

Мнение частного сектора

30

Публикация
Глобального форума
по корпоративному
управлению



Global
Corporate
Governance
Forum



Глобальный форум по корпоративному управлению поддерживает реформы корпоративного управления в странах с новой рыночной экономикой и развивающихся странах. Форум распространяет знания и разрабатывает учебные материалы по эффективным методам корпоративного управления, оказывает содействие организациям, обучающим членов советов директоров в компаниях, которые проводят у себя реформу корпоративного управления.

Форум сотрудничает с широким рядом международных, региональных и местных организаций и черпает информацию из собственной международной сети консультантов – представителей частного сектора и научно-исследовательских организаций.

Форум входит в состав Группы корпоративного руководства Международной финансовой корпорации (МФК), которая расположена в здании Управления по вопросам внешней среды, социального развития и руководства МФК. Форум, работа которого финансируется за счет доноров, был создан в 1999 г. Всемирным банком и Организацией по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР).

Репутация, этика и другие нематериальные активы, формирующие ценность компании, – как первостепенная обязанность совета директоров

Джон Стаут

Директора многих компаний, чья деятельность однажды была омрачена крупным скандалом, не до конца понимали либо невнимательно относились к выполнению своих основных обязанностей: обеспечивать ответственность, лояльность, репутацию, соблюдение законов и внутренний надзор в своих компаниях. Чтобы эффективно выполнять эти обязанности, члены совета директоров должны использовать все доступные им средства.

Предисловие

В своей статье Джон Стаут настойчиво призывает советы директоров обратить внимание на свою основную обязанность: репутация и деловая этика – ключевое условие формирования надежной, устойчивой и гармоничной деловой среды, и прямая обязанность советов директоров – обеспечить их в своих компаниях. Надо признать, что задача эта не из легких, учитывая современное состояние делового климата в нашем обществе.

За последние 17 лет, в течение которых я занималась вопросами корпоративного управления, много раз в самых разных странах мира мне приходилось наблюдать один и тот же цикл: наступает кризис, за ним ужесточение государственного контроля и далее усложнение системы саморегулирования. Новые требования вводятся в качестве средств и гарантий защиты международной экономики и для обеспечения надежности рынков капитала. Если попытаться сопоставить различные кризисные циклы, например, череду корпоративных скандалов, ознаменовавших начало 21-го века, и финансовый кризис, разразившийся в 2008 г., мы обнаружим общую, присущую им всем черту: кризис доверия, который возник в результате недобросовестности компаний.

Как это могло произойти, если государственный контроль над бизнесом постоянно совершенствуется? Почему, несмотря на новые требования и надзорные механизмы, которые раз за разом ужесточаются после очередного кризиса, рынки демонстрируют отсутствие надежности? В ответ на это можно сказать, что формального соблюдения законов недостаточно (к сожалению, даже оно не повсеместно в сфере бизнеса). Нам нужно обратиться к фундаментальным ценностям и принципам, определяющим поведение каждого человека.

Джон Стаут предлагает обратить внимание на ключевые элементы, истоки, дающие начало уверенности, что вас не подведут: культура профессиональной этики, которая лежит в основе доверительного отношения к компании со стороны заинтересованных лиц и широкой публики. Джон Стаут бескомпромиссно заявляет, что именно советы директоров несут единоличную ответственность за профессиональную этику своих компаний, а его члены должны рассматривать ее как естественный результат своей собственной честности и этики. Если совету директоров удастся этого добиться, возникает атмосфера доверия, а такое доверие, в свою очередь, становится ценным качеством, так как снижает неуверенность и беспокойство по поводу возможных нарушений со стороны компании.

В этой статье даны практические рекомендации советам директоров по выполнению ими своих обязанностей в качестве блюстителей деловой этики и культуры поведения в своих компаниях, а также обсуждаются наиболее распространенные причины неудовлетворительных результатов деятельности советов директоров. Подчеркивая, что взаимоотношения, основанные на честности и порядочности, повышают ценность компании, способствуют ее устойчивой работе, улучшают репутацию, Джон Стаут обращает внимание на ответственность совета директоров за формирование и сохранение культуры таких отношений внутри организации. В статье рассматривается ряд ключевых вопросов: ответственное отношение к своим обязанностям со стороны членов совета директоров, идеальный состав совета, его фидуциарные обязанности, отбор кандидатов на пост президента компании, роль совета в создании системы внутреннего контроля, система вознаграждения директоров и членов администрации, а также управление рисками. Кроме того, Джон Стаут указывает на роль совета директоров в налаживании контактов с заинтересованными лицами – вопрос, который во многих компаниях перекладывается в конечном счете на администрацию.

Читателям–членам совета директоров будет полезно ознакомиться с предложенными Джоном Стаутом принципами работы директора в качестве лица, на которого возложена обязанность по управлению имуществом и средствами других людей. Если советы директоров частных компаний прислушаются к урокам, изложенным на следующих страницах, и начнут использовать предложенные инструменты, стоимость, репутация и стабильность их компаний, несомненно, возрастут, а рынки станут более надежными на благо всех заинтересованных сторон.

