

KPMG

cutting through complexity™



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели

Экспертно-аналитический доклад

Москва, 2011 г.



Авторский коллектив:

Березинец Ирина Владимировна, к.ф.-м.н., доцент,
Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского
государственного университета

Елфимова Мария Викторовна,
старший консультант, КПМГ в России и СНГ

Зотова Ирина Геннадьевна, менеджер
департамента стратегических исследований,
Ассоциация Менеджеров

Ильина Юлия Борисовна, к.э.н., доцент,
Высшая школа менеджмента Санкт-
Петербургского государственного
университета

Коротецкий Игорь Васильевич,
руководитель Группы услуг в области
корпоративного управления
и устойчивого развития, КПМГ
в России и СНГ

Овчинникова Юлия Владимировна,
директор департамента
стратегических исследований,
Ассоциация Менеджеров

Ричард Шарман,
партнер Отдела управленческого
консультирования
и информационных технологий,
КПМГ в Великобритании

**Экспертно-аналитический доклад
«Практики корпоративного управления
в России: определение границ
национальной модели».**

**М.: Ассоциация Менеджеров, КПМГ
в России и СНГ, 2011. 48 с.**

Вниманию читателей предлагается доклад, посвященный проблеме развития корпоративного управления в России. Повышение качества корпоративного управления является стратегической задачей каждой компании, решение которой может способствовать не только улучшению ее имиджа, но и достижению большей экономической эффективности процессов и устойчивому развитию компании.

В докладе представлен обзор основных моделей корпоративного управления в зарубежных странах, проанализирована степень развитости структур корпоративного управления в России в зависимости от структуры собственности, отраслевой принадлежности и размера выручки компаний. На основании полученных результатов сформулированы рекомендации по направлениям и способам повышения качества корпоративного управления в отечественных компаниях.

В основу доклада легли результаты уникального количественного исследования, в котором приняли участие руководители и директора по корпоративному управлению ведущих российских компаний. Также использовались экспертные оценки, полученные в ходе двух десятков интервью, специально проведенных в рамках проекта.

Публикация может быть интересной и полезной топ-менеджерам компаний, членам советов директоров, директорам по корпоративному управлению и организационному развитию, консультантам и всем, кто заинтересован в проблематике корпоративного управления.



Уважаемые читатели!

Мы рады представить вашему вниманию совместное исследование компании КПМГ и Ассоциации Менеджеров, посвященное практике корпоративного управления в России.

Вопрос корпоративного управления привлек всеобщее внимание во время финансово-экономического кризиса. Международные экспертные организации и регулирующие органы активно включились в процесс пересмотра стандартов хорошего корпоративного управления, пытаюсь найти причины не всегда адекватной реакции различных организаций на финансово-экономический кризис, а также единый рецепт решения подобных вопросов в будущем.

Долгое время в России считалось хорошим тоном придерживаться международных стандартов корпоративного управления. Это, разумеется, было обусловлено внешними факторами, такими как привлечение финансирования. Однако необходимо принимать во внимание, что к использованию инструментария корпоративного управления нельзя подходить формально, копируя западную практику без учета национальной специфики бизнеса.

В настоящем исследовании мы попытались ответить на вопрос, что делать российскому бизнесу, государству и инвесторам в сложившейся ситуации, каковы новые факторы, влияющие на корпоративное управление, стоит ли сбрасывать со счетов старые и существует ли специфическая российская модель корпоративного управления.

Мы надеемся, что настоящее исследование будет полезно российским экспертам по корпоративному управлению и людям, применяющим его принципы на практике.

С уважением,

Эндрю Крэнстон,

Управляющий партнер КПМГ в России и СНГ



Уважаемые коллеги!

С удовольствием представляю вашему вниманию результаты проекта, посвященного развитию корпоративного управления в России, который был реализован совместными усилиями Ассоциации Менеджеров и компании КПМГ в России и СНГ.

Целью настоящего проекта стало определение особенностей формирования национальной модели корпоративного управления в нашей стране. Оценка происходящих процессов проводилась в сравнении с уже существующими моделями корпоративного управления в зарубежных странах, а также с точки зрения степени развитости отдельных структур корпоративного управления в отечественных компаниях различной отраслевой принадлежности, разного размера и формы собственности

В основу доклада легли результаты специального исследования практик корпоративного управления российских и зарубежных компаний с привлечением ведущих экспертов и профессионалов в области корпоративного управления.

Полученные данные не только позволили получить яркую картину многообразия одновременно существующих в России моделей корпоративного управления, но и сформулировать на основе выявленных общих трендов практические рекомендации, направленные на повышение качества корпоративного управления.

Уверен, что материалы доклада дадут богатую пищу для размышлений и окажутся полезными топ-менеджерам и специалистам, отвечающим за стратегические вопросы организационного развития компаний, сотрудникам органов государственной власти, способствуя тем самым повышению эффективности корпоративного управления в России.

Искреннее Ваш,

Сергей Литовченко,

Исполнительный директор Ассоциации Менеджеров

Благодарности

Мы выражаем глубокую признательность и благодарность всем, кто принял участие в подготовке настоящего экспертно-аналитического доклада.

Эксперты, принявшие участие в интервью Ассоциации Менеджеров и КПМГ в России и СНГ:

Арабова Наталья Викторовна,
начальник департамента
корпоративного управления,
ОАО «Первая грузовая компания»

Беликов Игорь Вячеславович,
директор, Российский институт
директоров

Белова Анна Григорьевна,
заместитель генерального директора –
директор по стратегии
и корпоративному развитию,
ОАО «СУЭК»

Борисова Нармина Ахмедовна,
директор по корпоративному
развитию, ГК Alcon

Верников Андрей Владимирович,
член совета директоров,
ОАО «Ак Барс Банк»

Вишневская Наталия Сергеевна,
консультант проектов, Организация
экономического сотрудничества
и развития

Гориславцева Инна Михайловна,
председатель совета директоров,
ЗАО «СПб Телепорт»

Драчук Андрей Александрович,
директор по стратегическому
планированию и организационному
управлению, ОАО «СО ЕЭС»

Жданович Дмитрий Вадимович,
начальник отдела по работе
с инвесторами, ОАО «Сбербанк
России»

Ильина Ольга Николаевна,
корпоративный секретарь,
ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ»

Качай Алексей Романович,
директор департамента
корпоративного управления
и развития, Государственная
корпорация «Российская корпорация
нанотехнологий»

Кузнецова Алина Юрьевна,
старший юрист по корпоративному
управлению, ВТБ Капитал

Пихоя Герман Рудольфович,
заместитель генерального директора
по стратегии и корпоративному
развитию, ОАО «Полус Золото»

Прутковский Василий Борисович,
вице-президент по корпоративному
развитию и управлению,
ОАО «Объединенная
авиастроительная корпорация»

Родионов Иван Иванович,
председатель Совета директоров
JSC IBS Group Holding; член СД:
Связьинвест, МГТС, СЗТ

Спирин Денис Александрович,
директор по корпоративному
управлению, представительство
компании «Просперити Кэпитал
Менеджмент (РФ) Лтд.»

Сурма Иван Викторович,
член экспертного совета комитета
по финансовому рынку,
Государственная Дума РФ

Талипов Рамиль Зуфарович,
начальник Департамента
корпоративного строительства
и реформирования, ОАО «РЖД»

Филатов Александр Александрович,
исполнительный директор,
Ассоциация независимых директоров

Шамолин Михаил Валерьевич,
президент ОАО «Мобильные
ТелеСистемы» (2008–2011 гг.),
президент АФК «Система»
(с 10 марта 2011 г.)

Юшманова Елена Борисовна,
вице-президент по стратегии
и корпоративному развитию,
ОАО «ВАО Интурист»

Представители компаний, представившие описания практик корпоративного управления:

Калиева Динара Амиржановна,
директор Департамента
по стратегическому развитию
и корпоративному управлению
АО «ФНБ «Самрук-Казына»

Хавкин Евгений Леонидович,
член правления, секретарь совета
директоров, руководитель аппарата
совета директоров, ОАО «ЛУКОЙЛ»

Хауз Питер Брайан,
управляющий директор,
АО «ФНБ «Самрук-Казына»

Компании, принявшие участие в количественном опросе –

Благодарим за решение раскрыть информацию о стратегии компании и отдельных аспектах корпоративного управления.

Участники экспертных совещаний в рамках проекта –

Благодарим за активное участие, высказанные предложения и идеи, которые были воплощены в докладе.

Информационные партнеры проекта –

Ассоциация независимых директоров, Ассоциация по защите прав инвесторов, Российский институт директоров, Торгово-промышленная палата РФ, Российско-Британская торговая палата – благодарим за поддержку проекта.

Содержание

Глава 1. Определение национальных моделей корпоративного управления	8
1.1. Модели корпоративного управления: структура собственности и защита прав инвесторов	9
1.1.1. Защита прав инвесторов	9
1.1.2. Концентрация собственности и структура акционеров	9
1.1.3. Совет директоров и независимые директора в его составе	10
1.2. Особенности корпоративного управления в России	11
1.3. Перспективы трансформации корпоративного управления в России после финансово-экономического кризиса	12
Глава 2. Опыт корпоративного управления в России: результаты эмпирического исследования	14
2.1. Структура и функции органов корпоративного управления в компаниях	15
2.1.1. Общая структура корпоративного управления	15
2.1.2. Работа совета директоров	17
2.1.3. Участие независимых директоров	18
2.1.4. Миноритарии в структуре собственности компании	19
2.2. Реализация различных механизмов корпоративного управления на практике	20
2.2.1. Значимость различных направлений корпоративного управления в 2008–2010 гг.	20
2.2.2. Функции внутреннего контроля и аудита, управления рисками	21
2.2.3. Работа с персоналом и другими стейкхолдерами компании	21
2.2.4. Роль кодекса корпоративного поведения и внутренних стандартов в управлении компанией	22
2.3. Развитие структур корпоративного управления в российских компаниях разного типа	24
Глава 3. Выводы и рекомендации по результатам исследования	34
3.1. Совершенствование регулирования и нормотворчества в области корпоративного управления	35
3.2. Использование стандартов корпоративного управления: сближение видимости и сущности	35
3.3. Роль акционеров в управлении компанией	37
3.4. Повышение роли совета директоров и участие независимых директоров	37
3.5. Развитие систем внутреннего контроля, аудита и управления рисками	39
3.6. Взаимодействие компании с заинтересованными сторонами	40
3.7. Раскрытие информации, информационная прозрачность	40
Приложение 1. Методология исследования	43
Приложение 2. Список компаний, принявших участие в количественном опросе Ассоциации Менеджеров	45
Приложение 3. Примеры реализации принципов корпоративного управления в ОАО «ЛУКОЙЛ» и АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»	47

В рамках проведенного исследования по изучению специфики корпоративного управления в России мы провели количественный опрос 100 компаний преимущественно крупного и среднего бизнеса. Среди ключевых результатов, полученных по результатам исследования, можно отметить следующие.

Структура корпоративного управления. Функция разработки и контроля соблюдения норм корпоративного управления в большинстве опрошенных компаний закреплена за отдельным человеком/структурой, а не распределена по различным подразделениям компании в рамках их непосредственной деятельности. Зачастую эту функцию выполняют советы директоров, директора по корпоративному управлению и корпоративные секретари.

Деятельность совета директоров. Среди опрошенных в рамках исследования компаний совет директоров действует в 81% случаев, при этом его роль в компаниях строится вокруг преимущественного решения стратегических вопросов развития бизнеса. Второй по значимости блок вопросов, которым занимается совет директоров, – финансовый – связан с определением финансовой политики компании, проведением внутреннего контроля и аудита, вознаграждением топ-менеджмента компании.

Независимые директора в составе СД. Из 81 опрошенной компании, имеющей совет директоров, в состав советов 57 компаний входят независимые директора. В 79% компаний, имеющих независимых директоров, они чаще всего работают на укрепление доверия акционеров и инвесторов к компании. Среди других важных функций, которые выполняют независимые директора, – профессиональная поддержка деятельности и консультирование топ-менеджмента компании (57%), осуществление контроля достоверности финансовой отчетности (50%).

Миноритарные акционеры. В структуре акционерного капитала 66% компаний, принявших участие в исследовании, есть миноритарии. Согласно результатам исследования, в подавляющем большинстве компаний, в которых есть миноритарные акционеры (78%), их роль сводится к внесению вопросов в повестку дня годового общего собрания акционеров. Право миноритариев на выдвижение кандидатов в совет директоров и ревизионную комиссию отметили 63% компаний, право на ознакомление с документами бухгалтерского учета и протоколами заседаний коллегиального исполнительного органа власти компании – 60%.

Внутренний аудит и управление рисками. Функция внутреннего аудита в рамках компаний реализована по-разному. В 69% опрошенных компаний данные обязанности возложены на отдельное подразделение, в 43% действует комитет по аудиту при совете директоров, в 24% – работают профильные консультанты. Однако в ходе исследования было выявлено, что у менеджмента компаний до сих пор существует некоторое недопонимание роли и задач отдельной службы внутреннего аудита. Подобная ситуация наблюдается и с выполнением функции управления рисками. Так, в большинстве опрошенных компаний (88%), по их собственной оценке, реализована функция управления рисками. При этом почти в половине этих компаний управлением рисками занимается каждое подразделение в рамках своей деятельности, в 49% компаний данная задача возлагается на службу внутреннего контроля и аудита или на комитет по аудиту при совете директоров. Лишь в каждой третьей компании действует отдельное подразделение по управлению рисками, в каждой десятой – комитет по рискам при совете директоров.

Вопросы управления персоналом. Среди всех аспектов системы управления персоналом в практике российских компаний наиболее проблемной сферой с точки зрения прозрачности и соответствия передовой практике являются вопросы, связанные с системой вознаграждения руководства. Большинство компаний, принявших участие в исследовании (91%), считают, что политика в области вознаграждения топ-менеджмента в их компаниях формируется на основе достигнутых сотрудниками фактических результатов. Нематериальные же мотивационные программы существуют лишь в 65% организаций.

Резюмируя, можно сделать вывод, что, несмотря на оживленные дискуссии о месте и роли российской системы корпоративного управления, ни в нашей стране, ни за ее пределами до сих пор нет того бенчмарка, который служил бы универсальной основой для конвергенции практик корпоративного управления в российских компаниях в единую, типичную для России. И можно утверждать, что наличие или отсутствие какого-либо элемента корпоративного управления в отечественных компаниях не может однозначно свидетельствовать о его качестве, поскольку «стандартного набора» таких элементов еще не сформировалось.

Среди рекомендаций, сформулированных авторами исследования, можно выделить такие, как совершенствование регулирования и нормотворчества в данной сфере, привлечение профессиональных независимых директоров, повышение независимости служб внутреннего контроля и управления рисками от исполнительного менеджмента, повышение информационной прозрачности компаний и другие. Однако главный для отечественных компаний момент, на который хотелось бы обратить внимание: к внедрению отдельных инструментов корпоративного управления компании должны подходить, исходя из содержания, а не формы тех или иных процедур. И внедрять отдельные элементы корпоративного управления компаниям следует, принимая во внимание в первую очередь свои бизнес-цели и задачи по развитию компании, стадию развития организации, а также ожидания по отношению к компании всех заинтересованных сторон.



Глава 1. Определение национальных моделей корпоративного управления

Что есть корпоративное управление (КУ) в современной компании? Корпоративное управление в узком смысле слова – система отношений между акционерами (собственниками) и менеджерами компании, направленная на защиту интересов акционеров и снижение возможностей оппортунистического поведения менеджмента. Корпоративное управление в более широком понимании – **это баланс интересов всех стейкхолдеров компании, заинтересованных в приобретении контроля и прав на часть денежных потоков**. Таким образом, сама суть корпоративного управления по большому счету сводится к организации хорошего управления компанией, работа которой обеспечивает прибыль своим владельцам в текущем

периоде, и при этом компания адекватно реагирует на запросы окружающей ее внешней среды для достижения устойчивого развития на длительную перспективу. При всей простоте данного определения ответы на вопросы – что такое «хорошее управление компанией» и «как его построить» – были основной проблемой во все времена. Попробуем дать свой ответ применительно к России и обозначить основные черты нашей специфики, опираясь на знание особенностей устоявшихся моделей корпоративного управления в других странах. Подчеркнем, что **вопросы выстраивания корпоративного управления касаются компаний любой организационно-правовой формы**, а не только корпорации, которая отождествляется с открытым акционерным обществом.



1.1. Модели корпоративного управления: структура собственности и защита прав инвесторов

С исторической точки зрения можно говорить о нескольких сложившихся, широко известных моделях корпоративного управления, которые присущи компаниям, ведущим свою деятельность на территории разных стран, – в зависимости от особенностей национальной истории, идеологии, политической среды. Принципиальные различия между этими моделями кроются в разном уровне защиты прав инвесторов (акционеров, кредиторов) в стране, более высоком или низком уровне концентрации собственности и разных системах контроля. Ниже представлен краткий обзор влияния данных факторов на формирование структур КУ в компаниях.

1.1.1. Защита прав инвесторов

Законодательная защита прав инвесторов определяет климат корпоративных отношений в стране: **если защита прав слабая, то именно механизмы КУ – как внешние, так и внутренние – должны выступать в роли компенсаторов.** Иными словами, чем выше уровень законодательного обеспечения прав акционеров, прежде всего миноритарных, и выше уровень эффективности систем правоприменения, тем больше потенциальные инвесторы будут хотеть вкладывать средства в акции компаний. В качестве же главного внутреннего механизма КУ в компаниях выступает совет директоров, который, собственно, и призван обеспечивать соблюдение интересов всех инвесторов.

Принято говорить о том, что в странах, где в основе юридической системы лежит британское право, система защиты прав инвесторов регулируется наиболее слабо, в отличие от тех государств, где главенствуют нормы континентального права. Скандинавские страны занимают в этом ряду промежуточное место.

1.1.2. Концентрация собственности и структура акционеров

Следующий фактор – концентрация собственности – отражает специфику управления отдельными компаниями. Здесь принято говорить о **двух базовых моделях корпорации: модель W (widely held corporation) – компания с распыленной собственностью (англосаксонская модель) и модель B (blockholder model) – компания с концентрированной собственностью.** Примеры стран, относящихся к первой модели КУ, – США, Великобритания, Ирландия, ЮАР, Индия, ко второй – Германия и Япония.

Существует и другое разделение всех нынешних моделей КУ – на **рыночно-ориентированные и банковско-ориентированные.** В рыночной модели капитализация компаний полностью определяется фондовым рынком, который в этом случае становится рынком корпоративного контроля. В банковской модели большая часть корпораций управляется банками, а основной формой финансирования становится банковский кредит¹.

В ряде стран сложились промежуточные модели КУ. Так, например, в Австралии, Канаде и Новой Зеландии, которые в целом относятся к англосаксонской модели, собственность более концентрирована, чем в США и Великобритании, а доминирующие собственники – это семейные фирмы.

Всемирные исследования показали, что за пределами США и Великобритании распыленная структура собственности является скорее исключением, чем правилом. В Италии, например, три крупнейших акционера контролируют в среднем около 60% акций публичных компаний, в Мексике – 64%, в Гонконге – 54%, в Израиле – 51%, в Германии – 48%, в Индии – 40%.

Источник: La Porta R., Lopes-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. Law and finance / Journal of Political Economy. 2005. Т. 106. № 6. С. 1113–1155.

В странах, где концентрация собственности высока, огромное значение приобретают не только механизмы взаимодействия между акционерами и менеджерами, но и **отношения между миноритарными и мажоритарными акционерами.** Это касается поиска баланса интересов между данными группами акционеров. Доминирование последних, конечно, может снизить остроту проблемы контроля собственника за деятельностью менеджеров, но, очевидно, не должно сопровождаться ущемлением интересов других инвесторов.

