРИЯ

Значительная финансовая помощь в разработке Рекомендаций по корпоративному управлению биржей Будапешта была предоставлена Фондом ноу-хау правительства Великобритании.

ЦИТАТА

ФИНАНСИРОВАНИЕ: РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

«Финансовая помощь комитету была предоставлена биржей Кореи, Ассоциацией дилеров ценных бумаг, Ассоциацией листингованных компаний, Ассоциацией инвестиционных трастов Кореи. Мы искренне благодарны им за помощь».

– Джае-Чул Ким, Кодекс наилучшей практики по корпоративному управлению, 1999 г.

Для выявления возможных проблем и их решения на раннем этапе инициативы некоторые менеджеры проектов считают полезным проведение анализа сильных и слабых сторон, возможностей и факторов, подрывающих стабильность проекта (SWOT-анализ).

После проведения такого анализа можно разработать четкий план по преодолению выявленных трудностей, чтобы максимально снизить возможную негативную реакцию на проект. В следующей таблице показан пример анализа сильных и слабых сторон, возможностей и факторов, подрывающих стабильность.

ПРИМЕР АНАЛИЗА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И НЕГАТИВНЫХ ФАКТОРОВ, ПОДРЫВАЮЩИХ СТАБИЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • энергичный и уважаемый председатель • сильный состав комитета • заинтересованность и участие всех сторон • поддержка государства • поддержка организаций по развитию экономики и международных организаций, таких как Группа Всемирного банка или Азиатский банк развития 	<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточный интерес или безразличие со стороны основных групп заинтересованных лиц • отсутствие адекватной законодательной базы • недостаток финансовых средств • низкий уровень интереса со стороны средств информации • наличие конкурирующих инициатив такого же рода
<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансовый кризис или крупный корпоративный скандал, которые усиливают давление в пользу принятия мер по исправлению недостатков • новое правительство и стимул к реформам • публикация Отчета Всемирного банка по корпоративному управлению касательно соблюдения стандартов и кодексов 	<p>НЕГАТИВНЫЕ ФАКТОРЫ</p> <ul style="list-style-type: none"> • политическая неопределенность, например, приближение общих выборов • конфликты внутри комитета по составлению кодекса

Преодоление внутренних проблем

Проблемы не всегда приходят извне, они могут возникнуть и внутри комитета, что замедляет процесс разработки кодекса. Члены комитета могут быть не согласны друг с другом как по процессу работы над кодексом, так и по содержанию кодекса.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ**ГЕРМАНИЯ**

«Основные проблемы, с которыми мы столкнулись в процессе разработки, заключались в том, чтобы согласовать множество разных мнений у членов комиссии в связи с их ролью представителей отдельных заинтересованных групп, т.е. инвесторов, корпораций, профсоюзов и ученых. Мы решили ввести два вида критериев: обязательные рекомендации («необходимо сделать») и добровольные предложения («желательно сделать»). Некоторые вопросы, по которым не найдено компромисса, были классифицированы как желательные предложения».

– Кристиан Штрэнгер, Комиссия Правительства Германии по корпоративному управлению и компания DWS Investment, март 2003 г.

БАНГЛАДЕШ

При разработке кодекса корпоративного управления Бангладеш рабочая группа столкнулась со следующими проблемами:

- Отсутствие понимания характера кодексов и их отличия от законов и положений: «Мы пытались провести мысль о том, что кодекс мог бы придать большее значение некоторым аспектам закона и во многих случаях помочь компаниям не ограничиваться лишь соблюдением юридических требований, а пойти дальше (т.е. «поднять планку»). Но рабочая группа и некоторые должностные лица медленно понимали суть наших убеждений».
- Отсутствие консенсуса относительно технического задания: «Члены рабочей группы чаще рассматривали реформы, необходимые в политике, инфраструктуре и правопорядке, чем оптимальную практику для компаний и организаций».
- Отсутствие стабильности: «Быстрота, с которой сменяются государственные служащие и чиновники, не дает им возможности вникнуть в обсуждаемые вопросы, понять смысл корпоративного управления и ту роль, которую играет в становлении этого процесса правительство. Эта же нестабильность затрудняет развитие взаимоотношений внутри правительственных органов».
- Отсутствие консенсуса относительно характера рекомендаций: «При разработке кодекса практическая трудность состояла в выборе между общими прицепами и более подробными директивами. В отсутствие понимания сути корпоративного управления конкретные рекомендации казались более полезными и перспективными с точки зрения вероятности их соблюдения... В то же время предложение документа, имеющего общий и широкий характер, возможно, привело бы к более легкому достижению консенсуса. Вопрос был лишь в том, имеет ли смысл такой консенсус?»

– Венди Вернер, Институт предпринимательства Бангладеш

ПОДУМАЙТЕ
*С какими проблемами
 сталкивается
 ваш комитет по
 составлению кодекса?*

Чтобы предотвратить разрастание конфликтов внутри комитета, председатель и менеджер проекта должны позаботиться о следующем:

- программа работы комитета должна учитывать все вопросы и пожелания членов комитета;
- программа работы комитета должна иметь новаторский характер и сосредоточиться на обсуждении важных вопросов, а не просто на утверждении предложений руководителя проекта;
- обсуждению сложных и спорных вопросов должно уделяться достаточно времени;
- неформальные встречи при необходимости их проведения организуются заблаговременно с тем, чтобы эффективно использовать время для обсуждений. Особенно важно, чтобы члены комитета знали о наличии у них достаточного времени для решения важных вопросов и не сталкивались с нереальными сроками для принятия решений;
- должно поощряться активное участие всех членов комитета в его работе;
- председатель должен поддерживать эффективные и открытые взаимоотношения между менеджером проекта, секретариатом и членами комитета;
- руководители проекта должны своевременно предоставлять членам комитета точную и четкую информацию.

Чтобы предотвратить возможные конфликты и определить возможные проблемы, а также для мониторинга работы комитета, председатель может предусмотреть оценку деятельности комитета и его членов. В конце каждого заседания можно уделить несколько минут для формулирования такой оценки. Как правило, председатель может начать с подведения итогов рабочего заседания и достигнутых результатов прежде, чем перейти к обсуждению конкретных вопросов. Процесс оценки будет наиболее эффективен, когда в его основе лежит взаимодействие со всеми членами комитета. Как правило, в оценке учитываются два вида вопросов:

- Хорошо ли функционирует комитет? Является ли подход к разработке кодекса, выбранный членами комитета, компетентным и уравновешенным? Регулярно ли проходят заседания комитета? Предваряет ли заседания комитета ознакомление с повесткой дня? Точно ли ведется протокол?
- Страдает ли работа комитета качествами, ассоциирующимися с неэффективным проведением заседаний? Не слишком ли велик и неповоротлив комитет, не настолько ли он мал, что кажется неподходящим? Не слишком ли узок опыт членов комитета? Считают ли члены комитета, что их роль состоит в защите своих

имущественных интересов? Отвечает ли требованиям информация, предоставленная членами комитета?

О качестве работы комитета может также свидетельствовать способ принятия комитетом своих решений. Комитет отличается слабым управлением, если его решения принимаются без серьезного обсуждения, если они принимаются узкой группой лиц внутри комитета или вне заседаний, если решения могут быть отменены членом комитета, обладающим в нем доминирующим влиянием. Неспособность принимать трудные и неприятные, но необходимые решения тоже является признаком наличия проблем. Кроме того, о плохой работе говорит отсутствие мониторинга финансов комитета или несоблюдение сроков (что может произойти, если в начале проекта сроки и обязанности не проговариваются четко или если недооценивается масштаб проекта).

(Подробно об оценке деятельности комитета см. Том 2, Приложение 3.)

Консультации с заинтересованными сторонами

МОДУЛЬ 3:

Консультации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) необходимы для разработки эффективного кодекса наилучшей практики корпоративного управления. Получение отзывов всех групп, занятых в создании, реализации и обеспечении исполнения схемы корпоративного управления важно для:

- оценки необходимости реформы корпоративного управления в стране
- утверждения технического задания для комитета
- разработки и проверки содержания кодекса
- обеспечения поддержки для кодекса, эффективной реализации и, в конечном счете, высокого уровня соблюдения положений кодекса.

Есть несколько способов проведения консультаций с заинтересованными сторонами, и для комитета важно разработать стратегию консультаций на раннем этапе разработки кодекса, а также выбрать методы привлечения основных заинтересованных сторон.

В этом модуле речь идет о:

- основных заинтересованных сторонах и уровне их участия
- методах консультаций

ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ И УРОВЕНЬ ИХ УЧАСТИЯ

Для успешной разработки и внедрения кодекса наилучшей практики корпоративного управления важным фактором является широкая поддержка этой работы со стороны высокопоставленных чиновников, регламентирующих органов и бизнес-сообщества. Если основные заинтересованные стороны с самого начала поддерживают инициативу, если их привлекают к консультациям и процессу разработки, то они станут главными сторонниками этой инициативы при ее реализации.

Привлечение заинтересованных сторон

Для разработки кодекса корпоративного управления нужен «всеохватывающий» подход. Необходимо учитывать восприятие и интересы всех заинтересованных сторон, не исключая ни одну группу. Весьма вероятно, что временами взгляды участников будут противоречить друг другу. В таком случае комитет по разработке кодекса и его председатель ищут возможный компромисс и учитывают замечания сторон, не отклоняясь при этом от задач составления кодекса и необходимости реформирования корпоративного управления в стране. *(О включении результатов консультаций см. Том 2, Модуль 4.)*

Невозможно переоценить важность хороших взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Может случиться так, что участники, которые в силу каких-либо причин оставлены за бортом процесса, станут критически и даже враждебно относиться к разработке кодекса и их действия приведут к задержке или полной остановке процесса.

Поэтому менеджерам проекта следует составлять список основных игроков. К числу заинтересованных участников и сторонников процесса разработки кодекса корпоративного управления в зависимости от его масштаба и цели могут относиться следующие

- регулятор фондового рынка и рынка ценных бумаг;
- биржи;
- министерство торговли или регистратор компаний;
- центральный банк;
- профессиональные объединения, включая ассоциации бухгалтеров, аудиторов, корпоративных юристов, банкиров и корпоративных секретарей;
- ассоциации инвесторов и акционеров;
- институты директоров;
- торгово-промышленные палаты, торговые и деловые ассоциации.

(Подробно о различных заинтересованных сторонах, которые могут быть вовлечены в разработку кодекса корпоративного управления, см. Том 2, Модуль 1.)

П Р И М Е Р

КОНСУЛЬТАЦИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: БРАЗИЛИЯ

В процессе консультаций комитет по разработке кодекса Бразилии проводил встречи с различными организациями, в том числе:

- Комиссией по ценным бумагам и биржам Бразилии
- Биржей Сан Пауло
- Национальным банком развития
- Ассоциацией листингованных компаний (Abrasca)
- Ассоциацией миноритарных инвесторов (Animesc).

В целях консультаций с заинтересованными сторонами проводились личные встречи, велась переписка по электронной почте и через Интернет.

Заинтересованные стороны должны привлекаться к процессу разработки кодекса на каждом этапе. Однако комитет сам решает, как и когда осуществлять это привлечение, и какой формы обратной связи он ожидает. Как правило, существует три уровня участия заинтересованных сторон:

- *Уведомляй и информируй.* Комитет может уведомлять и информировать стороны о ходе развития инициативы для того, чтобы поднять общий уровень информированности, предоставить возможности для ответной реакции и обеспечить отсутствие претензий со стороны организаций и отдельных личностей на то, что они не были осведомлены об инициативе.
- *Консультируйся.* Комитет может активно консультироваться с некоторыми сторонами на определенных этапах процесса в целях усовершенствования содержания кодекса, подтверждения и оценки действия некоторых рекомендаций и для того, чтобы со стороны влиятельных сторон не поступало жалоб на отсутствие обращений к ним по поводу предоставления рекомендаций, касающихся разработки кодекса корпоративного управления.
- *Привлекай.* Комитет может активно привлекать некоторых заинтересованных участников для обеспечения их поддержки и готовности принять кодекс после его публикации.

Комитеты по разработке кодексов считают полезным составление графика проведения консультаций, чтобы планировать и отслеживать работу с определенными заинтересованными сторонами на разных этапах разработки кодекса. Далее приведен пример такого плана.

ПЛАН ПРОВЕДЕНИЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ					
УЧАСТНИКИ	РАЗВИТИЕ НОВОЙ ИНИЦИАТИВЫ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ	СОСТАВ КОМИТЕТА ПО СОСТАВЛЕНИЮ КОДЕКСА	ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВО В КОМИТЕТЕ	ДОКУМЕНТ ПО КОНСУЛЬТАЦИЯМ/ ПРОЕКТ КОДЕКСА	ПУБЛИКАЦИЯ И ПРИНЯТИЕ КОДЕКСА
Компании, бизнес-организации	информирование	привлечение	консультации	привлечение	информирование и привлечение
Финансовые институты	информирование	привлечение	консультации	привлечение	информирование и привлечение
Институциональные инвесторы	информирование	привлечение	консультации	консультирование и привлечение по мере необходимости	информирование и привлечение
Законодательные учреждения	информирование	консультации	консультации	информирование и консультации по мере необходимости	информирование и привлечение
Органы исполнительной власти	информирование	консультации	консультации	информирование и консультации по мере необходимости	информирование и привлечение
Органы законодательного регулирования	информирование	консультации	консультации	информирование и консультации по мере необходимости	информирование и привлечение
Биржи	информирование	привлечение	консультации	информирование и консультации по мере необходимости	информирование и привлечение
Профессиональные объединения	информирование	привлечение	консультации	привлечение	информирование и привлечение
Университеты	информирование	привлечение	-	привлечение	информирование
Средства массовой информации	информирование	привлечение	-	-	информирование или привлечение
Юристы	информирование	привлечение	-	привлечение	информирование
Профсоюзы	информирование	привлечение	-	-	информирование
Ассоциации акционеров	информирование	привлечение	-	привлечение	информирование
Международные организации	информирование	информирование, консультации или привлечение по мере необходимости	-	-	информирование

Определение приоритетности заинтересованных сторон

Временами трудно определить, насколько глубоко та или иная группа должна быть вовлечена в процесс разработки кодекса. Матрица влияния/интереса может быть полезным механизмом для определения необходимого уровня взаимодействия комитета с разными группами заинтересованных сторон. Согласно матрице производится классификация заинтересованных сторон по уровню их влиятельности и тому, насколько они могут быть заинтересованы в инициативе по корпоративному управлению. Так, комитет может принимать решения по вопросу установления взаимоотношений с каждой отдельной заинтересованной стороной.

МАТРИЦА ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ/ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ СТОРОН		
	НИЗКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	консультации	привлечение
НЕБОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	уведомление	информирование

В данном контексте влиятельность ассоциируется с механизмами, с помощью которых действия заинтересованных сторон могут воздействовать на процесс разработки кодекса корпоративного управления (т.е. выявление степени того, насколько отдельное лицо или группа могут убедить, склонить или заставить разработчиков кодекса следовать определенному направлению). Стороны, обладающие наибольшим влиянием и заинтересованностью, следует считать основными игроками, чье участие в процессе имеет принципиальную значимость. Заполнение матрицы является основой для дальнейшего рассмотрения стратегии и планов для:

- связи и консультаций с различными заинтересованными сторонами;
- механизмов привлечения заинтересованных сторон к принятию решений и составлению планов;
- оказания влияния на отдельные заинтересованные стороны, особенно если это необходимо для получения их поддержки.

При заполнении матрицы следует учитывать следующее:

- поддержка, которая необходима, желательна или ожидается от каждой группы заинтересованных сторон;
- степень влияния сторон и возможные последствия прекращения или уменьшения активности их участия;
- политика обеспечения равновесия между интересами различных сторон;
- необходимость внимательного направления и сдерживания активности некоторых ключевых игроков.

В следующей таблице проиллюстрирован пример размещения сторон в матрице влияния и степени заинтересованности.

ПРИМЕР РАЗМЕЩЕНИЯ СТОРОН В МАТРИЦЕ ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ/ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ		
	НИЗКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	средства информации	бизнес сообщество биржи орган надзора рынка ценных бумаг
НЕБОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	-	Министерство внешней торговли Ассоциация акционеров

В таблице представлен пример, в котором средства массовой информации определены как сторона с низким интересом к инициативе по корпоративному управлению. Однако, если комитет считает журналистов существенным фактором в формировании общественного мнения, он должен работать на опережение, объясняя им преимущества корпоративного управления. Это позволит обеспечить более высокий приоритет и большую заметность вопросов корпоративного управления в средствах информации.

В таблице также показано, что министерство внешней торговли страны проявляет высокий интерес к инициативе по корпоративному управлению. Однако, как показывает практика, правительство может и не принимать активного участия в обсуждениях, ведущихся в комитете по разработке кодекса.

Еще один широко используемый аналитический инструмент – матрица влияния/непредсказуемости (см. следующую таблицу). Матрица позволяет определить заинтересованные стороны, которым необходимо уделять особое внимание и с которыми необходимо наладить хорошее взаимодействие. Как и в предыдущем случае, влияние означает способность определенного лица или группы лиц убедить, склонить или заставить разработчиков кодекса следовать определенному образу действий. Непредсказуемость относится к поведению заинтересованных сторон, ожидаемому в процессе разработки и реализации кодекса. Следует остерегаться участия влиятельных и непредсказуемых заинтересованных сторон. Непредсказуемость можно снизить посредством укрепления связи с данными заинтересованными сторонами.

В следующей таблице показано, как можно использовать матрицу влияния/непредсказуемости. Согласно этому сценарию, как средства массовой информации, так и компании играют очень важную роль в успешной реализации проекта кодекса, но их реакция на

ПОДУМАЙТЕ

Какие из заинтересованных сторон будут иметь влияние в процессе разработки вашего кодекса?

МАТРИЦА ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ/ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ СТОРОН

	ПРЕДСКАЗУЕМО	НЕПРЕДСКАЗУЕМО
БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	Необходимость для комитета во взаимодействии с данной сторон - <i>умеренная</i>	Необходимость для комитета во взаимодействии с данной сторон - <i>высокая</i>
НЕБОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	Необходимость для комитета во взаимодействии с данной сторон - <i>малая</i>	Необходимость для комитета во взаимодействии с данной сторон - <i>умеренная</i>

инициативу крайне непредсказуема. В данной ситуации комитету следует сосредоточиться на том, чтобы перенести две заинтересованные стороны в предсказуемую часть матрицы, поместив их вместе с финансовыми институтами и правительством. Для этого необходима стратегия укрепления связи с двумя заинтересованными сторонами, что улучшит понимание комитетом их планов и повысит вероятность того, что действия комитета удовлетворят интересы средств массовой информации и компаний.

ПРИМЕР РАЗМЕЩЕНИЯ СТОРОН В МАТРИЦЕ ВЛИЯТЕЛЬНОСТИ/ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

	ПРЕДСКАЗУЕМО	НЕПРЕДСКАЗУЕМО
БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	Правительство, финансовые институты (умеренная необходимость)	Средства массовой информации, компании (высокая необходимость)
НЕБОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ	Ассоциация акционеров (низкая необходимость)	Профсоюзы (умеренная необходимость)

Время и ресурсы

Комитет должен тщательно рассмотреть, сколько времени и ресурсов необходимо выделить на каждую заинтересованную сторону. Также необходимо подумать о том, кто из членов комитета будет отвечать за поддержание взаимоотношений с указанными заинтересованными сторонами. В следующей таблице показан пример, который можно использовать в помощь решению о выделении ресурсов на поддержание коммуникаций с основными группами заинтересованных сторон.

ПОДУМАЙТЕ
Какие ресурсы
имеются у вашего
комитета для
консультаций с
заинтересованными
сторонами?

ОБРАЗЕЦ ТАБЛИЦЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ВРЕМЕНИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНСУЛЬТАЦИЙ				
	ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ ВРЕМЯ/РЕСУРСЫ	УМЕРЕННОЕ КОЛИЧЕСТВО ВРЕМЕНИ/ РЕСУРСОВ	НЕБОЛЬШОЕ КОЛИЧЕСТВО ВРЕМЕНИ/ РЕСУРСОВ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ (ЧЛЕН КОМИТЕТА)
Компании	X			Джоунс
Финансовые институты		X		Джоунс
Институциональные инвесторы		X		Джоунс
Законодательные органы				Смит
Исполнительные органы			X	Смит
Органы управления	X			Бонд
Биржи	X			Бонд
Профессиональные организации		X		Джексон
Университеты			X	Робертс
Средства информации	X			Джоунс
Юристы		X		Джексон
Профсоюзы			X	Смит
Ассоциации акционеров		X		Джексон
Международные организации			X	Джоунс

МЕТОДЫ КОНСУЛЬТАЦИЙ

При разработке кодекса можно использовать разные методы консультаций по отдельности или вместе. Успешный комитет заранее определяет, какие методы на каком этапе процесса будут более действенными. При составлении плана консультаций комитету необходимо учитывать следующие основные факторы:

- культурная среда страны и желательный стиль общения для разных заинтересованных сторон;
- ресурсы, имеющиеся у комитета (кадры и бюджет);

- необходимый и ожидаемый тип обратной связи;
- технологии связи, доступные для заинтересованных сторон и членов комитета.

