



Корпоративное управление

На пересечении государственных и частных реформ



Центр международного частного предпринимательства
Агентство США по международному развитию



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



25 лет *укрепления демократии посредством рыночных реформ*

Центр международного частного предпринимательства

Корпоративное управление

На пересечении
государственных
и частных реформ



Агентство США по международному развитию



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

CIPE



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Центр международного частного предпринимательства (CIPE) укрепляет демократию во всем мире через развитие частного предпринимательства и рыночные реформы. CIPE – один из четырех главных институтов Национального фонда развития демократии (США) и некоммерческий филиал Торговой палаты США. За последние 25 лет, CIPE в сотрудничестве с лидерами делового сообщества, политиками и журналистами служит созданию институтов гражданского общества, без которых невозможна подлинная демократия. Основные направления деятельности CIPE включают борьбу с коррупцией, предпринимательские объединения, корпоративное и демократическое управление, доступ к информации, теневой сектор и имущественные права, а также программы для женщин и молодежи. Деятельность CIPE финансируется Национальным фондом развития демократии, Американским агентством международного развития, отделом развития частного сектора при посольстве США в Ираке и Инициативой США по ближневосточному партнерству.

(с) 2009 Центр международного частного предпринимательства

Редакторы

Эрик Хонц
Александр Школьников

Оформление

Оскар Абелло

Адреса и телефоны CIPE

Center for International Private Enterprise (CIPE)
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700
Washington, DC 20005
ph: (202) 721-9200 • fax: (202) 721-9250
www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

Адреса и телефоны ЮСАИД

United States Agency for International Development (USAID)
Economic Growth And Trade
1300 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20523
ph: (202) 712-0000 • fax: (202) 216-3524
www.usaid.gov

25 лет *укрепления демократии посредством рыночных реформ*

Содержание

Введение	7
От устойчивого предприятия к устойчивой экономике Александр Школьников и Эндрю Уилсон	10
Вывести молодые рынки на уровень международных стандартов Филипп Армстронг	36
Корпоративное управление: внутри и за пределами российского опыта Игорь Беликов	44
Новейшие методы в деловой практике Латинской Америки Андрес Бернал	52
Послесловие Крис Пирс	60



Введение

Корпоративное управление и развитие

Успехи в развитии немислимы без комплексного подхода, который учитывает вклад самых разнообразных программ и стратегий в прогресс и всеобщее процветание. В этом смысле взаимосвязь корпоративного управления и развития приобретает особое значение.

Корпоративное управление принято рассматривать в контексте крупных корпораций, акционеров и общих проблем предпринимательства в развитых странах и в наиболее крупных из развивающихся стран. Многие из этих проблем на первый взгляд имеют мало отношения к задачам развития в широком смысле – таким как преодоление бедности, создание рабочих мест, борьба с коррупцией, образование, СМИ, политическая реформа.

Тем не менее, корпоративное управление и развитие тесно взаимосвязаны. По мере того как корпоративное управление способствует устойчивому экономическому развитию, сопутствующие ему стабилизация экономики и институциональные реформы образуют основу для совершенствования управления в государстве и бизнесе. И напротив, недостатки в корпоративном управлении тормозят реформы из-за неправильного распределения жизненно важных финансовых и иных ресурсов, а недостатки в развитии еще больше ослабляют управление в компаниях, ведут к безработице и бедности.

В этом издании подробно рассматриваются вопросы взаимосвязи корпоративного управления и развития. Авторы сосредоточились на различных аспектах этой взаимосвязи.

Особое внимание уделено различиям в системах корпоративного управления развитых и развивающихся стран. Понимание этих различий позволяет поставить реформу корпоративного управления в контекст институциональных перемен в развивающихся странах и подчеркнуть значение структурных изменений, необходимых для укоренения качественного корпоративного управления в частном секторе.

Далее подробно рассматриваются концепции справедливости, прозрачности, ответственности и подотчетности, как ключевых ценностей корпоративного управления и основных принципов демократии. Понимание взаимосвязи между институтами управления государством и бизнесом совершенно необходимо; эти институты нельзя изучать по отдельности.

Наконец, авторы разъясняют, каким образом качественное корпоративное управление вносит вклад в борьбу с коррупцией, которая по-прежнему остается одним из главных препятствий для развития во всем мире. Говоря простым языком, в условиях качественного корпоративного управления труднее давать взятки и скрывать их. В целом же, корпоративное управление способствует созданию атмосферы прозрачности и равных для всех условий.

Все эти и другие вопросы, связанные с корпоративным управлением, созданием рабочих мест, сокращением бедности и демократической реформой, рассматриваются в этой брошюре. Многие из изложенных в ней аргументов приводят к выводу, что корпоративное управление не может существовать в вакууме – оно зависит и от общего институционального развития страны, и от внутреннего порядка работы компаний. Таким образом, чтобы укрепить институт управления в частном секторе, необходимы также судебная реформа, реформа прав собственности, свободы информации и других институтов, жизненно важных для демократических стран с рыночной экономикой.



От устойчивого предприятия к устойчивой экономике

Корпоративное управление как действенный инструмент развития



Александр Школьников
и Эндрю Уилсон

Центр международного частного предпринимательства

Введение

Чтобы демократия приносила плоды, усилия реформаторов должны быть направлены на усовершенствование не только политических структур, но и экономических институтов. Несмотря на впечатляющие успехи развития, перед многими молодыми демократиями по-прежнему стоят такие серьезные экономические проблемы, как бедность, распад инфраструктуры, ограниченный доступ к основным ресурсам, нехватка рабочих мест в частном секторе. Преодоление подобных трудностей должно быть первоочередной задачей для всех, кто заинтересован в развитии своей страны. Если же эти проблемы остаются нерешенными, они неизменно ведут к массовому недовольству, к недоверию властям и, как следствие, к отходу от курса демократии и рыночных реформ. Экономические проблемы, такие как нехватка энергии или продовольствия, зачастую имеют политические последствия и диктуют политические решения.