Вопрос концентрации капитала и разных возможностей влияния отдельными инвесторами включает в себя еще один тонкий момент – **распределение долей собственности, принадлежащих инвесторам разного типа – менеджерам, совету директоров, государству, институциональным инвесторам.** Особенно это актуально для России, с характерным для нее сосредоточением больших пакетов акций в руках не только физических или юридических лиц, но и государства. Причем участие государства в российской экономике – как прямое, так и косвенное – по разным оценкам, в настоящее время составляет более 50%. Это происходит через механизмы государственных корпораций, прямое владение активами частных и государственных компаний.

Каким образом данная специфика структуры собственности отражается на качестве корпоративного управления, вопрос спорный. Однако очевидно, что государственные компании более инертны в вопросах организационных изменений, которых требует конкурентная рыночная среда, и управление деятельностью компании, удовлетворяющее двум системам отношений – административной и рыночной, – содержит внутреннее противоречие.

¹Бухвалов А.В. Корпоративное управление как объект научных исследований / Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 81–96; Ла Порте Р., Лопес-де-Силанес Ф., Шлейфер А. Корпоративная собственность в различных странах мира / Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 3. С. 97–148.

При анализе концентрации собственности важно обратить внимание и на такой фактор, как разница (дистанция) между долями собственности крупнейших акционеров. Она может отражать возможности возникновения и остроту конфликтов между крупнейшими собственниками. В странах континентальной Европы и США наблюдается большой разрыв между долей в капитале первого собственника и долями второго и третьего акционеров.

Средние размеры крупнейших пакетов тоже различаются по странам. В Европе самая крупная доля акций составляет, как правило, больше 50%, в США и Великобритании крупнейшему собственнику редко принадлежит более 10% в капитале компании. В то же время в Великобритании наблюдается плавное снижение размера долей без разрыва. При такой структуре собственности облегчается возникновение коалиций, способных эффективно контролировать действия менеджеров и крупных собственников.

Источники: Капелюшников Р. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики / Отечественные записки. 2005. № 1(21); Berezinets I., Iliina Y., Muravyev A. Owners, boards, managers and the private benefits of control: a study of dual class stock firms in Russia. EERC project report. December 2010.

Согласно исследованию российских компаний с двумя классами акций (голосующие и неголосующие) за 2002–2009 гг., проведенному в Высшей школе менеджмента СПбГУ, максимальная разница между долями двух крупнейших акционеров составляет от 80% до 100%, то есть наблюдается большой разрыв. Однако при этом, по данным исследования, в России, подобно странам европейской континентальной модели, средняя доля крупнейшего собственника составляет 50–55%, а второго крупнейшего акционера – около 15%.

Исследование, проведенное для российских компаний с двумя классами акций за 1997–2009 гг., показало, что средний размер голосовой премии (разницы между ценами обыкновенных и привилегированных акций, то есть акций с различными правами голоса), измеряющей так называемые частные выгоды контроля над компанией, равен 110%, что также считается очень высоким показателем и свидетельствует о высоком уровне концентрации собственности.

1.1.3. Совет директоров и независимые директора в его составе

Совет директоров, как уже говорилось выше, является главным внутренним механизмом КУ. Однако его конкретное место и роль в компании находятся в большой зависимости от системы защиты прав инвесторов, концентрации собственности и структуры акционеров.

Так, например, при германо-японской модели, для которой характерны значительная концентрация собственности и высокий уровень контроля со стороны финансовых институтов, крупные собственники и финансовые организации имеют в составе СД большое число своих представителей, хотя они могут и не занимать доминирующего в совете положения. **Компания и банк в этой модели – два взаимодополняющих друг друга элемента**, причем отношения между ними могут строиться не столько как между кредитором и заемщиком, сколько как между акционером и объектом собственности.

Многочисленные акционеры в компаниях с распыленной собственностью, будучи аутсайдерами по отношению к компании, такого сильного влияния на управление, конечно, не имеют, поэтому представление их интересов возложено на СД.

В качестве своих агентов акционеры назначают аудиторов и независимых директоров в составе СД, которые должны быть максимально независимыми от исполнительного менеджмента.

Проблеме независимости СД особое внимание уделяется в последнее десятилетие: рост интереса был спровоцирован корпоративными скандалами в США и позднее в Европе, в результате которых был признан крах существующих систем КУ, его внутренних и внешних механизмов в том виде, в котором они существовали на начало 2000-х гг. Особое внимание было обращено на работу СД, который в свете несовершенных систем вознаграждения, фактически

привязывающих директоров формами и размерами компенсации к компании, не смог осуществлять объективный мониторинг ситуации. Сегодня и американские, и британские компании тяготеют к включению в СД большего числа независимых, неисполнительных директоров. Этому способствовали и изменения в законодательстве стран англосаксонской модели, направленные на более четкое определение роли и ответственности неисполнительных директоров. В Великобритании вопросы деятельности неисполнительных директоров в настоящее время подробно регламентированы в Кодексе корпоративного управления Соединенного Королевства, выпущенным Советом по финансовой отчетности², в США – в законе Сарбейнса-Оксли.

Функционирование СД напрямую определяется отведенной ему в компании ролью. Интенсивные информационные потоки между банками и компаниями в Германии и Японии, с помощью которых вопросы решаются более оперативно, позволяют СД компаний собираться 2–4 раза в год и посвящать заседаниям обсуждению не только бизнеса, но и общественных вопросов. Для сравнения, в США частота таких заседаний может достигать 10–12 раз в год.

В целом, **инсайдерская модель КУ, к которой относится германо-японская модель, признается рядом экспертов эффективнее аутсайдерской, поскольку контроль компании осуществляется агентами, поддерживающими с ней тесные экономические связи.** Однако в данном случае речь не идет о прямом контроле компании одним или несколькими крупнейшими акционерами, но о ситуации, когда заинтересованные в развитии компании собственники, представляющие в том числе финансовые институты, участвуют в процессе принятия решений в более оперативном режиме.

² Financial Reporting Council – независимый регулятор Соединенного Королевства, ответственный за продвижение хорошего корпоративного управления и отчетности для стимулирования инвестиций.

1.2. Особенности корпоративного управления в России

Российская модель корпоративных отношений является специфичной, отличной от англосаксонской, и от блокхолдерской модели, хотя имеет сходные признаки с каждой из них. В первую очередь, к **ключевым особенностям КУ в нашей стране надо отнести высокую концентрацию собственности и лидирующую роль в управлении компаниями мажоритарных акционеров, к числу которых нередко принадлежит само государство.**

Непоследовательность в развитии КУ в России, с точки зрения соответствия определенной модели, отметил И.В. Сурма: «Фактически вся история формирования нормативно-правовой базы России происходила по немецкой модели. А в последнее время корпоративная практика и акционирование активно развиваются по англосаксонской традиции».

Растущее количество IPO российских компаний, в том числе на зарубежных финансовых рынках, говорит о нацеленности компаний на фондовые рынки, что приближает Россию к моделям стран с распыленной собственностью. Но пока возможностями финансовых рынков пользуются только крупные компании, а многие участники в принципе избегают новых эмиссий из-за опасения руководства потерять корпоративный контроль. Как показывают независимые исследования, более высокий уровень развития практики КУ наблюдается именно в тех российских компаниях, которые провели IPO и/или имеют листинг на бирже³. Однако во многих случаях именно необходимость заимствований на внешних рынках и повышения инвестиционной привлекательности компании стала основной причиной создания и совершенствования системы КУ.

Организация работы СД в российских компаниях также обнаруживает много сходств с одноуровневыми советами директоров британских или американских компаний: помимо внешних неисполнительных директоров в СД входят представители менеджмента. Хотя, согласно закону об акционерных обществах, члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более одной четвертой состава СД и совмещение позиций генерального директора и председателя СД не допускается, это компенсируется включением в состав СД представителей менеджмента, формально не являющихся членами коллегиального исполнительного органа. В отношении плюсов и минусов включения в состав СД представителей исполнительных органов компании существуют разные точки зрения, но однозначно можно утверждать, что СД, в котором большинство составляют представители менеджмента, не может осуществлять адекватный контроль качества руководства компанией.

«Анализ практики корпоративного управления показывает, что одной из серьезных ее проблем, как, впрочем, и практики управления в целом, является противоречие между формально закрепленными процедурами и реальными процессами принятия решений, – рассказывает И.В. Беликов. – Управленческие решения очень часто принимаются не на комплексной, а на частной основе, без необходимой глубины проработки вопроса, без привлечения серьезных специалистов, в расчете на «короткий» результат. Процесс контроля за реализацией принятых решений часто не носит комплексного характера, осуществляется без использования современных управленческих технологий».

В состав СД все большего количества российских компаний стали входить независимые директора. Однако сразу необходимо обозначить разницу в причинах востребованности в независимых директорах на российском рынке и за рубежом, откуда пришла эта практика. В США независимый директор – это ключевой инструмент защиты интересов миноритарных акционеров и компании в целом, а также «источник» объективного мнения по стратегическим вопросам развития фирмы, осуществления независимого мониторинга менеджмента. Закон об акционерных обществах в России не содержит требования об обязательном вхождении в состав СД независимых членов. В российской практике независимый директор чаще выступает инструментом повышения доверия к компании, а также квалифицированным консультантом для топ-менеджмента, в том числе при подготовке компании к IPO. Таким образом, роль независимого директора на сегодняшний момент еще недостаточно признана в российской практике. Но, тем не менее, развитие данного института, особенно в компаниях с государственным участием, можно считать, безусловно, положительным явлением.

Значимость независимых директоров в компаниях с государственным участием подчеркивает А.Г. Белова: «Государственная часть корпоративного управления еще 5–7 лет назад находилась в начальной стадии формирования. Профильные комитеты СД отсутствовали, повестки заседаний совета директоров носили стандартный характер, а для чиновников, членов совета директоров, это была скорее формальная процедура голосования по директиве, чем содержательное корпоративное управление, нацеленное на совершенствование и рост бизнеса управляемых компаний. Качество работы подавляющего большинства государственных чиновников, входящих в состав совета директоров в государственных компаниях, определялось временем на дорогу от места их постоянного пребывания к месту проведения совета директоров. То есть тем, какую часть документов они успевают прочитать по дороге. Появление в советах директоров в 2008 году независимых директоров и профессиональных проверенных имеет принципиально важное значение».

³ Берлин А., Вербицкий В., Гуляев К. Диалектика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом / Российский институт директоров. Электронный ресурс: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=008995>

Согласно статистике Минэкономразвития, количество независимых директоров в госкомпаниях, имеющих стратегическое значение, в последние годы стабильно растет. Доля госкомпаний с участием профессиональных директоров в 2009 г. превышала 18% от совокупного числа акционерных обществ, акции которых находятся в госсобственности. Данная тенденция может свидетельствовать о том, что изменяется модель управления, используемая государством в отношении контролируемых им компаний. Происходит переход от так называемого «ручного управления» через служащих государственных органов к действительному стратегическому управлению и контролю, в том числе через назначение в совет директоров профессиональных поверенных.

Источник: Берлин А., Вербицкий В., Гуляев К. Дialeктика корпоративного управления: что изменилось в связи с кризисом / Российский институт директоров. Электронный ресурс: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=008995>.

В то же время нельзя забывать, что, как отмечает И.В. Беликов, «существует серьезная опасность профанации института независимых директоров в компаниях с государственным участием. Одних только независимых директоров без подключения других элементов корпоративного управления, таких как создание систем внутреннего контроля, создание систем управления рисками, внедрение системы мотивации менеджмента, использование современных управленческих технологий, явно недостаточно. Необходим комплексный подход, в рамках которого избрание независимых директоров – лишь одна из составляющих внедрения новой практики корпоративного управления».

Однако до сих пор имеющие место быть существенные различия между формальным статусом и сущностью структур и механизмов КУ, которые мы можем наблюдать, ставят вопрос о роли нормотворчества в развитии российских стандартов КУ. Иными словами, в ходе внесения изменений в законодательное обеспечение КУ законодателю необходимо обращать более пристальное внимание на особенности развития соответствующей практики в реальности.

Так, Д.А. Спирин считает, что «законодатель в последнее время разрабатывал много таких законопроектов, которые только ухудшали уровень корпоративного управления. Например, разработанный Минэкономразвития законопроект о сделках, принятый закон об исключении необходимости направления обязательного предложения стратегическим предприятием, разработанный ФСФР законопроект об ответственности. Последний в целом чрезвычайно полезен, но при этом он вводит норму о возможности уставом общества устанавливать требования к кандидатам в совет директоров, что на практике, по нашему мнению, будет использоваться для выдавливания из состава совета директоров представителей миноритариев».

1.3. Перспективы трансформации корпоративного управления в России после финансово-экономического кризиса

Растущая интеграция финансовых рынков, снятие национальных границ и глобализация товарных рынков приводят к сближению правовых и институциональных норм, обуславливающих различия в моделях КУ. Российская система КУ, которая пока еще не успела окончательно сформироваться, может оказаться еще более подвижной, особенно в ходе переосмысления процессов управления компаниями в результате действия финансово-экономического кризиса.

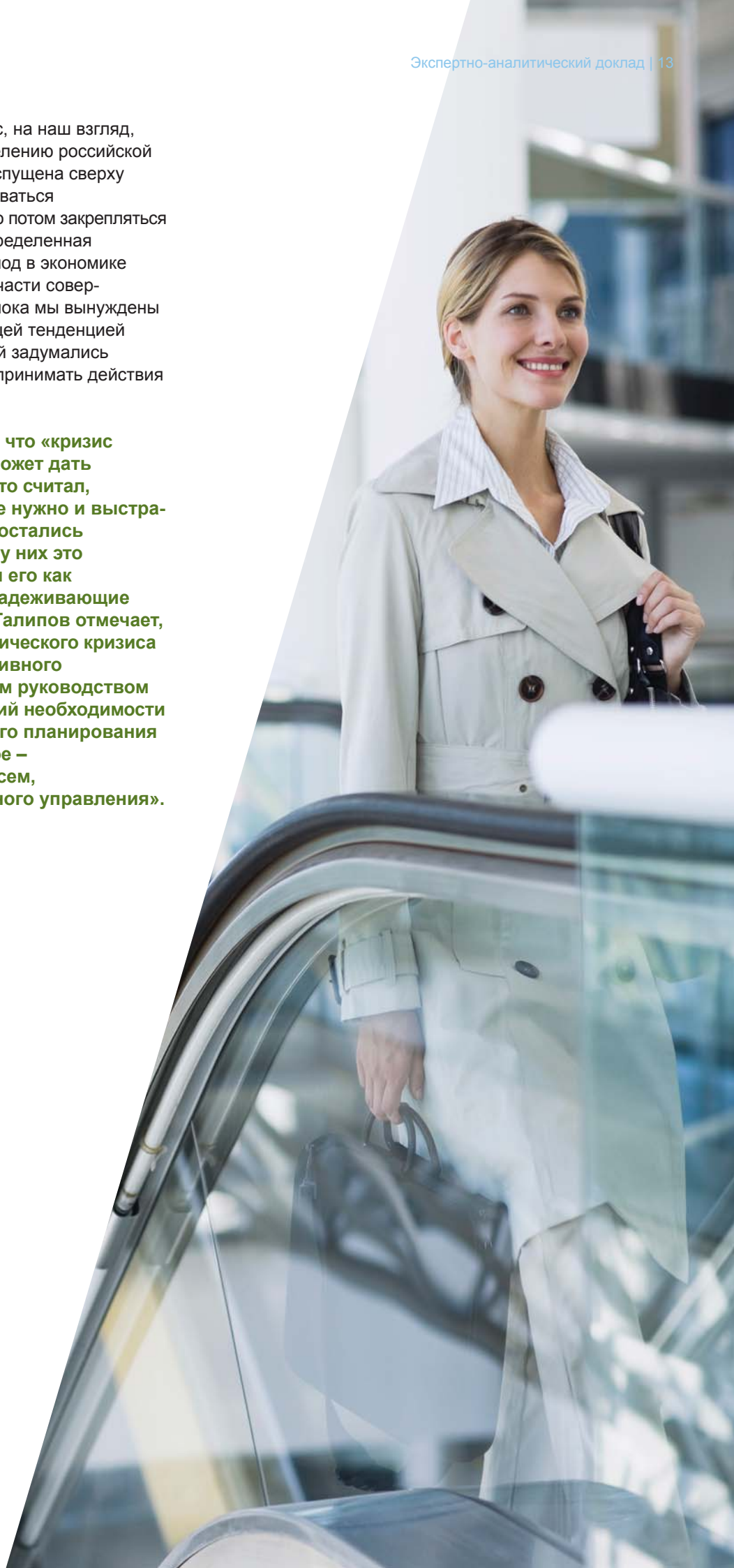
Какое влияние на КУ в России оказал финансово-экономический кризис 2008–2009 гг.? Правомерно ли для нашей страны вообще ставить вопрос о том, что в период кризиса система КУ должна измениться, или все же проблема в том, чтобы уже существующие в компаниях механизмы начали работать более эффективно?

До кризиса многие отечественные компании по большей части формально соблюдали основные требования законодательства и иные стандарты КУ, продиктованные существующими кодексами, другими требованиями регуляторов, бирж и пр. В определенном смысле происходило механическое следование правилам игры, которое должно было обеспечить эффективное управление организацией с точки зрения применения механизмов КУ. Эта уверенность среди компаний поддерживалась, в частности, фактором инвестиционной привлекательности, выражающейся в росте курса акций публичных компаний. В то же время очевидно, что рост стоимости акционерного капитала подогревался настроениями инвесторов и состоянием фондового рынка, а не детальным выяснением ими ситуации внутри компании. С наступлением кризиса КУ как внешний атрибут инвестиционной привлекательности компании перестало создавать прежний эффект. И компаниям необходимо задуматься над тем, что же нужно предпринять в направлении совершенствования КУ.

В этой связи И.В. Беликов заметил: «В результате кризиса 2008–2009 гг. собственники ряда компаний стали больше задумываться о необходимости повышения внутренней эффективности их бизнеса. До кризиса корпоративное управление рассматривалось, прежде всего, как способ привлечения денег портфельных инвесторов. Портфельные инвесторы в этом отношении отвечали “взаимностью”: их мало интересовало содержание, они вполне удовлетворялись внешней атрибутикой. Перелом, конечно, в этом отношении, пока не произошел, но ряд компаний, для которых доступные возможности привлечения кредитных денег и в особенности портфельных инвесторов исчезли или резко сократились, начинает задумываться о том, чтобы использовать корпоративное управление как средство повышения внутренней эффективности. Но такой подход пока не стал широко общей тенденцией».

Экономический и финансовый кризис, на наш взгляд, может поспособствовать самоопределению российской модели КУ, которая должна быть не спущена сверху через законодательство, а сформироваться на основании опыта компаний и только потом закрепляться на законодательном уровне. Есть определенная уверенность в том, что тяжелый период в экономике может пойти на пользу компаниям в части совершенствования механизмов КУ. Хотя пока мы вынуждены констатировать, что это не стало общей тенденцией и лишь ограниченное число компаний задумались о реальной пользе КУ и начали предпринимать действия в этом направлении.

Например, А.А. Филатов считает, что «кризис заставил задуматься о том, что может дать корпоративное управление. Те, кто считал, что корпоративное управление не нужно и выстраивал его только для проформы, остались при своем убеждении, поскольку у них это не сработало. Те, кто выстраивал его как инструмент, получили более обнадеживающие результаты». В то же время Р.З. Талипов отмечает, что «позитивное влияние экономического кризиса на совершенствование корпоративного управления связано с осознанием руководством большинства российских компаний необходимости внедрения систем стратегического планирования и управления рисками, негативное – со стремлением сэкономить на всем, в т.ч. на процедурах корпоративного управления».