В следующей таблице показаны наиболее часто используемые методы консультаций, их преимущества и недостатки.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ КОНСУЛЬТАЦИЙ

ВИД КОНСУЛЬТАЦИЙ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Консультативный документ	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • дает возможность респондентам подготовить обдуманый ответ 	<ul style="list-style-type: none"> • низкая доля ответивших • на ответы могут повлиять определенные группы • ответы могут быть непоказательными
Рассылка вопросников	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • удобно • дает возможность респондентам подготовить обдуманый ответ • недорого 	<ul style="list-style-type: none"> • может быть недостаточное количество ответов • могут быть непоказательными • ключевые стороны могут не ответить • анкета может быть перегруженной
Опрос по электронной почте и исследования через сайт	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • быстро • удобно • дает возможность респондентам подготовить обдуманый ответ • недорого 	<ul style="list-style-type: none"> • может быть недостаточное количество ответов • ответы могут быть непоказательными • ключевые стороны могут не ответить
Телефонный опрос	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • удобно • недорого 	<ul style="list-style-type: none"> • занимает много времени у респондента и лица, проводящего опрос • ответы могут быть непоказательными • проблемы с шифровкой и записью устных ответов
Собеседования в формате «один на один»	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • подробно и индивидуально можно обсудить противоречивые вопросы 	<ul style="list-style-type: none"> • может занять много времени • выраженные мнения скорее личные, чем показательные • проблемы с расшифровкой и записью ответов при неподготовленных или слабо подготовленных собеседованиях
Мероприятия (семинары, тематические группы и конференции)	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • можно сосредоточиться на противоречивых вопросах 	<ul style="list-style-type: none"> • может занять много времени • ответы могут быть непоказательными • выборка может быть непоказательной • может потребоваться значительная административная поддержка для организации мероприятий
Дебаты в средствах массовой информации	<ul style="list-style-type: none"> • пробуждает интерес • можно сосредоточиться на противоречивых вопросах • выражение распространенных мнений • можно получить полезный критический отзыв 	<ul style="list-style-type: none"> • проблемы могут быть искажены и огрублены с целью привлечения массового интереса • ответы могут быть непоказательными • слишком много внимания уделяется легко понимаемым темам в ущерб сложным; • слишком много внимания уделяется спорным вопросам

Средства консультаций

При разработке кодекса наилучшей практики можно использовать различные документы и средства, относящиеся к процессу консультаций для получения отзывов и поддержки. Как правило, к таким документам относятся пресс-релизы, предлагаемые проекты документа, анкеты и исследования.

Комитету необходимо вести надзор над составлением и движением всех основных документов по консультациям, используемых при подготовке кодекса. Копии предлагаемых документов необходимо заранее распространить среди всех членов комитета, оставив им достаточно времени для ознакомления и тщательного обдумывания поставленных вопросов прежде, чем они будут вынесены на заседания комитета. При обсуждении принципиально важных вопросов председатель может предложить членам комитета представить свои замечания в письменной форме секретарю комитета.

Консультативный документ или предлагаемый проект документа

При разработке кодекса наилучшей практики в основе консультаций лежит консультативный документ (или предлагаемый проект документа). Целью его составления является сбор мнений по проекту кодекса до оформления окончательной версии. В консультативном документе должно содержаться краткое описание технического задания комитета и разъяснение цели и масштаба инициативы. Распространяемый документ может быть более или менее проработанным в зависимости от этапа завершенности кодекса, и от объема предварительных исследований, проведенных комитетом. Первый проект кодекса, по меньшей мере, должен представить приблизительную структуру и самые основные положения кодекса. *(Подробно об исследованиях, необходимых для написания кодекса, см. Том 2, Модуль 4.)*

Главным преимуществом наличия консультативного документа на ранних этапах процесса разработки кодекса является привлечение заинтересованных сторон к обсуждению широких задач кодекса. Тем не менее, распространение первого проекта документа может спровоцировать слишком много споров и замедление процесса разработки. Распространение более подготовленного проекта на последующих этапах будет способствовать получению более конкретных и специальных отзывов, но при этом некоторые заинтересованные стороны могут почувствовать себя обойденными, поскольку их не приглашали к участию в обсуждении на ранних этапах разработки, когда обсуждались вопросы общей направленности кодекса и злободневные проблемы. Для снятия этих противоречий комитет может выпустить простой консультативный документ на раннем этапе работы, а второй,

более детализированный вариант позднее, непосредственно перед окончанием проекта и согласованием содержания.

Как правило, к консультативному документу предъявляются требования краткости и простоты с целью получения максимального числа отзывов на него. Несмотря на это, количество и качество отзывов часто оказывается низким. Поэтому могут понадобиться дополнительные формы консультаций для повышения числа отзывов и их конкретизации.

П Р И М Е Р

КОНСУЛЬТАЦИИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ: ТУРЦИЯ

Одной из основных задач комитета по составлению кодекса корпоративного управления Турции было вовлечение всех участников рынка в процесс консультаций, но качество первого отзыва на консультативный документ оказалось гораздо ниже ожидаемого. Были разработаны дополнительные методы консультаций для привлечения большего числа отзывов. В частности, комитет организовывал многочисленные встречи с ведущими заинтересованными сторонами и двухдневные заседания с представителями бизнеса, экспертами рынка ценных бумаг и учеными для доработки кодекса и учета рекомендаций.

Опросы и анкеты

Опросы и анкеты – важные дополнительные средства, ориентирующие отзывы заинтересованных сторон в нужном направлении и предоставляющие комитету точную и нацеленную информацию.

При составлении большого опроса комитету следует проконсультироваться с экспертами в области исследований рынка и статистики для получения показательных отзывов. Особенно это необходимо при работе с влиятельными группами, отличающимися предсказуемыми различиями во взглядах. У разных сегментов бизнес-сообщества могут быть различные характеристики, влияющие на их мнения. Например, комитет, стремящийся получить отзыв широкого круга компаний, должен учитывать следующие факторы:

- *Уровень развития компании.* Компании, котируемые на биржах различных стран, часто характеризуются более тонким и развернутым видением проблем, чем компании, не имеющие таких котировок. У листинговых компаний, например, более совершенная система внутреннего контроля для соблюдения стандартов отчетности и требований к раскрытию информации.

- *Размер компании.* Как правило, содержание отзывов, поступающих от крупных и малых компаний, значительно отличается. Крупные компании, например, сильнее склоняются к разделению должностей председателя и генерального директора.
- *Отрасль.* Значительны отличия и во взглядах государственного и частного секторов. Например, на государственных предприятиях больше внимания уделяется стандартам общественной безопасности, чем в частном секторе.
- *Роль респондента.* В ходе некоторых консультаций ответы председателя совета директоров компании могут отличаться от мнения исполнительного директора; мнение акционеров, владеющих контрольным пакетом, возможно, будет другим, чем у миноритарных акционеров. Поэтому комитету рекомендуется поддерживать связи с руководством и акционерами разных уровней.
- *География.* Необходимо также учитывать географические отличия. Например, отзыв из сельской местности будет отличаться от отзыва из города.

Почтовые опросы

Многие комитеты составляют анкеты с включением в них основных пунктов и вопросов, связанных с проектом кодекса. Анкеты не должны быть слишком длинными или обременительными для тех, кто будет их заполнять. В некоторых странах ведущие финансовые организации, в частности финансовые институты, жаловались на «громоздкость опроса», в результате чего получено гораздо меньше отзывов, чем предполагалось.

Многие комитеты считают полезным предварительное апробирование анкет с некоторыми ведущими заинтересованными сторонами в формате «один на один», что позволяет на ранней стадии выявить признаки того, что поставленные вопросы не ведут к получению полезных ответов, или что респондентам не нравятся определенные аспекты проекта кодекса.

Необходимо методично обрабатывать отзывы и тщательно анализировать результаты. Статистический анализ отзывов – это работа, требующая специальных навыков, поэтому ею должен заниматься человек, компетентный в этой области. В некоторых случаях комитеты привлекали профессоров университетов для проведения исследований. (*О надежности результатов анкет и опросов см Том 2, Модуль 4.*)

Интернет-консультации

Интернет стал важным средством сбора отзывов в процессе разработки кодекса. Консультативный документ, а также его последующие версии, анкеты, рассылаемые по электронной почте, и опросы через сайт можно

ПОДУМАЙТЕ
Какими методами консультаций лучше всего привлечь заинтересованные стороны?

распространять через интернет. Использование этого средства эффективно с точки зрения затрат и времени, а также позволяет охватить более широкую аудиторию. Еще одно преимущество интернета в том, что он позволяет респондентам отвечать в удобное для них время.

Есть два способа использования интернета. Рассылка по электронной почте является целенаправленным активным способом связи и взаимодействия с определенными заинтересованными группами и отдельными лицами. Для проведения широких консультаций ведущая и другие организации, представленные в комитете по разработке кодекса, могут получить отзывы после размещения консультативных документов, проектов кодекса, анкет и опросов на соответствующих сайтах. Многие страны стали использовать интернет для распространения проектов кодексов и получения отзывов. В Республике Корея, Польше и Турции, например, мнения многих заинтересованных сторон собирались с использованием именно такого канала. Недостатки этого метода в том, что количество получаемых отзывов недостаточно, отзывы могут быть малосодержательными, а от наиболее значимых заинтересованных сторон их может быть получено мало или они вообще могут не прийти.

П Р И М Е Р

РАССЫЛКА ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ: ЮАР

Для активизации консультаций по электронной почте была осуществлена рассылка широкому кругу лиц и институтов, интересующихся или озабоченных вопросами корпоративного управления. Среди этих лиц были ученые, владельцы бизнесов, бизнес-ассоциации и корпоративные институты.

Телефонные опросы

Телефонные опросы также могут пробудить интерес к инициативе по корпоративному управлению. Телефонное сообщение может быть удобным, недорогим и популярным методом получения информации, но при этом оно занимает много времени у респондента и проводящего опрос. Если у ведущих опрос нет соответствующего опыта, то запись ответов и их последующая расшифровка могут вызвать проблемы. (Пример сопроводительного письма к телефонному опросу см. Том 2, Приложение 4.)

Практика эффективных исследований показывает, что собеседования необходимо проводить с показательной выборкой целевой группы. Для определения статистически значимой выборки в некоторых случаях используются квоты, и в следующей таблице представлен образец системы квот.

ПРИМЕР**ТЕЛЕФОННЫЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ: ВЕЛИКОБРИТАНИЯ**

В процессе подготовки Отчета Хиггса (2002 г.) в течение 5 недель проведено 605 телефонных собеседований с директорами листингованных компаний Великобритании. Профиль выборки должен был соответствовать процентному составу директоров разного профиля в компаниях. Чтобы сделать выборку показательной, были установлены следующие квоты:

- 72 председателя (12% выборки);
- 257 исполнительных директоров (42%);
- 276 неисполнительных директоров (46%).

Выборка была построена таким образом, что в одной компании собеседование проводилось только с одним председателем, одним исполнительным директором и одним независимым директором. (Если респондент занимал несколько руководящих должностей, он должен был отвечать на вопросы, исходя из той должности, которая занимает большую часть его рабочего времени.)

Также были установлены квоты для некоторых собеседований с директорами:

- 62 компании из FTSE 100 (10% выборки);
- 131 компаний из FTSE 250 (22%);
- 412 других листингованных компаний (68%).

Демографический профиль интервьюируемых также должен был соответствовать структуре состава директоров британских компаний:

- 35 респондентов – женщины (6% выборки);
- 7 респондентов – представители национальных меньшинств (1%).

Собеседование в формате «один на один»

Собеседования в формате «один на один» способствуют получению подробных отзывов по техническим или спорным аспектам кодекса от некоторых значимых лиц. Собеседования могут проходить в форме

свободной беседы, при этом респондент получает разъяснение по любым вопросам в отношении содержания кодекса, и ведущий интервью получает возможность пояснить предлагаемые руководящие принципы и положения. Чем больше структурировано собеседование, тем более конкретны ответы и тем легче вести их запись. Такие собеседования занимают много времени, и потому их используют для получения отзывов экспертов и очень влиятельных заинтересованных сторон. Однако мнения, выраженные респондентами в ходе такого собеседования, носят скорее личный, чем показательный характер.

Мероприятия по проведению консультаций

Мероприятия по проведению консультаций могут принимать разные формы. Некоторые из них можно организовать на ранних этапах процесса консультирования. Это, например, семинары и общие собрания для получения поддержки заинтересованных сторон и повышения информированности. Другие виды мероприятий, такие как форумы акционеров и тематические группы, могут быть организованы на последующих этапах процесса составления кодекса для получения конкретных отзывов по предлагаемым положениям кодекса.

Необходимо тщательно планировать мероприятия по проведению консультаций, что включает в себя следующее:

- Заблаговременное уведомление участников консультаций. (Сроки уведомления могут различаться в зависимости от страны, но составляют не менее трех недель.)
- В уведомлении должно быть четко указано, что мероприятие проводится с целью сбора мнений участников о процессе проведения консультаций. Как правило, к уведомлению прилагается консультативный документ.
- Мероприятие должно быть запланировано на удобное время, а его продолжительность не должна превышать двух часов.
- В начале мероприятия председатель или другой член комитета представляет обзор консультативного процесса и предлагает участникам выразить мнения, замечания и предложения. Участники приглашаются в широкую дискуссию без каких-либо ограничений для выступающих. Желательно, чтобы на мероприятии присутствовал докладчик (который будет выступать с отчетом о работе комитета), ведущий запись для подготовки краткого обзора высказанных мнений, с целью дальнейшего обсуждения членами комитета по подготовке кодекса.
- В заключение председатель благодарит участников и заверяет их, что комитет учтет их мнения.
- Спустя несколько дней всем участникам рассылается письмо с благодарностью за участие в мероприятии. (*Образец письма см. Том 2, Приложение 5.*)
- Комитету предоставляется полный отчет по данным мероприятиям.

Предварительные встречи и семинары

Предварительные встречи и семинары проводятся на этапе, когда идея создания кодекса наилучшей практики впервые обсуждается и апробируется среди основных заинтересованных сторон. На эти заседания приглашаются основные участники рынка и главные сторонники реформ, обсуждающие базовые вопросы корпоративного управления компаниями в стране и основное содержание усовершенствований.

ПРИМЕРЫ

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ

КЕНИЯ

В ноябре 1998 г. был проведен семинар по вопросам корпоративного управления, финансируемый и поддерживаемый ведущими организациями Кении, среди которых были

- Биржа Найроби
- Отдел финансовых рынков и инвестиций
- Институт сертифицированных общественных бухгалтеров
- Кенийское отделение Ассоциации сертифицированных бухгалтеров
- Представители многих ведущих корпоративных организаций.

Второй форум был запланирован на март 1999 г. для обсуждения основных тем и принципов эффективного корпоративного управления. Именно на этом семинаре было принято решение о разработке кодекса наилучшей практики корпоративного управления в Кении. В дальнейшем был создан комитет, уполномоченный определить обоснованность учреждения постоянного органа для осуществления надзора за проведением кодекса в жизнь.

БАНГЛАДЕШ

В 2003 г. Институт предпринимательства Бангладеш создал рабочую группу для разработки кодекса корпоративного управления. Одним из первых мероприятий, проведенных рабочей группой, стал семинар на тему «Усиление корпоративного управления в Бангладеш», в работе которого приняли участие министр юстиции и Управляющий Банка Бангладеш (центральный банк страны). На семинаре были отмечены слабости структуры корпоративного управления в банках и других компаниях, что способствовало повышению нестабильности финансового и корпоративного секторов страны. Эти нарушения приводили к увеличению стоимости капитала и затрудняли ведение бизнеса, что в свою очередь снижало конкурентоспособность компаний. Высокопоставленные участники семинара были едины во мнении, что разработка кодекса наилучшей практики по корпоративному управлению является срочной и необходимой мерой для исправления этих недостатков.

Форумы заинтересованных сторон

На такие форумы обычно приглашаются заинтересованные стороны, чтобы встретиться с членами комитета и обсудить вопросы для включения в кодекс. Как правило, ведется обсуждение спорных вопросов, по которым не существует единого мнения. Многие страны считают форумы эффективным методом достижения консенсуса и получения отзывов от основных заинтересованных групп.

П Р И М Е Р Ы

ФОРУМЫ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

ПОЛЬША

Комитет по разработке кодекса организовал три заседания с разными группами участников - инвесторами, публичными компаниями и членами советов директоров.

ШРИ ЛАНКА

Комитет по разработке кодекса провел отдельные встречи с каждой из заинтересованных сторон, чтобы узнать их откровенное мнение по содержанию кодекса. Эти встречи стали хорошей платформой для свободного обмена взглядами, а также получения представления о проблемах, потребностях и задачах каждой группы.

Тематические заседания

Тематические заседания проходят, когда основные принципы кодекса уже разработаны в формате проекта документа, и комитет приступает к доработке. В тематических заседаниях, как правило, принимают участие эксперты и представители ведущих заинтересованных сторон, приглашенные комитетом для обсуждения конкретных узко специальных вопросов.

Открытые собрания

Открытые собрания дают возможность широкому кругу участников задать вопрос, выразить свои опасения и получить дополнительную информацию о цели и задачах кодекса. Такие собрания могут проходить в самом начале процесса консультаций для разъяснения целей инициативы, а также после завершения работы над кодексом для поддержки его проведения и разъяснения содержания.

ПРИМЕРЫ

ОТКРЫТЫЕ СОБРАНИЯ

БЫВШАЯ ЮГОСЛАВСКАЯ РЕСПУБЛИКА МАКЕДОНИЯ

Комитет по разработке кодекса БЮР Македонии сделал процесс консультаций открытым и всеохватывающим. Проведено более 27 общественных обсуждений, на трех из которых численность аудитории превысила 500 человек.

УКРАИНА

В качестве первого шага был организован ряд семинаров в пяти крупнейших городах Украины для объяснения частному сектору роли кодексов корпоративного управления страны и получения отзывов и рекомендаций относительно содержания, которое частный сектор считает нужным включить в кодекс Украины.

Получение информации через СМИ

Средства массовой информации – это эффективный способ оповещения общественности о процессе разработки кодекса, а также поддержки проведения в жизнь самого кодекса и установления наилучшей практики управления в целом. Поддержание хороших взаимоотношений со средствами массовой информации и предоставление журналистам соответствующих материалов – одна из главных задач комитета.

Выпуск информационного материала с разъяснением цели и механизмов проведения инициативы по созданию кодекса часто является одним из первых документов, составляемых комитетом. В основе выпуска должно лежать техническое задание комитета с указанием следующей информации:

- задачи комитета;
- состав комитета (необходимо указать представителей ведущих заинтересованных групп);
- высказывания председателя и других влиятельных лиц относительно необходимости усовершенствования корпоративного управления в стране и его преимуществ;
- контактная информация секретариата комитета для обращения с целью получения более подробной информации.

Многие менеджеры проектов обращались за помощью в составлении списков СМИ к директорам по связям с общественностью при правительственных учреждениях и крупных организациях (*Образец пресс релиза см. Том 2, Приложение 6.*)

Комитеты также могут привлечь средства массовой информации, организовав пресс-конференции и обсуждения. В то же время, нельзя допустить, чтобы председатель и члены комитета поддались негативным аспектам влияния средств массовой информации в процессе разработки кодекса. Основное внимание комитета должно быть направлено на разработку кодекса. В некоторых случаях средства массовой информации раздувают спорность некоторых вопросов, чем порождают широкие дискуссии по поводу самой инициативы. Ключевые аспекты могут быть искажены и подменены обращениями к эмоциям в ущерб действительно сложным содержательным темам. Если в средствах массовой информации ведутся дискуссии по спорным вопросам, комитет может внезапно оказаться в оборонительном положении вместо того, чтобы сохранять за собой инициативу.

После достижения согласия по поводу окончательного варианта кодекса комитет может приступить к публикации готового документа. Теперь средства массовой информации могут оказать реальную поддержку в реализации кодекса и создании импульса, побуждающего к соблюдению рекомендуемых реформ. (*О реализации кодекса см. Том 2, Модуль 5. Дополнительную информацию по консультациям см. в выдержках из Кодекса практики консультаций, разработанного Отделом по оценке мер государственного регулирования Великобритании в Томе 2, Приложении 7.*)

Исследования и разработка кодекса

МОДУЛЬ 4:

Проведение исследований и разработка содержания нового кодекса наилучшей практики корпоративного управления является основной целью любого комитета и лежит в основе всей его деятельности. Определив техническое задание, а также цели и задачи кодекса, комитет затем приступает к проведению исследований по содержанию кодекса и его разработке. Заготовок формулировки кодексов наилучшей практики корпоративного управления не существует, и поэтому условием успеха этой работы является проведение тщательных исследований. Решая проблемы, связанные с необходимостью реформ в стране в области корпоративного управления, кодекс в своем законченном виде должен следовать международной наилучшей практике в этой области, не вступая при этом в противоречие с действующими в стране законами и правилами. В данном модуле приводится обсуждение разных этапов исследований по содержанию кодекса, методов интегрирования отзывов, получаемых от заинтересованных сторон, выбора правильного стиля и формата и согласования окончательной версии кодекса.