Нет никаких сомнений, что политико-экономическая обстановка в мире в последние несколько десятилетий существенно изменилась. Добившись экономического роста, будь то за счет экспорта или природных ресурсов, страны с развивающейся рыночной экономикой стремятся закрепить успех и в ближайшие десятилетия превзойти по объему развитые страны. Однако до сих пор внимание к их росту и развитию ограничивалось преимущественно странами БРИК – Бразилия, Россия, Индия, Китай. Эти страны, хоть всё ещё и несут на себе груз проблем, связанных с неравным распределением доходов и плохими социально-бытовыми условиями, явно изменили соотношение сил на мировой арене и начинают играть ведущие роли.

Но что же происходит в это время в остальных развивающихся странах? Какие перспективы развития имеются у стран, меньших по размеру, чем страны БРИК? Десятки таких развивающихся стран по-прежнему бьются над тем, чтобы привлечь инвестиции, повысить занятость, построить действенную демократию. Таким образом, потребность в успешных подходах к реформам остается актуальной. Как же развивающемуся миру решить социально-экономические проблемы, которые не ослабевают, несмотря на беспрецедентный рост числа выбранных демократий в последние десятилетия?

Разумеется, у проблем, стоящих перед государствами с развивающейся рыночной экономикой, нет и не может быть универсального решения. В странах со стабильным макроэкономическим ростом из-за неравного распределения доходов и возможностей малоимущие слои населения зачастую лишены возможности пользоваться преимуществами, которые дает этот рост. В странах, стремящихся побороть бедность посредством проверенных экономических мер, значительная доля экономики остается в плену теневого сектора, и частные предприниматели вынуждены думать не о росте и развитии, но о выживании своих предприятий.

Во многих молодых демократических странах власть в промежутках между выборами не утруждает себя подотчетностью перед гражданами. В таких странах повседневный процесс принятия государственных решений остается непрозрачным, непредсказуемым и непроницаемым для посторонних, в то время как экономическая система приспособлена для обслуживания «своих».

Ключ к успешному решению многих подобных проблем – корпоративное управление. В развивающихся странах его по привычке все еще воспринимают как прерогативу крупных компаний, то есть объект интереса инвесторов и директоров. Однако, как показывает опыт последних десятилетий, корпоративное управление выходит далеко за пределы подобных представлений. С его помощью можно оздоровить сферу управления, разоблачая инсайдерство и прививая идеи прозрачности и подотчетности как в бизнесе, так и в государственном управлении. Кроме того, корпоративное управление позволяет

Главное о корпоративном управлении

- Корпоративное управление не только служит цели усовершенствования внутреннего порядка управления компанией, что само по себе, безусловно, тоже очень важно, – но имеет гораздо более широкое применение. Корпоративное управление включает в себя целый комплекс инструментов, позволяющих улучшить условия, в которых действуют компании, то есть решить ряд задач, связанных с институциональным развитием страны.
- Помимо того, что корпоративное управление позволяет привлекать инвестиции, повышать конкурентоспособность и управлять рисками, на многих развивающихся рынках оно также играет ключевую роль в изменении отношений между бизнесом и государством. Привнося в эти отношения фактор прозрачности, корпоративное управление помогает избавиться от кумовства, корпоративизма и фаворитизма, способствует открытому диалогу между бизнесом и государством.
- Корпоративное управление помогает странам привлекать инвестиции, проводить институциональные реформы, противостоять коррупции, повышать конкурентоспособность, оно обеспечивает защиту прав миноритарных акционеров – и тем самым создает основу для экономического роста, появления новых рабочих мест и для преодоления бедности, в первую очередь усилиями частного бизнеса.
- В реформе корпоративного управления действуют стимулы двух типов. Стимулы первого типа связаны с неудачами и кризисами; стимулы второго типа проистекают из стремления компаний и стран привлечь инвестиции, повысить свою конкурентоспособность и выйти на региональные и мировые рынки. В том, что в последние десять лет корпоративному управлению уделяется все больше внимания, сыграли свою роль стимулы обоих типов.

создать работоспособный сектор малого и среднего частного бизнеса, способного, в свою очередь, создавать рабочие места и привлекать инвестиции, а это – общепризнанное долгосрочное решение проблемы бедности. Иными словами, поскольку качественное управление в бизнесе прочно связано с качественным управлением в общественно-политической сфере, корпоративное управление следует рассматривать как важный инструмент, позволяющий укорениться демократии и принести плоды во всех сегментах общества. В этой статье мы подробнее рассмотрим эти связи.

- Корпоративное управление применимо к самым разным компаниям – не только к транснациональным корпорациям, акциями которых торгуют на крупнейших фондовых биржах. Различные механизмы корпоративного управления служат средством внедрения прозрачности, подотчетности, ответственности и честности в ходе принятия решений, и в силу этого они способны принести пользу самым разным компаниям (в том числе предприятиям малого и среднего бизнеса и семейным предприятиям, не являющимся открытыми акционерными обществами), стремящимся обрести устойчивость и сохранить конкурентоспособность.
- Во многих странах с развивающимся рынком необходимо сосредоточить усилия на том, чтобы обеспечить действенность имеющихся механизмов корпоративного управления. Конечно, разработка новых моделей тоже важна, однако реформаторы должны уделить пристальное внимание уже существующим механизмам и найти способы, обеспечивающие их последовательное внедрение и применение в условиях, равных для всех участников рынка.
- Дискуссия о добровольной и обязательной системах корпоративного управления продолжается и сегодня, но, какая бы модель ни была выбрана, задача реформаторов – сплотить предпринимательское сообщество в процессе разработки механизмов корпоративного управления. Вовлечение делового сообщества в этот процесс на ранних его этапах развивает в предпринимателях чувство собственности и сопричастности, что благотворно сказывается и на разрабатываемых механизмах корпоративного управления, и на эффективности их внедрения.
- Наконец, создание ценностных систем корпоративного управления в сочетании с укреплением основных прав и правовых институтов вносит ценный вклад в становление стабильных демократических обществ.