Глава 2. Опыт корпоративного управления в России: результаты эмпирического исследования

Из ключевых особенностей корпоративного управления в России нам достоверно известно, что оно строится на большой концентрации собственности и активной роли государства как одного из стейкхолдеров. Как в этом случае охарактеризовать развитие корпоративного управления в разных компаниях и сравнивать их между собой? Можно назвать два основных подхода к решению данной проблемы – использование информации о структуре КУ (наборе субъектов, наделенных полномочиями по решению различных вопросов управления компанией) или функциях (механизмах) КУ, которые представляют собой непосредственную реализацию действий по управлению компанией.

Для изучения специфики корпоративного управления в России Ассоциация Менеджеров провела **количественный опрос 100 компаний преимущественно крупного и среднего бизнеса** (методологию исследования см. в Приложении 1, а перечень компаний, принявших участие в опросе, – в Приложении 2). В опросе приняли участие компании разных форм собственности и организационно-правовых форм, в том числе открытые и закрытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, что обусловлено принятым в данном исследовании определением корпоративного управления – управления любыми компаниями с точки зрения соблюдения баланса интересов стейкхолдеров.

В рамках опроса мы попросили компании описать и структуру, и функции корпоративного управления. Но с учетом особенностей проведения подобных опросов, в которых мы не имеем возможности проверить качество выполнения заявляемых компаниями функций корпоративного управления, мы остановились на **приоритетном выделении и анализе степени развитости только структур корпоративного управления** и именно через эту призму попытались оценить существующие различия в компаниях разной отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы, размера выручки и другим показателям. Понимание степени неоднородности развития структур корпоративного управления может дать нам большую ясность в отношении общности и различий испытываемых российскими компаниями проблем и поможет более четко обозначить специфические черты национальной модели корпоративного управления в России.



2.1. Структура и функции органов корпоративного управления в компаниях

2.1.1. Общая структура корпоративного управления

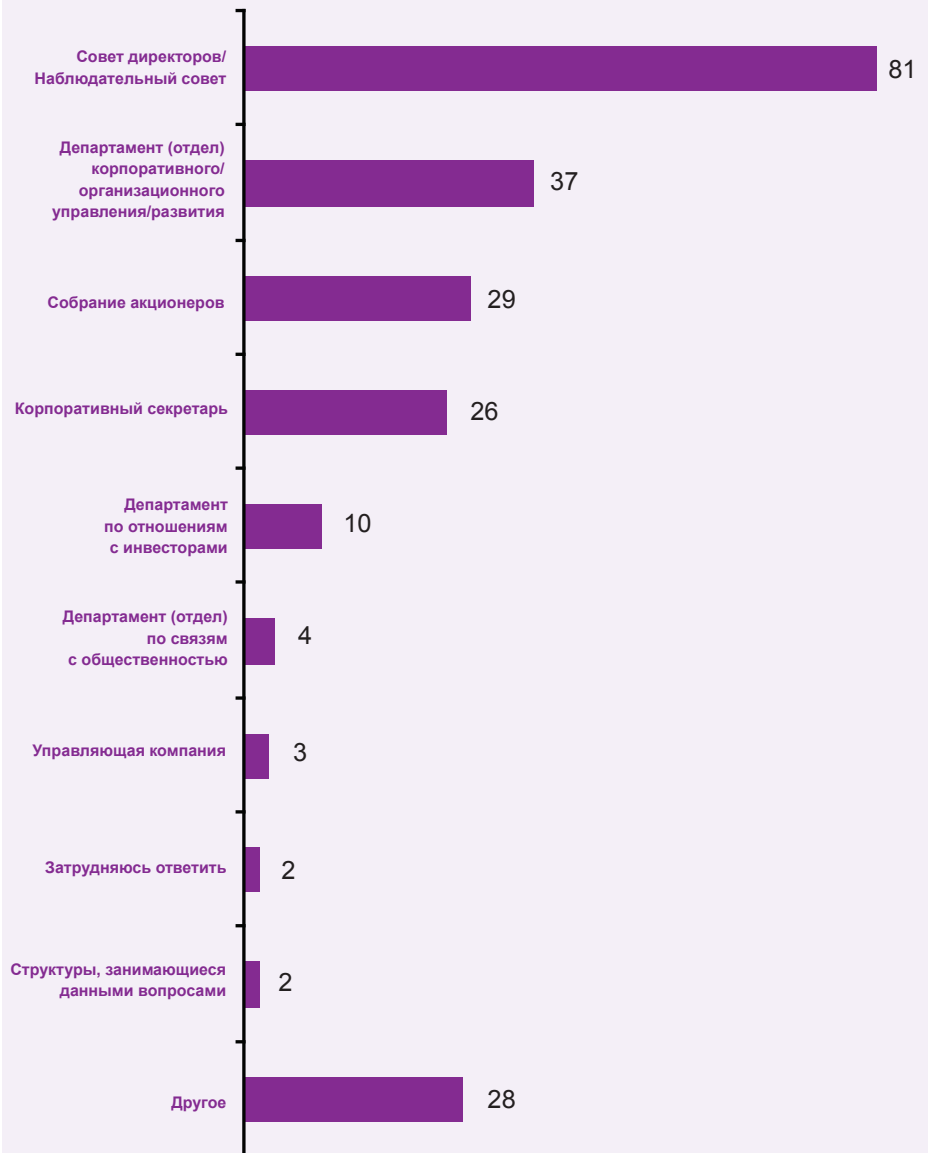
Согласно результатам проведенного исследования, коллегиальные органы управления в компаниях весьма распространены: так, совет директоров действует в 81% опрошенных компаний, правление – в 46%. Хотя стоит заметить, что компании, принявшие участие в исследовании, при этом нередко подчеркивали особую роль не всего правления, а именно его председателя.

В частности, Д.В. Жданович отметил: «Ключевым фактором для управления рисками или просто управления как менеджмента является личность председателя правления».

Несмотря на общее разнообразие возможных форм управления компаний, включающих как отдельных топ-менеджеров, так и коллективные структуры, **решение непосредственных вопросов КУ чаще всего ассоциируется с советами директоров** (в тех компаниях, где они действуют), что свидетельствует о важности данного органа в российской практике корпоративного управления (см. рис. 2.1). Следующими по частоте упоминания в данной роли выступали специальные внутренние департаменты, чья деятельность напрямую связана с КУ и организационным развитием (37%). Сюда же можно отнести еще одного специализирующегося на вопросах КУ сотрудника – корпоративного секретаря, который присутствует в 26% опрошенных компаний. Наряду с этим почти в трети компаний (28%, отнесенных к варианту ответа «другое») в вопросах КУ заметна роль лично генерального директора, президента или председателя правления, а также юридического департамента, который, как можно предположить, следит за соответствием практики КУ действующему законодательству.

Рисунок 2.1

Структуры, занимающиеся вопросами корпоративного управления в компаниях, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Важно отметить, что в большинстве опрошенных компаний **функция разработки и контроля соблюдения норм КУ закреплена за конкретным человеком или структурой**, а не распределена по различным подразделениям компании в рамках их непосредственной деятельности. Причем **чаще всего этими вопросами занимаются специализированные структуры, относящиеся к элементам**

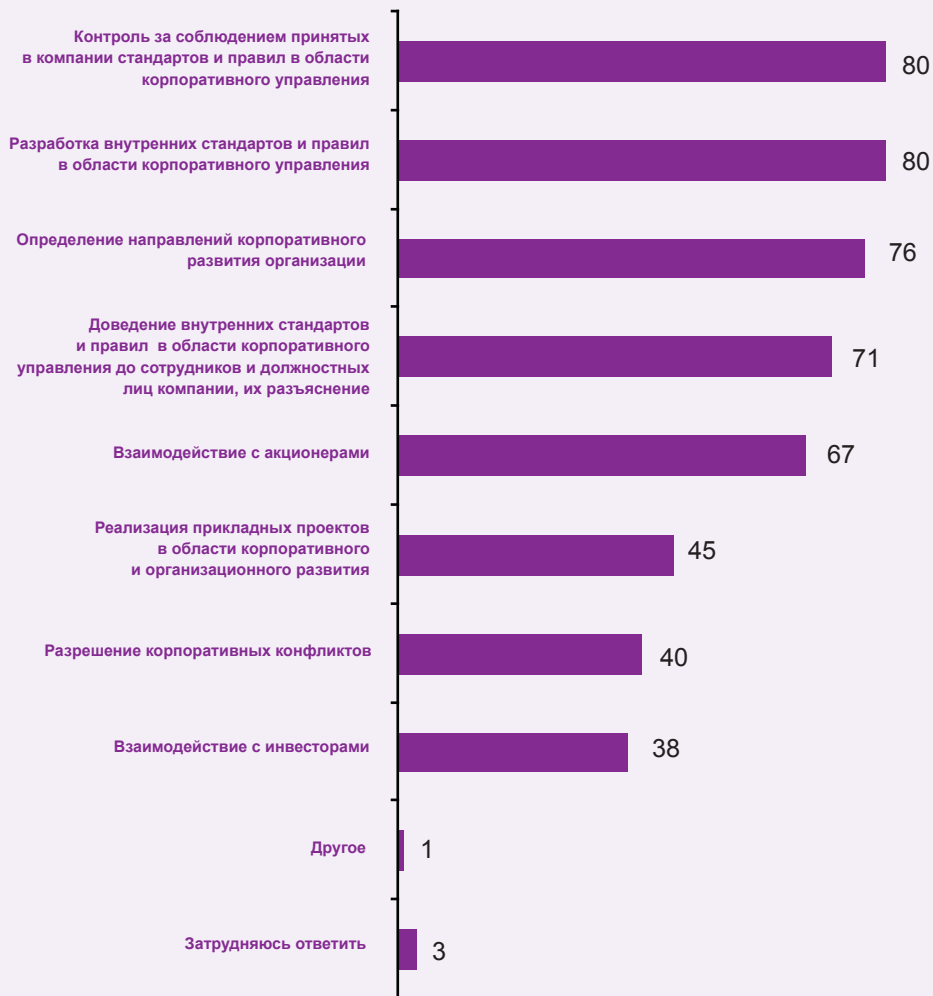
развитого института КУ: советы директоров, директора по КУ, корпоративные секретари. Хотя нельзя не заметить, что данная особенность может быть следствием выборки компаний настоящего исследования – детали КУ охотнее раскрывают те организации, которые наработали достаточно большой опыт в этой сфере и имеют соответствующие организационно оформленные атрибуты.

Если обратиться к кругу вопросов, который решают обозначенные выше ответственные за КУ структуры, то можно заметить, что они сосредоточены **на разработке необходимых для компании политик и документов, контроле их соблюдения, взаимодействии с акционерами** (см. рис. 2.2). Иными словами, структуры

КУ во многих российских компаниях, в первую очередь, выполняют обязанности по организации внутреннего управления компанией и соответствия ее деятельности принятым нормам и стандартам. Выстраивание взаимодействия с внешними стейкхолдерами является второстепенной функцией.

Рисунок 2.2

Основные функции, которые выполняют структуры, ответственные за корпоративное управление в компаниях, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

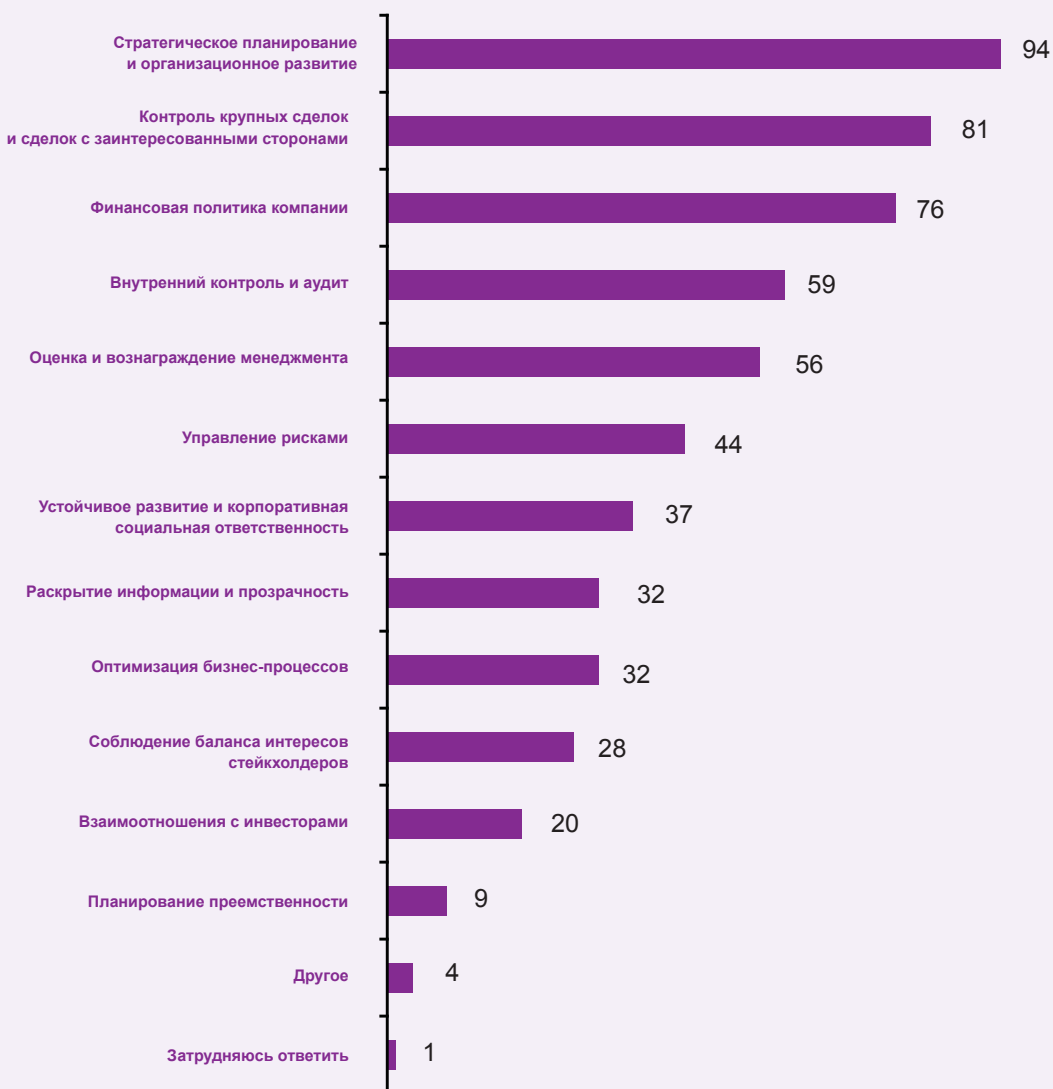
2.1.2. Работа совета директоров

Обратимся к особенностям функционирования совета директоров. Напомним, что СД действует в 81% опрошенных компаний. В половине случаев заседания этих советов проводятся в соответствии с установленными внутренними стандартами, а 28% компаний-респондентов указали, что это происходит даже чаще, чем установлено. И лишь в 15% организаций заседания СД организуются по ситуации, поскольку во внутренних положениях компании их количество и регулярность не прописаны (хотя при этом у нас нет возможности определить, насколько проводимые заседания соответствуют принятым нормативам их проведения). Заметим, что проведение заседаний СД чаще установленного характерно для обществ открытого типа (ОАО), а действия по ситуации – закрытого типа (ЗАО).

В целом, надо заметить, что роль совета директоров в российских компаниях строится вокруг решения стратегических вопросов, причем это касается как самых общих проблем организационного развития, так и контроля совершения крупных сделок (94% и 81% соответственно) (см. рис. 2.3). Второй по значимости блок вопросов, которым занимается совет директоров, – финансовый – связан с определением финансовой политики компании, проведением внутреннего контроля и аудита, вознаграждения топ-менеджмента компании (76%, 59% и 56% соответственно).

Рисунок 2.3

Направления деятельности, в которых совет директоров играет наиболее активную роль, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Обратим внимание, что, несмотря на кризис, риск-менеджмент, который считается одним из наиболее слабых с точки зрения реализации направлений в компаниях, пока не вышел в число стратегических приоритетов – как ключевое направление деятельности СД его отметили порядка половины компаний-респондентов (44%). Также не главным для членов совета директоров является соблюдение баланса интересов стейкхолдеров (28%), хотя изначально именно эта функция СД считается для него основной.

На основании полученных в ходе исследования данных можно предположить, что **совет директоров как орган КУ в настоящее время часто выполняет функцию профессионального консультанта для руководителей высшего уровня** с целью определения стратегических направлений и перспектив развития компании на рынке, контроля проводимых компанией сделок и общей финансовой прозрачности процессов. Не менее важная роль СД – **выполнение представительской функции** – соответствие персонального состава совета директоров заявляемому уровню компании.

Открытыми при этом все еще остаются вопросы, насколько исполняемы и результативны даваемые советом директоров рекомендации и принимаемые им на заседаниях решения, а также можно ли при таком раскладе отнести совет директоров к числу реальных, а не номинальных институтов КУ.

Место и роль других участников КУ – независимых директоров и миноритариев – в значительной степени являются производными от значения всего СД в компаниях. Рассмотрим ситуацию с ними более детально.

2.1.3. Участие независимых директоров

Из 81 компании, имеющей СД, в состав 57 (т.е. в 70% случаев) входят независимые директора. При этом почти в каждой четвертой из опрошенных компаний (23%), в состав СД которой входят независимые директора, они численно составляют более 50% всего совета, хотя в каждой третьей – их менее 25%. В ходе исследования мы не задавали специальных критериев независимости директоров, рассматривая интерпретацию данного понятия самими компаниями. В связи с этим необходимо отметить, что достаточно часто формально независимый директор таковым по сути может не являться, однако сам факт введения в состав СД компании «независимого директора» может считаться признаком стремления к передовым практикам хотя бы на уровне формального соответствия общепризнанным в настоящее время стандартам хорошего КУ.

Какова роль независимых директоров в компаниях? Чаще всего (в 79% компаний, имеющих независимых директоров) они работают **на укрепление доверия акционеров и инвесторов к компании. Также их важные функции – это профессиональная поддержка деятельности и консультирование топ-менеджмента компании (57%), осуществление контроля достоверности финансовой отчетности (50%), публичное представление и повышение имиджа компании (47%)**. Обобщая, надо сказать, что независимые директора работают на завоевание и укрепление доверия инвесторов к компании, формируя имидж транспарентной и продвинутой в вопросах КУ компании. В какой мере создаваемый имидж отражает действительность, вопрос неоднозначный, поскольку возможны случаи введения в состав СД независимых директоров, изначально лояльных к собственникам и диктуемым ими решениям или же формально присутствующих на заседаниях, но реально в работу СД не вовлеченных.



«Независимый директор должен однозначно понимать, что он занимается корпоративным управлением и несет за это ответственность, что он не просто приезжает «поприсутствовать», – обращает внимание А.Г. Белова. – Независимыми директорами должны быть люди, которые могут инвестировать в управление компанией значительное время. Это могут быть либо профессиональные управленцы, которые только этим и занимаются и поэтому могут себе позволить 5–7 советов директоров, либо работающий топ-менеджер, который может работать параллельно со своей основной деятельностью не более чем в 2–3 советах».

Такие задачи независимых директоров, как защита интересов миноритариев или оценка эффективности деятельности совета директоров в целом, выполняются ими только примерно в трети опрошенных компаний. Это свидетельствует в пользу того, что независимый директор как представитель миноритарных акционеров и исполнитель независимого мониторинга менеджмента компании в интересах всех акционеров на сегодняшний момент пока недостаточно востребован в российских реалиях. Другой стороной этого процесса является неопределенность в отношении ответственности независимого директора, которую он несет перед акционерами компании за принятые им решения, вследствие чего восприятие независимого директора среди представителей российского бизнес-сообщества смещается в сторону создания имиджа компании, а не реального участия в решении стратегических вопросов бизнеса.

Н.С. Вишневская рассказывает: «Недавно на одном из мероприятий я говорила с одним из независимых директоров и спросила: «А как же Ваша ответственность?». В ответ услышала: «Какая ответственность?». «А если Вы приняли решение, которое нанесло вред компании?». «Мне никогда не задавали такой вопрос. Вы первый человек, который меня об этом спрашивает».