Сандра Гуерра,

*председатель Бразильского института корпоративного управления
партнер-учредитель организации «За эффективное руководство»*

Репутация, этика и другие нематериальные активы, формирующие ценность компании, – как первостепенная обязанность совета директоров

Джон Г. Стаут¹

Репутация и деловая этика: первостепенная обязанность совета директоров

Корпоративное управление компанией, как дисциплина, отличается от административного руководства. Осознание этого факта – первый шаг на пути совершенствования правил работы совета директоров. Задача администрации – разработать стратегию и бизнес-плана компании, представить их на утверждение совету директоров и затем выполнять их в рамках утвержденного бюджета. Со своей стороны, корпоративное руководство, в первую очередь, призвано осуществлять пристальный и активный надзор за компанией и ее администрацией. Основная трудность заключается в том, что директора обычно подбираются из числа кандидатов, прекрасно проявивших себя в административной деятельности. Будучи директорами, они должны добиваться таких же результатов и в корпоративном руководстве.

В основе эффективного корпоративного руководства лежит четкое понимание того, что ценность компании, ее репутация и устойчивость напрямую зависят от деловой этики компании. Деловая этика, честность должны прежде всего отличать верхние эшелоны власти – совет директоров и администрацию, – отсюда часто ссылаются на «настроение в верхах» как на ключевой показатель качества корпоративного управления.

Деловая этика формирует основу для доверия к компании со стороны заинтересованных лиц и широкой публики. В то время как заинтересованные лица и публика ожидают, что совет директоров и администрация будут направлять компанию, руководить ею и контролировать ее деятельность, их надежды связаны с этикой организации и, в частности, с гарантиями того, что этика компании базируется на высоких внутрикорпоративных ценностях и культуре.

На практике это означает, что совет директоров:

- бескомпромиссен в выборе, оценке и удержании в должности директоров, используя один критерий – честность и профессионализм;
- выбирает своих руководителей, создает комитеты и определяет их состав для эффективной работы совета;

¹ Джон Стаут занимает пост руководителя Группы по корпоративному руководству и расследованиям компании Fredrikson & Byron, P.A., адъюнкт-профессор права по корпоративному руководству, Юридической школы Университета Св. Фомы; почетный председатель Отделения штата Миннесота Национальной ассоциации директоров корпораций, а также председатель Комитета корпоративного руководства Школы торгового-промышленного права Американской ассоциации адвокатов.

- так же бескомпромиссно подбирает, оценивает и сохраняет в должности руководителей высшего звена, применяя те же критерии честности и профессионализма; наконец,
- совместно с высшим руководством (которое содействует усилиям совета директоров) признает свою ответственность за наличие и фактическое применение сотрудниками, компании правил этики, лежащих в основе корпоративной культуры компании –честности, доверия и высокой производительности труда.

Доверие к руководителю имеет первостепенное значение. Совет директоров и администрация должны хорошо себе представлять, какие «негласные сигналы» они посылают заинтересованным сторонам и своим сотрудникам. Подобные «сигналы» указывают на качество совета директоров, его независимость, репутацию, профессионализм и этические ценности, на стандарты корпоративного руководства, которым следует совет директоров, а также на способность совета и администрации быстро реагировать на обеспокоенность заинтересованных лиц важнейшими вопросами. К таким вопросам относятся размер заработной платы руководства, сделки между лицами, связанными определенными отношениями (например, членами семьи, поставщиками, клиентами, консультантами и другими, имеющие семейные или деловые связи) и прочими вопросами. К сигналам, которые чутко улавливают сотрудники компании, относятся методы подбора членов совета директоров, критерии отбора и продвижения персонала, действия, которые поощряются или просто допускаются среди членов совета директоров, членов администрации и самих сотрудников, заработная плата служащих и другие виды вознаграждения, обращение с сотрудниками, поставщиками, клиентами, акционерами и другими заинтересованными лицами.

Во многих случаях скандал в компании – это следствие недосмотра совета директоров, который не взял на себя ответственность за укрепление этических норм в компании. Члены совета директоров не понимали, что честность и этика компании есть логическое продолжение их собственной этики. В итоге, именно этот момент сыграл решающую роль.

В конечном итоге именно совет директоров («руководящий орган» по определению Федерального руководства по вынесению приговоров) несет единоличную ответственность за репутацию компании (и ее корпоративную культуру, о чем будет говориться ниже). Во многих случаях скандал в компании – это следствие недосмотра совета директоров, который не взял на себя ответственность за укрепление этических норм в компании. Члены совета директоров не понимали, что честность и этика компании есть логическое продолжение их собственной этики. В итоге, именно этот момент сыграл решающую роль.

Прежде всего, совет директоров и администрация должны следить за тем, чтобы деловая практика компании соответствовала ее ценностям, а не уклонялась от них, и чтобы она укрепляла, а не подрывала репутацию компании. Соответственно, раскрываемая информация и обращения администрации и совета директоров должны быть честными и должны отражать истинное положение дел. Этические принципы компании, как правило, и создают репутацию или т.н. «нематериальные активы» компании. Для боль-

шинства компаний, в особенности, широко известных, таких как Starbucks, Apple, Microsoft, Petrobras, Berkshire, Hathaway, Infosys и Tata, «нематериальные активы» (репутация), взятые на баланс, зачастую превышают стоимость материальных активов. Крайне важно, чтобы советы директоров и все служащие компании, особенно, руководители, советники и консультанты (в частности, юристы и бухгалтеры) отстаивали и преумножали этичную деловую практику и репутацию своей компании.