Борьба с бедностью: новая программа мирового развития

Восемь «Целей развития тысячелетия», сформулированных в 2000 году в Декларации тысячелетия ООН и получивших одобрение правительств, общественных объединений, международных организаций и компаний стран всего мира, принципиально изменили взгляд современного мирового сообщества

Монтеррейское соглашение

В марте 2002 года 50 глав государств, более 200 министров и лидеров делового мира, гражданского общества и всех крупных межправительственных финансовых, торговых, экономических и валютно-кредитных организаций приняли участие в Международной конференции по финансированию развития, состоявшейся в городе Монтеррей (Мексика). Итогом конференции стало принятие Монтеррейского соглашения, включающего в себя стратегию борьбы с бедностью и другими наиболее актуальными проблемами современного мира.

«Наша цель – искоренить бедность, достичь экономической стабильности и способствовать устойчивому развитию на пути к всеобщей и справедливой всемирной экономической системе».

Основные меры

- Мобилизация внутренних финансовых ресурсов в целях развития.
- Мобилизация международных ресурсов, таких как прямые иностранные инвестиции и другие источники частного капитала, в целях развития.
- Международная торговля как движущая сила развития.
- Усиление международного финансового и технического сотрудничества в целях развития.
- Ликвидация внешнего долга.
- Решение системных вопросов: добиться слаженности и последовательной работы международных валютно-кредитных, финансовых и торговых систем в поддержку развития.

Реализация многочисленных инициатив, выдвинутых в рамках Монтеррейского соглашения, показывает, каким образом демократическое управление и рыночная экономика помогают сократить бедность в мировом масштабе. Монтеррейское соглашение с его акцентом на роли частного предпринимательства и на экономических решениях проблемы бедности стало документом эпохального значения, свидетельством стремления мировых лидеров к поиску эффективных стратегий преодоления бедности.

Подробнее см.: www.un.org/esa/sustdev/documents/Monterrey_Consensus.htm

Результаты корпоративного управления

Корпоративное управление

- способствует стабильности рынков;
- укрепляет конкурентоспособность (отдельных компаний и целых стран);
- укрепляет институты;
- содействует снижению риска;
- способствует росту инвестиций и снижает стоимость капитала;
- сдерживает коррупцию;
- укрепляет кредитование;
- содействует реформе государственных предприятий;
- содействует успеху приватизации;
- создает прозрачность в отношениях между бизнесом и государством;
- помогает в борьбе с бедностью.

на концепцию развития как таковую. «Цели развития тысячелетия» выдвигают на первый план проблему бедности и плохих социально-экономических условий и предлагают новое видение мира: это мир, в котором экономический рост приносит благо всем людям независимо от их положения в обществе.

Само достижение согласия относительно «Целей» – уже большой успех, но теперь перед сторонами, подписавшими этот документ, стоят еще более серьезные задачи, а именно – достижение этих целей. Согласно ряду исследований, проведенных ООН, прогресс на этом пути никак нельзя назвать равномерным. Несмотря на все целенаправленные усилия и финансовые вложения, миллиарды человек по-прежнему живут менее чем на два доллара в день. При этом многие из них лишены даже самых элементарных бытовых удобств, которые в развитых странах воспринимаются как само собой разумеющееся. «Цели развития тысячелетия» позволили привлечь внимание мирового сообщества к этим проблемам, однако Декларация тысячелетия ООН оставляет широкое поле для выбора подходов, которые позволят со временем искоренить бедность и способствовать построению более благополучных обществ.

Ценности корпоративного управления

Прозрачность, ответственность, подотчетность, честность – вот четыре концепции, которые сегодня повсеместно называют ключевыми принципами корпоративного управления.

Основное определение корпоративного управления, приведенное выше, построено на концепции подотчетности: владельцы доверяют управление своими компаниями директорам, которые подотчетны владельцам и несут ответственность за любые нарушения договорных обязательств. В этом смысле подотчетность требует функционирования поддерживающих его институтов – как внутренних, так и внешних.