2.1.4. Миноритарии в структуре собственности компании

В структуре акционерного капитала 66% компаний, принявших участие в исследовании, есть миноритарии – акционеры, не владеющие контрольным пакетом акций. Какова их роль в КУ? Результаты исследования говорят о том, что в подавляющем большинстве компаний (78%), в которых есть миноритарные акционеры, их роль сводится к внесению вопросов в повестку дня годового общего собрания акционеров. Право выдвижения кандидатов в совет директоров, ревизионную комиссию отметили 63% компаний, право на ознакомление с документами бухгалтерского учета и протоколами заседаний коллегиального исполнительного органа власти компании – 60%. Требование проведения внеочередного собрания акционеров миноритарии могут попробовать реализовать в 54% компаний, требование ревизии финансово-хозяйственной деятельности – в 51%. Иными словами, в отношении работы с миноритариями компании действуют в большей или меньшей степени строго в рамках закона об акционерных обществах, в котором предусмотрены все указанные выше возможности.

Однако в совокупности с данными, демонстрирующими пассивную роль совета директоров в отношении учета голосов и мнений всех стейкхолдеров, работа с миноритарными акционерами в реальности может сводиться лишь к формальному обмену документами, за исключением тех случаев, когда миноритарии являются не единичными держателями акций, а массовой группой и/или непосредственными клиентами компании, с которыми нужно и важно считаться.

Д.В. Жданович, например, отмечает: «Мы стараемся максимизировать долю капитала для всех: для мажоритарных, миноритарных акционеров, для менеджмента. Для нас миноритарные акционеры – помощники, союзники, а также существующие и потенциальные клиенты».

Подводя промежуточный итог, можно заметить, что **степень развития разных органов КУ в компаниях сильно варьируется**. С одной стороны, сильна роль совета директоров в решении многих вопросов КУ, но с другой – в большинстве компаний она ограничена некими заданными рамками, что не позволяет данному институту раскрыться в полную силу.



2.2. Реализация различных механизмов корпоративного управления на практике

2.2.1. Значимость различных направлений корпоративного управления в 2008–2010 гг.

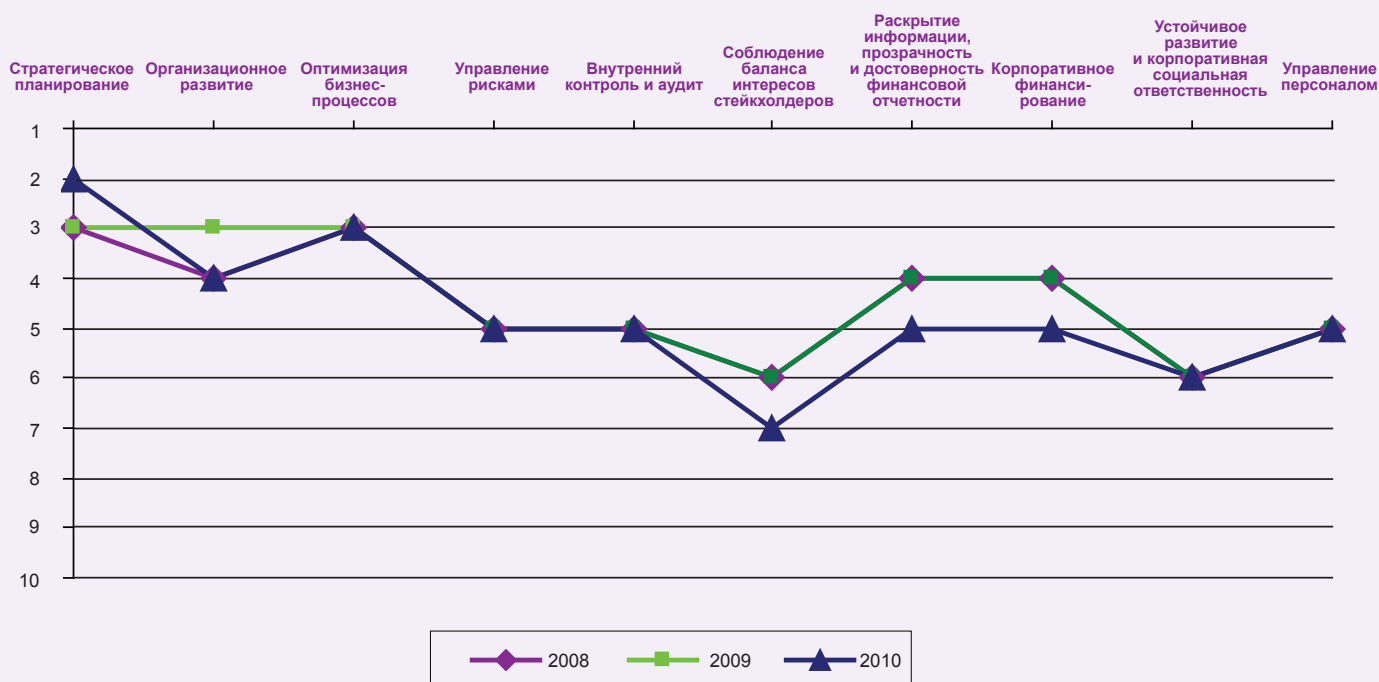
От описания структуры КУ перейдем к описанию реализации различных направлений в этой области. На рис. 2.4 представлена иерархия десяти различных направлений деятельности компаний в 2008–2010 гг., которые были проранжированы респондентами от 1 до 10, где 1 соответствовал наивысший приоритет в терминах, затрачиваемых на работу по данному направлению трудовых, финансовых и временных ресурсов, 10 – наименьший.

Как можно заметить, профили распределения в 2008 и 2009 гг. практически совпадают. Единственное отличие – в 2009 году большее внимание было уделено

организационному развитию. В 2010 же году можно видеть смещение приоритетов по гораздо большему числу направлений. Так, значение стратегического планирования в компании повысилось, в то время как вопросы организационного развития, соблюдения баланса интересов стейкхолдеров, раскрытия информации и корпоративного финансирования потеряли в среднем по выборке по 1 баллу. Также обратим внимание на те направления деятельности, которые занимают устойчивое положение на протяжении всех трех лет – оптимизация бизнес-процессов, управление рисками, внутренний контроль и аудит, устойчивое развитие, управление персоналом, – все они нашли свое место в компаниях еще до кризиса, и ситуация по ним не меняется.

Рисунок 2.4

Иерархия значимости отдельных направлений деятельности компаний по совокупности затрачиваемых трудовых, финансовых и временных ресурсов на работу по ним в 2008–2010 гг., баллы, медианное значение



Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Стратегическое планирование, по данным исследования, занимает одно из первых мест в компаниях. Однако **при этом горизонт этого планирования в 85% компаний среднесрочный. Планы долгосрочного развития встречаются в 1,5 раза реже – в 54% компаний.**

Операционализация стратегических целей до уровня KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности. – Прим. ред.) происходит в 53% опрошенных компаний, разработка моделей стратегических альтернатив – в 49%. Можно предположить, что на сокращение горизонта планирования до 3–5 лет повлиял финансово-экономический кризис, который просто обесценил разрабатываемые долгосрочные модели и прогнозы, а потому отсутствие таких планов

и сценариев в половине опрошенных компаний – это отражение существующей социально-экономической нестабильности в России.

А.Ю. Кузнецова описывает ситуацию нестабильности, влияющую на практику КУ в России, следующим образом: «Чем принципиально отличается наш рынок от западно-европейского или американского: миноритарий на Западе уверен в том, что тот актив, который он приобрел, он сможет продать с прибылью для себя, а здесь такой уверенности нет, потому что рынок постоянно меняется и надежда сконцентрирована исключительно на дивиденде».

2.2.2. Функция внутреннего контроля и аудита, управления рисками

В 89 компаниях, принявших участие в исследовании, действует отдельная структура или же привлекаются специальные люди, в чьи обязанности входит **внутренний аудит**. При этом в 69% компаний-респондентов данные обязанности возложены на отдельное подразделение в компании, в 43% – действует комитет по аудиту при совете директоров, в 24% – работают профильные консультанты. Однако респонденты нередко отмечали, что у менеджмента до сих пор существует некоторое недопонимание роли и задач отдельной службы внутреннего аудита, а потому создание этой службы сопровождается подчиненным, а не независимым от интересов компании характером ее роли.

«Комитеты по внутреннему аудиту существуют в компании, но, на мой взгляд, носят скорее информативный характер, чем превентивный, – считает Е.Б. Юшманова. – Проблема существует во многих компаниях, когда внутренним аудитором является сотрудник компании, подчиненный генеральному директору».

В большинстве опрошенных компаний (88), по их собственной оценке, реализуется функция **управления рисками**. При этом почти в половине этих компаний (49%) управлением рисками занимается каждое подразделение в рамках своей деятельности, в 49% компаний данная задача возлагается на службу внутреннего контроля и аудита или на комитет по аудиту при совете директоров. Лишь в каждой третьей компании действует отдельное подразделение по управлению рисками, в каждой десятой – комитет по рискам при совете директоров. Это говорит о том, что данному вопросу в компаниях не уделяется должного внимания

Описывая взгляд на управление рисками изнутри компании, И.М. Гориславцева высказывает мнение, что «самых специалистов в области управления внутренними рисками мало. Тех, кто может похвастаться каким-то практическим опытом, а не просто тем, что он знает в теории, что такое риски и как ими управлять, – по пальцам можно пересчитать. Поэтому чаще всего управление рисками в компаниях сводится к тому, что создается внутреннее подразделение, как правило, еще и совмещенное с внутренними контролями, все задачи которого сводятся к тому, чтобы время от времени написать некую ничем не регулирующую ни по форме, ни по содержанию аналитическую записку руководству».

Так же, как и в случае с внутренним контролем и аудитом, функция управления рисками в компаниях оказывается недостаточно независимой от исполнительных органов, а сама реализация данной функции на практике сдерживается невысоким вниманием к данному вопросу со стороны совета директоров, который должен определять стратегические приоритеты работы компании, однако к числу этих приоритетов управление рисками все еще не относит.

А.Р. Качай замечает в этой связи: «До кризиса управления рисками, как правило, не было или оно было формально. А правильно работающий совет директоров не должен был бы менять свою повестку в зависимости от исхода кризиса – просто внимание к вопросам управления рисками более бы заострилось или карта рисков была бы пересмотрена. Однако, во-первых, и вопросы рисков должны были всегда подниматься, и, во-вторых, карта рисков должна была раньше существовать. В реальности вместо этого часто происходило иным образом: быстренько на совет делегировали кого-то с вопросами обсуждения бюджета и сокращения персонала, потому что, мол, это кризис и потому что это является одной необходимой программной мерой».

Политику, оформленную на бумаге, в отношении управления рисками имеет при этом 41% опрошенных компаний, в области внутреннего аудита – 57%. Заметим, что оба направления деятельности занимают свое промежуточное положение в иерархии приоритетов работы компании (согласно данным на рис. 2.4), а потому дополнительные документы и технологии работы для них создаются редко.

2.2.3. Работа с персоналом и другими стейкхолдерами компании

Управление персоналом – еще одна сфера, место которой в иерархии приоритетов компании зафиксировано довольно четко. Большинство компаний, принявших участие в исследовании (91%), формируют политику в области вознаграждения топ-менеджмента, ставя во главу угла достигнутые сотрудниками фактические результаты. Нематериальные же мотивационные программы существуют лишь в 65% организаций. Можно предположить, что материальная мотивация становится более действенным фактором в сложных экономических условиях, в которых достигнутые к определенному моменту финансовые результаты деятельности компании становятся и основным фокусом внимания, и главным фактором назначения размера вознаграждений.

Вопросы **социальной ответственности и устойчивого развития** находятся, по данным исследования, на периферии проблем корпоративного управления, хотя воплощение соответствующих принципов и реализация социальных и экологических программ должны быть инкорпорированы в процессы принятия решений и соотноситься с общей стратегией компании.

42% опрошенных компаний указали в качестве документа, описывающего политику компании в области социальной ответственности, коллективный договор, подчеркивая тем самым роль персонала своей компании в качестве основного стейкхолдера, на удовлетворение интересов и развитие профессиональных качеств которого нацелены социальные программы компании.

По мнению И.М. Гориславцевой, «главная задача социально ответственного бизнеса – сделать так, чтобы люди, которые работают в компании, были уверены в своем завтрашнем дне и понимали, что у них есть понятное место работы, зарплата, текущая стабильность и позитивные перспективы. Если бы все предприятия в первую очередь были социально ответственными, хотя бы просто перед своими сотрудниками, я думаю, в нашей стране в целом социальных проблем стало бы меньше».

Каждая четвертая компания, принявшая участие в опросе, готовит социальные отчеты или имеет в своем активе документ, описывающий политику компании в сфере этики деловых отношений с заинтересованными лицами. Наличие данных документов можно считать положительным признаком, однако снова хотелось бы обратить внимание на довольно распространенный формальный статус этих отчетов, за которыми может стоять атрибутивное стремление к соблюдению лучшей практики КУ.

2.2.4. Роль кодекса корпоративного поведения и внутренних стандартов в управлении компанией

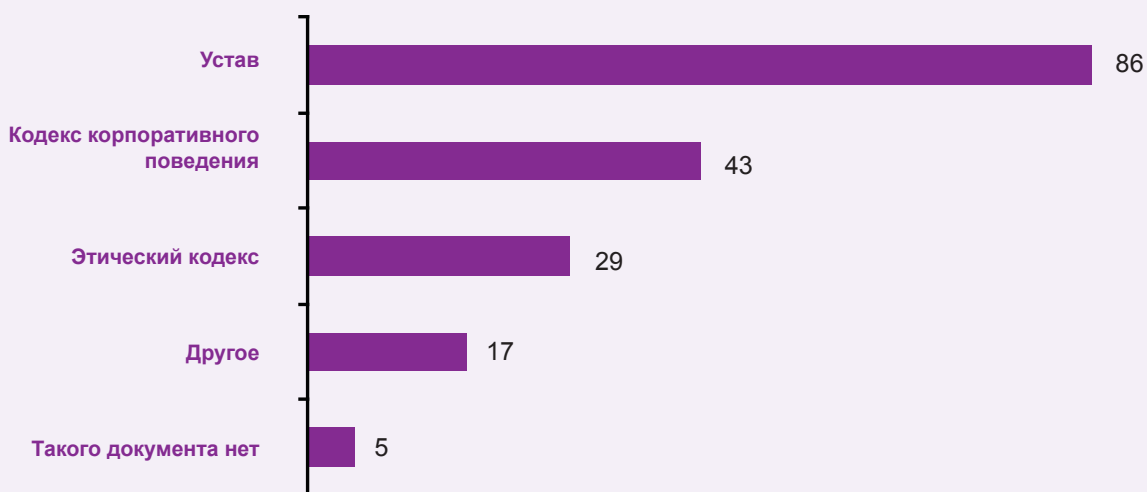
Основным документом, в котором фиксируются стандарты КУ, для большинства компаний (86%) выступает устав (см. рис. 2.5). **Кодекс корпоративного поведения как добровольно принимаемый компанией документ, непосредственно описывающий практику КУ, встречается в 2 раза реже – в 43% случаев.** Мнения относительно обязательности подготовки кодекса в компаниях все еще расходятся, однако нельзя не заметить, что наличие его оправдано в том случае, если компания декларирует принятие на себя дополнительных обязательств помимо тех, что установлены законом.

Так, О.Н. Ильина отмечает, что «компания должна прописывать в Кодексе корпоративного поведения именно те процедуры, которые она может и хочет выполнить. Компания берет на себя эти обязательства и прописывает в Кодексе то, что она хочет и должна выполнять».

Среди документов, отнесенных респондентами к категории «другое», следует отметить различные положения, регламентирующие деятельность органов КУ: совета директоров, ревизионной комиссии, работы с акционерами, правления, генерального директора и т.д. Иными словами, уже наработанный опыт и правила хоть и фиксируются во внутренних документах, однако свод этих правил не всегда бывает оформлен в отдельный документ.

Рисунок 2.5

Документы, в которых закреплены стандарты корпоративного управления, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Подчеркивая утилитарную значимость кодекса корпоративного поведения (управления), который связан с консолидацией действующих в компании наиболее важных норм и правил, Н.В. Арабова отмечает: «Кодекс корпоративного поведения компании существует преимущественно для того, чтобы донести заинтересованным сторонам, в том числе инвестору, информацию о том, как устроена система корпоративного управления. Для этой цели лучше иметь один документ, а не говорить инвестору, что этот элемент общей системы корпоративного управления компании отражен в уставе, другой в «Законе об АО», третий в положении о совете директоров, в положении о секретаре совета директоров или об общем собрании и т.д. Если инвестор пытливым, он, конечно, «дойдет до сути». Но кодекс – это довольно емкий документ, который позволяет все представление о компании сконцентрировать в одном документе и дает инвестору понимание о том, как устроена система корпоративного управления компании. Я думаю, что для публичных компаний и компаний, которые стремятся позаимствовать деньги на рынках, это важный и необходимый документ».

Кодекс корпоративного поведения – это, по сути, один из инструментов информирования широкой общественности о практикуемых в компании нормах поведения. Среди других каналов раскрытия информации наиболее распространенным является работа со СМИ (отметили 75% опрошенных компаний). На следующем месте – раскрытие информации на сайте, в том числе на иностранных языках (62%). То есть можно сделать вывод, что **основными каналами распространения информации о компании выступают те, которые она сама может контролировать**. Что касается оценки независимыми сторонами, то в рейтингах финансовой стабильности и прозрачности принимают участие 38% компаний-респондентов, в рейтингах КУ – 37%. Практика же вовлечения в процесс непосредственной подготовки отчетов (финансовых и нефинансовых) широкого круга стейкхолдеров, то есть обеспечение обратной связи, существует только в каждой пятой опрошенной компании.

Подводя промежуточный итог реализации КУ на практике, надо отметить, что несовершенство своей системы КУ в компаниях осознают многие участники опроса. Среди ответов на открытые вопросы о перспективах совершенствования механизмов КУ фигурируют планы по выпуску социальных, экологических отчетов и отчетов в области устойчивого развития. Не остается в стороне и подготовка Кодекса КУ, Кодекса корпоративной этики и стратегии КУ. Совершенствование системы управления рисками также входит в число направлений работы в ближайшем будущем для ряда компаний, включая построение системы управления рисками и разработку релевантных внутренних документов. Тем не менее, как можно видеть, внедрение всех этих атрибутов не всегда сопровождается осознанным пониманием их роли в управлении компанией, что приводит к расхождению номинальной и реальной функции различных элементов КУ.



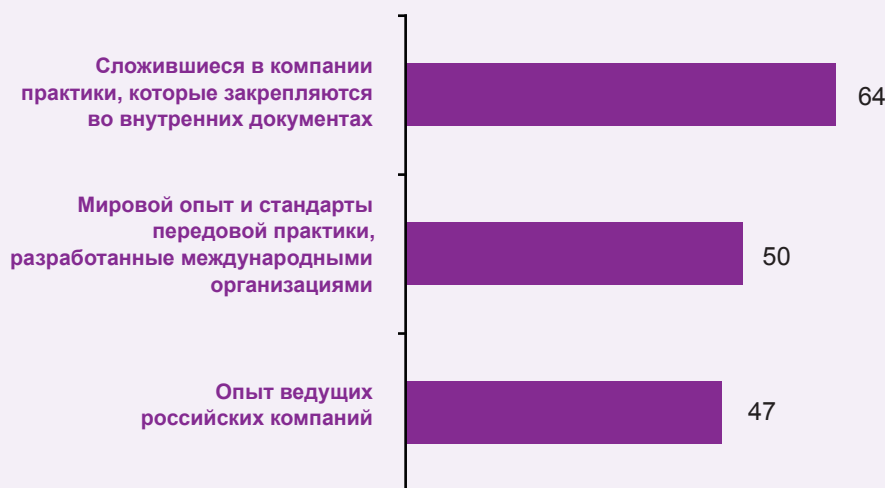
2.3. Особенности развития корпоративного управления в российских компаниях

Выше поднимался вопрос о национальной модели КУ, о перспективах ее формирования и непосредственных контурах. Не претендуя на полноту выводов, далее мы рассмотрим, какова особенность КУ в опрошенных нами компаниях. Для решения этой задачи обратимся к изучению источников информации, на основании которых компании принимают решение о внедрении той или иной практики КУ, оценим качество КУ через призму развития системы его структур в компаниях, рассмотрим взаимосвязь между качеством КУ и структурой собственности компании, ее отраслевой принадлежностью и показателями результативности деятельности.