Доверие к руководителю имеет первостепенное значение. Совет директоров и администрация должны хорошо себе представлять, какие «негласные сигналы» они посылают заинтересованным сторонам и своим сотрудникам.

Деловая репутация

Репутация является одним из нематериальных активов и составляет разницу между совокупной рыночной стоимостью имущества компании и стоимостью самой компании как функционирующего бизнеса. Покупатель может согласиться заплатить за компанию больше, чем балансовая стоимость ее имущества, так как рентабельность компании, ее репутация, бренд, уникальное положение на рынке сбыта, лояльное отношение со стороны клиентов и особый профессионализм способны обеспечить исключительно высокую прибыль.

Подотчетность совета директоров

Последнее десятилетие продемонстрировало множество примеров нарушения деловой этики среди частных компаний. Вот некоторые из них: Enron, Worldcom, Tyco, AIG, Lehmann Brothers, Barclays, Citigroup, Credit Swiss, Bank Santander, News Corporation, Olympus, Sino Forest, Reliance Group и Saryam Computer Service. В одном из исследований было подсчитано, что 7% фирм ежегодно совершают мошенничество, при этом средняя сумма мошенничества оценивается в 40,7% от стоимости компании до совершения преступления².

Мнение акционеров об этической стороне деятельности компании, о роли совета директоров в формировании и поддержании культуры деловой этики, а также общее впечатление о компании будет в большой степени зависеть от способности совета директоров последовательно применять передовые методы корпоративного управления. Решения должны приниматься в обстановке гласности, так чтобы акционеры и другие заинтересованные лица могли строго спросить с членов совета. Ниже перечислены наиболее распространенные причины неудач советов директоров, хотя на практике их ошибки и промахи могут носить самый разнообразный характер.

² Alexander Dyck, Adair Morse, and Luigi Zingales, "How Pervasive is Corporate Fraud?" May 2007. <http://www.business.illinois.edu/accountancy/events/symposium/audit/2010/papers/Dyck.pdf>

Состав совета директоров и администрации

Состав совета директоров – это вопрос номер один для современной системы корпоративного управления. Способность совета эффективно справляться с фидуциарными обязанностями зависит от уровня компетентности, знаний, опыта, объективности и этических норм его членов. Советы директоров отвечают за подбор способных директоров, известных своей деловой этикой (и проверенных на наличие в прошлом проблем с соблюдением закона и правил деловой этики), хорошо знакомых с методами корпоративного управления и контроля, а также обладающих необходимыми знаниями об отрасли, в которой работает компания, и способных (имеющих достаточно времени, сил, опыта, здравого смысла, навыков руководства и смелости) эффективно исполнять возложенные на них обязанности.

Основная проблема стран с развивающейся рыночной экономикой состоит в том, что контролирующие компанию семейные кланы склонны занимать все посты в совете директоров и администрации, и поэтому кандидатуры на руководящую должность обычно подбираются из членов семьи, независимо от их квалификации, а не из числа профессиональных управленцев.

Еще одним важнейшим условием формирования состава директоров является независимость по крайней мере большинства избранных директоров от администрации компании. Хотя в разных странах мира используются собственные критерии независимости директора, все они включают общее определение, в котором говорится, что независимые директора не должны иметь материальной заинтересованности в компании, т.е. ни сам директор, ни члены его семьи не могут работать в компании, быть ее поставщиком, иметь

деловые или родственные связи с другими директорами или служащими компании. (Более подробно см. рамку на стр.8). Основная проблема стран с развивающейся рыночной экономикой состоит в том, что контролирующие компанию семейные кланы стремятся занять все посты в совете директоров и администрации, и поэтому кандидатуры на руководящие должности обычно подбираются из членов семьи, независимо от их квалификации, а не из числа профессиональных управленцев. Похожая ситуация – компания входит в бизнес-группу или работает под ее контролем, но интересы бизнес-группы не совпадают с интересами компании. Ко всему этому, во многих странах с развивающейся рыночной экономикой выбор независимых, высококвалифицированных кандидатов очень невелик.

В составе советов директоров акционерных компаний закрытого и открытого типа, как правило, доминируют люди с опытом управления, но, как уже отмечалось ранее, корпоративное руководство отличается от административного управления. Из успешного администратора не всегда получаются успешные директора. Советы директоров, особенно те из них, которые стоят во главе «проблемных» компаний, часто обвиняют в том, что они слишком много внимания уделяют непосредственному, административному руководству. Несомненно, советам директоров нужны люди с опытом управленческой работы, но нужны и другие специалисты, имеющие разные мнения и иной взгляд на вещи.