В модуле рассматриваются следующие проблемы:

- исследование существующей международной наилучшей практики и моделей корпоративного управления
- оценка законодательной базы страны и необходимости реформ
- использование отзывов, полученных в ходе консультаций
- выбор правильного стиля и формата кодекса
- согласование окончательной версии кодекса

ИССЛЕДОВАНИЯ ПО СОДЕРЖАНИЮ КОДЕКСА

Для разработки эффективного кодекса комитету необходимо провести тщательное исследование на основе ориентиров, выдвинутых техническим заданием в соответствии с планируемой степенью обязательности и целями кодекса. (О техническом задании см. Том 1, Модули 2 и 3 и Том 2, Модуль 2.)

Сбор базовой информации включает в себя следующие шаги:

- изучение международной наилучшей практики;
- изучение действующих законов, правил и практики страны;
- изучение потребности страны в реформе корпоративного управления.

Создание подкомитетов или рабочих групп

На членов комитета наваливается большой объем информации интернационального и локального характера, которую необходимо изучить, чтобы соответствующим образом переработать международные стандарты в оптимальную практику у себя в стране. Поэтому многие комитеты по разработке кодекса создают рабочие группы или подкомитеты для повышения эффективности и качества проведения исследований.

Решение о создании подкомитетов необходимо принимать на ранних этапах разработки инициативы по разработке кодекса, чтобы избежать путаницы на последующих этапах. Важно координировать деятельность рабочих групп и обеспечить предоставление их отчетов с основными выводами всем членам комитета для ознакомления с общей картиной. Чтобы процесс исследований не стопорил процесс разработки кодекса, председатель должен предотвращать слишком детализированные обсуждения во время заседаний комитета по поводу причудливых результатов, к которым подчас приводит деятельность подкомитетов. Комитет не должен отвлекаться от содержания разрабатываемого кодекса.

Для помощи в проведении исследований базы и содержания кодекса комитеты могут привлекать консультантов или международных экспертов, а также ученых. В любом случае исследование быть систематическим и осуществляться специалистами, знакомыми с общими и специфическими вопросами корпоративного управления. (Подробно о привлечении консультантов см. Том 2, Модуль 1.)

ПОДУМАЙТЕ
Нужно ли вашему комитету создавать отдельные подкомитеты?

СОЗДАНИЕ ПОДКОМИТЕТОВ

ЮАР

Второй комитет Кинга по изучению материалов разделился на пять целевых групп, сосредоточивших свое внимание на следующих вопросах:

- *Совет директоров и директора.* Эта целевая группа изучала широкий круг вопросов управления и деятельности совета директоров (СД), уделяя особое внимание развитию этой практики в мире и требованиям институциональных инвесторов. Группа изучала практику СД, статус и обязанности исполнительных, неисполнительных и независимых директоров, вопросы вознаграждения исполнительных и неисполнительных директоров. Группа также рассмотрела принцип «презумпции добросовестности директоров при принятии решений», который освобождает СД от ответственности за честно и обдуманно принимаемые решения..
- *Учет и аудит.* Эта целевая группа изучала развитие среды консультационных услуг по аудиту и другим вопросам, стандартов финансовой отчетности в сфере реализации международных проектов, профессионализма аудиторов в вопросах нефинансовой отчетности, а также рекомендации предыдущего комитета Кинга в вопросах правовой поддержки стандартов учета в ЮАР.
- *Внутренний аудит, контроль и управление рисками.* Эта целевая группа изучала и дополняла руководящие принципы практики работы СД и практики компаний, связанной с управлением рисками и отчетностью.
- *Сводная отчетность по устойчивому развитию.* Эта целевая группа исследовала рекомендации по интеграции нефинансовых вопросов развития компаний в общей базе делового управления и отчетности в ЮАР. Были исследованы вопросы охраны здоровья, безопасности, охраны окружающей среды, интересов общественности и местных сообществ, а также их экономическое влияние и значение.
- *Соблюдение правил и положений и правоприменение.* Эта целевая группа изучала вопросы надзора за функционированием ныне действующих в ЮАР правил и положений и обеспечением их исполнения, а также разрабатывала рекомендации по улучшению соблюдения руководящих принципов корпоративного управления.

В состав целевых групп вошло около 50 человек. При тщательном отборе в группы учитывался широкий круг интересов частного и государственного секторов, институциональных инвесторов и акционеров, гражданского общества, правительства и правовых органов. Такой представительный состав должен был обеспечить широкую базу для исследований и изучения рекомендаций.

ПРИМЕР

**КОНСУЛЬТАЦИИ ЭКСПЕРТОВ:
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ**

Большая часть исследований, которые легли в основу выпущенного в 2004 г. Отчета Хиггса об эффективности неисполнительных директоров, была выполнена тремя тщательно отобранными экспертами: доктором Терри МакНалти из Школы бизнеса университета Лидса, доктором Джоном Робертсом и доктором Филипом Стайлсом из Института управления имени Джаджа при Кембриджском университете.

Изучение международной наилучшей практики

Начиная с 1992 года, когда был издан первый кодекс Кедбери, многие страны разрабатывали свои кодексы корпоративного управления, принимали международные стандарты и накопили к настоящему времени большой опыт в области корпоративного управления. Изучение действующей международной наилучшей практики, чрезвычайно важное для любого комитета, работающего над разработкой и пересмотром кодекса корпоративного управления, должно быть организовано в начале процесса. Полное изучение международной наилучшей практики необходимо в силу следующих причин:

- Комитету самому необходимо ознакомиться с действующей международной наилучшей практикой, чтобы достичь одной из главных целей подготовки кодекса корпоративного управления, а именно. повышения стандартов корпоративного управления на уровне страны.
- Изучение действующей международной наилучшей практики также помогает комитету в выборе существующей модели, на основе которой он может построить свой кодекс.
- И, наконец, изучая положения разных кодексов, комитет экономит драгоценное время, находя готовые важные рекомендации и заимствуя формулировки, которые можно ввести в текст или положить в основу нового кодекса.

Сложнейшей задачей комитета, рассматривающего действующие кодексы и рекомендации по наилучшей практике, может стать выявление рекомендаций и положений, которые наиболее пригодны для применения в его стране. Изучение международных принципов

ПОДУМАЙТЕ
Могут ли действующие кодексы стать эталоном или моделью при разработке вашего кодекса?

или стандартов корпоративного управления является хорошим стартом для исследовательской работы комитета и помогает ему в разработке целостной структуры или эталона, на основании которого он может выстроить свой кодекс корпоративного управления.

Например, комитет может прежде всего рассмотреть «Принципы корпоративного управления ОЭСР», чтобы решить, могут ли они послужить основой национального кодекса. Эти принципы, принятые в 1999 г. и пересмотренные в 2004 г., составляют общие стандарты наилучшей практики, которые страны с разными культурами, корпоративными структурами и правовой средой согласились принять, не придавая им при этом директивного характера. Принципы ОЭСР, разработанные в помощь правительствам, ведущим оценку и усовершенствование базы корпоративного управления, наиболее часто используются в качестве модели при разработке кодексов стран. Другие региональные модели, например, руководящие принципы, разработанные Ассоциацией стран содружества по корпоративному управлению или Андского кодекса корпоративного управления, также следует изучить, особенно при разработке кодекса в англоязычных странах Африки и странах Южной Америки. *(О международных стандартах и руководящих принципах см. Том 1, Модуль 2.)*

Комитет может также изучить политические задачи, разработанные Айрой Миллстейном в 1997 г. в отчете для ОЭСР «Перспективы улучшения государственной политики». Задачи этого документа сформулированы в помощь директивным и регламентирующим органам, создающим среду корпоративного управления и составляющим эталоны практики корпоративного управления. Эти задачи не потеряли актуальности со дня написания и могут сослужить прекрасную службу разработке кодекса. *(Задачи изложены в Томе 2, Приложении 8.)*

В качестве второго шага комитет должен изучить действующие кодексы различных стран. С учетом количества таких кодексов советуем для начала выстроить план исследования, сравнив оглавления, цели и диапазон действия отдельных кодексов, а затем уже приступить к анализу отдельных положений. Это поможет комитету исключить непригодные модели и избежать слишком поспешного использования несоответствующих местным потребностям иностранных кодексов и положений. Комитет поступит благоразумно, выбрав в качестве модели кодекс, основанный на ценностях, вопросах, проблемах и практике, сходных с теми, что существуют в стране работы комитета. Также комитету рекомендуется уделять наибольшее внимание современным кодексам и не включать устаревшие положения в новый кодекс. *(Сравнительный перечень страновых кодексов см. Том 1, Приложение 5.)*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОДЕЛЕЙ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ**УКРАИНА**

В основу проекта кодекса страны положены «Принципы корпоративного управления ОЭСР», которые комитет по разработке кодекса адаптировал к специфическим чертам корпоративного законодательства и деятельности в Украине.

БЫВШАЯ ЮГОСЛАВСКАЯ РЕСПУБЛИКА МАКЕДОНИЯ

В кодексе наилучшей практики БЮР Македонии содержатся определенные положения, «перенесенные» из иностранных кодексов корпоративного управления (в частности, англо-американской модели). Заимствования включают:

- решение рекомендовать принятие одноуровневой модели совета директоров;
- рекомендация по мере возможности не допускать вмешательство судов в принятие решений по деловым и коммерческим вопросам (так называемая презумпция добросовестности директоров при принятии решений);
- решение о поощрении саморегулирования на рынке капитала.

До разработки кодекса комитет изучил следующие документы:

- проекты законов БЮР Македонии о компаниях 1996 и 2002 г.;
- директивы и правила ЕС о прозрачности и раскрытии информации;
- доклад комиссии Уинтера (Британия);
- план мероприятий ЕС по модернизации законов о компаниях и поощрению принятия кодексов корпоративного управления;
- рекомендации Европейского форума по корпоративному управлению;
- Принципы ОЭСР по корпоративному управлению;
- Белая книга ОЭСР о корпоративном управлении в Юго-Восточной Европе;
- Исследование правовых систем в разных странах;
- Закон Сарбейнса-Оксли, регулирующий бухгалтерский учет и аудит (США).

БАНГЛАДЕШ

Ряд законов и руководящих принципов были использованы в качестве ресурсов в процессе разработки кодекса корпоративного управления для Бангладеш. Модели отбирались на основе их применимости к текущей ситуации в Бангладеш и диапазона действия кодекса, распространявшегося на государственные предприятия и финансовые институты. Если выяснялось, что в практике Бангладеш нет соответствующих наработок, то в качестве руководства использовались зарубежные кодексы. Например, отдельные положения о фидуциарных обязанностях директоров, а также требования к отчетности и раскрытию информации были дословно или косвенно «позаимствованы» из других страновых кодексов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОДЕЛЕЙ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ

БРАЗИЛИЯ

В основе первого кодекса Бразилии лежит Международный сравнительный анализ наилучшей практики Советов директоров, подготовленный Грегори и Форминардом, а также кодекс Кедбери, кодексы General Motors и NASD (Национальная ассоциация корпоративных директоров). В основе второго кодекса – принципы ОЭСР. Эти модели кодексов были выбраны комитетом при разработке в качестве эталонных.

ГЕРМАНИЯ

Наиболее недавно принятый кодекс разрабатывался под влиянием Объединенного кодекса Великобритании и первого кодекса наилучшей практики Германии от 2000 г. Последний кодекс также основан на немецком законодательстве и учитывает все национальные положения и формы практики, включая практику корпоративного управления, основанную на двухуровневой системе совета директоров.

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

В основе первого кодекса Кореи, изданного в 1999 году, лежали «Принципы корпоративного управления ОЭСР». В кодексе отражены специфические условия Кореи, в частности наличие крупных бизнес-групп. На второй, пересмотренный кодекс, большое влияние оказал закон Сарбейнса-Оксли (США).

ПОЛЬША

Перед разработкой кодекса наилучшей практики Польши комитет выполнил анализ зарубежных и международных стандартов корпоративного управления, включая принципы ОЭСР и NASDAQ, и Британские кодексы корпоративного управления. Принципы корпоративного управления ОЭСР были особенно полезны в качестве контрольного списка для включения всех важных вопросов. В целом, зарубежные кодексы помогли определить следующее:

- проблемные зоны, которые могут возникнуть и
- вопросы, важные для инвесторов.

В последствии были утверждены особые положения Польского кодекса, принимающие во внимание местную специфику и правовую среду.

ШВЕЙЦАРИЯ

В основе Кодекса наилучшей практики корпоративного управления Швейцарии лежат следующие документы:

- Доклад Кедбери (Великобритания);
- Доклад Хампеля (Великобритания);
- Объединенный кодекс (Великобритания);
- Доклад Вено (Франция);
- Отчет комиссии Баума (Германия).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ МОДЕЛЕЙ НАИЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ**ТУРЦИЯ**

Кодекс разработан после проведения детального анализа «Принципов корпоративного управления ОЭСР» и действующих страновых кодексов. Разработчики кодекса одни принципы «позаимствовали» в чистом виде, а другие пересмотрели, адаптировав их к местным условиям.

В основе турецкого кодекса лежат четыре принципа корпоративного управления - прозрачность, подотчетность, ответственность и добросовестность. Используя их, комитет решил сосредоточиться на составе и функционировании совета директоров, считавшегося основным компонентом реализации принципов корпоративного управления в контексте бизнес-среды Турции.

ЗАМБИЯ

На разработку проекта кодекса по наилучшей корпоративной практике для листингованных компаний Замбии оказали влияние «Принципы корпоративного управления ОЭСР», Отчет Кинга II ЮАР и «Руководящие принципы по корпоративному управлению Ассоциации стран Содружества».

Комитету следует иметь в виду, что при всей полезности изучения существующих кодексов и наилучшей практики, эти модели необходимо приспособлять к условиям и потребностям страны.

Оценка основы корпоративного управления в стране

Между различными странами существуют значительные отличия в структурах корпоративной собственности и правовой базы. При создании кодексов, основанных на международной наилучшей практике комитет должен учитывать эти различия и не включать в текст неуместных рекомендаций. В особенности важно изучение комитетом существующих законов, которые оказывают влияние на корпоративное управление, с целью снятия возможных противоречий. Хорошо составленный кодекс должен дополнять сложившуюся в стране правовую среду. Если комитет сочтет, что действующие законы неправильны или нуждаются в совершенствовании для усиления основы корпоративного управления страны, он может выделить рекомендации по изменению законодательной базы в отдельный раздел или приложение к кодексу. (О правовой среде см. Том 1, Модуль 2; о роли кодексов в продвижении правовых реформ см. Том 1, Модуль 3.)

ПОДУМАЙТЕ
Соответствует ли
кодекс действующим
законам?

АДАПТАЦИЯ КОДЕКСОВ К МЕСТНЫМ УСЛОВИЯМ**ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ КОНТЕКСТ: БЕЛЬГИЯ**

Бельгийский кодекс корпоративного управления дополняет действующее законодательство страны; положения кодекса не могут быть истолкованы в ущерб законам Бельгии. За основу кодекса наилучшей практики комитет взял действующее корпоративное право Бельгии, в частности положения бельгийского кодекса о компаниях, и финансовое право, применимое к листинговым компаниям. При разработке кодекса комитет также уделил много внимания последним инициативам Европейской Комиссии в области корпоративного управления, в особенности тем, что направлены на выполнение принятого в 2003 гплана Комиссии по усовершенствованию закона о компаниях и усилению корпоративного управления в Европейском Союзе.

**СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТИ:
МЕКСИКА**

Кодекс корпоративного управления Мексики основывается на кодексах корпоративного управления Канады, Англии, Франции, Нидерландов, ЮАР и Испании. Однако, при разработке кодекса Мексиканской фондовой биржей (Bolsa de Valores) во внимание принимался факт отличий между структурой капитала мексиканских корпораций, с одной стороны, и корпораций в Великобритании или Соединенных Штатах, с другой. В этих последних корпоративный капитал сегментирован и сосредоточен в руках крупных институциональных инвесторов, тогда как в публичных компаниях Мексики большая часть капитала находится у акционеров, имеющих контрольный пакет.

КУЛЬТУРНЫЙ КОНТЕКСТ: ЮАР

В обоих отчетах комиссии Кинга учитывалось культурное, религиозное и этническое разнообразие ЮАР, а также «африканское мировоззрение и культура в контексте управления компаниями в ЮАР», включая такие ценности, как «духовное соединение людей, согласование мнений, смиренность, отсутствие дискриминации, доверие и оптимизм».

ПОДУМАЙТЕ
На решение каких
вопросов должен быть
направлен кодекс?

Оценка необходимости реформ в корпоративном управлении в стране

Помимо изучения международной наилучшей практики корпоративного управления и действующего законодательства своей страны комитет должен провести оценку необходимости реформ в этой области на национальном уровне. Возможно, у комитета уже сложилось общее представление о практике корпоративного управления в стране и потребностях в реформе, что привело к инициативе разработки или пересмотра кодекса корпоративного управления наилучшей практики. Тем не менее, комитету следует изучить, что можно усовершенствовать в этой области, и провести консультации со всеми крупными заинтересованными сторонами, чтобы помочь комитету подготовить хорошие рекомендации. *(Подробнее о консультациях с заинтересованными сторонами см. Том 2, Модуль 3.)*

Для помощи в составлении первоначального списка необходимых реформ комитетам по разработке кодекса в развивающихся странах следует консультироваться с отчетами по оценке и повышению информированности, проведенных самостоятельно или с помощью международных организаций. Хорошим началом могут послужить документы Всемирного Банка по оценке корпоративного управления стран и ОЭСР по региональному корпоративному управлению.

Отчеты Всемирного банка по корпоративному управлению касательно соблюдения стандартов и кодексов

Пожалуй, основным средством оценки потребности реформ в стране в области частного сектора являются «Отчеты по соблюдению стандартов и кодексов», организованные Международным валютным фондом и Всемирным банком после финансовых кризисов в конце 1990-х годов. Целью Отчетов является выявление слабых мест и проведение реформ в области развития частного и финансового сектора. Оценка корпоративного управления в рамках программы Отчетов должна способствовать усилению прав собственности, сокращению затрат, связанных со сделками и стоимости капитала, и продвижению инвестиций в уставный капитал и росту. Оценка строится на принципах корпоративного управления ОЭСР с использованием средств диагностики, разработанных Всемирным банком. Проводится оценка правовой среды и регулирования и практики корпоративного управления, а также сильных и слабых сторон на разных рынках, строится основа для политического диалога по масштабу и первоочередности необходимых реформ. Подготовкой таких отчетов по корпоративному управлению занимался Всемирный банк совместно с соответствующими министерствами, ведомствами и профессиональными органами соответствующих стран.

Участие стран в данной оценке носит добровольный характер. После получения приглашения Всемирный банк поручает местному консультанту заполнить анкету или шаблонный документ с указанием правовой базы и регулирования страны, определяющие корпоративное управление, и собрать информацию по практике корпоративного управления. Затем эксперты Всемирного банка прибывают в страну для встречи с чиновниками, участниками рынка, инвесторами и эмитентами ценных бумаг и готовят отчет об оценке.

Оценка состоит из четырех частей: пояснительная записка, обзор рынка капитала в стране и институциональной базы, изучение каждого принципа корпоративного управления, включая рекомендации, а также свод рекомендаций в области законодательной реформы, усиления институциональной базы и добровольных и частных инициатив. Такая оценка показывает, насколько реальная практика участников рынка отличается от эталонов, которые необходимо соблюдать в рамках соблюдения законодательной базы и стандартов регулирования. То есть соблюдение страной каждого принципа ОЭСР по корпоративному управлению оценивается количественно и качественно. Большинство стран соглашаются разместить результаты оценки на сайте Всемирного банка (www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html).

Опубликованы отчеты по соблюдению стандартов и кодексов в области корпоративного управления в следующих странах: Болгария, Чили, Колумбия, Хорватия, Чешская Республика, Арабская Республика Египет, Грузия, Гонконг (Китай), Венгрия, Индия, Индонезия, Иордания, Республика Корея, Латвия, Литва, Малайзия, Маврикий, Мексика, Молдова, Марокко, Филиппины, Панама, Перу, Польша, Словацкая Республика, ЮАР, Турция и Зимбабве. (*Обзор Отчета для Индии см. в Приложении 9.*)

Белая Книга ОЭСР по корпоративному управлению

Совместно со Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией, а также при поддержке различных организаций, включая Глобальный форум по корпоративному управлению, ОЭСР организовала и провела ряд региональных «круглых столов» по корпоративному управлению в пяти регионах: Азии, Российской Федерации, Латинской Америке, Евразии и Юго-восточной Европе. За последние пять лет проведено более 25 заседаний в 18 странах по оценке практики корпоративного управления и согласованию программы реформ. По результатам каждого «круглого стола» сформирован официальный документ («Белая книга»), который можно использовать при разработке странового кодекса. Эти документы доступны на сайте ОЭСР www.oecd.org.