На рис. 2.6 представлены основные источники информации, на которые опираются российские компании при выборе непосредственных направлений и способов организации КУ. Как можно видеть, в списке **превалирует собственный, наработанный внутри компании опыт** (64%). На лучшие примеры международного уровня обращают внимание 50%, а на особенности работы российских компаний – 47% респондентов.

Рисунок 2.6

Источники информации, которые компании используют при разработке внутрикорпоративных стандартов и норм, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос. Сумма ответов превышает 100%, т.к. респонденты могли выбирать более одного варианта ответа.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

На основании полученных результатов опроса можно сделать вывод, что, несмотря на оживленные дискуссии о месте и роли российской системы КУ, ни в нашей стране, ни за ее пределами до сих пор нет такого «образца», который служил бы универсальной основой для конвергенции практик КУ в российских компаниях в единую, типичную для России. Основная руководящая линия для компаний – изучение широкого спектра примеров КУ, переосмысление их применительно к собственной компании и закрепление тех из них, которые продемонстрировали свою жизнеспособность. Причем, говоря о модели КУ, мы вновь должны обратиться к набору тех базовых элементов КУ, о которых речь шла в главе 1: защите прав инвесторов, концентрации собственности и системах контроля.

В контексте дискуссии о формировании национальной модели КУ в России Н.А. Борисова отмечает: «Российская модель корпоративного управления, с моей точки зрения, отличается от зарубежных моделей и практик. Я думаю, что только время покажет, насколько эта модель удачна. Возможно, нам удалось взять наиболее подходящие к специфике России решения и практики». Н.В. Арабова при этом уточняет, что «вся система корпоративного управления основана на одних и тех же принципах: инвестор должен быть информирован и защищен, ему должны быть гарантированы права по участию в управлении, в получении дохода и т.д. Все остальное – уже модификации, основанные на основных принципах. Поэтому, мне кажется, нельзя сказать, что есть какая-то своя специфика или особый свой путь России в области корпоративного управления, и этого в принципе не может быть».

Соответственно, можно утверждать, что **наличие или отсутствие какого-либо элемента КУ в компании не может однозначно свидетельствовать о его качестве, поскольку «стандартного набора» таких элементов (как в случае с распыленной или блокхолдерской моделью КУ) не сформировалось.**

М.В. Шамолин считает, что «идеальной модели корпоративного управления не существует, чтобы было прописано, что компания должна быть централизованной или децентрализованной в такой-то степени, такие-то функции должны выполняться. Структура должна соответствовать цели компании, должна управляться через измеримые и понятные ключевые показатели эффективности, должно быть определенное разделение ответственности и профессионализм, должен быть оптимальный баланс между централизацией/децентрализацией в зависимости от вида бизнеса и конкурентной среды и ряда других параметров».

На что же ориентироваться российским компаниям, в каком направлении двигаться? Мы провели исследование развития различных специализированных структур КУ, создание которых рассматривается как признак передовой практики в данной области. О количестве и качестве реализации функций данными структурами пока речи не идет, поскольку в рамках анкетного опроса получить достоверные данные об этом не представляется возможным.

Итак, для изучения уровня развития структур КУ из имеющихся в анкете вопросов были отобраны следующие аспекты КУ в компаниях:

1. Решение общих вопросов корпоративного управления:

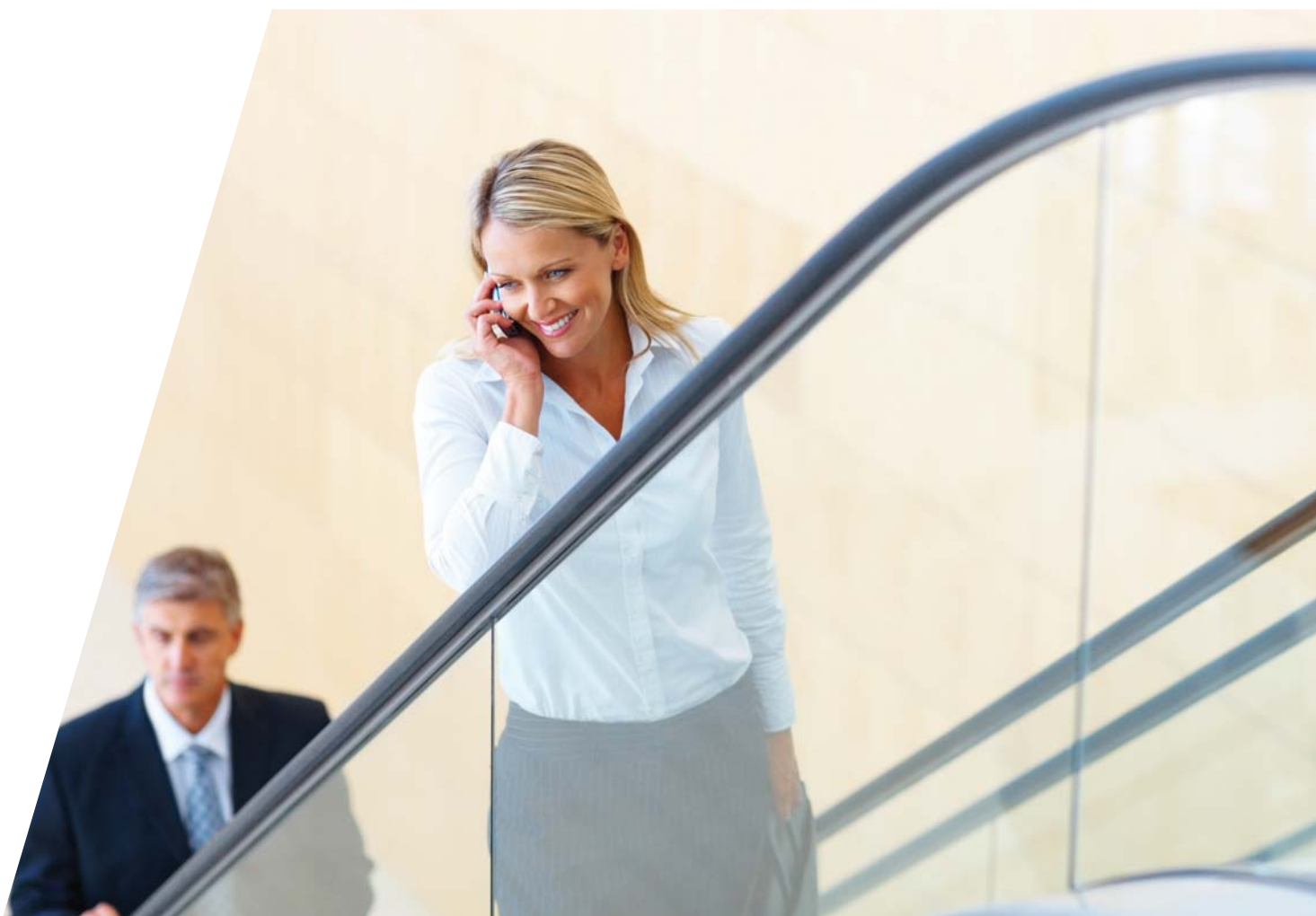
- Наличие в компании совета директоров/ наблюдательного совета.
- Наличие в компании департамента корпоративного управления и/или организационного развития.
- Наличие в компании департамента по отношению с инвесторами.
- Наличие корпоративного секретаря.

2. Организация внутреннего контроля/аудита в компании (одна из наиболее развитых функций КУ, согласно настоящему исследованию):

- Наличие отдельного структурного подразделения, занятого внутренним контролем/аудитом.
- Наличие комитета по аудиту при совете директоров.
- Наличие приглашенных внешних консультантов.

3. Управление рисками в компании (одна из слабо развитых функций КУ, по данным настоящего исследования):

- Наличие отдельного структурного подразделения по управлению рисками.
- Наличие комитета по рискам при исполнительном органе.
- Наличие комитета по рискам при совете директоров.



Наличие каждого из обозначенных выше структурных подразделений давало основание для присвоения компании 1 балла, отсутствие данного подразделения – 0 баллов. Далее все присвоенные компаниям баллы суммировались. Таким образом, по первой шкале «Решение общих вопросов корпоративного управления» максимально возможное количество баллов составило 4, по второй и третьей – «Организация внутреннего контроля/аудита в компании» и «Управление рисками в компании» – по 3 балла. Таким образом, сумма баллов по всем трем направлениям составила 10.

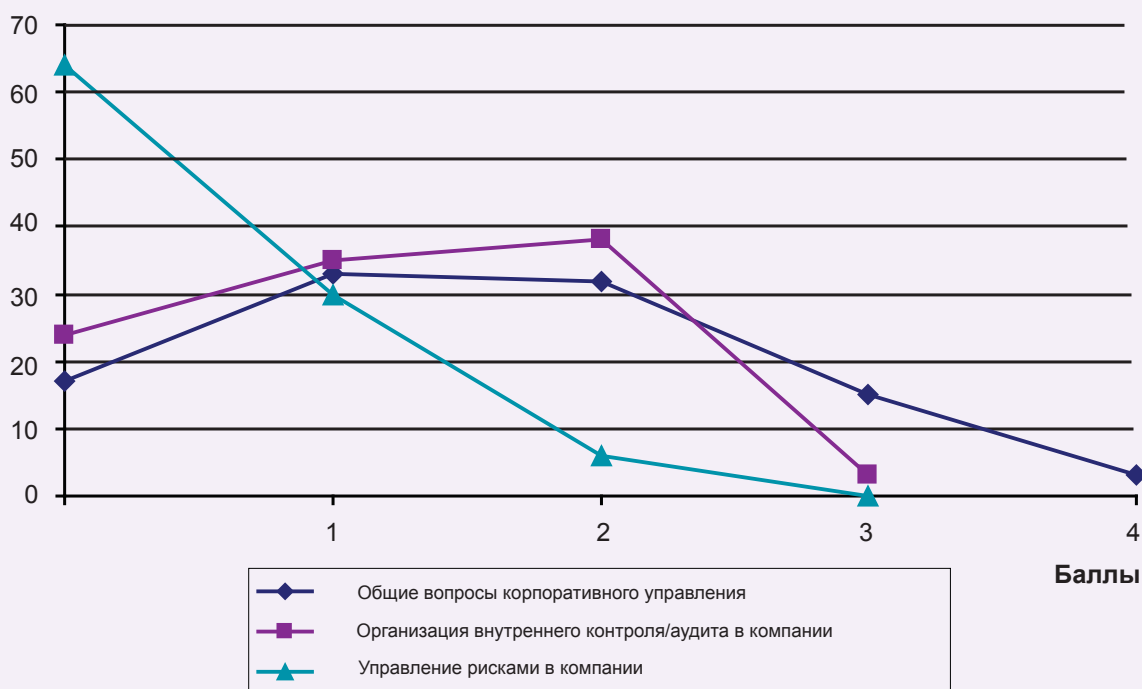
Количественное распределение опрошенных компаний по присвоенным им баллам по трем отдельным направлениям организации КУ представлено на рис. 2.7. Как можно видеть, наиболее развитым направлением является создание органов КУ, занимающихся общими вопросами, – лишь менее 20% опрошенных компаний не имеют в структуре своей компании ни одного специализированного органа такого рода. Хуже всего

дела обстоят с управлением рисками – почти две трети компаний не имеют ни одного такого подразделения. Что касается внутреннего контроля и аудита, то создание данных функциональных подразделений коррелирует с развитием структур КУ, занимающихся общими вопросами. Это не удивительно, ведь как было показано выше, совет директоров, присутствующий в 81% опрошенных компаний, почти в половине случаев непосредственно занимается решением данного вопроса.

Более того, дополнительно рассчитанные частные коэффициенты корреляции показали, что именно развитие структур корпоративного управления, занимающихся общими вопросами, влияет на формирование узкоспециализированных, функциональных подструктур. Значимой корреляции непосредственно между организацией внутреннего контроля/аудита и управлением рисками обнаружено не было.

Рисунок 2.7

Распределение компаний по сумме баллов по трем отдельным направлениям корпоративного управления, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Далее обратимся к изучению зависимости между структурой собственности компании и структурой КУ. В таблицах 2.1–2.3 представлено распределение компаний, набравших разное количество баллов по трем шкалам: «Решение общих вопросов корпоративного управления», «Организация внутреннего контроля/аудита в компании» и «Управление рисками в компании» –

в зависимости от доли участия в капитале государства, компаний-нерезидентов, фондов прямых инвестиций и институциональных инвесторов (пенсионных фондов, страховых компаний, инвестиционных компаний, взаимных и благотворительных фондов).

По данным таблиц 2.1–2.3 можно видеть, что отсутствие обозначенных выше стейкхолдеров в структуре капитала компании снижает ее стимулы к развитию структур КУ. Наличие контрольного пакета акций у государства или же принадлежность компании государству на 100% повышает шансы на формирование структур управления, занимающихся общими вопросами организационного развития, а также проведением внутреннего контроля и аудита. В данном случае мы можем лишь сделать вывод, что становление государства основным собственником диктует необходимость создания ряда

структур КУ, однако мы не можем судить, в какой мере развитие данных институтов связано с улучшением или ухудшением качества управления компанией.

Положительное воздействие на развитие системы субъектов КУ оказывает также участие нерезидентов, фондов прямых инвестиций и институциональных инвесторов. Правда, наличие контрольного пакета акций или же 100-процентное владение компанией данными организациями приводит к прямо противоположному эффекту.

Таблица 2.1

Организация общих вопросов корпоративного управления в компаниях в зависимости от участия в акционерном капитале различных стейкхолдеров, %

Баллы	Доля участия различных стейкхолдеров в акционерном капитале компании						
	Без участия	Менее 5%	5–10% минус 1 акция	10–20% минус 1 акция	20–50%	50%+1 акция и более	100% участие
Государство							
0	20	0			0	0	0
1	39	17			0	0	0
2	23	67			0	100	100
3	15	17			100	0	0
4	4	0			0	0	0
Нерезиденты (конечные бенефициары)							
0	26	0	0	0	0	14	25
1	42	11	0	0	27	29	63
2	23	56	60	75	18	57	13
3	8	33	40	25	45	0	0
4	2	0	0	0	9	0	0
Фонды прямых инвестиций							
0	20	0	0				
1	37	14	0				
2	29	50	0				
3	11	36	100				
4	4	0					
Институциональные инвесторы							
0	24	0	0	0	0	0	
1	41	19	0	25	0	100	
2	23	57	0	25	75	0	
3	9	24	50	50	25	0	
4	3	0	50	0	0	0	
Всего	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Таблица 2.2

Организация внутреннего контроля/аудита в компаниях в зависимости от участия в акционерном капитале различных стейкхолдеров, %

Баллы	Доля участия различных стейкхолдеров в акционерном капитале компании						
	Без участия	Менее 5%	5–10% минус 1 акция	10–20% минус 1 акция	20–50%	50%+1 акция и более	100% участие
Государство							
0	29	0			0	0	0
1	35	67			0	40	0
2	33	33			100	40	100
3	2	0			0	20	0
Нерезиденты (конечные бенефициары)							
0	34	0	0	0	18	14	38
1	40	22	40	25	27	14	50
2	25	56	60	75	55	71	13
3	2	22	0	0	0	0	0
Фонды прямых инвестиций							
0	27	0	0				
1	41	7	0				
2	29	86	100				
3	2	7	0				
Институциональные инвесторы							
0	33	0	0	0	0	100	
1	36	29	50	50	50	0	
2	29	62	50	50	50	0	
3	2	10	0	0	0	0	
Всего	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Таблица 2.3

Организация управления рисками в компаниях в зависимости от участия в акционерном капитале различных стейкхолдеров, %

Баллы	Доля участия различных стейкхолдеров в акционерном капитале компании						
	Без участия	Менее 5%	5–10% минус 1 акция	10–20% минус 1 акция	20–50%	50%+1 акция и более	100% участие
Государство							
0	68	33			50	40	67
1	24	67			50	60	33
2	7	0			0	0	0
3	0	0			0	0	0
Нерезиденты (конечные бенефициары)							
0	74	33	60	25	45	86	63
1	23	56	40	50	36	14	38
2	4	11	0	25	18	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0
Фонды прямых инвестиций							
0	67	57	0				
1	28	36	0				
2	5	7	100				
3	0	0	0				
Институциональные инвесторы							
0	73	38	50	75	75	0	
1	23	52	0	25	25	100	
2	5	10	50	0	0	0	
3	0	0	0	0	0	0	
Всего	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

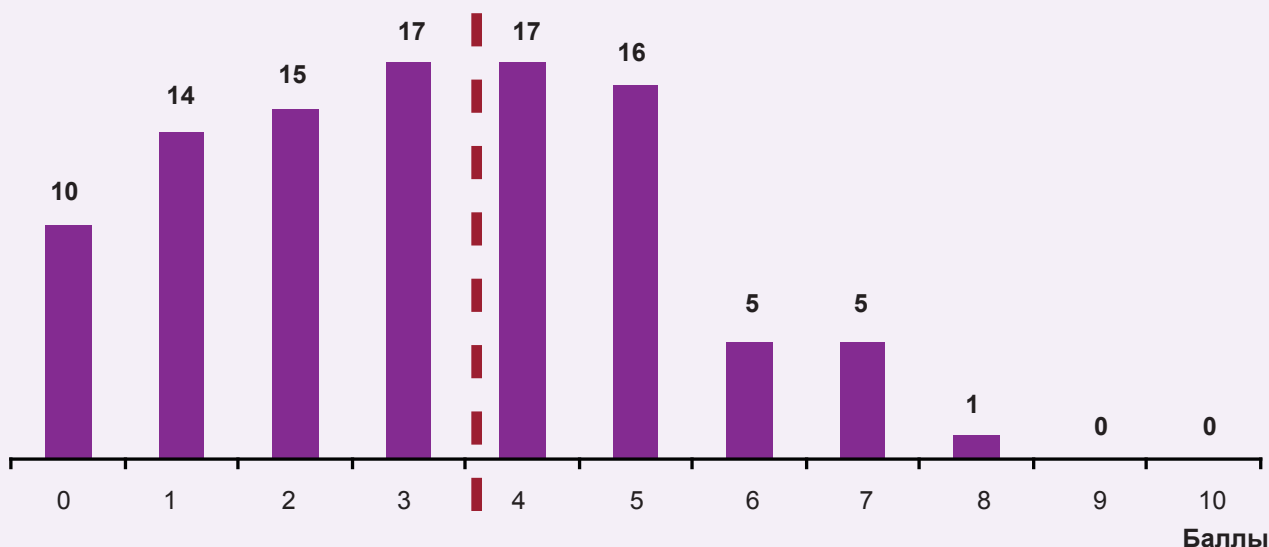
Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.



Распределение баллов по совокупности всех трех шкал представлено на рис. 2.8. Красной пунктирной линией на рисунке обозначена медиана данного распределения, которая проходит по 3 баллам. Иными словами, в половине опрошенных компаний действует не больше 3-х структур КУ из 10 возможных.