В современных условиях совет директоров должен состоять из специалистов, имеющих собственное мнение и профессиональную подготовку, соответствующую профилю компании. Чаще всего требуются люди с опытом и профессиональными знаниями в области корпоративного управления и организации работы советов директоров, анализа экономической деятельности (какие виды деятельности увеличивают, а какие снижают стоимость предприятия или отрасли), оценки и управления рисками, особенностей и характеристик конкретной отрасли, в области права и нормативных требований, внешнеэкономической деятельности (для компаний, работающих на международном рынке), кадровых ресурсов (включая способность анализировать динамику, плюсы и минусы корпоративной культуры), бухгалтерского учета, аудита, финансов, маркетинга и стимулирования сбыта, информационного обмена, взаимодействия и связей с заинтересованными сторонами, а также в стратегии существования в условиях быстрого роста и быстрого спада. В той же мере, в какой советы директоров должны обеспечить профессиональное разнообразие своих кандидатов, дающий широкий спектр мнений при выработке решений, они должны обеспечить и разнообразие в отношении возраста, пола и этнической принадлежности своих членов. По мере роста и развития компании, должен изменяться и совершенствоваться состав ее совета директоров.

Параллельно осуществлению общего надзора за работой администрации, совет директоров должен также контролировать подбор кандидатов на ключевые руководящие должности, в обязанности которых будет входить контроль за реализацией бизнес-стратегии, результатами хозяйственной деятельности, финансами, отчетностью, кадровыми ресурсами, оценкой рисков и соблюдением законодательства. В число таких должностей входят финансовый директор, главный бухгалтер, внутренний аудитор, специалист по управлению рисками, сотрудник по связям с инвесторами, штатный юрист-консультант и глава отделения по информационным технологиям. Директорам и членам комитетов совета директоров рекомендуется периодически проводить собеседования с этими специалистами с глазу на глаз.

В составе советов директоров акционерных компаний закрытого и открытого типа, как правило, доминируют люди с опытом управления, но, как уже отмечалось ранее, корпоративное руководство отличается от административного управления. Из успешного администратора не всегда получаются успешные директора.

Независимый директор

Значение термина «независимый директор» определяется по-разному, но обычно под ним понимают человека, который не имеет никаких финансовых, семейных или служебных, либо иных значимых связей с компанией, ее директорами или служащими. Вкратце³ такой директор:

- не был в недавнем прошлом служащим компании;
- не имел в недавнем прошлом серьезных деловых связей с компанией;
- не получал и не получает от компании заработной платы, за исключением вознаграждения за работу директором, опционов на акции, либо оплаты, связанной с качеством работы, или пенсии;
- не связан узами семейного родства с советниками, директорами или членами администрации;
- не имеет «перекрестных отношений»* и не имеет связей с другими директорами посредством совместного участия в других компаниях или органах управления;
- не является владельцем большого пакета акций компании;
- не занимает свой пост в совете директоров в течение долгого времени.

По вопросу о том, сколько в совете директоров должно быть независимых директоров, мнения специалистов расходятся. В зависимости от страны и от того, находятся ли акции компании в свободном обращении, советуют иметь от одной трети до подавляющего большинства от общего числа директоров. Как минимум, независимых директоров должно хватать на то, чтобы укомплектовать комитеты по корпоративному руководству, аудиту, оплате труда и (в соответствующих случаях) управлению рисками.

Джордж Даллас и Мелса Арарат в своей работе «Мнение частного сектора» поднимают вопрос о преимуществах независимого состава совета директоров в странах с развивающейся рыночной экономикой. Они утверждают, что имеющиеся факты неубедительны, и указывают на то, что «директора, номинально считающиеся независимыми, на самом деле не имеют достаточной независимости, либо вообще не являются независимыми. Кроме того, во многих случаях независимых директоров настолько мало, что они не оказывают никакого влияния из-за присутствия зависимых или аффилированных директоров»⁴.

³ IFC Global Corporate Governance Forum, "Corporate Governance Board Leadership Training Resources." http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/global+corporate+governance+forum/publications/toolkits+and+manuals/leadershiptoolkit.

⁴ George Dallas and Melsa Ararat, "Corporate Governance in Emerging Markets: Why It Matters to Investors—and What They Can Do About It." Global Corporate Governance Forum Private Sector Opinion 22. 2012. Available at: [http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PSO_22_Melsa/\\$FILE/IFC_PSO_22_070611.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/PSO_22_Melsa/$FILE/IFC_PSO_22_070611.pdf).

* Перекрестные отношения возникают, когда директор компании А одновременно является членом администрации в компании Б, а член администрации компании Б входит в совет директоров компании А – **прим. переводчика**.

Фидуциарная ответственность

В ходе многих корпоративных скандалов члены совета директоров продемонстрировали полное непонимание того, что значит быть и действовать как «доверенное лицо». Члены совета директоров компаний открытого и закрытого типа, семейных предприятий и государственных компаний в странах Азии, Африки, Южной и Северной Америки, Европы должны вести себя как доверенные лица, управляющие, заботящиеся о чужих деньгах и активах. Директора обязаны всегда:

- действовать добросовестно;
- ставить интересы организации превыше любых других интересов - своих личных, интересов тех, кто их выбрал или назначил, кулуарных интересов, интересов государственных чиновников, интересов собственников компании (несколько совладельцев могут иметь разные планы и намерения);
- действовать осмотрительно и принимать обоснованные, тщательно взвешенные, объективные решения, исходя всегда и только из интересов компании, избегая каких-либо конфликтов интересов.