В ходе этих мероприятий в пяти регионах выявлен широкий круг проблем в области корпоративного управления, связанных с обеспечением соблюдения стандартов, собственностью и контролем, правами акционеров и равным отношением, эффективностью советов директоров, ролью банков и других заинтересованных сторон, прозрачностью и раскрытием информации. (*Обзор основных выводов по результатам региональных мероприятий см. Том 2, Приложение 10.*)

РАЗРАБОТКА И ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ НАД КОДЕКСОМ

По завершении всех исследований и первоначальных консультаций комитет начинает разработку кодекса.

Выбор основного разработчика

Хотя комитет в целом соглашается с окончательным вариантом, кто-то один из членов комитета, как правило, пишет (или, по крайней мере, координирует написание) последовательных вариантов кодекса, включая отзывы, полученные в ходе консультаций, и замечания и поправки, согласованные комитетом. Это задание занимает много времени и требует высокой отдачи. Решение о том, кто будет заниматься написанием кодекса, должно приниматься на первых заседаниях. Председатель и члены комитета могут обсудить этот вопрос во время индивидуальных встреч. В большинстве случаев основным разработчиком является один из членов комитета. Существующие кодексы были написаны председателями, менеджерами проекта и секретарями комитетов. Комитет также может привлечь внешнего консультанта для выполнения этого задания. В таком случае у консультанта должно быть четкое понимание технического задания комитета и инструкции касательно структуры кодекса, сферы его применения и целей. Во избежание непонимания консультант приглашается на все заседания комитета.

Кто бы ни писал кодекс - консультант или член комитета - необходимо, чтобы он мог уделять достаточно времени этому заданию. У разработчика также должно быть:

- четкое понимание международных аспектов корпоративного управления;
- четкое понимание структуры корпоративного управления страны и потребностей в этой области;
- отличные языковые навыки и опыт в написании отчетов и положений;
- способность работать в напряженных условиях и справляться с противоречивыми и меняющимися требованиями.

Как правило, разрабатывается три проекта кодекса. Первый общий проект, являющийся по сути консультативным документом, распространяется среди заинтересованных сторон для получения их замечаний. (*Подробнее о первоначальном проекте см. Том 2, Модуль 3.*) Второй проект включает в себя замечания, полученные от заинтересованных сторон и членов комитета. Третий проект может быть заключительным, хотя комитеты часто еще дорабатывают содержание и формулировку, по крайней мере, до голосования по окончательному варианту.

Члены комитета получают варианты кодекса заблаговременно, чтобы у них была возможность ознакомиться и обдумать содержание. Во многих случаях председатель предлагает на заседаниях комитета обсуждать принципиальные вопросы, а мелкие замечания по проекту кодекса направлять в письменном виде секретарю комитета.

Стиль и формат

При рассмотрении создаваемых последовательно редакций кодекса комитету необходимо определиться с форматом, стилем и объемом кодекса; насколько подробными должны быть рекомендации и положения; как вписать комментарии и руководство по реализации. Всегда желательно отделить базовую информацию в отношении среды корпоративного управления в стране от самого кодекса. Но после каждого положения можно поставить комментарии и руководство по реализации положений кодекса, как это было сделано, например, в бельгийском кодексе корпоративного управления, или в отдельном разделе «Комментарии к кодексу», как это было в случае с «Принципами корпоративного управления ОЭСР». При включении примечаний, комментариев и руководства по реализации после основных рекомендаций или принципов важно отделить их от основного текста, чтобы не запутать пользователей в том, что обязательно, а что необязательно для реализации кодекса.

Структура кодекса наилучшей практики корпоративного управления может быть разной. Как правило, в кодексе присутствуют следующие элементы:

- оглавление,
- предисловие, как правило, написанное председателем комитета, с указанием условий, которые вызвали разработку кодекса, и признание вклада в его разработку,
- введение, в котором описывается техническое задание, масштаб и цели кодекса и рекомендуемые механизмы реализации, а также какие кодексы и иные документы были изучены в процессе разработки,
- обзор рекомендаций, чтобы было легко понять основной упор содержания кодекса,

ОТДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ОТ РУКОВОДСТВА ПО РЕАЛИЗАЦИИ

БЕЛЬГИЯ

«Принцип 1. Компания принимает четкую структуру корпоративного управления»

1.1. Во главе каждой компании должен быть коллегиальный орган – совет директоров. Компания определяет круг полномочий и раскрывает соответствующую информацию в своем положении о корпоративном управлении (далее – «Положение»)

Руководящий принцип Задача совета директоров состоит в проведении политики, направленной на долгосрочность успешной деятельности компании за счет предпринимательского лидерства и обеспечения оценки и управления рисками.

Руководящий принцип Обязанности совета директоров описаны в учредительных документах компании и мандате совета директоров. Одной из обязанностей совета директоров является определение круга полномочий с подробным описанием ответственности, обязанностей, состава и функционирования в пределах, определенных учредительными документами компании».

– Бельгийский кодекс корпоративного управления, декабрь 2004 г.

БАНГЛАДЕШ

«Финансовая отчетность, аудит и раскрытие нефинансовой информации»**IV. Внутренний аудит****Принципы:**

- A. Все листинговые компании должны иметь подразделение, занимающееся внутренним контролем. Частным компаниям также следует рассмотреть создание системы внутреннего контроля, если у них нет отделов внутреннего аудита.
- B. Отдел внутреннего аудита должен быть наделен широким объемом работ для проверки всех уровней организации, при этом будучи независимым от правления, подчиняясь непосредственно Совету директоров и Комитету по аудиту.
- C. Директора принимают соответствующие меры для защиты компании и акционеров на основании отчетов внутреннего аудита.

Руководящие принципы:

- D. Отдел внутреннего аудита должен получить соответствующий документ от совета директоров или председателя комитета по аудиту, разрешающий ему доступ к любым документам в любом месте и в любое время.
- E. Отдел внутреннего аудита может предлагать инициативы и изменения непосредственно совету директоров».

– Кодекс корпоративного управления Бангладеш, март 2004 г.

- рекомендации или положения кодекса, разделенные по главам.
- аннотации к кодексу;
- возможные рекомендации по усовершенствованию законодательной базы по корпоративному управлению;
- приложения с указанием членов комитета, базовой информации, результатов обзора и т.п.

Для обеспечения понимания кодекса всеми пользователями и общественностью комитет должен обеспечить следующее:

- кодекс не был слишком длинным. Если в него входят базовая информация или результаты исследования, их необходимо отделить в приложения или отдельные разделы кодекса;
- точная и простая формулировка и четкое определение терминов. Например, функции независимого директора определяются разными способами. Читатель не должен почувствовать какой-либо двусмысленности относительно определения термина в кодексе;
- стиль кодекса не должен быть чересчур законоведческим, но при этом четко описывать ожидаемые поведение компаний и их практику корпоративного управления.

После завершения работы над кодексом его необходимо представить в привлекательном и удобном для читателя формате. Многие компании пользуются услугами дизайнера или издательской компании.

Учет при составлении кодекса отзывов, полученных в ходе консультаций

Одной из самых сложных задач, с которой сталкиваются составители кодекса, является пересмотр начального проекта с целью включения полученных в ходе консультаций отзывов. Может потребоваться внесение в текст первоначального проекта большого количества уточнений, предложенных в ходе консультаций и последующих обсуждений на заседаниях комитета. Некоторые отзывы и предложения будут более, а другие менее значимы и правомерны. Однако всем предложениям и комментариям необходимо уделить серьезное внимание. Комментарии и принятые в связи с ними решения необходимо записывать в протоколах заседаний. Комитет должен по мере возможности упоминать в тексте проекта о фактах переработки текста как результате комментариев, сделанных отдельными заинтересованными сторонами.

Сопоставление отзывов заинтересованных сторон

Хотя основной задачей процесса консультаций является помощь в разработке содержания кодекса, это также важный политический

процесс, который обеспечивает вклад всех сторон и поддержку в эффективную реализацию кодекса. В результате неизбежно встает вопрос внесения поправок в проект кодекса, чтобы достичь некоего компромисса мнений. Но бывает и так, что мнения некоторых заинтересованных сторон прямо противоречат друг другу. Поэтому необходимо дополнять или менять некоторые положения, чтобы снять обеспокоенность некоторых групп, и даже очевидно полезные рекомендации могут быть удалены вследствие давления других групп. В таких случаях комитет оказывается в трудном положении, и о нем могут подумать, что он благоволит некоторым группам в ущерб другим. Чтобы справедливо уравновесить противоречащие мнения комитету необходимо придерживаться своего мандата. Чем яснее выражены изначальные задачи кодекса, тем легче будет использовать их в качестве критерия для принятия или отклонения некоторых мнений. *(Подробно об оценке важности и влияния заинтересованных сторон см. Том 2, Модуль 3.)*

ПРИМЕРЫ

ВКЛЮЧЕНИЕ ОТЗЫВОВ В КОДЕКС

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

Комитет по составлению кодекса Кореи распространил свой первоначальный вариант через интернет и средства информации, а затем провел общественные слушания. Значимые замечания далее были включены в окончательный вариант, который был завершен на общем заседании комитета и консультационной группы.

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

В результате консультаций в Российской Федерации было внесено несколько поправок в кодекс касательно обязательного присутствия независимых директоров в составе советов директоров, пересмотра роли комитета по аудиту и других, прав акционеров и введения должности корпоративного секретаря.

ЮАР

На первый проект второго отчета Кинга получено более 400 откликов, в том числе из-за границы. Все замечания были тщательно изучены и прокомментированы соответствующими рабочими группами и далее представлены вместе с рекомендациями комитету на рассмотрение. В результате этого процесса внесено несколько значительных изменений в отдельные разделы кодекса

ПОДУМАЙТЕ
Изучено ли возможное влияние каждой рекомендации?

П Р И М Е Р Ы

УРЕГУЛИРОВАНИЕ РАЗНОГЛАСИЙ: БЮР МАКЕДОНИЯ

Комитет по разработке кодекса БЮР Македонии испытал серьезные трудности с достижением согласия по вопросам, связанным с кумулятивным голосованием. Этот вопрос оказался сложнее, чем предполагал комитет. Были заданы важные вопросы:

- Можно ли мобилизовать средства акционеров в БЮР Македонии?
- Понимают ли акционеры сложившуюся систему?
- Хотят ли акционеры в БЮР Македонии, чтобы в компаниях были большие советы директоров?
- Насколько эффективен может быть один директор, представляющий миноритарных акционеров?

Обсуждение этих вопросов с разными заинтересованными сторонами, особенно группами акционеров, и понимание их обеспокоенности помогло комитету сформулировать мнение, с которыми согласились все.

Еще одна задача, которую должен разрешить комитет – это сила кодекса. Некоторые заинтересованные стороны могут заявить, что предлагаемая наилучшая практика слишком строга, другие же могут подумать, что кодекс недостаточно жесткий. Поэтому комитет опять может оказаться под давлением в пользу изменения проекта кодекса. Именно поэтому комитету необходимо справедливо и беспристрастно уравновесить конфликтующие мнения своим компромиссным решением в соответствии со своим мандатом. *(Подробнее о мандате комитета см. Том 2, Модуль 2.)*

Надежность результатов

Комитет также может задаться вопросом о том, насколько достоверны результаты собеседований и опросов, особенно если в процессе участвуют группы со значительными расходящимися интересами. Поэтому, к включению отзывов, полученных во время консультаций, в проект кодекса, нужно подходить осторожно. Порой трудно определить, отражает ли тот или иной полученный комментарий действительную позицию направившего его лица или группы заинтересованных сторон, к которой это лицо принадлежит. Особенно это касается случаев, когда проводятся собеседования в формате «один на один» с несколькими людьми. Даже в случае проведения широких консультаций комитет должен быть уверен, что отобранный для включения в проект кодекса пример является

показательным для опрашиваемой группы в целом. Можно привлечь консультанта из числа исследователей рынка и статистиков, чтобы получить показательные отзывы, особенно если комитет намерен обнародовать результаты опроса. Эти отзывы можно использовать в помощь рекомендациям, изложенным в кодексе.

ПРИМЕРЫ**НАДЕЖНОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНСУЛЬТАЦИЙ:
ВЕЛИКО- БРИТАНИЯ**

При подготовке доклада Хиггса в 2002 году в течение пяти недель было проведено 605 телефонных опросов директоров британских листингованных компаний. Профиль выборки соответствовал группе директоров в целом. Но исследователи хотели удостовериться, что их выборка является статистически надежной. А надежность основывается на допуске по оценке совокупности по выборочным данным, который зависит от размера выборки и процентного содержания результатов. Например, по вопросу, на который половина из 605 респондентов дала одинаковый ответ, исследователи определили, что в 95 из 100 случаев этот результат не будет отличаться больше чем на +/- 4 процента от всего опроса всей группы при использовании таких же процедур. Чем меньше выборка, тем менее надежны результаты

Рецензирование и утверждение кодекса

После внесения изменений и дополнений необходимо провести рецензию кодекса в совокупности. Слишком часто комитеты по разработке кодекса не обращают должного внимания на то, как изменения влияют на построение и ход мыслительного процесса, структуру разделов, их заголовки, правильность орфографии и грамматики. Закрадываются ошибки, которые ставят авторов и издателей в неловкое положение, а также размывают серьезность и профессиональный характер всего документа. Поэтому опытному человеку необходимо дать задание отредактировать окончательный вариант кодекса на предмет логической последовательности мысли, грамматики и стиля подачи материала.

У изменений могут быть и иные неожиданные последствия. В отдельных случаях положение кодекса, после внесения в него изменений, может сделать недействительным его другое положение. Поэтому необходимо отрецензировать весь кодекс, чтобы быть уверенными в том, что он изложен последовательно и

ПОДУМАЙТЕ

*Все ли члены
комитета согласны
с окончательным
вариантом кодекса?*

не содержит противоречий. В рамках такой работы комитет должен обеспечить, что:

- каждое положение или рекомендация по наилучшей практике обосновано, полезно, приемлемо, желаемо, сформулировано на основе предшествующих обсуждений с организациями, на которые окажет влияние любое предлагаемое изменение, связанное с корпоративным управлением;
- содержание кодекса охватывает основные вопросы и потребности в реформе корпоративного управления в стране, и при этом оно соответствует международным стандартам наилучшей практики и ожиданиям инвесторов;
- кодекс не противоречит действующим законам, и каждая поправка в законодательной базе, вытекающая из кодекса, тщательно продумана;
- в кодексе нет двусмысленных, противоречащих друг другу или дублирующихся формулировок, и аннотации не трактуются как официальные рекомендации;
- каждая отдельная рекомендация кодекса необходима и вносит свой вклад в его общую эффективность;
- кодекс пронизан единой смысловой линией, и он содержит все необходимые ссылки.

После завершения рецензирования кодекса комитет проводит заседание для формального принятия кодекса. Каждый член комитета должен быть согласен со всем его содержанием. Вполне возможно, что в процессе внедрения возникнут ситуации – особенно на мероприятиях с участием средств информации – когда будут высказаны критические замечания и заданы вопросы в отношении кодекса. В таком случае комитету необходимо защитить свой выбор и рекомендации. Если внутри комитета есть расхождения во мнении, это может отрицательно сказаться на последующем внедрении кодекса.

Внедрение и мониторинг

МОДУЛЬ 5

Главный риск, с которым сталкивается кодекс корпоративного управления, это превращение его лишь в витрину реформы корпоративного управления. После издания кодекса необходимо обеспечить его широкое распространение. Для повышения шансов оказания по-настоящему реального и продолжительного воздействия на корпоративную практику кодекс должен быть принят ведущими заинтересованными сторонами. Чтобы кодекс не терял своей актуальности для политиков и представителей корпоративного мира, необходимо время от времени его совершенствовать, чтобы отражать международную наилучшую практику и потребности страны в реформах. Прежде чем комитет по разработке кодекса будет расформирован, он должен рассмотреть механизмы измерения реального воздействия кодекса на практику, чтобы не отставать от изменений и реформ в корпоративном управлении в стране и за рубежом, и совершенствования кодекса по мере необходимости.

В этом модуле будут рассмотрены следующие вопросы:

- издание и распространение кодекса
- принятие и внедрение положений кодекса
- измерение реального влияния кодекса на практику
- последующее совершенствование кодекса

ПРЕЗЕНТАЦИЯ И ВНЕДРЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ КОДЕКСА

Заключительной главной задачей комитета по разработке кодекса является принятие мер по обеспечению широкого распространения нового кодекса наилучшей практики, принятия его целевой аудиторией и внедрения его положений на практике. С этой целью после согласования окончательного варианта кодекса, но до его официального представления общественности, комитет организует:

- презентацию окончательного варианта на официальном мероприятии;
- распространение кодекса;
- обеспечение готовности основных заинтересованных сторон к принятию и оказанию помощи во внедрении положений кодекса.

Меры по изданию и распространению кодекса

Издание кодекса является важным импульсом реформы корпоративного управления и уникальной возможностью быть услышанными всеми целевыми пользователями. Если ведущие заинтересованные стороны официально одобряют его, и это становится общеизвестно, то тем самым прокладывается дорога другим заинтересованным группам к присоединению к кодексу и подтверждению ими своих обязательств следовать рекомендациям кодекса. Для привлечения максимума внимания к кодексу комитет может организовать открытое мероприятие по его презентации и одобрению заинтересованными сторонами, участвующими в презентации. На него можно пригласить руководство правительства, регламентирующих органов, лидеров бизнеса, ученых и других желающих.

Таким образом, комитету необходимо:

- организовать презентацию;
- определить издаваемый тираж кодекса;
- определиться с каналами распространения кодекса;
- взаимодействовать с заинтересованными сторонами по вопросу одобрения кодекса;
- принять меры по продвижению и популяризации кодекса.

Необходимо тщательно спланировать проведение презентации, чтобы издание кодекса не осталось незамеченным, и заручиться поддержкой нового кодекса. Презентация проводится в удобное для участников время, а место проведения должно быть доступным. Можно организовать презентацию у одной из заинтересованных сторон, принимавших участие в процессе разработки и важной с точки зрения реализации кодекса, например, на бирже. Необходимо заранее уведомить о проведении презентации и пригласить ведущие

заинтересованные стороны, заблаговременно направив им несколько дополнительных экземпляров кодекса. Мероприятие не должно длиться более двух часов. В процессе презентации комитету необходимо предоставить достаточно времени для презентации основных черт кодекса, а также формального объявления одобрения ведущими заинтересованными сторонами. Комитет может представить их и пригласить выступить о том, почему кодекс так важен и как использовать его на практике.

Для того, чтобы представить кодекс широкой аудитории, комитет приглашает средства информации на презентацию, раздает журналистам кодекс и разъясняет им содержание документа. Поддержка средств информации и их положительный отзыв способствует повышению информированности и, наконец, внедрению положений кодекса. (О взаимоотношениях со средствами информации см. Том 2, Модуль 3.)

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОДЕКСА

ЮАР

Массовое извещение о публикации второго кодекса Кинга было распространено через местные и зарубежные средства информации. Презентация кодекса прошла в Йоханнесбурге на конференции, где обсуждались различные элементы второго кодекса Кинга и их влияние. В работе конференции приняли участие более 700 человек. Впоследствии кодекс был утвержден и одобрен широким кругом организаций и учреждений, включая биржу Йоханнесбурга, правительственный сектор и соответствующие общественные институты.

БРАЗИЛИЯ

Презентация кодекса, разработанного Бразильским институтом корпоративного управления, состоялась на бирже Сан Пауло, где его хорошо приняли. Несколько компаний и учреждений сразу согласились принять кодекс. Более того, первое и второе издание активно использовались при создании «Ново Меркадо» (Novo Mercado), специальной площадки биржи для компаний, которые добровольно принимают обязательства по корпоративному управлению в дополнение к тем, которые прописаны в законодательстве.

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Российский институт директоров, а также Ассоциация независимых директоров и Ассоциация по защите прав инвесторов сыграли значительную роль в поддержке кодекса как в процессе его разработки, так и во время его официальной презентации и последующего публичного продвижения. Впоследствии кодекс был одобрен Правительством России и регулятором фондового рынка - Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Представители Российского института директоров, других профессиональных ассоциаций и компаний вошли в созданный при Федеральной комиссии Экспертный совет по корпоративному управлению, одной из целей которого стал мониторинг внедрения кодекса и его последующее обновление.

Публикация кодекса может быть дорогостоящим мероприятием, а печатные экземпляры кодекса необходимо грамотно распространять среди широкой аудитории. Комитет и ведущая организация должны принять решение о бесплатном распространении печатной и электронной версий кодекса и организации каналов распространения его печатных экземпляров.