Рисунок 2.8

Распределение компаний по сумме баллов по совокупности трех направлений корпоративного управления, %



Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Разделим всю совокупность компаний относительно медианы на две большие группы – с уровнем развития структур КУ выше и ниже среднего по выборке в целом. В таблице 2.4 представлено распределение компаний в соответствии с предложенным делением в зависимости от отраслевой принадлежности. Обратим внимание на заниженные баллы, которые получили компании, работающие в сфере профессиональных услуг, торговли и сервиса, – в этой отрасли представлено достаточно много организаций, относящихся по организационно-правовой форме к обществам с ограниченной ответственностью, в которых советы директоров и, соответственно, комитеты при них встречаются нечасто. Это можно объяснить размерами компаний в различных отраслях, разными стадиями развития отраслей и уровнем конкуренции в них. Именно **конкуренция на рынках товаров и услуг является мощным внешним фактором развития КУ среди российских компаний.**

М.В. Шамолин отмечает: «Там, где есть реальная конкурентная среда, там, где компании друг с другом борются за рынок, там присутствует эффективная система корпоративного управления. Если смотреть на Х5, или “Вимм-Билль-Данн”, или МТС, вы увидите эффективную систему корпоративного управления. Все компании, которые работают на конкурентных рынках, очень быстро перенимают лучшие практики и очень быстро выстраивают правильную систему, где-то лучше, где-то хуже.

Как только вы сталкиваетесь с ситуацией неконкурентного рынка, где присутствует монополия, где используется административный ресурс, где выделяется поляна или тема, на которой “пилятся” деньги, о какой эффективности корпоративного управления может идти речь? Здесь выстраивается фасад корпоративного управления, а за фасадом ничего нет».

В общем надо отметить, что в группу с более низким уровнем развития структур КУ (с медианным значением по отрасли ниже или равным медианному значению по выборке в целом (выделены цветом в таблице)) попали компании, работающие в сфере промышленного производства, профессиональных услуг и сервиса, а также компании, отнесенные к категории «другое» – из сферы производства потребительских товаров, строительства, многопрофильных холдингов. Более высокое качество КУ наблюдается в компаниях, работающих в сфере ТЭК (добычи полезных ископаемых, производства и распределения электроэнергии, газа), финансовом секторе, транспортной отрасли. Промежуточное положение занимает отрасль связи и ИТ, в которой компании по уровню развития структур КУ распределены относительно равномерно.

Таблица 2.4

Распределение компаний, принадлежащих к разным отраслям, по сумме баллов по совокупности трех направлений корпоративного управления, %

Баллы	Отрасли экономики						
	ТЭК	Производство	Финансовый сектор	Связь и ИТ	Транспорт	Профуслуги, торговля и сервис	Другое
0	7	0	12	22	17	14	7
1	0	6	6	0	0	43	20
2	0	17	12	11	0	19	33
3	21	28	18	22	0	10	13
4	14	22	29	11	17	5	20
5	50	17	6	0	50	10	0
6	0	0	12	22	17	0	0
7	7	6	6	11	0	0	7
8	0	6	0	0	0	0	0
Всего	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Исследование также показывает, что большее число структур КУ создается в крупных компаниях. Необходимо отметить, что представленное в таблице 2.5 распределение компаний по сумме баллов и валовой выручке за 2010 год нельзя воспринимать без отрыва от отраслевой принадлежности, поскольку она достаточно тесно связана с размерами компании (в частности, компании из отрасли ТЭК более крупные, а представители отрасли торговли – более мелкие).

Тем не менее, можно заметить, что среди компаний с показателями уровня развития структур КУ выше среднего по выборке в целом преобладают компании крупного и среднего бизнеса (с объемом валовой выручки 1 млрд рублей и выше, от 400 млн до 1 млрд рублей соответственно).

Таблица 2.5

Распределение компаний по сумме баллов по совокупности трех направлений корпоративного управления в зависимости от валовой выручки в 2010 году, %

Валовая выручка в 2010 году (за вычетом НДС)	Баллы								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Менее 200 млн руб.	67	54	29	0	6	0	25	0	0
От 200 до 400 млн руб.	0	8	0	14	0	0	0	0	0
От 400 до 700 млн руб.	0	8	7	7	0	0	0	33	0
От 700 до 1000 млн руб.	11	15	21	7	19	33	50	0	0
Свыше 1 млрд руб.	22	15	43	71	75	67	25	67	100
Всего	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Не менее важную роль в определении уровня развития структур КУ играет выход российских компаний на фондовый рынок, предъявляющий свои критерии к информационной прозрачности, работе органов корпоративного КУ и прочих атрибутов. В целом по выборке компаний, участвующих в листинге на российских биржах – ММВБ и РТС, оказалось 30%. Лишь 10% опрошенных компаний имеют листинг на зарубежных рынках (Лондонская фондовая биржа, биржи Франкфурта, Мюнхена, Нью-Йоркская фондовая биржа). Из них только 1 компания имеет листинги и в России, и за рубежом.

Как видно по табл. 2.6, участие в конкуренции на рынках капитала оказывает существенное влияние на развитие системы субъектов КУ. Причем наибольшее значение имеет участие в работе именно зарубежных фондовых рынков, ставящих высокую планку относительно прозрачности и соблюдения требований к управлению компаниями.

Таблица 2.6

Распределение компаний по сумме баллов по совокупности трех направлений корпоративного управления в зависимости от наличия у компании листинга на фондовых биржах, %

Баллы	Компания не участвует в листинге	Компания имеет листинг на российской бирже	Компания имеет листинг на российской и зарубежной биржах
0	14	0	0
1	20	0	0
2	22	0	0
3	16	18	22
4	17	18	11
5	4	45	33
6	3	9	11
7	1	9	22
8	1	0	0
Всего	100	100	100

Примечание: Данные приведены в процентах от числа респондентов, ответивших на вопрос.

Источник: КПМГ, Ассоциация Менеджеров, 2011.

Отметим также, что среди приоритетных источников внешнего финансирования на ближайшие 3 года две трети опрошенных компаний называют банковские кредиты и ссуды, треть респондентов – долговое финансирование. Кроме того, каждая четвертая компания планирует развиваться за счет собственных средств. Причем использование собственных средств, за исключением редких случаев, не предполагает обращение к каким-либо еще источникам финансирования. А вот на IPO или SPO планируют выйти лишь 15% опрошенных компаний. Другими словами, фактор привлечения капитала в ближайшее время может стать стимулом совершенствования механизмов КУ лишь для небольшого числа российских компаний, которые готовы вступить в борьбу за привлечение новых акционеров.

И.И. Родионов отмечает: «Я считаю, что никаких препятствий к организации нормального корпоративного управления в России не существует. Есть управленцы, есть независимые директора, есть люди, имеющие практику работы в этой области, есть Кодекс корпоративного поведения, есть нормальное законодательство... Препятствие может быть связано только с тем, что нет желания внедрять практику корпоративного управления в силу того, что эта компания не рассчитывает привлечь дополнительных акционеров, просто для нее это излишне».

Что касается внутренних мотивов по выстраиванию КУ, то среди них не последнюю роль играет повышение эффективности работы и предотвращение мошенничества и коррупции в компании. Превращение взаимосвязи между развитым институтом КУ и эффективностью процессов в реальные финансовые результаты особенно наглядно на примере крупных компаний, в которых каждый незначительный недостаток управления выливается в огромные расходы, что естественным образом подталкивает компанию к более четкому налаживанию внутренних процессов.

«С одной стороны, выстраивать прозрачные системы корпоративного управления, которые были бы понятны нашим инвесторам, чтобы они видели, что происходит в компании, нас заставляет конкуренция на рынке капитала, – говорит М.В. Шамолин. – С другой стороны, мы должны выстроить систему внутреннего контроля с целью повышения эффективности и предотвращения мошенничества и коррупции внутри компании. Например, закупочные цены: если нет систем контроля, мы будем переплачивать 10–15% на закупках, а при нашем инвестиционном бюджете в 2 млрд долл. это огромная сумма. Поэтому для нас корпоративное управление крайне важно именно с экономической точки зрения».

Итак, можно сделать вывод, что **продвижение российских компаний на пути совершенствования КУ чаще всего зависит от внешних факторов.**

В частности, развитию структур КУ способствует взаимодействие с большим количеством разнообразных стейкхолдеров как в России, так и за рубежом, более высокий уровень конкуренции. Данное заключение следует из соотношения уровня развития структур КУ и структуры собственности, а также наличия у компании листинга.

В ходе исследования было зафиксировано, что компании, характеризующиеся более высоким уровнем развития структур КУ, демонстрировали в 2010 году и более высокую выручку. В данном случае можно говорить о действии внутренних факторов, в частности о том, что более крупные компании имеют более сложную структуру управления, формированием которой они занимаются на системной основе, но которая становится для них реальным фактором повышения конкурентоспособности как на рынках товаров и услуг, так и на рынках капитала. Как правило, компании с более высокой выручкой прошли существенный по продолжительности путь развития и у них было время на создание сложной системы корпоративного управления.



Глава 3. Выводы и рекомендации по результатам исследования

Перед тем как сформулировать определение национальной модели корпоративного управления, необходимо ответить на несколько ключевых вопросов: насколько высока защита инвесторов в данной стране, каковы концентрация капитала и структура собственников компаний и каким образом в организациях выстраиваются отношения власти и контроля. А для этого очень важно знать, как в компаниях действуют непосредственные механизмы корпоративного управления, направленные на учет интересов всех групп стейкхолдеров, защиту прав инвесторов и разграничение роли и функций менеджмента и собственников компании.

На основании результатов проведенных на данный момент исследований и экспертных оценок, в том числе и тех, что были получены в ходе настоящего проекта, можно заключить, что корпоративное управление в России обладает следующими особенностями:

- низкая защита прав инвесторов, недостаток опыта российских компаний в применении законодательных норм, регулирующих корпоративное управление;
- высокая концентрация капитала, причем в руках не только частных собственников, но и государства;
- формальные институты корпоративного управления – номинальность советов директоров, переплетение интересов исполнительных и неисполнительных директоров в работе коллегиальных органов управления, отсутствие независимых от исполнительного менеджмента органов, ответственных за внутренний контроль и аудит.

Данный набор особенностей не позволяет отнести нашу страну к какой-то сложившейся модели корпоративного управления, присущей также другим странам, будь то англосаксонская или германо-японская. Более того, в российских компаниях наблюдается широкая вариативность способов реализации одного и того же механизма корпоративного управления. С одной стороны, причина такого положения кроется в том, что КУ в нашей стране формировалось путем заимствования уже готовых примеров и элементов и накладывалось на сложившиеся особенности ведения бизнеса в России, уходящие корнями еще в советское прошлое. С другой стороны, заимствование уже отработанных механизмов могло быть ограничено формальным добавлением их в список атрибутов, имеющихся у компании, без основательных изменений в операционных процессах. Как следствие, **мы имеем дело с множественными подходами к управлению компаниями и отсутствием единой национальной модели корпоративного управления как с точки зрения набора самих элементов, лежащих в ее основе, так и с точки зрения глубины их внедрения.**

В условиях кризиса механистический подход к корпоративному управлению показал свою недееспособность: атрибуты КУ, привнесенные для исключительного соблюдения требований инвесторов, не помогли компаниям справиться с трудностями и тем самым себя дискредитировали. Означает ли это, что следует отказаться от изменений в управлении? На наш взгляд, после кризиса более целесообразно говорить не об отказе, а о «ревизии» корпоративного управления: нужно оценить сильные и слабые стороны бизнеса компании, проанализировать структуру управления с точки зрения соответствия системы органов управления выполняемым ими функциям, проверить наличие и действенность работы каналов обратной связи, позволяющих отслеживать место компании на рынке, видеть внешние и внутренние угрозы и принимать меры для нивелирования рисков. Ведь опыт наиболее успешных в области корпоративного управления российских компаний показывает, что осознанное внедрение механизмов управления позволяет добиваться не только положительного эффекта для репутации компании, но и реального экономического результата в виде сокращения издержек, роста эффективности и повышения устойчивости бизнеса. А это, в свою очередь, говорит о более конкурентоспособном бизнесе, который может быть интересен инвесторам.

Комментируя ситуацию, И.В. Беликов отмечает: «В области корпоративного управления нам остро не хватает комплексности, пока мы наблюдаем усилия только по отдельным компонентам и стремление ограничиться внешними изменениями. А если смотреть изнутри компании, то существует необходимость изменения культуры подготовки принятия решения – диалога внутри исполнительной иерархии, внутри совета директоров и между ними. Неразвитая культура делового общения – это самая большая проблема».

На основании результатов проведенного исследования мы предлагаем обратить внимание на следующие направления развития корпоративного управления в России и способы улучшения работы по ним. Предложенные рекомендации носят разный характер – от конкретных руководств к действию до общих идеологических установок, о которых нельзя забывать в ходе выстраивания КУ.

3.1. Совершенствование регулирования и нормотворчества в области корпоративного управления

Опрошенные в ходе исследования эксперты нередко отмечали, что активное нормотворчество, которое существует в России, иногда вредит интересам инвесторов, хотя законодатели и регулирующие органы руководствуются благими намерениями при принятии того или иного нормативного акта. Мы полагаем, что это может объясняться слабым учетом мнений соответствующих заинтересованных сторон при разработке и внесении изменений в нормативно-правовые акты.

Для решения этой проблемы требуется предпринять дополнительные усилия для активного вовлечения всех заинтересованных сторон (особенно инвесторов и представителей бизнеса) в процесс обсуждения нормотворческих инициатив, с тем чтобы российское корпоративное законодательство и стандарты КУ развивались с учетом уже сложившихся условий.

В частности, следует повысить прозрачность деятельности экспертных комиссий и экспертных советов, созданных при Министерстве экономического развития РФ и Федеральной службы по финансовым рынкам РФ, целью которых является содействие развитию предпринимательства, совершенствование корпоративного законодательства, повышение прозрачности и улучшение инвестиционного климата.

Безусловной положительной практикой является практикуемая Министерством экономического развития РФ оценка регулирующего воздействия (ОРВ), и ее следует рекомендовать в качестве лучшей практики для других государственных органов, задействованных в нормотворческом процессе. В то же время, учитывая некоторую пассивность заинтересованных сторон, повысить эффективность данного механизма и публичных консультаций могло бы его дополнение прямым приглашением заинтересованных сторон, на которые будет оказывать влияние тот или иной нормативно-правовой акт, принять участие в публичных консультациях. Кроме того, должно быть обеспечено, чтобы публичные консультации распространялись на каждый иницируемый нормативно-правовой акт.

Кроме того, следует более активно уточнять ожидания и чаяния заинтересованных сторон путем расширения их представительства в экспертных советах и комиссиях с тем, чтобы бизнес и инвесторы были услышаны на самых ранних стадиях инициации нормативно-правовых актов.

Р.З. Талипов отмечает, что «задачей государства применительно к проблеме корпоративного управления в большей степени является создание благоприятных условий для развития бизнеса, нежели принудительное закрепление в законодательстве специальных норм».

3.2. Использование стандартов корпоративного управления: видимость и сущность

Проведенное исследование наглядно показало, что вплоть до финансово-экономического кризиса в развитии корпоративного управления в нашей стране видимость превалировала над сущностью. Иными словами, потенциальный PR-эффект играл подчас решающую роль при принятии решения о внедрении норм корпоративного управления. В значительной степени это было связано с ориентированностью компаний на лучшие примеры КУ, соответствие которым ожидают увидеть инвесторы, предоставляющие финансирование. Нельзя не признать, что именно такой подход создал благоприятные условия для атрибутивного статуса ряда элементов КУ: если для западных компаний речь может идти действительно об ориентации на лучшие достижения в их отрасли за много лет (и, таким образом, о сокращении времени и сил, потраченных на постижение данного опыта), то в нашей стране, в которой еще не накоплено достаточного внутреннего опыта управления компаниями в рыночных условиях, лучшие западные образцы должны приниматься на веру.

«Одно из препятствий в сфере корпоративного управления, на мой взгляд, – это то, что в начале 2000-х годов мы достаточно бездумно заимствовали у Запада и пытались внедрить в России целые конструкции и отдельные институты корпоративного управления, – говорит А.В. Верников. – Возникла какая-то одномерная система координат, механическое понимание того, что такое хорошее корпоративное управление; все стало по этой шкале оцениваться и зашло в итоге в тупик. Многие российские компании в кризис обнаружили, что эти структуры совершенно не помогают справиться с ним, а чтобы выжить и нормально работать, нужно использовать какие-то другие модели. Поэтому то, что во многих компаниях в ходе кризиса произошел частичный “демонтаж” излишних и декоративных (но при этом весьма недешевых в плане материального и временного ресурса) структур, нельзя считать ухудшением корпоративного управления. Важны ведь, прежде всего, содержательные критерии оценки – как в компании принимаются решения и вообще управляема ли она, каковы финансовые результаты для всех заинтересованных сторон (включая миноритарных акционеров), а не то, скольким свадебным генералам компания платит».

Финансово-экономический кризис в некотором смысле помог сблизить создаваемую видимость и сущность корпоративного управления в России. Это, разумеется, не значит, что российским компаниям следует отказаться от использования в своей работе готовых стандартов КУ. Кроме того, компаниям так или иначе необходимо соответствовать требованиям, предъявляемым различными инвесторами и правилами листинга к КУ. Однако при развитии системы КУ следует воздерживаться от простого копирования положений различных кодексов КУ и принятия неработающих документов «для галочки». **Во главу угла должна быть поставлена целесообразность:** компаниям следует внедрять отдельные элементы корпоративного управления, принимая во внимание свои бизнес-цели и задачи, стадию развития организации, а также ожидания по отношению к компании со стороны всех заинтересованных сторон.

Следующим в очереди должно быть **доведение принятых корпоративных норм и правил до сотрудников**, занятых непосредственной операционной деятельностью в компании вплоть до самого низшего звена. Также важно **обязательное внедрение механизмов получения обратной связи** по поводу применения данных норм для своевременной корректировки нормативных положений в случае морального устаревания или несоответствия условиям ведения бизнеса.

Особое внимание следует уделить внутреннему кодексу корпоративного управления, который, согласно проведенному исследованию, скорее воспринимается как внешний публичный документ, направленный на создание имиджа компании с хорошим корпоративным управлением, нежели как рабочий инструмент для обеспечения качества этого управления. Подобное положение дел свидетельствует в пользу того,

что изначальный смысл, который закладывался в кодекс корпоративного управления как свод добровольных обязательств компании сверх требований законодательства, был утерян. Для обеспечения работоспособности данного документа мы предлагаем пересмотреть его структуру и применение, а также использовать дополнительные внешние стимулы к соблюдению взятых на себя обязательств в области КУ, фиксируемых в кодексе. В том числе, можно предложить **заменить раздел в годовом отчете о соблюдении кодекса корпоративного поведения ФКЦБ на раздел о соблюдении принятого компанией собственного кодекса корпоративного управления, в котором, напомним, помимо обязательного для исполнения минимума есть добровольно принятые компанией обязательства.** При этом сама ФКЦБ должна отслеживать качество исполнения кодекса компаниями и реагировать на его несоблюдение.

Одной из практических мер, которая бы способствовала сближению видимости и сущности корпоративного управления, является также усиление в компаниях функции комплаенс (обеспечение соответствия нормативным требованиям). Кроме того, более активно вовлечен в процесс мониторинга соблюдения принятых внутренних и внешних стандартов КУ должен быть совет директоров.

Повышению качества КУ, воспринимаемого через призму сближения видимости и сущности, безусловно, будет способствовать повышение качества правоприменения и возможности устранения нарушений прав заинтересованных в управлении компанией лиц, что в совокупности будет влиять не только на совершенствование КУ, но и на общее улучшение инвестиционного климата в стране.



3.3. Роль акционеров в управлении компанией

Проведенное исследование демонстрирует значимость состава акционеров в развитии корпоративного управления. Как показывает практика, **ключевым драйвером развития корпоративного управления может стать присутствие миноритарных акционеров в российских компаниях, характеризующихся высокой концентрацией собственности**, так как это дисциплинирует менеджмент в плане учета интересов разных групп стейкхолдеров в ходе ведения бизнеса и щепетильности в подготовке документов.