Корпоративная культура

Многие случаи нарушений законности среди известных компаний указывают на серьезные проблемы с соблюдением корпоративной этики. Известна масса примеров жадности, неоправданного завышения заработной платы и бонусов высшего руководства, прибыли и личной выгоды, поставленной выше требований закона и норм морали (например, за счет злоупотребления служебным положением или инсайдерской торговли), а также чрезмерного риска. Чрезвычайно важно, чтобы совет директоров осуществлял постоянный надзор за соблюдением норм корпоративной этики. В последней редакции Федерального руководства по вынесению приговоров США именно на «руководящий орган» (т.е., совет директоров) возложена ответственность за обеспечение высоких этических норм в корпоративной культуре компании, которая должна быть прежде всего ориентирована на соблюдение законов. Формирование и сохранение подобной корпоративной культуры требует тесного взаимодействия совета с администрацией компании.

Чрезвычайно важно, чтобы совет директоров обеспечивал высокие этические нормы в корпоративной культуре компании. Формирование подобной корпоративной культуры, в которой соблюдают высокие этические нормы и чтят закон, требует тесного взаимодействия совета с администрацией компании.

Далее, корпоративная этика укрепляется, либо подрывается в зависимости от качества внутреннего контроля компании, порядка и методов проверки соблюдения законодательства и практики раскрытия информации. Сохранение корпоративной этики на должном уровне и формирование положительного отношения к такой культуре со стороны служащих требует проведения периодической независимой оценки корпоративной этики, ценностей компании, соблюдения закона и соответствующих учебных программ. (Такие программы должны предусматривать усвоение служащими корпоративных ценностей, понимание принятых в компании принципов деловой этики и законопослушания и их соблюдение). Администрация компании должна определить порядок и методы профилактики и обнаружения случаев нарушения законов, нормативных актов, правил работы компании, директивных документов и кодекса деловой этики. Совет директоров обязан периодически проводить оценку эффективности указанных методов и процедур и подтверждать их результативность.

Администрация компании должна определить порядок и методы профилактики и обнаружения случаев нарушения законов, нормативных актов, директивных документов, правил и различных кодексов деловой этики, осуществляя при этом необходимый контроль и периодическую оценку их эффективности.

Оплата труда – один из самых острых вопросов, который является показателем степени добросовестности и наличия корпоративных ценностей. Например, чрезмерно высокая заработная плата директора и старших членов администрации, особенно, если снизились экономические показатели деятельности компании, негативно влияет на их независимость, честность и рассудительность. Советы директоров обязаны вести более тщательный контроль за методами определения заработной платы

и бонусов, стимулирования, аттестации, продвижений по службе, пенсионного обеспечения и компенсаций при увольнении. Советам директоров следует добиваться того, чтобы введенная администрацией общая система и политика определения размера заработной платы была справедливой, прозрачной и обеспечивала поощрение за хорошую работу, порицание на плохую работу, а также привлечение и удержание наиболее талантливых сотрудников, не оказывая при этом негативного воздействия на добросовестную работу сотрудников и не подтачивая корпоративную этику.

Советы директоров должны внимательно следить и принимать необходимые меры в случаях фактического или предполагаемого конфликта интересов. В ряде стран с развивающейся рыночной экономикой особенно острой проблемой является полное отсутствие реакции со стороны советов директоров на конфликт интересов. Это проявляется, например, в широкой распространенности в ряде регионов запрещенных сделок между взаимозависимыми лицами⁵, – вопрос, который является предметом изучения со стороны ОЭСР⁶, в частности в отношении корпоративного управления в странах Азии. По данным консультативной компании

⁵ Pratip Kar, "Culture and Corporate Governance Principles in India: Reconcilable Clashes?" Private Sector Opinion #23. August 10, 2011. www.gcgf.org/publications.

⁶ OECD, "Related Party Transactions and Minority Shareholder Rights." April 4, 2012. <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/relatedpartytransactionsandminorityshareholderrights.html>.

Corporate Executive Board, местный персонал указал, что, по сравнению со среднемировыми показателями, в Китае количество недопустимых платежей превышало 700%, в Бразилии число случаев конфликтов интересов составило 250%, число случаев мошенничества в Индии было выше на 250%, а в России число случаев неправомерного использования коммерческой информации было выше на 350%⁷.

Оценка риска и контроль

Одной из основных задач советов директоров является умение осознать, выявить и устранить риск. Многие советы директоров при анализе и принятии стратегии компании не способны правильно оценить риски, связанные с организацией, экономической деятельностью, стратегией, финансами, технологиями, законодательством и персоналом, а также смягчить эти риски за счет повышения производительности труда и экономического роста.