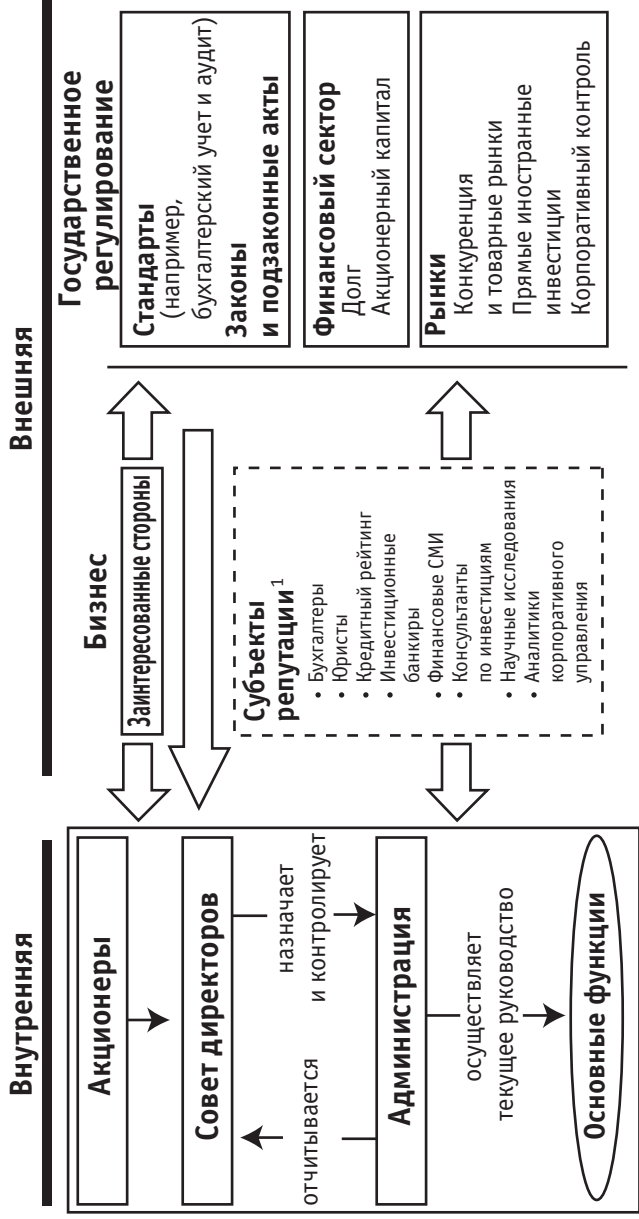
Говоря о прозрачности в корпоративном контексте, мы в первую очередь подразумеваем готовность своевременно раскрывать акционерам финансовую и иную информацию. Раскрытие информации может быть добровольным или обязательным, в зависимости от рынка и от правовых условий, в которых осуществляется деятельность компании.

Справедливость в контексте корпоративного управления означает обеспечение равных условий для миноритарных акционеров, наемных работников, менеджеров и остальных участников. Правила и механизмы добросовестного управления в частном секторе призваны искоренить дискриминацию и установить прозрачные и предсказуемые условия деятельности, благоприятствующие долгосрочному инвестиционному планированию.

Концепция ответственности связана с добросовестностью в рыночных отношениях и с доверием граждан рыночным институтам и акционерным компаниям. Эта концепция применима как во внутренних деловых отношениях (владельцы – управляющие – штатные сотрудники), так и во внешних (бизнес – общество).

Становление рыночной экономики, освобождение предпринимательства, укрепление корпоративного управления, создание благоприятных условий для инвестиций, охрана прав собственности, борьба с коррупцией – вот некоторые из приоритетов, признанных важнейшими в деле преодоления бедности и развития. Отчет ООН «Содействие развитию предпринимательства» и Монтеррейское соглашение – лишь два из множества документов, в сжатой форме освещающих проблемы реформ, необходимых для сокращения бедности. Однако во многих странах серьезным препятствием на пути воплощения этих рекомендаций становятся недостатки государственных институтов.

Схема корпоративного управления



¹ Понятие субъекты репутации относится к субъектам частного предпринимательства, организациям саморегулирования, СМИ, общественным организациям, то есть ко всем лицам, которые помогают исправлять асимметрично информационного обмена, помогают наблюдать за деятельностью компаний и фирм и выявлять случаи недобросовестного поведения.

Несмотря на явные успехи в сокращении бедности в некоторых странах, часто оказывается, что иностранная помощь не доходит до тех, кому она была направлена. Коррупция по-прежнему бьет по неимущим, а антикоррупционные программы увязают в бюрократической волоките. Элиты пользуются полной свободой торговли и инвестиций, в то время как простые граждане остаются за бортом. Предприниматели вынуждены уходить в теневой сектор, не имея доступа к правовым механизмам, которые обеспечивали бы выполнение договоров и защиту прав собственности. Государственные средства, выделяемые на создание инфраструктуры и обеспечение коммунальных услуг, оседают в карманах коррумпированных государственных чиновников и их окружения. Не создаются новые рабочие места, и молодежь остается без работы.

В конечном итоге, чтобы уменьшить бедность, реформаторы должны объявить войну ее причинам – неэффективным институтам, которые впустую растрачивают средства, подрывают добросовестную конкуренцию и поощряют коррупцию, препятствуют развитию частного предпринимательства и созданию рабочих мест. Какие же у нас имеются механизмы, позволяющие реформировать эти институты? Как нам поднять на вершину «пирамиды развития» тех, кто сейчас находится в ее основании? Как наилучшим образом использовать возможности частного предпринимательства для сокращения бедности и улучшения уровня жизни? Страны мира и все «общество развития» продолжают искать ответы на эти вопросы, а тем временем крайний срок, поставленный для достижения «Целей развития тысячелетия», быстро приближается.

Корпоративное управление как инструмент развития

На первый взгляд может показаться, что корпоративное управление не может решить обозначенные выше проблемы. Ведь, согласно расхожим представлениям, это атрибут транснациональных корпораций, крупных фондовых бирж и генеральных директоров, а не среднестатистического предпринимателя, кредитов МСП кредитованию малого и среднего бизнеса и созданию рабочих мест. О корпоративном управлении часто говорят в контексте сложных процедур бухгалтерского учета и раскрытия информации, но не борьбы с бедностью. Однако более пристальный взгляд на корпоративное управление, на более широкие аспекты его применения и, что особенно важ-

Как корпоративное управление влияет на развитие?

- Расширяется доступ к внешнему финансированию, а это ведет к росту инвестиций, усилению экономического роста, созданию новых рабочих мест.
- Снижается стоимость капитала и, как следствие, возрастает стоимость компаний, что повышает ее привлекательность для инвесторов и ведет к экономическому росту и созданию рабочих мест.
- Благодаря правильному распределению ресурсов и рациональному управлению, улучшается производительность компаний, растет их благосостояние.
- Снижается риск финансовых кризисов – и это особенно важно, поскольку финансовые кризисы влекут за собой большие экономические и социальные потери.
- Улучшаются отношения со всеми лицами, заинтересованными в успехе компании, что, в свою очередь, ведет к улучшениям в общественных и трудовых отношениях, а также в таких сферах, как охрана окружающей среды.