Как правило, кодексы наилучшей практики считаются открытой информацией, которая должна быть свободно доступна всем целевым пользователям. Но в некоторых случаях, как, например, в ЮАР, разработчики кодекса считают, что в кодексе содержится ценная интеллектуальная собственность, которая является платной. В любом случае комитет должен запланировать в своем бюджете затраты на издание и заранее организовать финансирование.

ПРИМЕРЫ

РАСПРОСТРАНЕНИЕ КОДЕКСА

ПОЛЬША

Кодекс корпоративного управления для польских листингованных компаний был издан в печатной и электронной версиях. Печатные экземпляры кодекса распространялись во время презентации и были разосланы по почте соответствующим учреждениям и участникам рынка бесплатно. Еженедельный экономический журнал напечатал серию статей о принципах и рекомендациях кодекса. Кодекс также был включен в сборник официальных документов по корпоративному управлению в Польше и распространен среди многих учреждений и отдельных лиц.

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Печатная версия кодекса была распространена среди целевых пользователей через Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг и ее региональные подразделения, электронная версия была размещена на сайте Федеральной комиссии и сайтах различных организаций (Российский институт директоров, Ассоциация по защите прав инвесторов и др.).

БРАЗИЛИЯ

Бразильский институт корпоративного управления издал 6.000 экземпляров первого издания своего кодекса и 10.000 экземпляров второго расширенного издания. Еще 3.000 экземпляров издано на английском языке. Экземпляры кодекса были направлены всем директорам бразильских листингованных компаний и распространялись во время учебных программ, семинаров и ежемесячных мероприятий. Кодекс также был размещен на нескольких сайтах.

Поскольку к новому кодексу также могут обращаться потенциальные международные инвесторы, т.к. он может помочь в привлечении новых инвестиций, комитет должен рассмотреть вопрос о целесообразности перевода кодекса на английский язык. Надо иметь в виду, что англоязычный вариант кодекса является важным средством консультирования для комитетов в других странах, занимающихся разработкой кодекса.

Внедрение положений кодекса

После официальной презентации кодекса внимание комитета переключается с разработки кодекса на его внедрение и содействие соблюдению его основных рекомендаций.

Эффективное соблюдение рекомендаций по корпоративному управлению наилучшей практики зависит от следующих основных факторов:

- *Сущность*. Все ли основные заинтересованные стороны поддерживают кодекс? Другими словами, все ли понимают, что кодекс представляет собой всеми принимаемые наивысшие стандарты?
- *Здравый смысл*. Понимают ли компании, что эти рекомендации по наилучшей практике улучшат их доступ к капиталу и результаты их деятельности?
- *Давление рынка*. Поощряют ли акционеры, институциональные инвесторы, банки и другие источники капитала компании следовать рекомендациям кодекса наилучшей практики корпоративного управления?
- *Правовая поддержка*. Включены ли рекомендации кодекса в правила и требования биржевого листинга?
- *Обеспечение внедрения*. Проводится ли мониторинг внедрения рекомендаций кодекса или регулятор рынка осуществляет шаги по его внедрению?

Еще на этапе разработки кодекса необходимо обсуждать вопросы его внедрения, обеспечения исполнения положений и рекомендаций. Например, в Кодексе корпоративного управления Бангладеш содержится указание на то, как его надо применять на практике. В некоторых кодексах, например, Германском кодексе корпоративного управления, четко прописано, какие его положения являются обязательными, а какие являются рекомендацией наилучшей практики, и всем компаниям не обязательно сразу же строго следовать последним.

ЦИТАТА

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ

«Отдельные организации могут соблюдать положения кодекса, включив их в свои учредительные документы, процедуры компании и отчетность... Самым эффективным нормативным шагом по внедрению Кодекса корпоративного управления станет его принятие Комиссией по ценным бумагам и биржам. Можно начать с этапа «соблюдай или поясни причины несоблюдения» (*comply or explain*), что требует от организации соблюдения положений кодекса или объяснения причин отступления от них. Как это сделано во многих странах, положения кодекса можно включить в требования биржевого листинга бирж Дакки и Читтагонга. Дополнительным требованием к совету директоров всех листингованных компаний станет обязательное обучение директоров ... Тем не менее, первый шаг может и должен стать инициативой самих корпораций и организаций по внедрению положений кодекса...»

– Кодекс корпоративного управления Бангладеш

Поскольку многие кодексы рассчитаны в основном на листингованные компании, во многих странах комиссии по рынку ценных бумаг и биржи взяли на себя ведущую роль во внедрении кодексов корпоративного управления и отчетов о таком внедрении. Внедрение положений принимает две основные формы: положения кодекса становятся либо обязательными через нормативные правила и правила биржевого листинга или же компаниям предоставляется выбор подчиняться кодексу или объяснить причины отклонения от него. (*Подробнее о механизме «подчиняйся или объясни» см. Том 1, Модуль 2.*)

Когда некоторым положениям придается обязательный характер через нормативные требования и правила биржевого листинга, необходимо быть уверенными в том, что органы регулирования смогут придать им силу, а целевые компании смогут соблюдать новые правила, и что при этом цена соблюдения не станет слишком высокой. Во многих случаях может быть не понятно, как проводится мониторинг и обеспечение исполнения обязательств по соблюдению положений. Одной из мер по внедрению положений кодекса может быть приостановка торгов акций компании, не соблюдающей кодекса. Однако такие шаги используются нечасто.

Комиссии по рынку ценных бумаг и биржи – это не единственные организации, играющие основную роль в мониторинге и внедрении наилучшей практики корпоративного управления. Другие организации,

такие, как центральные банки, профессиональные организации и ведомства (например, Совет по финансовой отчетности Соединенного Королевства) также могут выступать инициаторами помощи в повышении стандартов корпоративного управления и усовершенствования практики корпоративного управления.

П Р И М Е Р Ы

ВНЕДРЕНИЕ КОДЕКСА

ИНДИЯ

Совет по ценным бумагам и биржам Индии вел работу по изменению корпоративного управления. Рекомендации, выработанные комитетом Кумара Мангалама Бирлы, были приняты Советом, что придало им характер обязательных. Теперь они применяются ко всем листинговым компаниям и их соблюдение обеспечивается биржами посредством листинговых соглашений.

ЮАР

В принципе, второй кодекс Кинга работает в режиме «соблюдай или объясни причины несоблюдения», и все компании обязаны раскрывать информацию о степени соблюдения положений кодекса. Тем не менее, некоторые статьи кодекса находятся сейчас в процессе выборочного включения в правовую базу. Так, некоторые рекомендации из этого кодекса уже включены в законодательство и соответствующие нормативные документы, относящиеся к банкам, страховым компаниям и другим финансовым институтам.

С марта 2003 г. от всех компаний, котируемых на бирже Йоханнесбурга, требуется предоставлять подробные разъяснения своего соблюдения рекомендаций кодекса и причин отклонения (или указать, по каким аспектам они намереваются начать соблюдать кодекс и когда). В настоящее время биржа пересматривает свои правила листинга, и предполагается, что некоторые рекомендации, изложенные во втором кодексе Кинга, станут обязательными для листинговых компаний.

Подробный протокол по корпоративному управлению в государственном секторе был утвержден правительством страны, хотя он еще не полностью внедрен. Его применение и обеспечение соблюдения будут проходить под контролем генерального аудитора страны, а разъясняющие инструкции будут исходить от Казначейства.

ПОДУМАЙТЕ

Кто будет проводить мониторинг реализации кодекса и его воздействия?

Когда в мониторинг и внедрение наилучшей практики корпоративного управления вовлечено несколько ведомств, важно обеспечить ясность и согласованность их функций. В частности, должны быть четко разделены границы ответственности между различными учреждениями. Например, в области раскрытия информации, разные аспекты, касающиеся практики аудита, могут регулироваться профессиональным органом и биржей. Следует обеспечить, чтобы мониторинги, осуществляемые двумя группами, не наслаивались и не противоречили друг другу.

Из-за количества и сложности кодексов и отчетов по корпоративному управлению, изданных в Соединенном Королевстве, необходимо разработать концепцию и инфраструктуру для разработки, мониторинга и пересмотра системы корпоративного управления. Другие страны также могут рассмотреть такую концепцию. *(Описание концепции см. Том 2, Приложение 11)*

ПЕРЕСМОТР И ОБНОВЛЕНИЕ КОДЕКСА

Хотя предполагается, что кодексы корпоративного управления наилучшей практики разработаны на годы, их необходимо периодически пересматривать и совершенствовать, чтобы отражать в них следующее:

- развивающиеся стандарты наилучшей практики;
- изменения в концепции и практике корпоративного управления в стране;
- повышение качества и влияние кодекса.

Как кодексу оставаться актуальным

Кодексы могут устареть за сравнительно короткий промежуток времени. С начала 1990-х годов международные финансовые рынки становились сильнее и более конкурентоспособными, а финансовые инструменты более сложными и продвинутыми. Эти важные тенденции убеждают высокопоставленных политиков в необходимости непрерывного мониторинга и совершенствования структур корпоративного управления и требований к повышению прозрачности и раскрытию информации. Последний пересмотр и изменения в «Принципы ОЭСР по корпоративному управлению» служат замечательным примером того, как международные стандарты развиваются за относительно небольшое время. *(Обзор наиболее значительных поправок в Принципы ОЭСР см. Том 2, Приложение 12.)*

ПРИМЕР

**ПЕРЕСМОТР ПОСЛЕДНЕЙ РЕДАКЦИИ
ОБЪЕДИНЕННОГО КОДЕКСА**

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

Совет по финансовой отчетности объявил, что периодически последняя редакция Объединенного кодекса (2003 г.) будет анализироваться, чтобы обеспечить его эффективность и определить необходимость дальнейших изменений. Совет также заявил, что при этом признает ценность стабильности, поэтому регулярный анализ кодекса не означает, что в результате каждого такого анализа в кодекс обязательно должны вноситься изменения. В 2004 г. было объявлено, что во второй половине 2005 г. будет проведен первый анализ кодекса. Если будут предложены какие-либо поправки, то Совет обязался провести общественные консультации.

Поэтому многие комитеты по разработке кодекса во введении указывают необходимость регулярного пересмотра его содержания. В некоторых кодексах указывается время, в других обстоятельства, которые могут привести к такому пересмотру. Преимущества указания сроков состоят в том, что экономится время на обсуждение необходимости пересмотра кодекса, и комитету легче организовать структуру мониторинга и последующих мероприятий. Анализ, обзор кодекса не означает, что он будет изменен, но гарантирует, что кодекс не потеряет своей актуальности, а его внедрение будет находиться под пристальным мониторингом.

ЦИТАТА

ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОДЕКСОВ

БРАЗИЛИЯ

«Следует отметить, что Комиссия по ценным бумагам Бразилии считает корпоративное управление динамичным процессом, а не неизменным набором мер. Ежегодно кодекс будет корректироваться в соответствии с изменениями в регулировании на бразильском и международном рынках».

– Рекомендации Комиссии по корпоративному управлению, июнь 2002 г.

ЦИТАТА

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
КОДЕКСОВ**

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

«Комитет... признает, что у этого кодекса могут быть недостатки, вызванные во многом нехваткой времени на подготовку – всего 6 месяцев. Кроме того, кодекс наилучшей практики может развиваться, поэтому необходимо его пересматривать в свете изменений обстоятельств».

– Джае Чул Ким, Кодекс наилучшей практики по корпоративному управлению, сентябрь 1999 г.

БЕЛЬГИЯ

«Комитет считает, что кодекс необходимо пересматривать в будущем, чтобы учитывать накопленный опыт и изменения в правовой среде и практике бизнеса. Поэтому комитет позаботится об организации последующих мероприятий».

– Морис Липпенс, Бельгийский кодекс корпоративного управления, декабрь, 2004 г.

ГЕРМАНИЯ

«Как правило, ежегодно кодекс будет пересматриваться с учетом изменений в стране и за рубежом и корректироваться, если в том будет необходимость».

– Кодекс корпоративного управления Германии, май, 2003 г.

Постоянные комитеты корпоративного управления

Важно определить, назначить или создать орган, который бы отслеживал изменения в области корпоративного управления в стране и мире, оценивал воздействие кодекса на практику в стране и поддерживал его актуальность. В некоторых странах комитеты по разработке кодекса трансформируются в постоянные комиссии. В других случаях задачу по оценке реализации кодекса и мониторинг практики корпоративного управления берет на себя какое-то основное исполняющее ведомство, например, биржа. На следующих страницах приведены соответствующие примеры.

СОЗДАНИЕ ПОСТОЯННЫХ СТРУКТУР МОНИТОРИНГА

КАНАДА

В 1994 г. биржа Торонто выпустила руководящие принципы по совершенствованию корпоративного управления, известные как «Доклад Дея», в котором биржа порекомендовала, чтобы «преемник комитета (по созданию кодекса - Ред.)... проводил мониторинг развития в области корпоративного управления и оценивал актуальность наших рекомендаций».

ДАНИЯ

Выглядело естественно, что работу Комитета Норби продолжила биржа Копенгагена. Для обеспечения непрерывного развития культуры и структур менеджмента в листингованных компаниях был сформирован комитет биржи по корпоративному управлению. Состав комитета играет важную роль, поскольку биржа признает необходимость адаптации рекомендаций к меняющимся условиям. Наблюдательный совет биржи наделил комитет следующим мандатом:

- проводить мониторинг развития в области корпоративного управления во взаимодействии с руководством компаний, акционерами и другими заинтересованными сторонами;
- проводить мониторинг развития в области требований, регулирующих корпоративное управление;
- изучать мнения компаний и опыт по выполнению рекомендаций комитета Норби;
- проводить оценку необходимости пересмотра рекомендаций комитета Норби по корпоративному управлению.

ГЕРМАНИЯ

Правительственная комиссия, разработавшая кодекс корпоративной наилучшей практики, функционирует как постоянная комиссия со дня публикации кодекса в феврале 2002 г. Комиссия периодически (не менее раза в год) анализирует кодекс и оценивает его воздействие на заинтересованные стороны.

РЕСПУБЛИКА КОРЕЯ

После завершения работы над кодексом в 2001 г. корейская биржа создала Центр корпоративного управления Кореи. Центр контролирует вопросы, связанные с кодексом, чтобы обеспечить его пересмотр по мере необходимости.

ПОЛЬША

Польский форум по корпоративному управлению разработал общедоступную рейтинговую систему, как средство мониторинга соблюдения кодекса корпоративного управления. Такой мониторинг также позволяет периодически пересматривать положения кодекса.

ПРИМЕРЫ

СОЗДАНИЕ ПОСТОЯННЫХ СТРУКТУР МОНИТОРИНГА

ТУРЦИЯ

Комитет, разработавший кодекс, также получил задание по оценке его соблюдения и пересмотру кодекса по мере необходимости.

ШРИ ЛАНКА

Комитет по корпоративному управлению Института сертифицированных бухгалтеров в Шри Ланке после выпуска первого кодекса в 1997 г. сформировал постоянный комитет на несколько лет. В 2002 г. им был издан Кодекс наилучшей практики для комитетов по аудиту, а в 2003 г. - переработанный кодекс корпоративного управления.

ПОДУМАЙТЕ
*Какими критериями
 вы воспользуетесь
 для измерения
 воздействия кодекса?*

Оценка внедрения кодекса

Прежде, чем приступить к переработке кодекса наилучшей практики, необходимо оценить степень внедрения и эффект воздействия действующего кодекса и проанализировать его недостатки. Но оценить прямой эффект от кодекса корпоративного управления не всегда легко. Не менее сложно и определить, какие улучшения в корпоративном управлении являются эффектом действующего кодекса, а какие есть результат других реформ. Для оценки общего воздействия кодекса обычно используются следующие критерии.

Количество упоминаний кодекса в средствах информации

В некоторых странах приняты методы оценки эффективности рекламы, использующие такие критерии, как количество упоминаний в средствах информации и количество статей, посвященных кодексу. Полученные данные и информация не всегда могут быть исчерпывающими, потому что маловероятно, что все замечания в средствах информации будут выявлены. Так же финансовые отчеты, телевизионные бизнес новости, сообщения, биржевые публикации и аналогичные материалы не всегда могут быть положительными, поэтому органу мониторинга предстоит разделить положительные и отрицательные упоминания.

Число сторон, официально поддержавших кодекс

Одной из основных задач кодексов наилучшей практики корпоративного управления является достижение консенсуса по программе реформ и

ИЗМЕРЕНИЕ ОБЪЕМА ОФИЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ КОДЕКСА**ШВЕЙЦАРИЯ**

Кодекс наилучшей практики по корпоративному управлению был поддержан следующими организациями:

- Ассоциация пенсионных фондов
- Ассоциация частных компаний с ограниченной ответственностью
- Конфедерация наемных работников
- Инвестиционный фонд устойчивого развития
- Федерация промышленных холдинговых компаний
- Общество химической промышленности
- Организация предприятий малого и среднего бизнеса
- Ассоциация швейцарских банков
- Институт сертифицированных бухгалтеров и консультантов по налогам
- Страховая ассоциация
- Федерация розничных торговцев
- Общество финансовых аналитиков и менеджеров портфелей

умение убедить все ведущие заинтересованные стороны согласовать понятие наилучшей практики. Поэтому некоторые комитеты измеряли успех, считая количество целевых заинтересованных сторон, которые открыто поддержали кодекс.

Воздействие на корпоративную практику в целом

Обзоры и оценки корпоративного управления в стране могут измерить изменения в корпоративной практике, явившиеся результатом нового кодекса. Косвенным свидетельством такого влияния могут быть изменения, внесенные в правила внутреннего распорядка компании. Оценка прямого эффекта может включать число улучшений, связанных со структурами и практикой совета директоров, раскрытием информации, политикой голосования акционеров и т.п.

Воздействие на правовую среду и регулирование корпоративного управления

Некоторые страны использовали кодекс как способ продвижения реформ в корпоративном управлении и проверки почвы для разработки новых законов и правил. Поэтому успех кодекса можно оценить, измерив, насколько быстро и в каком объеме было введено новое законодательство и улучшена система корпоративного управления.

ИЗМЕРЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЮАР

Филипп Армстронг, менеджер второго комитета Кинга, выявил несколько основных аспектов отчета комитета, которые повлияли на корпоративное управление в ЮАР.

- Биржа Йоханнесбурга пересмотрела правила листинга и увеличила количество обязательных положений.
- Были пересмотрены закон о банках и подзаконные акты.
- Были введены положения об инсадерской торговле и положения, регулирующие деятельность других финансовых рынков.
- Был создан реестр директоров, совершивших правонарушения.
- Была обеспечена правовая поддержка стандартам бухгалтерского учета.
- Было предложено пересмотреть корпоративное право.
- Были введены протоколы правил для государственных предприятий и правила для национального казначейства.

Не так давно правительство страны ввело в действие закон об управлении муниципальными финансами, налагающий широкие обязательства по корпоративному управлению на чиновников и органы исполнительной власти, связанные с администрированием муниципальных финансов. Этим предложением политики ясно дали понять, что корпоративное управление рассматривается как дело национальной важности.

Влияние отдельных глав кодекса

Некоторые комитеты и органы мониторинга стремятся понять, какие именно аспекты кодекса оказали наибольшее влияние. Это помогает сосредоточиться на тех сферах, где наиболее трудно что-либо усовершенствовать.

Уровень соблюдения кодекса листингованными компаниями

Можно попросить биржи предоставлять информацию или проводить оценки общего соблюдения компаниями новых правил листинга на основе кодекса. Если вместе с кодексом был введен механизм «соблюдай или объясни причины несоблюдения», биржа также может провести оценку того, действительно ли компании раскрывают информацию в рамках соблюдения рекомендаций кодекса и объясняют причины несоблюдения.

ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ СОБЛЮДЕНИЯ КОДЕКСА

ГЕРМАНИЯ

Герхард Кромм, председатель комиссии по разработке немецкого кодекса корпоративного управления, заявил, что 95% из 72 рекомендаций соблюдается всеми предприятиями, акции которых входят в биржевой индекс DAX. 22 из 30 таких предприятий заявляют о полном соблюдении только с одним исключением. Среди голубых фишек компаний DAX-30 есть только 16 исключений.

Для компаний группы M-DAX уровень соблюдения кодекса вдвое ниже, чем в группе компаний DAX-30, в том числе и по причине поправки, внесенной в кодекс в 2004 г.: компании активно сопротивлялись раскрытию информации об индивидуальном вознаграждении членов совета директоров.

КАНАДА

После публикации «Доклада Дея» на протяжении пяти лет проводились исследования его эффекта. В ходе этих исследований была поставлена задача оценить, насколько корпоративное управление публичных компаний отражает руководящие принципы биржи Торонто и определить возможности для биржи и Института корпоративных директоров поддерживать эффективную практику. 635 из 1250 исполнительных директоров компаний, котируемых на бирже Торонто, откликнулись на приглашение к участию в исследовании. Это составило почти 51%, что в 2-3 раза больше доли ответивших в бизнес-опросах.