Неспособность советов директоров правильно оценить риск ярко проявилась в ходе недавнего финансового кризиса. «Отсутствие эффективного управления рисками занимает одно из первых мест среди причин провального руководства» кредитно-финансовыми учреждениями, пишут Лаура Ард и Александр Берг, подводя итоги нескольких исследований⁸. В частности, авторы указывают на три причины провалов, допущенных руководством компаний.

- Многие советы директоров плохо представляли себе, каким рискам подвергаются их компании, и не могли оценить, насколько оправдано присутствие этих рисков.
- Старшие менеджеры не сумели адаптировать и внедрить необходимую систему выявления, контроля и оповещения о наличии рисков.
- Структурные подразделения по управлению рисками не имели ясного представления, достаточного влияния или независимости для того, чтобы суммировать и довести информацию о рисках до сведения высшего руководства, что обеспечило бы быстрое принятие решений и необходимую реакцию со стороны совета директоров.

Советы директоров должны развивать свое понимание риска, должны уметь реагировать на предупреждение о появлении рисков, а также оперативно и быстро решать проблемы, связанные с рисками. Необходимо определить порядок и методы оценки и управления рисками, при этом советы директоров обязаны обеспечить их внедрение в практику и эффективную работу. Предупреждения о риске следует тщательно контролировать, оперативно анализировать, а затем на этой основе принимать решение о необходимости дальнейшего расследования или принятии соответствующих мер. Решение этих задач требует значительных усилий по сбору всей необходимой информации с использованием, где возможно, независимых источников, чтобы обеспечить объективность.

⁷ Ian Beale, "Audits Response to Risks in Emerging Markets." September 18, 2012 post. <http://cebviews.com/adr/2012/09/18/audits-response-to-risks-in-emerging-markets-2/>

⁸ Laura Ard and Alexander Berg, "The Financial Crisis: What Are the Corporate Governance Lessons for Emerging Markets" in United Nations Conference on Trade and Development, ed., Corporate Governance in the Wake of the Financial Crisis. <http://www.unctad-docs.org/files/CG-in-Wake-of-Fin-Crisis-Ch3.pdf>

Директора часто не имеют реального представления о своих надзорных функциях и не способны в полной мере оценить и использовать инструменты надзора, имеющиеся в их распоряжении. При этом директора, не имеющие опыта административного управления, иногда становятся жертвами шантажа со стороны администрации, слишком полагаются на их мнение или занимают пассивную позицию, когда дело доходит до критики или возражений против точки зрения, высказанной администрацией, либо нанятыми ей советниками. Ошибки такого типа, допущенные руководством компаний, имели особенно серьезные последствия в течение первого десятилетия 21-го века. Здесь можно напомнить о компаниях Enron и Satyam. Советы директоров, которые обращаются за консультацией к сторонним специалистам или периодически запрашивают мнение внешних экспертов, способны предотвратить подобные проблемы.

Управление рисками

Управление рисками – процесс определения, анализа и признания или смягчения (например, как лучше справиться с воздействием того или иного фактора) возможных последствий принятых решений или шагов. Комитет спонсорских организаций (COSO) и другие организации опубликовали руководство (еще во времена отчета Комиссии Тредвея, представленного по инициативе COSO в конце 80-х годов прошлого века) по рассмотрению советами директоров рисков, связанных с материальными и нематериальными активами.

«Взятие на себя определенных корпоративных рисков и управление ими остается главной и основной темой обсуждения советами директоров, законодателями и СМИ; остроту этой проблеме добавляет взрывоопасная смесь глобальной финансовой нестабильности, постоянного ужесточения действующих нормативов, ярости и негодования, вызванных якобы всемогуществом деловых кругов, финансовых руководителей и советов директоров. Практика назначения заработной платы членам советов директоров служит громом отводом в современных условиях экономической нестабильности, сокращения расходов, введения различных ограничений и изменения динамики отношений между США, Европой и странами с развивающейся рыночной экономикой, а также объектом постоянной критики в средствах массовой информации, вмешательства со стороны акционеров и пристального внимания органов надзора»⁹.

Советы директоров некоторых компаний начали создавать профильные комитеты по управлению рисками под руководством одного из независимых директоров, чтобы вести постоянный мониторинг соотношения собственного и заемного капитала, отраслевых тенденций и показателей конкурентоспособности, политики правительства и других макроэкономических факторов, а также финансового положения компании (кредитная нагрузка, изменения уровня спроса на рынках сбыта, себестоимость продукции, включая социальные льготы для служащих) и других вопросов по мере их появления.

⁹ <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2012/01/03/risk-management-and-the-board-of-directors-an-update-for-2012/>

Прозрачность

Совет директоров обязан не только проследить за тем, чтобы в распоряжении администрации были средства и методы раннего оповещения о деятельности, ставящей под угрозу добросовестную работу компании, но и за тем, чтобы финансовая отчетность представлялась в простой и понятной форме и позволяла лицам, которые проводят оценку финансового состояния компании и принимают решение относительно направления в компанию инвестиций или ведения совместной коммерческой деятельности, получить прозрачную, полную и надежную картину.