Источник: Stijn Claessens "Corporate Governance and Development" Global Corporate Governance Forum Focus I Publication, www.gcgf.org

но, на его институциональные основы позволяет увидеть в нем принципиально важный элемент совершенствования государственного управления и развития частного бизнеса; а ведь то и другое – общепризнанные средства борьбы с бедностью. В данной статье подробно рассмотрены некоторые из этих закономерностей.

Традиционный взгляд на корпоративное управление связан с разделением прав собственности и управления собственностью, т.е. с системой отношений владельцев и администрации (менеджеров) компании. Теоретически, у менеджеров и владельцев компании могут быть разные интересы, и поскольку владельцы не занимаются текущим руководством компании, им нужны гарантии того, что менеджеры действуют в интересах компании (и ее владельцев), а не в собственных интересах. Именно здесь необходимо корпоративное управление: оно дает механизмы, которые призваны обеспечить правильное поведение менеджеров. Например, корпоративное управление препятствует расхищению собственности или злоупотреблению ею со стороны администрации.

Выводы из этой простой идеи применимы к самым разным аспектам создания устойчивого предприятия. Как действуют советы директоров? Какова их роль? Каким образом определяются права акционеров? Какие существуют механизмы для предотвращения злоупотреблений правами миноритарных акционеров? Каковы главные механизмы раскрытия информации, какие аспекты деятельности компании не следует открывать широкой общественности?

Однако столь узкое представление о корпоративном управлении – как об инструменте, полезном лишь крупным корпорациям с множеством акционеров и всевластными менеджерами, с акциями, выставляемыми на биржах развитых стран, – все чаще подвергается пересмотру со стороны политиков-реформаторов и широких деловых кругов во всем мире. Так, неэффективное корпоративное управление связывают с неспособностью стран привлекать инвестиции, с финансовым крахом, засильем коррупции, неудачами приватизации, рудиментарными правами собственности и многими другими проблемами развития, с которыми сталкиваются страны в разных частях мира. Поэтому сегодня всё большее число стран готовы прислушаться к тому, что правильное корпоративное управление необходимо для их экономического здоровья. Компании начинают рассматривать корпоративное управление как источник конкурентного преимущества. Осталось сделать самое сложное: преобразовать растущий интерес к корпоративному управлению в реформы, которые на деле улучшат практику управления.

Что такое корпоративное управление: основные принципы

Насколько широко применение корпоративного управления хорошо видно на схеме, приведенной на стр. 17. Эта схема Всемирного банка иллюстрирует как внутренние, так и внешние механизмы, определяющие основные принципы эффективного корпоративного управления. Традиционная структура корпоративного управления, отображенная в левой части схемы, связана с традиционными вопросами: отношения между самими акционерами, между акционерами и советом директоров, между директорами и менеджерами; состав совета директоров, осуществление управления и так далее. Все эти аспекты, каждый из которых по-своему важен, составляют внутреннюю функцию корпорации, связанную с управлением.

Вне зависимости от того, является ли компания открытым акционерным обществом или нет, корпоративное управление дает в руки директорам рычаги, позволяющие поднять экономичность, ответственность, механизмы принятия решений. Повышенные требования к отчетности влекут за собой усовершенствование процедур учета и внутреннего контроля, а это, в свою очередь, дает менеджерам и директорам инструменты, необходимые им для контроля расходов и оценки доходов. С повышением прозрачности, качества и регулярности финансовых отчетов повышается также ответственность и подотчетность менеджеров за принимаемые ими решения и за результаты этих решений. Сниженная производительность, нерациональное использование ресурсов – все это можно быстро заметить и исправить.

Повышение ответственности директоров компании, благодаря таким элементам корпоративного управления, как добросовестность и лояльность, приводит к тому, что фундаментальные решения, непосредственно влияющие на качество работы и риск, производятся более взвешенно, с учетом интересов собственников. Принципы добросовестности и лояльности требуют, чтобы директора принимали оптимальные, квалифицированные решения в интересах компании. В последние годы рынки, акционеры и органы регулирования усилили контроль над качеством работы директоров, а это создает спрос на квалифицированных директоров и, соответственно, на организации, в которых директора могут повысить свою квалификацию, обменяться информацией и опытом.

Сами советы директоров становятся все более изобретательными в методах контроля над риском: повсеместно применяется независимый аудит, действуют комиссии, контролирующие вознаграждение руководителей, в состав совета директоров всё чаще приглашают независимых членов, чтобы обеспечить прозрачность и ответственность в принятии решений. К сожалению, во многих странах с развивающейся экономикой честность отдельных независимых директоров вызывает сомнения, поскольку их решения подчас диктуются интересами крупных акционеров. Тем не менее, эти новые советы способствуют внутренним реформам, цели которых – повышение экономичности, контроль риска, представление интересов акционеров.

Крайне важна для развивающихся стран (хотя до сих пор на это не обращали особого внимания) правая сторона схемы, на

которой обозначены внешние компоненты, завершающие картину корпоративного управления. В широком смысле, частные и государственные механизмы регулирования образуют ту институциональную среду, в которой реализуется корпоративное управление. При этом институциональная среда влияет на механизмы корпоративного управления и их обеспечение, и, одновременно, сама испытывает на себе влияние корпоративного управления.