И.М. Гориславцева отмечает: «Сам факт присутствия миноритариев в числе акционеров компании систематизирует и заставляет быть пунктуальным в документах, в цифрах. Понимаешь, что любой документ получает статус “внешнего” и пойдет во внешнюю среду».

В то же время **активное присутствие государства в экономике, свойственное нашей стране, по-прежнему ассоциируется с низким качеством корпоративного управления**. Без обеспечения должной заинтересованности в эффективности бизнеса и ответственности за принимаемые решения у конкретных представителей принципала исправить данную ситуацию невозможно.

Еще одним инструментом улучшения качества корпоративного управления через повышение роли акционеров разного типа в работе компании можно назвать распространенную **практику активного вовлечения портфельных инвесторов в корпоративное управление объектами инвестиций**. Многие институциональные инвесторы в настоящее время внедряют в свою деятельность принципы

ответственного инвестирования, учитывающие качество корпоративного управления, принимают политики по голосованию на общих собраниях акционеров объектов инвестиций и пользуются услугами специализированных агентств, например ISS, при принятии решений. Все это делается для повышения эффективности инвестиционных вложений, что положительно сказывается на состоянии всей компании. Причем практика активного вовлечения акционеров в развитие корпоративного управления характерна не только для частного сектора, но и для компаний с государственным участием (см. Приложение 3, пример АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»).

«Это миф, что интересы менеджмента и акционеров расходятся. Менеджмент по большому счету всегда делает то, что от него хотят акционеры, – говорит М.В. Шамолин. – Системы внутри компании призваны ограничить избыточные риски, которые акционеры могут взять на себя, поэтому следует говорить о том, что, внедряя такие жесткие системы корпоративного управления, компания защищается от избыточного влияния извне, в том числе и от акционеров».

Как правило, портфельные и крупные частные инвесторы имеют офис акционера, который они могут использовать для мониторинга развития корпоративного управления в объектах инвестиций. Но данную концепцию «активного акционера» не следует путать с ситуацией, когда акционер вмешивается в операционную деятельность компании.

3.4. Повышение роли совета директоров и участие независимых директоров

Совет директоров в системе корпоративного управления играет важную роль: ставит стратегические цели и принимает ключевые для компании решения, рассматривает крупные сделки и определяет направления внутреннего аудита. Однако при этом в целом в работе данного института в России есть некоторые изъяны, главные из которых – **номинальность решений, принимаемых многими советами директоров, и подконтрольность совета директоров основным акционерам компании**. Стратегическая роль советов директоров и соблюдение ими баланса интересов стейкхолдеров при этом становятся номинальными функциями СД в российской модели корпоративного управления. Для улучшения качества КУ, двигателем которого является работа совета директоров, необходимо изменить это положение.

«Эффективность совета директоров находится в зависимости от уровня взаимопонимания между его членами и умения работать в команде. У нас же советы директоров формируются по принципу представления интересов ключевых акционеров», – отмечает А.Р. Качай.

Проблема номинальной работы советов директоров особенно актуальна для компаний с государственным участием: опрошенные нами эксперты отмечали разрыв систем корпоративного и административного принятия решений в таких организациях, в которых решения, по сути, принимались не на уровне советов директоров, а в государственных органах, и голосование на заседаниях советов директоров происходило по спущенной сверху директиве. Последние инициативы по замене госчиновников в советах директоров таких компаний на профессиональных поверенных, вновь обязанных голосовать по директиве, не самое оптимальное решение существующей проблемы.

Можно предположить, что **советам директоров компаний с государственным участием позволят быть независимыми только в том случае, если ряд ключевых полномочий данного органа будет непосредственно передан на уровень акционера-государства, а место профессиональных поверенных в совете директоров займут независимые директора.** Однако при такой схеме необходимо позаботиться о продуманном распределении полномочий, механизме принятия решений и ответственности за них, которая должна касаться не только членов советов директоров, но и персон, фактически дающих указания по голосованию.

«Специфика корпоративного управления в компании с государственным участием заключается в том, что корпоративное управление сильно пересекается с процедурами административного характера, свойственными государственному управлению, а в ряде случаев фактически подменяется ими, – объясняет В.Б. Прутковский. – Решения совета директоров и собрания акционеров являются не самостоятельными элементами системы управления акционерным обществом или всей холдинговой структурой, а элементами технического оформления, где фактически решения принимаются на уровне государства. Значение корпоративного управления как самостоятельной сущности и предмета совершенствования таким образом достаточно сильно нивелируется».

Одним из факторов успеха работы совета директоров является **привлечение профессиональных независимых директоров.** Сам по себе критерий независимости, конечно, еще не является гарантом эффективной деятельности члена совета директоров: здесь необходимо наличие профессиональных компетенций и опыта, релевантного ключевым направлениям работы компании. Также важно подчеркнуть, что роль независимого члена совета директоров должна не сводиться к приобретению статуса, а стать оценкой реальной возможности и готовности конкретного человека уделять анализу работы данной компании время, которого бы хватило для принятия обоснованных решений.

Нельзя не обратить внимание на еще одно направление совершенствования корпоративного управления, которое вскрыл кризис, – создание более эффективных механизмов мотивации менеджмента, не завязанных только на краткосрочных результатах деятельности. На наш взгляд, **в схемах мотивации должны быть заложены объективные критерии оценки вклада высших руководителей в повышение долгосрочного финансового здоровья компании:** между качеством принятых решений, финансово-экономической результативностью действий и устойчивостью развития компании должна прослеживаться прозрачная связь. Увеличение горизонта планирования мотивационных программ, в том числе через введение отложенного вознаграждения, позволит концентрироваться не только на текущем положении организации, к которому обычно привязан личный доход во время работы в компании, но и на долгосрочном ее развитии.

Среди других направлений развития института совета директоров можно выделить переход от практики назначения его членов акционерами в пользу предоставления совету директоров возможности самому номинировать кандидатов в свой состав. Важным элементом повышения эффективности этого процесса номинирования, а также создания условий для взаимопонимания и командной работы членов совета директоров является **регулярная оценка деятельности совета директоров в целом и комитетов совета директоров и его отдельных членов в частности** (см. Приложение 3, пример ОАО «ЛУКОЙЛ»).

А.А. Филатов отмечает: «Чтобы повысить уровень корпоративного управления, надо наделить советы директоров правом номинировать кандидатов в свой состав, тогда соответствующие комитеты смогут заработать. Сейчас же у нас в законодательстве предусмотрено, что только акционеры могут выдвигать кандидатуры директоров. Поэтому советы директоров у нас очень лояльные и обслуживают тех акционеров, которые их выдвинули».



3.5. Развитие систем внутреннего контроля, аудита и управления рисками

Проведенное нами исследование показало, что функция внутреннего аудита получает все большее распространение в компаниях. В то же время опрошенные нами эксперты отмечают, что у высшего руководства компаний еще существует определенное недопонимание роли и задач службы внутреннего аудита в организации. Совет директоров и комитет по аудиту, которые как раз и призваны расставлять стратегические приоритеты в работе компании, могли бы стать каналом распространения данного знания.

«У нас в очень многих компаниях, особенно государственных, есть недопонимание, зачем вообще существует служба внутреннего контроля и аудита, – говорит А.Г. Белова. – В компании, где я являюсь независимым членом совета директоров и председателем комитета по аудиту, например, мне пришлось организовать проведение специального семинара. При этом первоначальная позиция менеджмента звучала: “У нас есть служба безопасности. У нас есть аудиторы – внешний и внутренний, русский и международный. Нам не нужна служба внутреннего контроля и аудита”. Но ведь внутренний контроль – это не служба экономической безопасности, а аудит – это не только проверка достоверности бухгалтерской отчетности. Это инструмент, через который совет директоров и генеральный директор, в том числе, могут фиксировать адекватность исполнения ключевых финансово-экономических решений. Это внутренний механизм контроля».

В отношении управления рисками ситуация менее оптимистичная: ни на уровне совета директоров, ни в других подразделениях данная работа в большинстве организаций не ведется на постоянной основе. На наш взгляд, современная система управления рисками в компаниях должна включать в себя самые разные элементы:

- развитие организационного оформления функции управления рисками в компании, включая создание специального комитета по рискам при совете директоров и отдельного структурного подразделения, занимающегося разработкой соответствующих вопросов на регулярной основе;
- повышение независимости подразделения по управлению рисками от исполнительного менеджмента и обеспечение возможности доносить сложные вопросы до совета директоров;
- закрепление функции по управлению рисками за каждым их владельцем, с тем, чтобы управление рисками было интегрировано в текущую операционную деятельность компании;
- повышение квалификации сотрудников подразделений по управлению рисками – обучение не только методикам необходимых расчетов, но и развитие стратегического видения рисков и возможностей в развитии компании;
- автоматизация управления рисками, позволяющая оптимизировать временные и трудовые затраты на сбор необходимой для оценки рисков информации.

«В управлении рисками есть такая проблема, как “религиозное” сознание участников процесса, – объясняет А.В. Верников, – прежде всего сотрудников и менеджеров компании, которые считают, что будет так, как они захотят, что о худшем можно не думать, оно не произойдет и т.д. Профессиональное управление рисками – это не количество людей, которые умеют моделировать, а это наличие у людей мужества в момент всеобщей эйфории говорить, что нет, давайте-ка мы лучше эти деньги отложим, потому что кто его знает, что будет через 2 года. Ни начальство, ни даже инвесторы за это спасибо никогда не скажут. Риск-менеджеры по-прежнему слишком тесно интегрированы в управленческую вертикаль внутри каждого из банков».

Одним из способов достижения результатов по внедрению системы внутреннего контроля и сопутствующего ему предотвращения мошенничества в компании является реализация **целевых комплексных программ по противодействию мошенничеству и повышению эффективности бизнеса, которые должны включать весь комплекс инициатив от организационно-административных мер до программно-аналитических средств.**



3.6. Взаимодействие компании с заинтересованными сторонами

По результатам проведенного исследования можно говорить о том, что в ходе определения приоритетных направлений корпоративного управления российские компании пока в меньшей степени нацелены на выстраивание диалога со всеми заинтересованными сторонами, за исключением акционеров: работниками, клиентами, органами власти, некоммерческими организациями, местными сообществами и т.д. Ограниченное число российских компаний готовят соответствующую отчетность, направленную на повышение качества такого диалога.

В какой форме может быть осуществлен этот многосторонний диалог? Суть взаимодействия с заинтересованными сторонами состоит в готовности компании слушать и слышать предложения и критику в свой адрес, реагировать на запросы, а не просто ставить общественность перед фактом.

Повышение качества взаимодействия с заинтересованными сторонами является еще одним направлением развития корпоративного управления. Проектирование и развитие системы корпоративного управления компаний с учетом ожиданий заинтересованных сторон могли бы существенно повысить эффективность КУ. Ведь вместо того чтобы слепо следовать заданным стандартам, стоит просто время от времени спросить ключевых стейкхолдеров: «Что вы ожидаете от компании?»

По мнению И.И. Родионова, «при определении социальной ответственности бизнеса вопрос нужно ставить о том, что для компании значение имеют не только акционеры, но и стейкхолдеры. И общество – это один из стейкхолдеров».

3.7. Раскрытие информации, информационная прозрачность

Завершая обзор ключевых выводов, к которым мы пришли по результатам проведенного исследования, остановимся на одном из важных факторов, определяющих уровень развития корпоративного управления, – информационной прозрачности компании. Неслучайно именно данный фактор используется практически во всех экспертных рейтингах и аналитических обзорах, характеризующих продвижение компаний на пути к лучшим стандартам в области корпоративного управления.

Качество раскрытия информации о компании, происходящих в ней процессах, включая материалы различных отчетов, характеризует степень ее транспарентности, готовности к многостороннему диалогу со стейкхолдерами. Однако во многих случаях по открытым источникам довольно сложно составить объективное представление о компании, поскольку факт наличия в ней некой совокупности атрибутов корпоративного управления, к которым зачастую сводится раскрытие информации, как было показано выше, еще не является безапелляционным условием работоспособности всех заявляемых механизмов.

В связи с этим мы бы хотели обратить внимание компаний на следующие моменты:

- необходимо совершенствовать содержание отчетности, направленной на повышение качества информирования различных групп стейкхолдеров о компании;
- компаниям следует участвовать в большем количестве разнообразных проектов с разными группами стейкхолдеров, в том числе для обмена опытом реализации корпоративных проектов и программ, направленных на совершенствование внутренних и внешних процессов, выявление общих проблем, которые требуют консолидированного продвижения мнения бизнес-сообщества в органы власти, СМИ и т.д.;
- информационное взаимодействие со стейкхолдерами необходимо использовать в качестве действенного механизма обратной связи, с помощью которой может быть откорректирована корпоративная политика, налажена доверительная связь с клиентами и партнерами и т.д.



Приложение 1

Методология исследования

Исследование, которое легло в основу подготовки настоящего доклада, состоит из двух частей – анкетного опроса компаний и неформализованных экспертных интервью. При этом опрос компаний проводился с помощью стандартного метода заочного анкетирования.

Анкета количественного исследования состояла из 4 разделов:

1. Вопросы, посвященные общей информации о компании: год ее создания, отраслевая принадлежность, основные финансовые показатели работы за 2008–2010 гг., структура собственности и др.
2. Вопросы, связанные с описанием структуры собственности компании.
3. Вопросы относительно норм корпоративного поведения, принятых в компании, и особенностей раскрытия информации.
4. Вопросы по конкретной реализации корпоративного управления в организации.

Анкета состояла из закрытых, полукрытых и открытых вопросов с единственным или множественным выбором вариантов ответа для первых двух видов вопросов. Непосредственный же набор вариантов ответов в большинстве случаев был сформулирован в виде номинальной или порядковой шкалы. Вопросы, посвященные раскрытию финансовой информации, были сформулированы в виде интервальной шкалы.

Принципы построения выборки. К участию в количественном опросе были приглашены около 1000 компаний. Их список был составлен на основе источников, размещенных в открытом доступе в Интернете. К участию в исследовании также были приглашены участники заседаний Комитета по корпоративному управлению Ассоциации Менеджеров, члены организаций – партнеров проекта: Российского института директоров, Российско-Британской Торговой Палаты, Ассоциации независимых директоров, Торгово-промышленной палаты Российской Федерации.

Описание выборки исследования.

Всего в исследовании приняли участие 100 компаний (см. список компаний в Приложении 2). Полевой этап исследования проходил в октябре 2010 – январе 2011 гг.

46% участников исследования имели по итогам 2009 г. оборот свыше 1 млрд рублей, что позволяет отнести их к представителям крупного бизнеса. Оборот 18% компаний составил от 400 млн до 1 млрд рублей, у 26% он был 400 млн рублей – эти компании относятся к среднему и малому бизнесу соответственно. 10% организаций, участвовавших в исследовании, информацию о годовой выручке не раскрыли.

Распределение опрошенных компаний по организационно-правовой форме было следующим:

- ОАО – 57%;
- ООО – 22%;
- ЗАО – 18%;
- другие формы (НКО, инвестиционный фонд) – 3%.

Относительно нахождения в составе холдинговой структуры распределение было следующим:

- 41% – компании, входящие в холдинг в качестве корпоративного центра;
- 20% – компании, входящие в холдинг в качестве дочерней организации;
- 39% – компании, не входящие в состав холдинга.

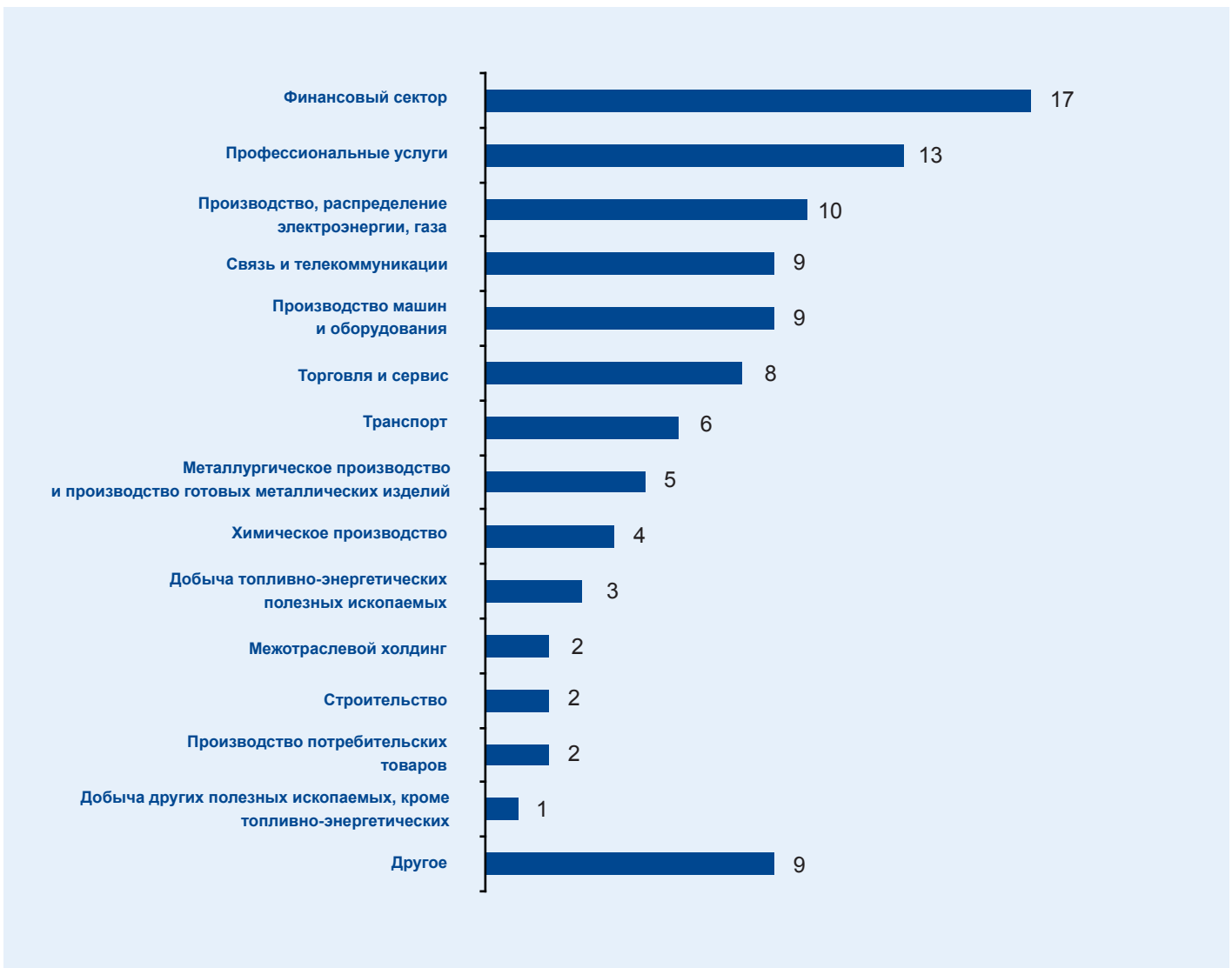
С точки зрения формы собственности большинство компаний (82%) являются частными, 8% компаний целиком принадлежат государству, либо оно владеет в них контрольным пакетом акций (50% + 1 акция). В остальных организациях доля государственного участия в составе акционерного капитала варьируется, но при этом не превышает 50%.

53% компаний, участвовавших в исследовании, не имеют в составе акционерного капитала иностранных бенефициаров, и лишь 15% принадлежат нерезидентам на более чем 50%.

Среди компаний, принявших участие в исследовании, есть организации, представляющие и сферу услуг (например, финансовый сектор – 17%, профессиональные услуги – 13%), и производство (например, производство машин и оборудования – 9%, химическое производство – 4%), и ТЭК (в том числе компании, занимающиеся производством и распределением электроэнергии, газа, – 10%). Более подробное распределение компаний по отраслевой принадлежности см. на рис. 4.1.