В ходе кризиса фондового рынка США, вызванного крахом акций интернет-компаний («пузырь доткомов») в начале нулевых, и недавнего финансового кризиса возникло множество вопросов по поводу прозрачности бухгалтерской отчетности и раскрытия информации. Была пересмотрена финансовая отчетность сотен компаний по всему миру. Даже при формальном соблюдении требований к бухгалтерскому учету, финансовые отчеты и опубликованная информация часто не отражали истинной картины экономической деятельности и финансового положения компаний. Для решения этой проблемы был принят закон Сарбейнса-Оксли, который требовал от президента и финансового директора заверять правильность финансовых отчетов компании, а также возвращать ранее выплаченные суммы в случае пересмотра финансовой отчетности, прошедшей аудит. Членство в «Большой двадцатке» ряда стран с развивающейся рыночной экономикой заставило их провести определенные реформы; однако, принимая во внимание тот факт, что «в основном, страны Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки в финансовом отношении не столь сильно пострадали от кризиса, начатые ими с 2007 года финансовые реформы (если они проводились) не были достаточно серьезными по сравнению с реформами, проведенными в США, Евросоюзе и Швейцарии»¹⁰.

Советы директоров обязаны тщательно следить за информацией, которая распространяется компанией. Прозрачность – хорошо, попытки замаскировать реальное положение дел – плохо. Советам директоров должны знать, что существует много способов распространения информации о компании, включая комментарии руководителей компании, размещенные в открытом доступе, интервью представителям СМИ, сообщения для печати, веб-сайты, адресную и массовую рассылку сообщений по электронной почте, предоставление данных в органы надзора, а также множество различных форм, заявлений и раскрытие информации третьим сторонам (например, отчеты, направленные кредиторам – банкам и другим кредитно-финансовым учреждениям – о том, как соблюдаются условия заключен-

Советы директоров должны знать, что существует много способов распространения информации о компании, включая комментарии руководителей компании, размещенные в открытом доступе, интервью представителям СМИ, сообщения для печати, веб-сайты, адресную и массовую рассылку сообщений по электронной почте, предоставление данных в органы надзора, а также множество различных форм, заявлений и раскрытие информации третьим сторонам.

¹⁰ Nicolas Veron, "Financial Reform after the Crisis: An Early Assessment." Bruegel Working Paper. 2012/01. <http://www.bruegel.org/publications/publication-detail/view/680/>.

ных с ними договоров), а также действия директоров и администрации (например, продажа или покупка акций компании). Также важны и внешние источники информации, включая аналитические отчеты, позицию, занятую консультационно-представительскими фирмами, обнародование информации конкурирующими фирмами путем широкой рекламы в СМИ, и комментарии в интернет-блогах, на сайтах и в чатах, так как они способны оказывать серьезное воздействие на компанию и на общественное мнение.

Участие заинтересованных лиц

Финансовые кризисы, серьезные ошибки, допущенные компаниями, и проблемы с корпоративным управлением заставляют акционеров искать пути более тесного взаимодействия с советами директоров и администрацией. Акционеры пытаются оказывать воздействие на политику и решения компании путем непосредственных контактов, предложений, которые должны быть включены в пакет документов, представляемых компанией акционерам, и права акционеров голосовать при утверждении размера заработной платы членам администрации. За исключением ряда известных корпораций, среди которых Berkshire-Hathaway, Pfizer, Coca-Cola и Prudential, в США, например, советы директоров и администрация часто вообще не реагируют или сопротивляются инициативам, выдвинутым акционерами. В странах с развивающейся рыночной экономикой взаимодействие руководителей компании с акционерами и заинтересованными лицами уже давно сводится к личным связям и отношениям или определяется ими.

... Компании стараются обезопасить себя, выстраивая неформальную систему отношений или связей с заинтересованными лицами, что помогает обеспечить доверие, ответственность и благонадежность в отсутствие эффективной нормативно-законодательной базы¹¹. Такая динамика отношений в развитых странах и странах с развивающейся рыночной экономикой усиливает давление на компании со стороны лиц, защищающих интересы акционеров.

Советы директоров и администрация часто вообще не реагируют или сопротивляются инициативам, выдвинутым акционерами. В странах с развивающейся рыночной экономикой взаимодействие руководителей компании с акционерами и заинтересованными лицами уже давно сводится к личным связям и отношениям.

Чтобы создать репутацию требуются многие годы, чтобы потерять – несколько минут. Советы директоров должны неуклонно следить за отношением к системе общего руководства компанией со стороны деловых кругов, акционеров и других заинтересованных лиц, консультативно-представительских фирм, институциональных инвесторов, законодателей, надзорных органов и аналитиков. Это отношение и мнения перечисленных групп необходимо учитывать при анализе методов и практики корпоративного руководства, действующих в компании. Большинство организаций считает свою репутацию, основанную на положительном отношении заинтересованных лиц, и обусловленный этим престиж одним из своих наиболее ценных достояний. Советы директоров

¹¹ Loke Min Foo, "Stakeholder Engagement in Emerging Economies: Considering the Strategic Benefits of Stakeholder Management in Cross-Cultural and Geopolitical Context." *Corporate Governance* 7(4), 2007): 379–387. www.eabis.org

должны бдительно следить за отношением к компании со стороны внешних наблюдателей и пресекать действия как отдельных сотрудников, так и организации в целом, которые могут нанести ущерб репутации, поставив под сомнение добросовестность и надежность ее работы.