Взаимосвязь между внутренней практикой компании и институциональной средой, в которой компания осуществляют свою деятельность, не всегда очевидна. В прошлом при попытках укрепить корпоративное управление в странах с новой рыночной экономикой основные усилия были направлены на «левую часть схемы» – на совершенствование внутренних правил компании. Однако, как стало очевидно в последнее десятилетие, внутренние правила компании неотделимы от условий, в которых компания осуществляет свою деятельность. В некоторых странах с новыми рынками создают институты, которые начинают работать, но остаются слабыми. В других странах пытаются улучшить управление в компаниях, но институциональная среда полностью отсутствует. Устранить указанные институциональные недостатки одновременно с улучшением внутренней практики компаний необходимо, если мы хотим, чтобы реформа корпоративного управления завершилась успешно.

В чем же заключаются взаимоотношения между институтами и корпоративными механизмами управления? Каким образом корпоративное управление может послужить укреплению институтов?

Регулирование и укрепление корпоративного управления зависит от развития сети государственных и частных институтов, законов и прав, поддерживающих четыре основных принципа корпоративного управления – прозрачность, подотчетность, справедливость и ответственность. Без этих институтов преимущества, которые несет с собой корпоративное управление, существенно ослабляются. Если же эти институты исправно функционируют, то их преимущества имеют и долгосрочные последствия: повышается доверие инвесторов, а предприниматели получают правовую базу, необходимую для роста и возможности брать на себя риск.

Первичные функции корпоративного управления – гарантировать равенство всех предприятий перед законом, а также определить и обеспечить защиту прав собственности акционеров и более широких прав всех заинтересованных сторон (кредиторов, поставщиков, работников и других). Эти гарантии опираются на судебную систему, которая строго руководствуется коммерческим законодательством и проявляет подлинную независимость в защите прав собственности.

На этом фундаменте строятся государственные и предпринимательские структуры, которые формируют практику корпоративного управления и обеспечивают её применение. Передовую линию внешнего контроля создают биржи с их требованиями к листингу и рынки ценных бумаг с их механизмами регулирования и контроля. Эти структуры гарантируют права собственности, предоставляя акционерам возможность её ликвидации – важный фактор привлечения инвестиций.

Следующий уровень – различные предпринимательские институты: организации по защите прав акционеров, институты корпоративного управления, ассоциации директоров, которые формируют инфраструктуру для развития адвокаты, профессиональных стандартов и саморегулирования. Эти организации не только служат накоплению опыта: в них зарождаются новые системы ценностей, благодаря которым меняются сами принципы и результаты работы компаний.

В конечном итоге создание таких систем ценностей вкупе с укреплением основных прав и правовых институтов вносит свой вклад в развитие стабильного демократического общества. Добросовестное корпоративное управление не существует вне разумной государственной политики, стабильного гражданского общества, наличия активных и независимых СМИ – инструмента общественного контроля над руководством компаний. И далее, корпоративное управление требует и корпоративной гражданской ответственности от компаний, которые должны реагировать на более широкие интересы всех заинтересованных сторон и делать это ответственно и открыто. Больше того: ценности, о которых шла речь выше, – прозрачность, подотчетность, ответственность, справедливость – поддерживают также и демократию. Таким образом, укрепление корпоративного управления служит делу демократических реформ.

В странах, где описанные выше институты неэффективны либо вообще отсутствуют, корпоративное управление откры-

вает широкие возможности для того, чтобы выдвинуть задачи институциональной реформы на передний план и приступить к их решению. Следует отметить, что даже там, где внешние институты слабы и неэффективны, сильное внутреннее корпо-

Преимущества корпоративного управления в семейных фирмах

- Повышение профессионализма в управлении фирмой.
- Стандартизация рабочих процессов.
- Улучшение процесса принятия решений руководителями.
- Четкое разделение функций между представителями владельцев (директорами) и менеджерами (исполнительным директором и другими руководящими работниками).
- Улучшенное управление инвестиционными рисками, усиление внутреннего контроля.
- Больше возможностей привлекать и удерживать ценных сотрудников.
- Привлечение независимых директоров, их активное участие в комиссиях.
- Более четкие критерии оценки эффективности компании, а также системы оплаты руководства (вводится система количественной оценки добавленной стоимости).
- Совершенствование методов бухгалтерского учета и управления.
- Более глубокое понимание инвесторами роли различных корпоративных структур.
- Расширенный доступ к капиталу.
- Повышение ликвидности и объема выпущенных акций.
- Широкая диверсификация активов мажоритарными акционерами.
- Более точная оценка стоимости акций фирмы.
- Расширение продажи ценных бумаг (большей частью долговых) на международных рынках с целью привлечения капитала.

Источник: Бразильский институт корпоративного управления (IBGC), "Corporate Governance in Family-controlled Companies: Outstanding Cases in Brazil". Приведенные сведения получены в ходе исследования корпоративного управления в 15 крупнейших семейных фирмах Бразилии.

Проблемы управления в семейных фирмах

- Дисбаланс между ростом прибылей фирмы и ростом семьи. Если рост семьи и соответствующий рост её потребностей значительно опережают темпы развития фирмы, это может помешать росту фирмы и капиталовложениям в проекты, крайне важные для её долгосрочного процветания.
- Смена поколений и преемственность руководства. Смена руководства и приход новых поколений руководителей – критические моменты для семейных фирм: в здесь возможны внутренние конфликты и снижение качества управления.
- Необходимость разделять интересы семьи и фирмы. Обсуждение семейных дел на работе (и наоборот), отсутствие четких критериев, позволяющих отделить семейное имущество от имущества фирмы, – все это включает в себе потенциальный вред для бизнеса.
- Необходимость сохранять профессиональный подход в определенных ситуациях. Динамика родственных отношений с их многолетней (зачастую эмоционально окрашенной) историей могут повлиять на решение деловых вопросов. Кроме того, руководить родственниками и применять к ним рыночные принципы обычно труднее, чем к посторонним.
- Кумовство. Когда карьерный рост зависит от семейных связей, повышения не всегда соответствуют профессиональным качествам и заслугам работника. Ценные сотрудники теряют перспективы роста и уходят, а в руководстве обостряется личное соперничество.
- Проблема «отцов и детей», братьев и сестер. Совместная работа разных поколений родственников в одной компании может привести к борьбе за власть и самоутверждение. Соперничество между разными ветвями семьи, равно как и влияние свойственников по мере ее разрастания, тоже может негативно отразиться на работе компании.