Исследования показали хорошие результаты в выполнении руководящих принципов биржи Торонто. Все 95% главных управляющих заявили, что численность советов директоров разумна с точки зрения обеспечения подотчетности каждого члена совета. Но только в 18% компаний подготовлены положения о членах совета или внедрена практика оценки эффективности совета директоров. Отношение главных управляющих к руководящим принципам биржи варьировало от энтузиазма до скептицизма. Большинство респондентов полагало, что:

- Слишком много говорят о корпоративном управлении и существует чрезмерная его формализация.
- Следует избегать соблазна большего регулирования корпоративного управления.
- Бирже следует использовать моральные аргументы для улучшения корпоративного управления.
- Руководящие принципы не всегда уместны для небольших компаний.

Респонденты считали, что структура вознаграждения членов советов директоров является удовлетворительной, но некоторые сочли, что необходим формальный процесс оценки эффективности директоров.

По мнению главных управляющих, в следующих сферах необходимо разработать дополнительные руководящие принципы по практике корпоративного управления: разнообразие состава совета по гендерному и расовому признаку, подготовка совета к решению вопросов, связанных с интернационализацией рынков, и предотвращение укоренения в давно работающих СД слабых сторон при отсутствии катализаторов перемен.

П Р И М Е Р

**ИЗМЕРЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НЕКОТОРЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ:
ЮАР**

Для измерения реального воздействия некоторых аспектов второго отчета Кинга группа CLSA Emerging Markets разработала схему на основе семи основных характеристик эффективного корпоративного управления: дисциплина, прозрачность, финансовая подотчетность, ответственность, добросовестность и социальная ответственность.

Можно оценить воздействие кодекса, используя эти характеристики, следующим образом:

	ВЫСОКОЕ ВЛИЯНИЕ	СРЕДНЕЕ ВЛИЯНИЕ	НИЗКОЕ ВЛИЯНИЕ	НИКАКОГО ВЛИЯНИЯ
Дисциплина				
Прозрачность				
Независимость				
Финансовая подотчетность				
Ответственность				
Добросовестность				
Социальная ответственность				

Работа с неудовлетворительными результатами

Первые результаты опросов и исследований по измерению влияния кодексов могут ввести в заблуждение. В некоторых случаях могут даже быть сделаны отрицательные выводы. Обычно критики делятся на две основные категории. В первом случае кодекс описывается как слишком слабый и не имеющий достаточного влияния на корпоративную практику и программу реформ. Во втором случае кодексы считаются чересчур директивными. Будь то из-за давления рынка или требований регулирования, компании жалуются, что соблюдение положений кодекса для них обременительно и дорого.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**НЕВЕРНОЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ СВЕДЕНИЙ О СОБЛЮДЕНИИ: ШРИ ЛАНКА**

В Шри Ланке многие компании заявляют в своих годовых отчетах, что они соблюдают различные компоненты практики корпоративного управления. Однако общеизвестно, что многие компании не соблюдают наилучшие практики корпоративного управления, даже если они это утверждают. Практическое исследование, проведенное консультационной компанией в сентябре 2002 года, подтвердило это общеизвестное представление. Консультанты выявили, что многие заявления компаний о том, что они соблюдают руководящие принципы корпоративного управления, сильно преувеличены или необоснованы.

ВСЕ ДЛЯ ГАЛОЧКИ: ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

В октябре 2004 г. Ассоциация присяжных сертифицированных бухгалтеров опубликовала исследование, которое она проводила по вопросу влияния существующих в Великобритании правил и рекомендаций по корпоративному управлению. Оно показало, что многие председатели советов директоров и финансовые директора компаний считали, что правила отрицательно влияют на конкурентоспособность. Почти три четверти генеральных директоров считали, что соблюдение кодекса отнимает много времени, которое можно было бы с пользой потратить на улучшение работы компании. Ассоциация сделала вывод, что «новый кодекс разработан скорее для «галочки», а не во имя перемен». При анализе соблюдения кодекса директора поставили вариант ответа «делать это в ответ на запросы регулятора» выше выполнения таких функций, как мониторинг внутреннего контроля, управление рисков и улучшение стратегии и деятельности компании.

НЕДОСТАТОЧНОЕ СОБЛЮДЕНИЕ: НИДЕРЛАНДЫ

Результаты исследования «Корпоративное управление в Нидерландах – 2002: текущее положение» показали, что менее половины листингованных компаний соблюдали принцип «соблюдай или объясни». В этой связи действующий комитет по корпоративному управлению рекомендовал законодательному органу, чтобы механизм «соблюдай или объясни» для листингованных компаний был закреплен в Гражданском кодексе.

ПОДУМАЙТЕ
 Указан ли срок
 для пересмотра
 и корректировки
 кодекса?

Чтобы извлечь уроки из недовольства некоторыми аспектами действующего кодекса, комитеты по мониторингу изучают актуальность содержания кодекса и ход процесса разработки кодекса. Изучая записи, оценки и отчеты, подготовленные изначальным комитетом, можно понять, что пошло не так или что упущено. Во многих случаях комитет по разработке кодекса, возможно, не уделил достаточно времени процессу консультаций, и мнение некоторых заинтересованных сторон не было учтено. В других случаях комитет пошел на такое количество компромиссов с целью заручиться поддержкой широкого круга заинтересованных сторон, что содержание кодекса стало размытым. Или наоборот, кодекс оказался слишком амбициозным и требовал от компаний больше, чем они готовы сделать или позволить себе. Или же кодекс рекомендовал механизмы обеспечения его соблюдения, которые были неадекватны, при том, что такие механизмы обеспечения соблюдения кодекса сработали очень хорошо в другой стране или в других условиях.

Кодекс наилучшей практики может не достичь поставленных целей по ряду причин. Для выяснения этих причин комитет, проводящий оценку влияния кодекса, и изучающий, как его можно усовершенствовать, может использовать поиск ответов на следующие вопросы:

- Четко ли были определены полномочия комитета?
- Хорошо ли работал комитет, и были ли в нем представлены все нужные заинтересованные стороны?
- Не вызывал ли кодекс чрезмерных ожиданий?
- Правильно ли были подобраны эксперты?
- Адекватно ли была проведена оценка потребности страны в реформе корпоративного управления и текущей практики?
- Правильно ли была выбрана модель кодекса?
- Все ли важные вопросы были учтены в кодексе?
- Достаточно ли времени было уделено процессу консультаций?
- Правильно ли поняты вопросы и опасения основных заинтересованных сторон?
- Хорошо ли была проведена оценка влияния положений кодекса?
- Дополняет или расширяет последний кодекс действующую основу корпоративного управления?
- Изложен ли кодекс в четком, недвусмысленном и удобном для читателя формате?
- Правильно ли проведено распространение и продвижение кодекса?
- Получил ли кодекс необходимую поддержку?

При оценке влияния кодекса и его недостатков важно помнить, что кодексы наилучшей практики являются частью более общей основы корпоративного управления. Несмотря на их важность в продвижении реформ и улучшении практики корпоративного управления, кодексы наилучшей практики могут достичь только той цели, ради которой они разрабатывались. Они не могут реформировать всю бизнес-практику в стране в одночасье. реформировать всю бизнес-практику в стране в одночасье.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Образец заданий для контракта с консультантами
2. Образец письма о привлечении консультанта
3. Оценка деятельности комитета
4. Образец письма для телефонного опроса
5. Образец письма-благодарности
6. Образец пресс-релиза
7. Кодекс практики по консультациям Великобритании
8. Доклад Миллстейна (1997 г.)
9. Обзор страновой оценки корпоративного управления
10. Сложные задачи, стоящие перед корпоративным управлением, выявленные за региональным круглым столом по вопросам корпоративного управления (2004г.)
11. Мониторинг и обеспечение внедрения наилучшей практики корпоративного управления в Великобритании
12. Обзор принципов корпоративного управления ОЭСР.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБРАЗЕЦ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРАКТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ

Ниже приводится описание основных заданий, включенных в техническое задание для консультанта, предоставляющего техническую поддержку комитету по разработке кодекса в Шри Ланке:

Основные задачи

Консультант, привлеченный для предоставления технической поддержки в разработке Кодекса, должен выполнить следующее:

- Информировать комитет по разработке кодекса о существующих современных принципах корпоративного управления, принятых во всем мире, и подготовить рекомендации по принципам, которые необходимо включить в разрабатываемый кодекс.
- Помогать в формировании бюджета разработки кодекса, в определении источников финансирования работы и доступа к ним, если это необходимо.
- Консультировать комитет, есть ли в какой-либо стране кодекс, который бы комитет мог использовать в качестве основы и в какой степени в качестве такой основы можно использовать документы, подобные «Принципам корпоративного управления ОЭСР», а также определить масштабы такого возможного заимствования и степень необходимой адаптации этих материалов.
- Обсуждать с комитетом, как кодекс может охватить все вопросы, стоящие перед страной, с учетом международных аспектов.
- Консультировать комитет по планированию процесса консультаций и вести обсуждения с ведущими заинтересованными сторонами до подготовки консультативного документа.
- Консультировать комитет по составлению и распространению анкет для получения мнения представителей бизнеса, профессиональных групп и других заинтересованных сторон, чтобы результаты опроса стали основой для кодекса.
- Консультировать комитет по организации и координации достаточного количества семинаров для получения откликов, мнений и замечаний.
- Консультировать комитет по созданию и ведению эффективной системы документации.
- После получения отзывов в результате проведенных консультаций помогать комитету в изучении мнений, ответов и предложений разных групп, а также их актуальности и обоснованности. Консультировать комитет при рассмотрении необходимости изменений и формировании поправок в проект кодекса.
- Помогать комитету в части юридических рекомендаций, последствий для биржи или регулирования и других видов институциональной или инвесторской поддержки и т.д.
- Консультировать комитет по подходящим механизмам обеспечения раскрытия информации компаниями о соблюдении положений кодекса, а также разъяснять, как именно они соблюдают положения кодекса.
- На этапе подготовки заключительного варианта кодекса проводить критическую оценку каждой статьи кодекса, чтобы убедиться, что... каждая рекомендация, содержащаяся в кодексе, будет способствовать улучшению практики корпоративного управления в стране и предоставлять комитету краткие замечания по эффективности каждой статьи кодекса.
- Консультировать комитет о мерах по обеспечению соблюдения положений кодекса разными заинтересованными сторонами.
- Помогать комитету в организации мероприятий по презентации кодекса и разъяснении положений кодекса заинтересованным сторонам.
- Выполнять другие поручения комитета, консультировать комитет при его обращении к консультанту.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБРАЗЕЦ ПИСЬМА О ПРИВЛЕЧЕНИИ КОНСУЛЬТАНТА

Ниже приведен образец письма о привлечении консультантов для оказания помощи комитету в разработке кодекса (Шри Ланка):

.....
(наименование и адрес консультанта)

.....

Уважаемый(имя консультанта)

Услуги консультанта по разработке Кодекса наилучшей практики корпоративного управления

(Дата) по рекомендации Вы назначены(должность). Настоящим излагаю условия Вашего назначения.

Достигнута договоренность, что это контракт на предоставление услуг, а не договор о найме.

О проделанной работе Вы отчитываетесь перед комитетом по разработке кодекса корпоративного управления, созданного при (указать наименование группы/ организации, выступившей инициатором процесса разработки кодекса). Свои функции и услуги Вы будете осуществлять в соответствии с согласованным графиком, который будет разработан при обсуждении с председателем комитета.

Назначение

Ваши услуги привлекаются на срок месяцев, начиная с (дата), при отсутствии преждевременного прекращения договора по решению одной из сторон при наличии письменного уведомления, представленного за (один месяц) до расторжения.

Время работы

Вы должны посещать все заседания комитета, которые будут проводиться ежемесячно. Вы будете оперативно консультировать комитет в целях обеспечения разработки кодекса в сроки, не превышающие X месяцев с даты начала выполнения данного задания. Завершение разработки кодекса будет отмечено его изданием.

Вознаграждение

Объем Вашего вознаграждения составит....., которое будет выплачиваться поэтапно следующим образом:

начало выполнения задания (10%)
готовность консультативного документа для передачи заинтересованным сторонам
публикация кодекса (40%)
Итого	_____

Внешние интересы

В случае, если Вам станет известно о возможности появления конфликта интересов, эта информация незамедлительно должна быть передана председателю и секретарю.

Конфиденциальность

Любая информация, полученная Вами в ходе выполнения данного задания, является конфиденциальной и не подлежит разглашению во время задания и по его завершении (любыми средствами) третьим сторонам без разрешения председателя.

Мы надеемся на тесное сотрудничество в разработке кодекса наилучшей практики корпоративного управления нашей страны.

Благодарим Вас.

С уважением,

Председатель

Комитет по разработке кодекса корпоративного управления

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМИТЕТА

Вопросы, использованные председателем для оценки деятельности комитета (Великобритания):

- Насколько эффективно работал комитет по достижению поставленных целей?
- Насколько оптимально подобран состав комитета с правильным сочетанием знаний и опыта, чтобы максимально эффективно выполнить работу?
- Насколько эффективны взаимоотношения внутри комитета и за его пределами?
- Реагировал ли комитет на все возникающие проблемы и кризисные ситуации, был ли он в состоянии их предвидеть?
- Правильно ли сформулирован круг обязанностей комитета?
- Насколько хорошо комитет поддерживает связь с секретариатом и менеджером проекта?
- Хорошо ли комитет информирован о новейших тенденциях в корпоративном управлении?
- Насколько эффективно поддерживаются взаимоотношения и связь с ведущими заинтересованными сторонами?
- Насколько эффективен процесс составления программы? Поднимают ли члены комитета проблемные вопросы?
- Насколько правильно и эффективно работает менеджер проекта?
- Насколько хорошо члены комитета подготовлены и информированы?
- Демонстрируют ли члены комитета готовность посвятить свое время и усилия, чтобы вникнуть в суть вопроса, и участвовать в мероприятиях помимо заседаний комитета, таких как форумы, конференции и семинары?
- В чем ценность и качество вклада членов комитета во время заседаний?
- Насколько успешными и эффективными оказались отношения между членами комитета, менеджером проекта и секретариатом?
- Вызывает ли деятельность и поведение каждого члена комитета общее доверие и уважение внутри коллектива?
- Насколько хорошо члены комитета поддерживают связь с ведущими заинтересованными сторонами?
- Могут ли члены комитета выразить свое мнение убедительно и при этом дипломатично, умеют ли они слушать и принимать точку зрения других?
- Является ли информация, предоставленная комитету, предметной, своевременной и лаконичной?
- Реагирует ли секретариат на просьбы о разъяснении и распространении информации?
- Предоставляет ли комитет полезный отзыв в ответ на запросы менеджера проекта?

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ОБРАЗЕЦ ПИСЬМА ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕЛЕФОННОГО ОПРОСА

Образец письма, направленного респондентам для проведения опроса по телефону. Такое письмо использовал комитет Хиггса (Великобритания) для исследования, проведенного в 2002 г.

Приветствие

Как Вы, вероятно, знаете, Гордон Браун, министр финансов, и Патрисия Хьюитт, министр торговли и промышленности, поручили мне провести независимое исследование роли и эффективности неисполнительных директоров.

Я придаю большую важность глубокому пониманию роли директора посредством проведения исследования. С этой целью я обратился к исследовательской компании «MORI» для проведения от моего имени выборочного опроса и сбора мнений среди неисполнительных директоров, активных в области корпоративного управления. Считаю эту работу очень важной и надеюсь, что вы сможете принять участие в исследовании, уделив время «MORI».

Исследование будет проводиться в форме телефонного опроса продолжительностью не более 10-15 минут в удобное для Вас время. Представитель компании «MORI» в скором времени свяжется с Вами. Как и во всех работах «MORI», это исследование будет проводиться в соответствии с Кодексом поведения общества рыночных исследований. **Это означает, что все ответы и замечания будут конфиденциальны и без указания имен.**

Заранее благодарен за Ваш вклад в проведение исследования. В случае возникновения вопросов обратитесь к (указать имя) из компании «MORI» по телефону (указать номер).

С уважением,

Дерек Хиггс, Исследование эффективности неисполнительных директоров
Роберт М. Уорсестер, Председатель «MORI»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ОБРАЗЕЦ ПИСЬМА-БЛАГОДАРНОСТИ

Образец письма, направляемого председателем комитета по разработке кодекса участникам процесса консультаций (Шри Ланка).

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ ФОРУМ ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Уважаемый (указать имя),

Настоящим выражаем Вам свою искреннюю благодарность за активное участие в вышеуказанном форуме, состоявшемся (*указать дату*). Ваше участие во многом помогло нам в разработке Кодекса наилучшей практики корпоративного управления, и мы высоко оцениваем Ваш вклад.

Наш комитет примет во внимание все мнения, выраженные на такого рода форумах, а также иные предложения, направляемые напрямую в комитет. Этот вклад окажет неоценимую пользу нашей работе по разработке Кодекса наилучшей практики корпоративного управления в последующие несколько недель, а наши совместные усилия будут значительно способствовать инициативе по развитию рынка капитала в нашей стране.


Мы надеемся на продолжение нашего сотрудничества и поддержку в будущем и заверяем Вас, что Ваше мнение всегда для нас важно.

Благодарим Вас.
С уважением,

**Председатель
Комитет по корпоративному управлению**

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ОБРАЗЕЦ ПРЕСС-РЕЛИЗА

Образец пресс-релиза о работе Биржи Копенгагена по корпоративному управлению.

 KØBENHAVNS FONDSBØRS COPENHAGEN STOCK EXCHANGE	
ПРЕСС РЕЛИЗ	P.O. Box 1040 DK-1007 Copenhagen K Nikolai Plads 6 www.cse.dk тел. +45 33 93 99 66 факс: +45 33 12 86 13 e-mail: cse@cse.dk
Комитет Биржи Копенгагена по корпоративному управлению продолжит свою работу	10 июня 2004 г.
<i>Наблюдательный совет поручил комитету завершить работу над рекомендациями по принципу «соблюдай или объясни».</i>	
Комитет Биржи Копенгагена по корпоративному управлению получил большое множество откликов на отчет, опубликованный в январе 2004 г. Комитет изучил замечания и продолжит процесс консультации, опубликовав свое заключение.	
Корпоративное управление развивается быстро, и следующей осенью Европейская комиссия представит две рекомендации, которые, помимо прочих нововведений, направлены на введение принципа «соблюдай или объясни».	
В этой связи Наблюдательный совет Биржи Копенгагена поручил комитету продолжить свою работу по доработке предложения по откорректированным рекомендациям, которые, по мнению комитета, можно применять в соответствии с принципом «соблюдай или объясни». Предложения по корректировке рекомендаций будут заранее направлены для консультаций.	
Комитет уже приступил к этой работе и проведет ее до конца 2004 г.	
Замечания, полученные по поводу отчета, опубликованного в январе 2004 г., и заключения размещены на сайтах www.cse.dk и www.corporate.governance.dk .	
Биржа Копенгагена считает, что выводы процесса консультаций весной 2004 г. не станут частью ее требований к раскрытию информации для эмитентов акций. Поэтому только рекомендации, сделанные в отчете комитета Норби 2001 г. являются частью рекомендаций биржи.	
Президент и генеральный директор Ханс Оле Йохумсен сказал: «На протяжении многих лет биржа Копенгагена стремилась обеспечить оптимальную практику на фондовом рынке Дании, чтобы привлечь большие инвесторов. Поэтому очень важно, чтобы Дания дала сигнал, что	

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ОБРАЗЕЦ ПРЕСС-РЕЛИЗА



вопросы корпоративного управления мы считаем главным приоритетом. В странах ЕС принцип «соблюдай или объясни» уже широко распространен, поэтому для нас очевидна необходимость последовать их примеру. Наличие принципа «соблюдай или объясни» желательно для введения структур корпоративного управления в законодательство, поскольку он позволяет компаниям действовать на свое усмотрение, если они могут обосновать свои действия».

Председатель комитета Ларс Норби Йохансен добавил: «Комитет считает, что работа, выполненная комитетом по отчету, опубликованному в январе 2004 г., и последующему процессу консультаций, очень важна в обсуждении вопросов корпоративного управления в Дании. Отчет и консультации позволили нам изучить мнения, высказываемые с конца 2001 г, когда вышел первый отчет. В свете подготовки внедрения принципа «соблюдай или объясни» биржей Копенгагена мы будем и дальше рассматривать рекомендации, т.е. мы сможем предложить рекомендации, которые, по нашему мнению, сработают при наличии этого принципа».

В состав комитета входят:

Ларс Норби Йохансен, Председатель (Президент и Генеральный директор Group 4 Falck A/S), Мадс Овлисен (Председатель совета директоров Novo Nordisk A/S), Стен Шейбе (Генеральный директор Coloplast A/S), Петер Равн (Управляющий директор SimCorp A/S), Хенрик Стенбьерре (адвокат и партнер Kromann Reumert), Финн Л. Мейер (государственный общественный бухгалтер и старший партнер KPMG) и Ларс Роде (Генеральный директор Дополнительного пенсионного фонда рынка труда).