Рисунок 4.1

Распределение компаний, принявших участие в исследовании, по отраслям экономики, %



В дополнение к количественному опросу Ассоциация Менеджеров и компания КПМГ в России и СНГ провели 21 неформальное интервью с экспертами в области корпоративного управления в России – президентами компаний, членами советов директоров, директорами по корпоративному управлению, корпоративными секретарями и другими руководителями высшего звена, отвечающими за вопросы КУ и развития компании.

В качестве механизма утверждения гипотез и выводов исследования использовались экспертные совещания, которые проводились в марте 2010 и апреле 2011 гг. В работе совещаний принимали участие представители профессиональных экспертных организаций и компаний.

Приложение 2

Список компаний, принявших участие в количественном опросе

1. «Morgan Hunt Limited» Private Limited Company
2. Carlo Pazolini Group
3. IBS
4. Mint Capital Advisers Ltd
5. ООО «Алкон Девелопмент»
6. Авиакомпания «Вертикаль-Т»
7. АНО «Центр антикоррупционных исследований и инициатив Трансперенси Интернешнл - Р»
8. АФК «Система»
9. ЗАО «АКАДО»
10. ЗАО «Аудиторско-консалтинговая компания «Аудэкс»
11. ЗАО «Бионт»
12. ЗАО «Вышневолоцкий леспромхоз»
13. ЗАО «Диэлектрические кабельные системы»
14. ЗАО «ЕВРОЦЕМЕНТ групп»
15. ЗАО «Инвестиционная группа «Росвагонмаш»
16. ЗАО «Мерседес-Бенц РУС»
17. ЗАО «Научно-исследовательский проектно-изыскательный институт «ИнжГео»
18. ЗАО «Объединенная металлургическая компания»
19. ЗАО «Открытые технологии 98»
20. ЗАО «Паллада Эссет Менеджмент»
21. ЗАО «Трансмашхолдинг»
22. ЗАО «ФосАгро АГ»
23. ЗАО Консультационная компания «СПЛАН»
24. Научно-просветительский Фонд «Экспертный институт»
25. ОАО «Авиакомпания Ютэйр»
26. ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию»
27. ОАО «Акрон»
28. ОАО «Акционерная компания «ЦНИИСУ»
29. ОАО «БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»
30. ОАО «БАНК УРАЛСИБ»
31. ОАО «Бежецкий завод Автоспецоборудования»
32. ОАО «Газпром нефть»
33. ОАО «Газпромбанк»
34. ОАО «Группа «Илим»
35. ОАО «Доминанта»
36. ОАО «ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ ИК РУСС-ИНВЕСТ»
37. ОАО «КАМАЗ»
38. ОАО «Компания «М.Видео»
39. ОАО «КомпьюЛинк Групп»
40. ОАО «КОМСТАР-ОТС»
41. ОАО «Концерн Энергомера»
42. ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»
43. ОАО «МегаФон»
44. ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево»
45. ОАО «Межрегиональная распределительная сетевая компания Центра и Приволжья»
46. ОАО «Мобильные ТелеСистемы»
47. ОАО «Морской банк»
48. ОАО «Московская объединенная электросетевая компания»

49. ОАО «Московская теплосетевая компания»
50. ОАО «МРСК Урала»
51. ОАО «Научно-производственная корпорация «Иркут»
52. ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»
53. ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»
54. ОАО «Ново Нордиск»
55. ОАО «Объединенная авиастроительная корпорация»
56. ОАО «Пермметалл»
57. ОАО «Пивоваренная компания «Балтика»
58. ОАО «Промсвязьбанк»
59. ОАО «Российские железные дороги»
60. ОАО «Северсталь»
61. ОАО «СИБУР Холдинг»
62. ОАО «СМАРТС»
63. ОАО «Уфимское моторостроительное производственное объединение»
64. ОАО «Федеральная гидрогенерирующая компания»
65. ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы»
66. ОАО «Холдинг межрегиональных распределительных сетевых компаний»
67. ОАО «Центр по перевозке грузов в контейнерах «ТрансКонтейнер»
68. ОАО «Центральный Московский Депозитарий»
69. ОАО «Центральный научно-исследовательский институт швейной промышленности»
70. ОАО «Южный инженерный центр энергетики»
71. ОАО Акционерный коммерческий банк «Московский банк реконструкции и развития»
72. ОАО Акционерный коммерческий банк «Росбанк»
73. ОАО Акционерный коммерческий банк «Тверь-универсалбанк»
74. ОАО Банк Возрождение
75. ОАО Внешнеэкономическое акционерное общество по туризму и инвестициям «Интурист»
76. ОАО КБ «Петрокоммерц»
77. ОАО энергетики и электрификации «Ленэнерго»
78. ОАО энергетики и электрификации «Тюменьэнерго»
79. ОК РУСАЛ
80. ООО «Kelly Services»
81. ООО «Агентство СПЕЦИАЛИСТ-М»
82. ООО «АИРВИТ»
83. ООО «Акционерный вестник»
84. ООО «Дальневосточная генерирующая компания»
85. ООО «Издательский дом «АФС»
86. ООО «КОМ»
87. ООО «Коми региональный инновационно-технологический центр»
88. ООО «Магнолия»
89. ООО «Научно-консультативное юридическое бюро «АРБИТР»
90. ООО «Нижнекамскнефтехим»
91. ООО «НОВОГОР-Прикамье»
92. ООО «Русэлпром»
93. ООО «Спортмастер»
94. ООО «Тандем-Д»
95. ООО «Ти Ай Системс»
96. ООО «Хэндхантер»
97. ООО «ЭЛКАТ»
98. ООО Группа поиска «Триза Exclusive»
99. ООО Консалтинговый центр «Выбор»
100. Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.

Приложение 3

Примеры реализации принципа корпоративного управления в ОАО «Лукойл» и АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»

Практика оценки деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров ОАО «Лукойл»

ОАО «Лукойл» внедрило ежегодную оценку деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров в 2010 году. Для этой цели мы привлекли консультанта, который помог нам разработать критерии, методологию и инструменты оценки. Активный вклад в развитие методологии оценки деятельности Совета директоров также внесли наши независимые директора, которые подготовили ряд ценных предложений по ее развитию.

В разработку критериев был активно вовлечен Комитет Совета директоров по кадрам и вознаграждениям. Его председатель лично докладывал на заседании Совета директоров о рекомендованных критериях оценки.

Процесс оценки достаточно прост и понятен всем заинтересованным сторонам и позволяет проводить всестороннее рассмотрение его результатов. Всем членам Совета директоров раздаются вопросники для заполнения. Вопросники формируются автоматически и могут заполняться как в электронной форме, так и в распечатанном виде.

Заполненные вопросники передаются членами Совета директоров корпоративному секретарю, который обрабатывает и обобщает полученные ответы на вопросы.

Обработка числовой информации, полученной в результате анкетирования, осуществляется автоматически при помощи прикладной формы с использованием приложения MS Excel. В данной форме результаты, полученные от членов Совета директоров, агрегируются, по каждому из критериев оценки рассчитывается среднее значение. После чего на основе полученных значений выделяются проблемные вопросы.

Председатель Совета директоров и председатели комитетов Совета директоров проводят встречи с членами Совета директоров, отметивших недостатки в работе Совета и комитетов Совета директоров соответственно, и после проведения таких встреч готовят предложения по улучшению работы.

Все вопросы, получившие низкую среднюю оценку, выносятся на обсуждение Совета директоров. Предложения по улучшению работы Совета и комитетов Совета директоров являются основой для конструктивного обсуждения на заседании Совета директоров.

Оценка деятельности Совета директоров и комитетов Совета директоров осуществляется на заседании Совета директоров, на котором утверждается годовой отчет.

Критерии оценки периодически пересматриваются Комитетом по кадрам и вознаграждениям с целью отражения изменений в корпоративных документах, регламентирующих деятельность Совета директоров и его комитетов, учета предыдущих оценок эффективности Совета директоров и его комитетов, а также тенденций в международной практике корпоративного управления.

Так, по итогам проведения первой оценки Совета директоров с учетом мнения независимых директоров рекомендовал внести ряд изменений в набор критериев и изменить шкалу оценок с 5-балльной на 3-балльную.

Хавкин Евгений Леонидович,
член правления, секретарь Совета директоров,
руководитель аппарата Совета директоров
ОАО «ЛУКОЙЛ»

Повышение конкурентоспособности компаний через совершенствование системы корпоративного управления АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»

АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» – национальный управляющий холдинг, был создан в 2008 году в целях повышения конкурентоспособности и устойчивости национальной экономики Казахстана и обеспечения роста стоимости компаний Фонда.

Фонд играет ключевую роль в экономике Казахстана, объединив более 400 компаний в нефтегазовой, атомной, телекоммуникационной, электроэнергетической, железнодорожной, авиатранспортной, нефтехимической, почтовой и других отраслях, а также финансовые институты развития страны.

Правительство Республики Казахстан является единственным акционером Фонда. По состоянию на 1 июля 2010 года активы Фонда составляют более 75 млрд долларов США. Совет директоров Фонда состоит из руководителей ключевых министерств и привлеченных в качестве независимых директоров международных экспертов. Совет директоров возглавляет премьер-министр Республики Казахстан.

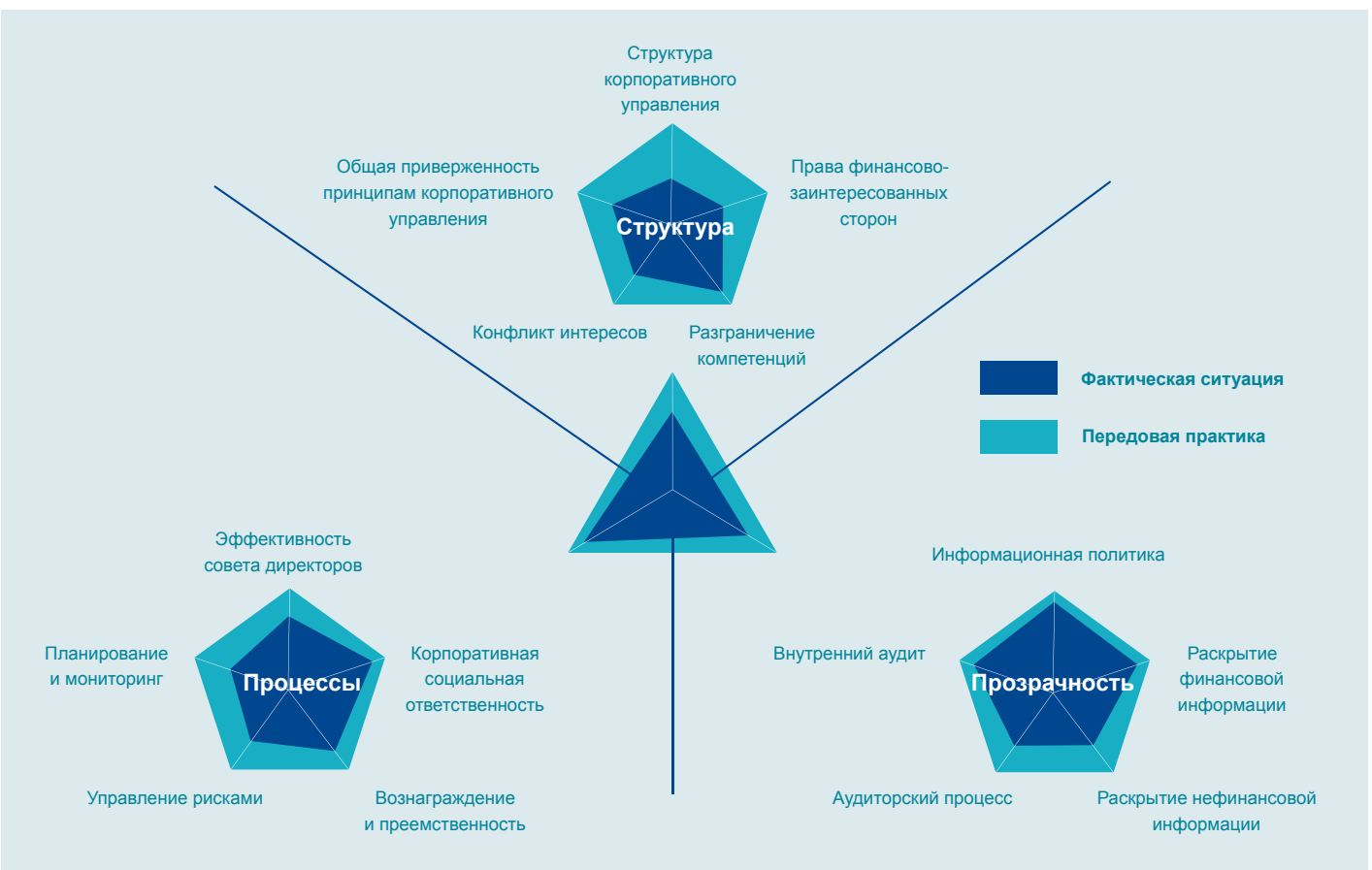
Взаимоотношения Фонда с компаниями осуществляются в рамках корпоративного управления. Фонд принимает активное участие в управлении компаниями через осуществление функций акционера (участника) и представительство в Советах директоров (наблюдательных Советах) компаний.

Фонд повышает конкурентоспособность компаний через совершенствование системы корпоративного управления. Ключевым шагом в развитии практики корпоративного управления группы компаний Фонда стало ежегодное проведение с 2009 года **диагностики уровня корпоративного управления** в компаниях Фонда по собственной методике, разработанной совместно с международной аудиторско-консультационной компанией. **Методика** позволяет проверить конкретный рейтинг корпоративного управления на соответствие наилучшей практике (шкала рейтинга: 100%). Методика разработана на основе передовых международных стандартов в области корпоративного управления, требований кредитных агентств и на рекомендациях международных организаций по построению эффективного корпоративного управления.

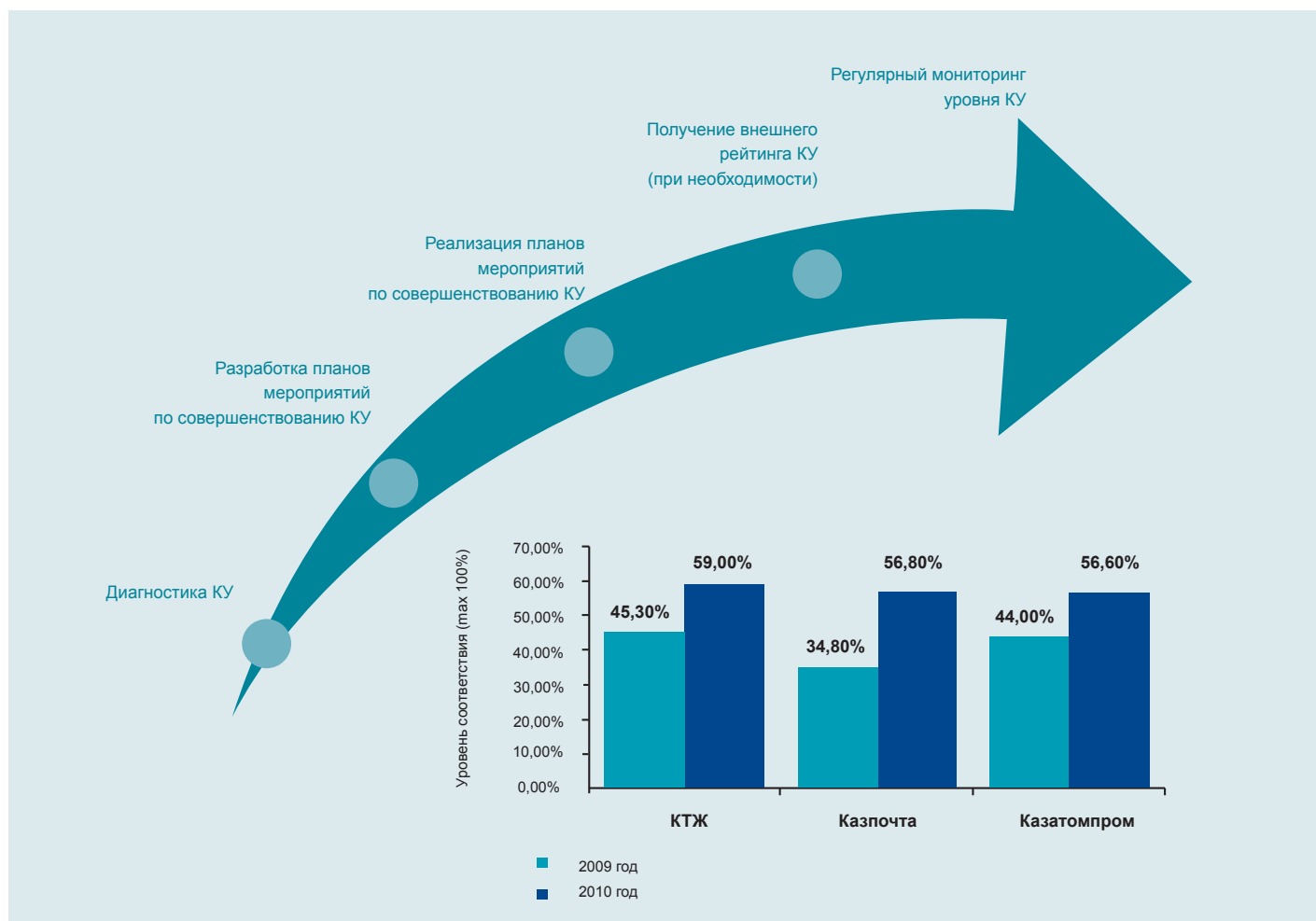
Расчетная модель методики разделена на три крупных компонента: «Структура», «Процессы» и «Прозрачность», каждый из которых делится на множество подкомпонентов и критериев для проведения оценки.

По итогам диагностики компании получают отчеты с анализом и рекомендациями, в соответствии с которыми разрабатывают и утверждают планы по совершенствованию корпоративного управления, реализацию которых контролирует совет директоров компании. При этом следует отметить, что рейтинг корпоративного управления определен в качестве ключевого показателя деятельности для компаний Фонда.

Модель оценки качества корпоративного управления



Регулярная практика оценки КУ



В целом, по итогам проведенных процедур по диагностике следует отметить положительные результаты: имеют место улучшение структуры управления, оптимизация корпоративных процессов, повышение прозрачности деятельности компаний. В частности, существенно повысилась эффективность советов директоров, которые стали реальным инструментом управления компаниями (не менее трети от числа членов советов директоров занимают независимые директора). Наряду с повышением ответственности советов директоров внедрена практика страхования ответственности должностных лиц D&O, сформирована система стратегического и операционного планирования, улучшена система управления рисками. Постоянно повышается качество работы

служб внутреннего аудита, осуществляется поэтапное внедрение системы оценки по ключевым показателям деятельности, создан Совет корпоративных секретарей группы Фонда, нацеленный на непрерывное повышение стандартов работы корпоративных секретарей, и имеют место другие положительные сдвиги.

Шесть из 15 компаний, имеющих GAMMA Standard & Poog's на территории СНГ, входят в группу Фонда.

Фонд и далее намерен работать над совершенствованием системы корпоративного управления в компаниях, тем самым способствуя процессу окончательной трансформации бывших государственных компаний в рыночные и эффективные предприятия, призванные стать локомотивом роста экономики Казахстана.

Хауз Питер Брайан,
управляющий директор

Калиева Динара Амиржановна,
директор департамента по стратегическому развитию
и корпоративному управлению
АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына»



Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

Мнения и суждения, высказанные в настоящем документе, принадлежат респондентам и необязательно отражают точку зрения и мнение ЗАО «КПМГ».

© 2011 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и находящаяся под контролем KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками ассоциации KPMG International.

Авторские права защищены. При использовании любых материалов из данного издания ссылка на Ассоциацию Менеджеров обязательна.

© Ассоциация Менеджеров