Источник: Бразильский институт корпоративного управления (IBGC), "Corporate Governance in Family-controlled Companies: Outstanding Cases in Brazil". Приведенные сведения получены в ходе исследования корпоративного управления в 15 крупнейших семейных предприятиях Бразилии.

ративное управление является ценностью для компаний даже само по себе. Согласно результатам исследований, инвесторы

на молодых, высокорисковых рынках готовы платить больше за право вложить свои средства в компании, которые хорошо управляются, предоставляют четкую финансовую информацию и защищают интересы миноритарных акционеров.

Корпоративное управление и развивающиеся рынки

Как мы уже отмечали, корпоративное управление применимо в любых компаниях, а не только в транснациональных гигантах. Проблема «принципал - агент», лежащая в основе вопросов управления, присутствует не только в крупных корпорациях (где агенты могут действовать или не действовать в интересах принципалов) – она существует во всех компаниях, которыми управляют не их владельцы. Иными словами, благодаря корпоративному управлению, вне зависимости от размера компании, легче добиться, чтобы агенты (менеджеры) действовали в интересах принципалов (владельцев).

Семейные предприятия

Корпоративное управление применимо и к семейным фирмам – распространенному виду предприятий в Азии, на Ближнем Востоке, в Северной Африке и Латинской Америке. Принято считать, что для семейных предприятий, которым владеют и управляют одни и те же лица, не характерны традиционные проблемы управления. Однако выясняется, что и в семейных фирмах остро стоят проблемы, связанные с привлечением финансовых средств и устойчивостью предприятия при втором и третьем поколении владельцев. К примеру, если в фирме нет четких правил управления и принятия решений, как улаживать споры между многочисленными владельцами второго-третьего поколений, когда семья разрастается? Как убедить инвесторов, что у предприятия есть механизмы, гарантирующие, что их средства будут израсходованы на нужды предприятия, а не на личные потребности владельцев? Исследования показывают, что улучшение стандартов управления со временем повышает устойчивость и финансовые результаты семейных фирм.

Государственные предприятия

Корпоративное управление не менее важно и для государственных предприятий. Рациональное управление позволяет не только улучшить экономические показатели и конкурентоспособность, но и избежать некачественного управления вложен-

Реформа корпоративного управления: стратегия CIPE

Начальная оценка

- Оценка неудач, проблем и возможностей корпоративного управления.
- Сравнение стандартов управления, принятых в стране, с международными стандартами.
- Оценка пригодности принципов ОЭСР для местных условий.

Информационно-разъяснительная работа

- Выявление круга заинтересованных сторон.
- Просветительская работа с предпринимателями, политиками и населением.
- Убеждение широкой общественности в необходимости реформ.
- Просветительские кампании среди населения.

Создание и внедрение механизмов корпоративного управления

- Разработка кодексов корпоративного управления и механизмов внутреннего контроля.
- Активное вовлечение акционеров в управление.
- Совершенствование нормативной базы, усиление контроля за выполнением законов.
- Создание сетей корпоративного управления, объединяющих органы регулирования, бизнес-лидеров, предпринимательские ассоциации и другие организации гражданского общества.

Повышение потенциала, реализация намеченного и последующие мероприятия

- Обучение и сертификация менеджеров и директоров.
- Создание институтов директоров.
- Создание рейтинговой системы корпоративного управления для инвесторов.
- Обучение финансовых посредников.
- Укрепление правовых и институциональных основ: например, судебные структуры.

ными в предприятие государственными средствами и обеспечить их рациональное использование. Повышая прозрачность и экономическую стабильность государственных предприятий, корпоративное управление способствует и тому, чтобы услуги этих предприятий шли на пользу обществу. Кроме того, поскольку в ряде развивающихся стран государственные предприятия зачастую обеспечивает большую часть рабочих мест

и основные коммунальные услуги, рациональное управление помогает избежать ошибок, которые могут иметь катастрофические социальные последствия. Во многих странах корпоративное управление используют не только для повышения экономичности государственных предприятий, но и как механизм привлечения инвесторов, повышая тем самым доходы государства от приватизации.

Во многих развивающихся странах государственный сектор составляет непропорционально большой сегмент экономики. Государственные предприятия страдают от многочисленных производственных и управленческих проблем, которые ограничивают их эффективность и ожидаемый вклад в экономическое развитие. Часто государственные предприятия действуют в таких «стратегических секторах», как инфраструктура или торговля, и их неэффективность ограничивает возможности предпринимательства, которое могло бы помочь развитию соответствующей отрасли. Без внятных стратегий и однозначности в вопросах подотчетности руководитель, принимающий решения на государственном предприятии, становится заложником политических влияний и конфликта бюрократических интересов, и в итоге оказывается в ситуации, когда многочисленные министерства и ведомства борются за контроль над предприятием, принцип подотчетности не соблюдается, и никто не несет ответственности за принятые решения. Государственные предприятия, будучи «непрозрачными» по своей природе, зачастую страдают от коррупции, расточительства, использования государственных средств в политических целях. Все это препятствует модернизации предприятий и разработке гибких и экономичных производственных программ.