За дополнительной информацией обращайтесь к:
Ханс Оле Йохумсен, Президент и Генеральный директор, те.
+ 45 33 93 33 66 или
Ларс Реби Йохансен, Председатель Комитета, тел. +45 33 15 83 20

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. КОДЕКС ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ)

Выдержки из британского Кодекса практики проведения консультаций (авторское право Великобритании 2004). Хотя шесть перечисленных критериев этого кодекса применяются к проведению общественных консультаций при разработке политики чиновниками правительства Великобритании, они могут послужить полезной основой для комитетов при разработке кодекса наилучшей практики корпоративного управления.

КРИТЕРИЙ 1

1. Проводить широкие консультации в ходе всего процесса, уделив хотя бы один раз в ходе разработки (кодекса корпоративного управления) не менее 12 недель письменным консультациям.
 - 1.1. Консультации – это непрерывный процесс, который необходимо начать в самом начале разработки (кодекса).
 - 1.2. Необходимо активно определить соответствующие заинтересованные стороны и тех, на кого окажет влияние (на кодекс корпоративного управления). Необходимо поддерживать связь с этими группами и привлекать их к обсуждению на самых ранних этапах процесса разработки (кодекса).
 - 1.3. Необходимо провести неформальные консультации с этими заинтересованными сторонами до начала периода письменных консультаций. Это обеспечивает не только информационную основу процесса, но и участие заинтересованных сторон, имеющих лучшее понимание (кодекса корпоративного управления), в самом начале процесса.
 - 1.4. Формальные консультации должны также включать письменные консультации, причем период письменных консультаций не должен быть менее 12 недель. (Комитеты по разработке) должны учитывать особые обстоятельства своих заинтересованных сторон и предусмотреть возможное продление консультаций, например, в период летних отпусков.
 - 1.6. Если консультации проходят в период отпусков или если их длительность менее 12 недель, необходимо обеспечить поддержание эффективности консультаций, добавив к письменным консультациям другие методы.
 - 1.8. ... Важно активно привлекать отдельных лиц (и) организации... Письменные консультации - это не единственное и даже не самое эффективное средство. Следует использовать и другие формы, как то:
 - встречи с заинтересованными сторонами;
 - общественные заседания;
 - веб-форумы;
 - тематические группы;
 - региональные мероприятия;
 - целевые кампании.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. КОДЕКС ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ) - ПРОДОЛЖЕНИЕ

КРИТЕРИЙ 2

2. Четко формулировать свои предложения, представлять, на кого они могут повлиять (целевые компании), какие задавать вопросы и установить четкие сроки предоставления ответов.
 - 2.1. Задавать конкретные вопросы и четко определять область (корпоративного управления), мнение по которой вам необходимо получить.
 - 2.2. Недвусмысленно излагать предположения о тех, на кого окажет влияние предлагаемый (кодекс). Поощрять респондентов оспаривать эти предположения.
 - 2.3. Консультации должны носить открытый характер, насколько это возможно и без ограничений. Но если что-то невозможно изменить, потому что, например, это является законодательным требованием, надо четко это разъяснить.
 - 2.4. Если в какой-либо области вклад респондентов будет особенно ценным, также разъясните это. Пользы и конкретики от ответов респондентов будет больше, если они понимают, на чем сосредоточиться.
 - 2.5. Следует попросить представительные группы в своих ответах выражать мнения тех людей или организаций, которых они представляют.
 - 2.6. Приложите к вашему консультативному документу список тех, с кем осуществляются консультации, и узнайте, с кем из других заинтересованных сторон можно проконсультироваться. Это также можно сделать заблаговременно или при неформальных консультациях.
 - 2.7. В консультативном документе четко указать срок предоставления отзывов или иные способы сотрудничества.
 - 2.8. Четко изложите, кому направлять ответы, запросы с указанием имени, адреса, номера телефона и адреса электронной почты. Это может быть один и тот же человек.

КРИТЕРИЙ 3

3. Обеспечьте ясность, компактность и широкую доступность ваших консультаций.

3.1. Четкость

Используйте простой язык: избегайте профессионального жаргона и используйте технические термины лишь тогда, когда это действительно необходимо. Следует обеспечить максимальную доступность и понимание содержания консультаций. Объясняйте сложные элементы, в случае употребления технических терминов используйте глоссарий.

3.2. Компактность

К консультативному документу подготовьте краткое изложение (executive summary) с описанием основных элементов документа, которое должно занимать не более 2 страниц. Даже если документ является техническим, обеспечьте наличие краткого изложения.

Доступность

3.3. Обеспечьте наличие консультативного документа в печатном виде при максимальном использовании электронных средств. Документ необходимо разместить в Интернете в день начала консультаций.

3.4. Необходимо принять меры по привлечению внимания к консультациям заинтересованных сторон. Наряду с использованием Интернета следует также рассмотреть иные способы извещения о консультациях способом, наиболее подходящим группам, на которые вы рассчитываете.

3.5. Респонденты могут отвечать через электронные средства, если им это удобно. Подготовьте документы в электронном формате, чтобы достичь широкой аудитории. Подумайте, какими электронными методами ответов можно воспользоваться, чтобы сделать этот процесс простым, привлекайте как можно больше участников и поощряйте дискуссию. Постарайтесь сделать затраты пользователей минимальными, чтобы это не стало препятствием для эффективных консультаций.

.....

3.8. ... По некоторым вопросам могут понадобиться специальные подходы для проведения консультаций: например, дискуссионные группы или встречи, особенно там, где ограничены возможности представительных групп давать ответы в процессе формальных консультаций....

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. КОДЕКС ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ) - ПРОДОЛЖЕНИЕ

КРИТЕРИЙ 4

4. Обеспечьте обратную связь с теми, кто предоставил свои ответы на направленные им вами вопросы, с разъяснением им того, каким образом консультации с ними повлияли на (кодекс корпоративного управления).
- 4.1. Необходимо тщательно и непредвзято провести анализ ответов... Возможно, особенное внимание нужно уделить представительным группам, т.е. бизнес-ассоциациям, профсоюзам ... и другим организациям, представляющим группы, на которых кодекс окажет влияние. Для обеспечения правильного анализа полученных ответов важно понять, кого представляют различные группы и какая методика использовалась для получения мнений членов группы.
- 4.2. Особое внимание следует уделить таким вопросам как:
- возможные новые подходы к вопросу, по которому проводились консультации;
 - дополнительное свидетельство того, что предложения (комитета) будут иметь эффект;
 - настроение отдельных групп.
- 4.3. В консультативном документе указывается дата и веб-адрес, когда и где будут опубликованы обобщенные результаты ответов, что должно произойти в течение трех месяцев после окончания консультаций. Для тех, у кого нет доступа к Интернету, обобщенные материалы предоставляются в печатном виде.
- 4.4. В обобщенном материале проводится анализ ответов на поставленные вопросы: по каждому вопросу должен быть приведен обобщенный материал с объяснением того, какие изменения будут внесены (в проект кодекса) с учетом полученных ответов. Также необходимо предоставить информацию по не включенным в вопросы новым темам, возникшим в ходе консультаций.
- 4.5. Насколько это возможно, обобщенные материалы по полученным ответам также должны включать информацию о последующих мерах (в разработке кодекса корпоративного управления) с обоснованием принятых решений.
- 4.6. Расскажите, кто и с какой целью будет использовать ответы, пояснив, что ответы, включая имена и адреса респондентов, будут опубликованы, если нет требований конфиденциальности. ...

.....

КРИТЕРИЙ 5

5. Проводите мониторинг эффективности (комитета), в том числе и посредством привлечения специального координатора консультаций.
- 5.1. В каждом (комитете) должен быть назначен координатор консультаций... Координаторы выступают в роли консультантов при проведении консультаций.
- 5.2. Необходимо проводить оценку эффективности консультаций, принимая во внимание количество и виды ответов, удачность тех или иных методов консультаций, то, как полученные ответы помогли прояснить предложенные варианты и повлияли на окончательный (вариант кодекса корпоративного управления).

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. КОДЕКС ПРАКТИКИ КОНСУЛЬТАЦИЙ (ВЕЛИКОБРИТАНИЯ) - ПРОДОЛЖЕНИЕ

КРИТЕРИЙ 6

Обеспечьте соблюдение ... наилучшей практики ...

6.1. При проведении консультаций по пересмотру (кодекса корпоративного управления) рассмотрите возможности сокращения бюрократии и регламентирующих процедур ...

.....

6.4. Изучите непредвиденные последствия (проекта кодекса) и попросите респондентов указать их в своих ответах.

6.5. При проведении консультаций спрашивайте о практическом соблюдении (кодекса) и о том, к чему привел (кодекс корпоративного управления), включая вопросы об альтернативных подходах к его внедрению...

.....

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОТЧЕТ МИЛЛСТЕЙНА (1997 г.)

В 1997 году Айра Миллстейн подготовил отчет для Организации экономического сотрудничества и развития, в котором указаны 25 «задач политики», включающие в себя 20 «Перспектив усовершенствования государственной политики», разработанных в помощь политикам и регуляторам при формировании среды корпоративного управления. Перспективы, перечисленные в Отчете Миллстейна, представляют собой базовую структуру для политиков, с которой можно сравнивать практику корпоративного управления в каждой стране. Несмотря на то, что эти задачи были сформулированы в 1997 году, они не потеряли своей актуальности и служат хорошим направлением для разработки кодекса.

ОЦЕНКА В ОТЧЕТЕ МИЛЛСТЕЙНА ПЕРСПЕКТИВ ДЛЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ

1. Гибкость

Политики и регуляторы должны быть более чувствительными к потребности корпораций в гибкости при реагировании на изменения в конкурентной среде и к потребности в гибких, легко адаптируемых структурах управления. Регулирование должно поддерживать формы собственности и управления таким образом, чтобы рынок мероприятий по управлению развивался.

2. Влияние регулирования

Политики и регуляторы должны учитывать влияние любых новых инициатив на способность корпоративного сектора соответствовать конкурентной рыночной среде. Следует избегать регулирования, которое угрожает механизмам рынка и чрезмерно вмешивается в них.

3. Цель регулирования

Вмешательство регулирования в области корпоративного управления может быть эффективным при соблюдении следующих элементов:

- **Справедливость** – обеспечение защиты прав акционеров и исполнения контрактов с источником ресурсов.
- **Прозрачность** – требование своевременного раскрытия финансовой информации
- **Контролируемость** – разъяснение функций и обязанностей органов корпоративного управления и поддержка добровольных попыток в обеспечении согласованности интересов менеджеров и акционеров, мониторинг которых проводит совет директоров (или в некоторых странах совет аудиторов), состоящий, в том числе, из независимых директоров.
- **Ответственность** – обеспечение соблюдения компанией других законов и положений, отражающих соответствующие ценности общества.

4. Ясность, последовательность, исполнение

Политики и регуляторы должны разрабатывать четкие, последовательные и исполняемые правила для рынка ценных бумаг и капитала, чтобы защищать права акционеров и создать правовые системы, обеспечивающие исполнение таких правил. Правила должны быть рассчитаны на справедливое отношение ко всем акционерным инвесторам, включая миноритарных акционеров, а также содержать меры по защите против мошенничества, размывания капитала, сделок с заинтересованностью и инсайдерских сделок.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ОТЧЕТ МИЛЛСТЕЙНА (1997 г.) - ПРОДОЛЖЕНИЕ

5. Злоупотребление судебными спорами

Правила, направленные на защиту прав акционеров, должны быть составлены таким образом, чтобы обеспечить меры защиты от злоупотребления судебными спорами.

6. Основной договор, коммерческое право и закон о защите прав потребителей

Политики и регуляторы должны обеспечить наличие соответствующей правовой системы о контрактах, коммерческого права и базового закона о защите прав потребителей для обеспечения исполнения контрактных отношений.

7. Влияние регулирования на активных инвесторов

Политики и регуляторы должны изучить вопрос о том, не мешают ли правила по ценным бумагам, налогам и пр. деятельности активных акционеров и не препятствуют ли эти правила участию институциональных инвесторов в роли активных инвесторов.

8. Коррупция и взяточничество

Политики и регуляторы должны обеспечить функционирование корпораций в среде, свободной от взяточничества и коррупции.

9. Точное и своевременное раскрытие информации

Регуляторы должны требовать от корпораций точного и своевременного раскрытия финансовой информации о деятельности компании. Должны быть предусмотрены соответствующие механизмы правоприменения.

10. Последовательное, сопоставимое раскрытие информации

Регуляторы должны развивать международное сотрудничество в разработке понятных, последовательных и сопоставимых стандартов по раскрытию финансовой информации о деятельности компаний, включая стандарты бухгалтерского учета.

11. Раскрытие информации о структуре собственности

Регуляторы должны распространять требования о раскрытии информации и на структуру собственности компании, включая информацию о предоставлении специального права собственности и бенефициарного владения контрольным или блокирующим пакетом акций.

12. Улучшение раскрытия

Регуляторы должны поощрять улучшения в средствах и формате раскрытия информации.

13. Правовые стандарты корпоративного управления

Политики и регуляторы должны четко сформулировать правовые стандарты, регулирующие полномочия акционеров, директоров и менеджеров, а также подотчетность, включая фидуциарные функции и правовые обязательства. Поскольку корпоративное управление и ожидания от функций и обязанностей продолжают развиваться, правовые стандарты также должны быть гибкими и способствовать развитию.

14. Защита прав акционеров

Политики и регуляторы должны защищать и обеспечивать применение прав акционеров в отношении голосования и участия в годовых собраниях акционеров.

15. Независимые советы директоров

Политики и регуляторы должны поощрять определенную степень независимости в составе советов директоров компании.

16. Рациональный аудит

Политики и регуляторы должны поощрять рациональную практику аудита, что включает в себя назначение независимого аудитора советом директоров и взаимодействие с ним.

17. Конкуренция инвесторов

Правительства должны избегать положений, которые препятствуют способности институциональных инвесторов конкурировать друг с другом.

18. Законопослушные корпорации

Политики и регуляторы должны обеспечить соблюдение корпорациями законов, которые отстаивают соответствующие ценности общества, такие как уголовное, налоговое, трудовое право, закон об охране окружающей среды, равных возможностях, охране здоровья и безопасности.

19. Благополучие человека

Политики и регуляторы должны поддерживать и поощрять образование и обучение, предоставление пособий по безработице и другие меры, направленные на улучшение благосостояния граждан.

20. Разница в доходах и возможностях

Желательно, чтобы политики и регуляторы учитывали последствия значительной разницы в доходах и возможностях.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. ОБЗОР СТРАНОВОЙ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Здесь приводятся основные выводы по теме корпоративного управления на основе «Отчета о соблюдении стандартов и кодексов», выполненного Всемирным банком в Индии. Отчет подготовлен и опубликован в 2004 г.

При подготовке «Отчета о соблюдении стандартов и кодексов» проводилась оценка соблюдения «Принципов корпоративного управления ОЭСР» в Индии согласно следующим критериям:

- Соблюдается (С)
- В основном, соблюдается (БС)
- Частично соблюдается (ЧС)
- В основном, не соблюдается (БНС)
- Не соблюдается (НС)

I. I. ПРАВА АКЦИОНЕРА

I.A	Базовые права акционеров	С	<ul style="list-style-type: none"> • Акции, торгуемые на бирже, содержатся в бездокументарной форме в двух депозитариях: Национальном депозитарии ценных бумаг и Центральном депозитарии. • Регистрация в депозитарии является доказательством собственности. • Компании должны вести реестр акционеров или привлечь агента по трансферту для выполнения этой функции. • Акции, торгуемые на бирже, передаются путем осуществления записи в депозитарии. • Денежные расчеты осуществляются в назначенных клиринговых банках расчетных центров биржи. Расчет/клиринг осуществляется в DVP2 по схеме T+2. • Новации имеются на Национальной бирже, но не на бирже Мумбая. • Гарантийные фонды во многом устранили расчетный риск. Центральный банк планирует ввести в 2004 г. общие расчеты в режиме реального времени. • Годовые и полугодовые счета отправляются акционерам; квартальные счета публикуются в газетах и размещаются на веб-страницах эмитентов и бирж. • Компании должны подавать учредительный договор, устав и периодическую финансовую информацию регистратору компании. Инвесторы получают доступ к этой информации за символическую плату (около 1 доллара). • Как правило, совет директоров компании предлагает, а акционеры избирают директоров (членов совета). Акционеры могут предложить кандидатуры в состав совета за 14 дней до ежегодного общего собрания, но акционеры редко пользуются этим правом. • Совет директоров предлагает размер дивидендов, а общее собрание утверждает их.
-----	--------------------------	---	--

I. ПРАВА АКЦИОНЕРА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

I.Б	Право участия в принятии важных решений	С	<ul style="list-style-type: none"> • Исключительной компетенцией общего годового собрания с большинством голосов в 75% является принятие следующих важных корпоративных решений: • изменение зарегистрированного офиса; • увеличение капитала; • отказ от реализации преимущественного права, обратного выкупа акций; • изменение устава; • уход компании с биржи (делистинг ее акций); • приобретение и продажа активов, слияния и поглощения; • изменение профиля компании и ее целей; • займы и инвестиции сверх лимита, указанного в разделе 372А Закона о компаниях; • уполномочивание совета директоров на: (i) продажу или сдачу в аренду основных активов; (ii) прием долговых обязательств сверх уплаченного капитала и свободных резервов; (iii) назначение единоличного агента по продаже и обращение в суд по поводу ликвидации компании.
I.В	Права акционеров по участию в годовом общем собрании	С	<ul style="list-style-type: none"> • Обязательный характер годового общего собрания согласно Закону о компаниях. • Извещение о собрании за 21 день (место проведения, время и программа) направляется всем акционерам. • В случае специальных вопросов в программе должны быть указаны существенные факты, в т.ч. характер целей или интересов любого директора или менеджера. • Некоторые компании, по имеющимся данным, проводят собрания в удаленных пунктах. • 5 акционеров составляют кворум. При несобранном в течение получаса кворуме собрание распускается, если оно инициировано акционерами, или откладывается на одну недел, если созвано советом директоров. • Акционеры могут голосовать лично или по доверенности. • Закон о компаниях позволяет проводить голосование заочно. • Любой акционер может обратиться в Правовой совет компании с просьбой о созыве годового общего собрания. • Акционеры с 10% уплаченного голосующего капитала вправе созывать внеочередное общее собрание. • Акционеры могут голосовать поднятием руки или потребовать голосования по бюллетеням, если у них есть не менее 10% голосующих акций.

I. ПРАВА АКЦИОНЕРА (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

I.Г	Раскрытие информации о несоразмерности контроля	БС	Отсутствуют счета номинального владения акциями. Акционерные соглашения не обязательно раскрывать компании/ акционерам. Преобладание сложных перекрестных семейных или бизнес-групп не дает полной прозрачной картины для акционеров.
I.Д	Необходимо разрешить функционирование рынков корпоративного контроля	С	«Кодекс поглощений» Комиссии по ценным бумагам и биржам Индии успешно апробирован в более чем 25 недружественных поглощениях. Согласно кодексу, любое лицо, чьи владения превышают 15%-ный порог, должен сделать предложение другим акционерам на приобретение у них еще не менее, чем 20% акций.
I.Е	Затраты/ выгоды к голосованию	БНС	Пенсионные фонды редко пользуются правом голоса, но оказывают свое влияние через кандидатов директоров в советы директоров.

II. РАВЕНСТВО АКЦИОНЕРОВ

II.А	Равное отношение ко всем акционерам	ЧС	Акционеры могут обратиться в Правовой совет компании, Комиссию по ценным бумагам и биржам или Комитет по рассмотрению жалоб с требованием возмещения ущерба. Могут быть поданы косвенные или коллективные иски. Но эффективность правовых мер сомнительна.
II.Б	Запрет на инсайдерские сделки	ЧС	Инсайдерские сделки являются уголовным преступлением, но правоприменение затруднено. Высшие менеджеры должны раскрывать перед советом директоров свои потенциальные конфликты интересов. Директора должны раскрывать информацию о сделках с акциями, превышающих определенный порог.
II.В	Раскрытие интересов СД/ менеджеров	БНС	По имеющимся данным, проблемой является сохранение злоупотребления корпоративными активами и в процессе сделок с заинтересованными сторонами.

III. РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

III.A	Уважение прав заинтересованных сторон	С	Совет директоров должен обсуждать существенные вопросы в отношении заинтересованных сторон
III.B	Возмещение ущерба за нарушение прав	ЧС	Возмещение ущерба можно получить через гражданский и апелляционный суд; однако часты большие задержки и задолженности по таким возмещениям.
III.B	Усиление результативности	С	Комиссия по ценным бумагам и биржам подготовила подробное руководство по вопросу выпуска опционов на покупку акций.
III.Г	Доступ к информации	С	Соответствующая информация размещается на сайтах компании и биржи, но качество информации в компаниях разное.