Советам директоров совместно с администрацией рекомендуется разработать и использовать стратегию привлечения к участию к своей работе ключевых заинтересованных лиц, а также применять наиболее эффективные методы налаживания контактов, взаимодействия и оперативной реакции на их запросы. Советы директоров должны иметь представление о том, что вызывает озабоченность заинтересованных лиц и каково их мнение по различным вопросам, включая процесс выдвижения кандидатов на пост директора и оценку результатов экономической деятельности компании, и демонстрировать готовность привлекать акционеров и их представителей к участию в решении этих вопросов. Уже невозможно обойтись без такого участия. Советам директоров и администрации следует весьма избирательно и осторожно подходить к решениям, направленным против проведения корпоративных реформ и использования практических методов общего руководства компанией, на которых настаивают ответственные заинтересованные лица.

Чтобы создать репутацию требуются многие годы, чтобы потерять – несколько минут. Большинство организаций считает свою репутацию, основанную на положительном отношении заинтересованных лиц, и обусловленный этим престиж одним из своих наиболее ценных достояний.

Заключение

В заключение, советы директоров должны применять методы эффективного корпоративного руководства на практике, а не создавать их видимость их использования. Однако зачастую советы директоров даже тех компаний, чьи корпоративные правила и инструкции соответствуют «золотому стандарту», смутно представляют себе что же такое этот «золотой стандарт», как его придерживаться и контролировать. Эффективное корпоративное руководство – это структура, методы, обучение, исполнение и, наконец, эффективная оценка деятельности руководства, в первую очередь, администрации, совета директоров и его отдельных членов.

РЕСУРСЫ

В целях дать более подробную информацию о проблеме корпоративного управления, Форум выпустил подборку материалов и изданий своих серий «Мнение частного сектора» и «Приоритеты». Все указанные публикации выложены на веб-сайте Форума по адресу: www.gcgf.org/publications. Некоторые из них посвящены перечисленным ниже темам.

- **Обеспечение эффективной работы совета директоров.**
В этой публикации проводится анализ разных форм корпоративного управления и рекомендации Сети институтов корпоративного руководства стран Латинской Америки по ключевым вопросам, связанным с эффективной работой советов директоров. В частности, рассмотрены обязанности совета директоров, урегулирование конфликта интересов, критерии отбора кандидатов и формирование состава, критерии независимости и комитеты, учреждаемые советом директоров.
- **Разнообразие состава: включение в состав Совета директоров специалистов, обладающих дополнительными знаниями и опытом.** Йылмаз Аргюден размышляет о том, почему в состав успешного совета директоров обязательно должны входить специалисты с разнообразными знаниями и опытом.
- **Корпоративное руководство и развитие: последние тенденции.** Стийн Классенс и Бурчин Юртоглу проводят тщательный анализ большого числа исследований, затрагивающих разные страны мира, отрасли экономики и компании, начиная с государственных предприятий и кончая открытыми акционерными обществами, чтобы определить, как корпоративное руководство влияет на экономическое развитие и благосостояние, и что необходимо сделать для широкого распространения передовой практики корпоративного управления.

© Авторское право – 2012 г. Все права сохранены.
Международная финансовая корпорация.
2121 Pennsylvania Avenue, NW, Washington, DC
20433

Мнения и выводы, содержащиеся в настоящей статье, не являются официальной позицией Международной финансовой корпорации (МФК), ее филиалов, членов совета исполнительных директоров и стран, которые они представляют. МФК не гарантирует точности приведенных в настоящей работе данных и не несет ответственности за последствия их использования.

Материалы, изложенные в данной работе, защищены авторским правом. Самовольное частичное или полное копирование и(или) распространение текста данной работы может рассматриваться как нарушение соответствующего законодательства. Международная финансовая корпорация поощряет распространение своих публикаций и настоящим выдает разрешение пользователям данной работы на ее частичное воспроизведение в личных, некоммерческих целях, без права на перепродажу, повторное распространение или написания производных статей на основе данной работы. На любое другое воспроизведение или использование настоящей статьи требуется письменное разрешение МФК. Для получения разрешения на ксерокопирование или перепечатку просим направлять заявки с указанием необходимой информации по адресу:

The International Finance Corporation
c/o the World Bank Permissions Desk,
Office of the Publisher, 1818 H Street, NW,
Washington, DC, 20433

Все запросы на получение прав и лицензий, включая получение вторичных издательских прав, просим направлять по адресу:

The International Finance Corporation c/o the
Office of the Publisher, World Bank,
1818 H Street, NW, Washington DC, 20433; fax (202)
522-2422.

НАШИ ДОНОРЫ И ПАРТНЕРЫ



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Finances



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Federal Department of Economic Affairs FDEA
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Global
Corporate
Governance
Forum

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433 U.S.A.

Telephone: +1 (202) 458 8097
Fax: +1 (202) 974 4800

cgsecretariat@ifc.org
www.gcgf.org