IV. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

IV.A	Стандарты раскрытия информации	БС	Компании должны направлять годовой отчет акционерам, биржам, Департаменту по делам компаний и Регистратору компаний; содержание устанавливается законодательным актом. Раскрытие информации не распространяется на уровень конечного бенефициара и структуры бизнес-групп. Качество финансовой отчетности улучшается, но биржам не хватает ресурсов для обеспечения соблюдения, и они во многом зависят от аудиторов.
IV.B	Стандарты учета и аудита	БС	Качество раскрытия финансовой информации определяется Департаментом по делам компаний, Комиссией по ценным бумагам и биржам и Институтом сертифицированных бухгалтеров Индии. Последний утверждает, что Индия соответствует международным стандартам аудита. Судебные проволочки снижают эффект устрашения возможными санкциями за правонарушения.
IV.B	Ежегодный независимый аудит	ЧС	Аудиторы могут предоставлять консультационные услуги компании, в которой они проводят аудит до уровня, равного размеру вознаграждения за аудит, и эти суммы отражаются в годовом отчете. Дисциплинарное разбирательство идет долго.
IV.Г	Добросовестное и своевременное распространение	С	Каналы распространения: почта, сайт компании, биржа и объявление в прессе. Публикация/распространение годового отчета всем акционерам и необходимость публикации счетов всех дочерних организаций увеличивают затраты эмитента.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

V.Г	Действовать обдуманно и осторожно	БС	Унитарный (одноуровневый) совет директоров. Основные фидуциарные обязанности не прописаны в законодательстве, но включены в несколько актов.
V.Д	Справедливое отношение ко всем акционерам	БС	Фидуциарная обязанность членов совета директоров – справедливое отношение к акционерам. Акционеры могут обращаться в Комиссию по ценным бумагам и биржам или в суды. Не менее 2/3 членов СД на ротации.
V.Е	Обеспечение соблюдение законов	С	Секретарь компании обеспечивает соблюдение советом своих обязанностей, предписанных законом.
V.	СД должен выполнять определенные ключевые функции	БС	Нет правила, наделяющего совет ответственностью за контроль над процессом раскрытия информации и связи. В небольших компаниях такая практика подменяется «отметкой для галочки».
V.	СД должен выносить объективное суждение	ЧС	Имеются комитеты по аудиту и по вознаграждению. В комитете по аудиту три члена, все неисполнительные директора, большинство из них – независимые. Директор может быть членом 15 советов и 10 комитетов и председательствовать в 5 комитетах.
V.	Доступ к информации	С	Статья 49 обязывает компанию предоставлять информацию совету; достаточно информировать директоров о финансовой и нефинансовой ситуации компании.

Обзор рекомендаций для Индии (Отчет по соблюдению стандартов и кодексов, 2004 г.)

I. ПРАВА АКЦИОНЕРА		
I.A	Основные права акционеров	нет
I.B	Право участия в принятии важных решений	Необходимо доработать положение о продаже и сдаче в аренду основных активов во избежание злоупотреблений.
I.B	Право участия в годовом общем собрании	Нет
I.Г	Раскрытие информации о несоразмерности контроля	Необходимо раскрывать информацию об акционерных соглашениях.
I.Д	Необходимо разрешить функционирование рынков корпоративного контроля	Нет
I.E	Затраты/ выгоды к голосованию	Регуляторам следует рассмотреть введение обязанности для институциональных инвесторов, действующих на фидуциарной основе, формулировать и публично раскрывать свою политику корпоративного управления и голосования. Регуляторам следует также раскрывать информацию о том, как они решают существенные конфликты интересов, которые могут повлиять на использование ими прав корпоративного управления. Необходимо поощрять активность мелких инвесторов.
II. РАВЕНСТВО АКЦИОНЕРОВ		
II.A	Равное отношение ко всем акционерам	Контракты по депозитарным распискам должны давать собственникам такое же право голоса, как и владельцам базисных акций. Следует рассмотреть возможность усиления полномочий регуляторов в части уменьшения задолженности по возмещениям убытков истцов и задержки судебных процедур.
II.B	Запрет на инсайдерские сделки	Реализация инициативы Комиссии по ценным бумагам и биржам о присвоении уникального кода клиента каждому инвестору. Усиление сотрудничества Национальной биржи и биржи Мумбаи в вопросах надзора. Публикация информации в прессе о скупке акций директорами и менеджерами. Успешно довести какое-либо судебное дело по инсайдерской сделке, чтобы повысить доверие к честности рынка.
II.B	Раскрытие интересов СД/ менеджеров	Комитет по аудиту может наложить вето на сделки с заинтересованными сторонами, Совет должен решать, будет ли эта сделка идти на благо компании.

III. РОЛЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

III.A	Уважение прав заинтересованных сторон	нет
III.B	Возмещение ущерба за нарушение прав	См. разделы «Неплатежеспособность и Права кредиторов» Отчета.
III.B	Усиление результативности	Отслеживать дискуссию в мире по эффективной практике в отношении опционов на покупку акций.
III.Г	Доступ к информации	нет

IV. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

IV.A	Стандарты раскрытия информации	Комиссия по ценным бумагам и биржам и биржа должна теснее сотрудничать в вопросах эффективного мониторинга и обеспечения соблюдения листингового соглашения. Необходимо принять меры по разъяснению распределения обязанностей между биржами, Комиссией и Департаментом по делам компаний во избежание непреднамеренных накладок и конфликтов.
IV.B	Стандарты учета и аудита	См. разделы «Учет и аудит» Отчета. Значительно повысить штрафы.
IV.B	Ежегодный независимый аудит	Рекомендации Комитета Нареша Чандры по корпоративному аудиту и управлению включены в законодательство, которое «зависло», необходимо двинуть процесс вперед. Рассмотреть разные варианты подчинения аудиторов органу по надзору за деятельностью аудиторов, действующего в интересах государства и не подвластного профессиональному объединению аудиторов.
IV.Г	Добросовестное и своевременное распространение	Дать акционерам возможность отказаться от полного годового отчета, сменив его кратким обзором, содержание которого будет регулироваться Комитетом по ценным бумагам и биржам.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

V.A	Действовать обдуманно и осторожно	Четко прописать фидуциарные обязанности в законодательной базе. Принять стандарты соблюдения интересов компании для исполнительных и независимых директоров с некоторыми исключениями. Предоставить директорам доступ к обучению.
V.B	Справедливое отношение ко всем акционерам	Дать финансовым институтам развития возможность назначить от своего имени независимых директоров-экспертов. Установить максимальный срок пребывания в должности для независимых директоров.
V.B	Обеспечение соблюдения законов	нет
V.Г	Совет директоров должен выполнять определенные ключевые функции	Рассмотреть вопрос проведения консультаций с акционерами относительно общей политики компенсации членам высшего менеджмента вместо индивидуальных пакетов. Департамент по корпоративным связям должен напрямую отчитываться перед советом директоров. Необходимы четко сформулированные процедуры совета, чтобы совет мог эффективно выполнять свою надзорную функцию по вопросам управления рисками.
V.Д	Совет директоров должен выносить объективное суждение	С учетом того, что членство одного и того же человека в нескольких советах может мешать ему исполнять свои обязанности должным образом, компании и акционеры должны рассмотреть такую ситуацию и ее возможные последствия. Возможность специального обучения и программы сертификации для членов комитета по аудиту совета директоров. Соответствующая всеобщая компенсация для независимых директоров будет способствовать привлечению высококвалифицированных кандидатов и тому, что они будут уделять достаточное время своим обязанностям. Регуляторы должны проводить тщательный мониторинг соблюдения требований комитета по аудиту.

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. СЛОЖНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД КОРПОРАТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ, ВЫЯВЛЕННЫЕ ЗА РЕГИОНАЛЬНЫМ КРУГЛЫМ СТОЛОМ ПО ВОПРОСАМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (2004 г.)

Здесь приводятся основные выводы ряда региональных круглых столов по вопросам корпоративного управления, проводимых Организацией экономического сотрудничества и развития совместно с Всемирным банком и Международной финансовой корпорацией при поддержке различных организаций, в том числе Глобального форума по корпоративному управлению. В результате каждого регионального круглого стола издан официальный документ, который может послужить основой для разработки кодекса страны. Эти документы можно посмотреть на сайте ОЭСР: www.oecd.org.

В ходе круглых столов в пяти регионах определены разные сложные задачи, в том числе:

Обеспечение исполнения

Пожалуй, одним из самых распространенных мнений, выраженных во время проведения круглого стола, касались важности лучшего исполнения действующих законов и положений. Хотя юридические традиции во всех странах разные, многие признают, что структура, строгость и компетенция регулирующей и судебной базы являются неотъемлемой частью среды корпоративного управления. Во время всех круглых столов была высказана мысль о необходимости устранения пропасти между формальными положениями и их реальным исполнением.

Собственность и контроль

Во многих странах мира собственность и контроль в отдельных компаниях или группах компаний очень концентрированы. Концентрация собственности в них часто рассматривается как решение основополагающей проблемы корпоративного управления: «принципал – агент». Но при отсутствии надежной законодательной и регулирующей базы ожидаемые преимущества не будут реализованы. (Это особенно касается ситуации, когда контроль удерживается через контролирующие пирамиды и перекрестное владение, что ведет к отделению собственности от контроля.) Ситуация ухудшается недостатком информации о конечной собственности и использованием непрозрачных структур контроля.

Проблемы, которые могут возникнуть вследствие сочетания сконцентрированной собственности, слабой защиты акционеров и недостаточного раскрытия информации, обсуждались за круглым столом. В официальном документе разработчикам политики рекомендуется сосредоточиться на повышении прозрачности и раскрытии информации, а также повышении эффективности советов директоров, разработке и защите прав акционеров и их равенства.

Права акционеров и равенство акционеров

Одной из важных проблем, вызванных сочетанием сконцентрированной собственности, непрозрачной структуры контроля, слабой защиты миноритарных акционеров и недостаточного раскрытия информации, является злоупотребление сделками со связанными сторонами.

Ограничение таких сделок должно быть одной из приоритетных задач реформы корпоративного управления и предпосылкой для привлечения миноритарных инвесторов на долгое время.

Повышение эффективности работы советов директоров

Участники круглого стола описывали большинство советов директоров как:

- пассивных бюрократов или
- активных участников продвижения интересов держателей контрольного пакета.

Хотя во многих странах законом установлены обязанности членов советов директоров действовать тщательно и в интересах компании и всех акционеров, очень часто эти требования оказывают лишь незначительное влияние на практику. Эта ситуация свидетельствует, в частности, и о недостатках судебной системы. Как было отмечено на заседании круглого стола, миноритарные акционеры ни разу не подавали иска против членов советов.

Роль банков

Во многих странах, представители которых принимали участие в работе круглого стола, структура собственности банков может вызвать конфликт интересов и подорвать их систему корпоративного управления.

Роль заинтересованных сторон

В ходе региональных круглых столов было отмечено, что механизмы участия заинтересованных сторон в управлении компаниями не всегда срабатывали так, как этого хотелось, и заинтересованные стороны сталкивались со злонамеренным действием со стороны инсайдеров, препятствиями в попытках возбудить дело против незаконных операций или обратиться за возмещением вследствие нарушения прав.

Прозрачность и раскрытие информации

Международные стандарты бухгалтерского учета теперь оказывают влияние на требования по раскрытию информации во всех регионах, где проводились круглые столы. Это означает, что компаниям необходимо принимать меры для соблюдения этих стандартов.

Прямым следствием ограничения злонамеренных сделок со связанными сторонами, по мнению участников круглого стола, является усовершенствование в раскрытии информации о структуре собственности, включая личности подлинных владельцев.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11. МОНИТОРИНГ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Здесь приводится описание функций и обязанностей Совета по финансовой отчетности Великобритании, который проводит мониторинг системы корпоративного управления страны.

В 1990 году в Великобритании был создан Совет по финансовой отчетности для продвижения эффективной практики финансовой отчетности через свои дочерние структуры, Совет по учетным стандартам и Комиссию по наблюдению за финансовой отчетностью. В 2003 г. правительство объявило о реформах в совете, направленных на создание независимого регулирования бухгалтерского учета и аудита и повышение стандартов корпоративного управления. В 2004 г. начал действовать новый Совет по финансовой отчетности.

Целью Совета по финансовой отчетности является повышение доверия общественности и инвесторов к корпоративной отчетности и корпоративному правлению. Совет выполняет следующие функции и обязанности:

- установление, мониторинг и обеспечение исполнения стандартов учета и аудита;
- контроль регулирования деятельности профессиональных бухгалтеров и регулирование аудита;
- продвижение высоких стандартов корпоративного управления.

Совет по финансовой отчетности:

- поддерживает и проводит мониторинг эффективности Объединенного кодекса корпоративного управления;
- обеспечивает актуальность руководства по внутреннему контролю (Сборник рекомендаций Тернбулла);
- оказывает влияние на развитие корпоративного управления в ЕС и мире.

В функции Совета по финансовой отчетности входит вся цепочка корпоративного управления и отчетности. Сфера компетенции значительно расширилась по сравнению с предыдущим режимом в Великобритании или аналогичным режимом в странах с развитыми финансовыми рынками. Это позволяет Совету более согласованно, чем раньше, рассматривать вопросы, которые затрагивают корпоративную отчетность. Совет намерен направить свои ресурсы на звенья цепи, представляющие наибольший риск доверию к корпоративной отчетности и управлению. Кроме того, Совет по финансовой отчетности курирует Совет по учетным стандартам (ASB).

- **Совет по учетным стандартам** осуществляет следующую деятельность:
- предоставляет основу, в рамках которой другие могут осуществлять суждение в отношении вопросов учета;
- издает или вносит поправки в стандарты учета;
- сотрудничает с Советом по международным стандартам учета, разработчиками национальных стандартов и учреждениями ЕС по разработке международных стандартов.

- **Совет по аудиторской практике (APB)**

Совет по аудиторской практике разрабатывает стандарты и рекомендации укрепления эффективной практики аудита.

- **Совет по профессиональному учетному надзору (POBA)**

Этот Совет осуществляет независимый надзор за регулированием учета и регулирование аудита, включая мониторинг качества аудита.

- **Комиссия по наблюдению за финансовой отчетностью (FRRP)**

Комиссия изучает финансовую информацию, предоставленную государственными и крупными частными компаниями на предмет их соответствия требованиям учета.

- **Совет по бухгалтерским расследованиям и дисциплине (AIDB)**

Совет выполняет независимое и прозрачное расследование и дисциплинарные схемы в делах с государственными интересами.

При осуществлении функции регулирования Совет по финансовой отчетности заявляет, что:

- он предпочитает рыночные решения;
- если он считает нужным вмешаться в деятельность рынка, он это сделает по возможности мягко;
- он осуществляет вмешательство, тогда, когда надо дать сильный сигнал рынку.

Такая философия соответствует принципам Группы по улучшению регулирования, таким как:

- пропорциональность;
- подотчетность;
- последовательность;
- прозрачность.

При предоставлении консультаций по новым предложениям в области корпоративного управления и закона о компаниях Совет обычно рассматривает следующие вопросы:

- Будет ли это изменение содействовать предприятию, инвестициям и свободному движению капитала в поддержку роста и инноваций?
- Сможет ли это изменение поддержать баланс между надзором со стороны акционеров и способностью директоров двигать бизнес?
- Сможет ли рынок вознаградить сильных игроков и наказать тех, кто не соблюдает интересов акционеров, или же органы регулирования станут фактически судьями?

Целью Совета по финансовой отчетности является поддержание процветания компаний, эффективности рынка капитала и доверия и уверенности людей к бизнесу.

Совет считает, что функция государства заключается не с в оценке деятельности компаний, но и в побуждении рынка – особенно акционеров – делать эту оценку. Поэтому Совет предоставляет возможность и средства акционерам вынести свое собственное суждение и привлечь менеджмент к ответственности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 12. ОБЗОР ПРИНЦИПОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР

Здесь вкратце приведены поправки, внесенные Организацией экономического сотрудничества и развития в свои Принципы корпоративного управления в 2004 г. после тщательного пересмотра.

Процесс пересмотра, осуществленный Консультативной группой по корпоративному управлению, включал в себя следующее:

- консультации с широкой группой заинтересованных сторон, со странами, не входящими в ОЭСР, и несколько круглых столов с участием высокопоставленных лиц под председательством Генерального секретаря;
- обзор развития корпоративного управления, начиная с 1999 г.;
- проект переработанных принципов размещен на сайте для получения замечаний в январе 2004 г., получено 100 откликов, которые также были размещены на сайте.

В Принципы были внесены следующие крупные изменения:

- новая глава по реализации и обеспечению исполнения;
- усиление прав акционеров;
- усиление положений по раскрытию информации;
- защита гражданских инициатив;
- ужесточение обязанностей советов директоров.

Корректировка Принципов затронула и такие вопросы как:

- **Контроль вознаграждения исполнительных директоров и директоров:**
 - Советы директоров должны привести в соответствие вознаграждение исполнительных директоров и членов советов с долгосрочными интересами компании и акционеров и разработать политику вознаграждения (глава VI);
 - заявление, что специальный комитет по вознаграждению с независимыми директорами во многих странах считается лучшей практикой (глава VI);
 - необходимость раскрытия политики вознаграждения (глава V);
 - способность акционеров высказать свое мнение по политике и утвердить акционерный компонент схемы (глава II).
- **Злоупотребления в группах компаний:**
 - ясное изложение фидуциарных обязанностей членов советов директоров в отношении компании и иных групп (глава VI);
 - ясное указание о рассмотрении советом директоров сделок со связанными сторонами с использованием независимых директоров (глава VI);
 - общее заявление о независимости советов директоров, включая оказание влияния на всю компанию, а не только менеджмент (глава VI);
 - более четкие пояснения по раскрытию сделок со связанными сторонами (глава V);
 - усиление принципа о раскрытии советом и исполнительным органом информации по существенным интересам (глава III);
 - более энергичный призыв к защите прав миноритарных акционеров (глава III).

- **Сделки с заинтересованностью и злоупотребление со стороны инсайдеров:**
 - Укрепление принципа важной роли советов в создании этических правил и эффективных процедур соблюдения правовых и иных норм и стандартов (глава VI);
 - совету директоров – осуществлять надзор за внутренним контролем и предоставлять конфиденциальный доступ тем, кто занимается обнаружением злоупотреблений (глава VI);
 - ужесточение стандартов по раскрытию информации для совета директоров и рынка (глава V);
 - усиление критерия независимости советов и предоставление больше возможностей акционерам задавать вопросы совету и принимать участие в работе (главы VI и II).
- **Повышение добросовестности финансового рынка:**
 - усиление раскрытия информации компанией, в том числе по сделкам со связанными сторонами;
 - рекомендация советам директоров сосредоточиться на надзоре за внутренним контролем и основными учетными допущениями посредством независимого комитета по аудиту (глава V);
 - больше внимания уделять независимости аудитора и обращению к стандартам Международной организации комиссий по ценным бумагам (IOSCO) (глава VI);
 - укрепить подотчетность внешних аудиторов перед акционерами и их долг профессионализма перед компанией (глава V);
 - обеспечить отсутствие конфликта интересов при выполнении анализа и консультаций (глава V);
 - внимание к исполнению предписаний (глава I).
- **Улучшение правоприменения:**
 - повышение роли акционеров и информационной прозрачности;
 - ужесточение фидуциарной ответственности членов советов директоров;
 - повышение финансовой добросовестности;
 - ясные задачи для политики по созданию системы, ведущей к прозрачным и эффективным рынкам;
 - законодательные и регулирующие инструменты для прозрачности и обеспечения соблюдения норм и стандартов;
 - четкое разделение обязанностей между местными органами;
 - у органов надзора, регулирования и обеспечения исполнения должны быть достаточные полномочия, добросовестность и ресурсы для исполнения своих обязанностей.
- **Улучшение реализации прав собственности:**
 - призыв к эффективному участию акционеров в ключевых решениях, например, назначение и избрание членов советов директоров, высказывание мнений по поводу политики вознаграждений (глава II);
 - призыв к институциональным инвесторам, действующим в фидуциарном качестве, раскрывать информацию о своей политике голосования и о том, как они решают вопросы, связанные с конфликтами интересов (глава II);
 - улучшение возможностей для акционеров консультироваться друг с другом по ключевым вопросам корпоративного управления (глава II);
 - устранение препятствий к голосованию при трансграничном владении акциями (глава III);
 - более подробные пояснения по использованию голосования по доверенности и проведению собраний акционеров (глава II).



Глобальный форум по корпоративному управлению

2121 Pennsylvania Avenue, NW,
Washington DC, 20433 USA

<http://www/gcgf.org>

cgsecretariat@ifc.org

Глобальный форум по корпоративному управлению, учрежденный совместно Группой Всемирного банка и Организацией экономического сотрудничества и развития, активно пропагандирует, поддерживает и способствует распространению высоких стандартов и практики корпоративного управления в развивающихся и странах с переходной экономикой. Донорами Форума являются Международная финансовая корпорация и правительства Франции, Индии, Люксембурга, Норвегии, Швеции, Швейцарии и