Первоочередная цель корпоративного управления в государственном секторе – сделать государство эффективным собственником. Эта цель требует простых и понятных правил социальной и политической ответственности руководства, усовершенствованных методов формирования совета директоров и обеспечения качества его работы, внятных корпоративных стратегий, поощряющих экономичность и профессионализм. Рациональное корпоративное управление повышает прозрачность, улучшает внутренний контроль и отчетность и тем самым противодействует коррупции и злоупотреблениям.

Внедряя принципы рационального руководства в государственный сектор, корпоративное управление выстраивает пра-

вила подотчетности: государство осуществляет свои функции собственника посредством одного государственного учреждения, которое сообщает политические и социальные требования государства квалифицированному совету директоров. Этот независимый совет, в свою очередь, трансформирует полученные задачи в стратегию действий, которой руководствуются менеджеры-исполнители.

Таким образом, правила подотчетности на государственных предприятиях становятся яснее; становится легче проследить истоки политики предприятия в правительстве и в конечном итоге – среди избирателей, определяющих эту политику посредством выборов. Укрепляя подотчетность и повышая производительность посредством корпоративного управления, государственные предприятия не просто улучшают свою работу, но и создают стимулы для демократии в действии.

Малый и средний бизнес и финансовый сектор

В общем контексте экономического развития считается, что доступ к кредитам – одна из сложнейших для бизнеса задач, особенно в странах, где рынки капитала недоразвиты. В этих условиях банковский кредит – основная возможность получить необходимый для роста капитал. Однако зачастую получить кредит на приемлемых условиях в местных банках трудно, да и сами банки, как показал российский финансовый кризис 1998 года, могут стать фактором экономического риска. Инсайдерское кредитование, часто приводящее к невозвращению кредитов, является серьезным источником риска на многих молодых рынках: из-за лагун в законодательстве и недостаточного контроля со стороны центрального банка выдаются проблемные кредиты. А когда к этому добавляется недобросовестное управление, позволяющее скрыть реальное финансовое положение заемщика, уровень риска возрастает настолько, что процентные ставки взлетают на недостижимый уровень.

Именно поэтому корпоративное управление способно стать действенным средством снижения рисков в финансовом секторе на новых рынках. Например, Рекомендации Федеральной резервной системы США по внедрению соглашения «Базель-II» требуют от банков более ответственного подхода, который позволит лучше подготовиться к финансовым потерям и обеспечит правильную оценку рисков. Однако в Рекомендациях не предлагаются конкретные механизмы для достижения этих

целей. Корпоративное управление призвано заполнить этот пробел и стать средством укрепления банковской стабильности и прибыльности, а также, что еще важнее, – успешной оценки кредитных рисков.

Требую надежную финансовую информацию от компаний, желающих получить кредит, банки тем самым побуждают заемщиков к внедрению качественных систем учета и регулярной отчетности – даже в странах, где преобладают семейные фирмы и закрытые акционерные компании. Таким образом, банковский сектор способствует развитию качественного управления в странах, где предприятия, как правило, не могут привлечь капитал через фондовую биржу.

Корпоративное управление играет важную роль в государственных и контролируемых государством банках, обеспечивая приоритет экономической целесообразности над политическими соображениями в процессе принятия решения о предоставлении кредитов. Этот процесс происходит примерно так же, как в случае с малыми и средними предприятиями: больше прозрачности и подотчетности в назначении директоров, в принятии решений, в раскрытии информации – все это вынуждает банки ставить экономические соображения выше политических.

Внутри банков улучшение работы совета директоров начинается с большей прозрачности в кредитовании, когда директора и связанные с ними лица обязаны объявлять о своих кредитных взаимоотношениях. Так, добросовестность и лояльность противостоит рискованному «инсайдерскому» кредитованию. Включая в концепцию контроля над рисками деятельность совета директоров и надзор над кредитованием, можно предотвратить убытки и инсайдерское кредитование, тем самым улучшив общие результаты кредитования и снизив стоимость кредита.

Таким образом, корпоративное управление внутри банковской системы (и посредством неё) способствует повышению экономической стабильности, благодаря улучшенному надзору над банками, а также, помогает лучше контролировать риски и снижать стоимость капитала, а значит, способствует экономическому росту.

Изменение отношений между государством и бизнесом

Корпоративное управление играет важную роль в изменении отношений между государством и бизнесом. Опыт азиатского и российского финансовых кризисов показал, что переплетение интересов государственных чиновников и частного бизнеса способно подорвать экономику и привести к краху. Отсутствие прозрачности в отношениях между государством и бизнесом нередко ведет к протекционизму в правовой и регуляторной сфере, снижению стоимости активов, разбазариванию ресурсов и коррупции. Всё это подрывает конкурентоспособность страны, обогащая лишь горстку инсайдеров. Корпоративное управление помогает справиться с этими трудностями и служит эффективным решением таких проблем, как кумовство, государственный протекционизм и фаворитизм.

Хорошим примером того, как корпоративное управление служит решению проблем, является приватизация. Введение корпоративного управления на приватизируемом государственном предприятии помогает подготовиться к изменениям, которые несет с собой переход предприятия в частные руки.

Опыт приватизации 90-х годов в переходных экономиках свидетельствует о том, что коррупция, ущемление прав акционеров и вытекавшие из этого злоупотребления были напрямую связаны с тем, что государство не сумело разработать надежные механизмы управления и внедрить их на приватизируемых предприятиях. Искусственное снижение стоимости активов («слив»), размывание пакетов акций и продажа акций по заниженным ценам владельцами или менеджерами узкому кругу акционеров – все это черты «дикого капитализма», который поразил многие страны бывшего социалистического лагеря и во многом подорвал надежды, связываемые со свободной экономикой и демократией. Таким образом, корпоративное управление принципиально важно не только для подготовки компаний к приватизации, но и для того, чтобы защитить зарождающуюся рыночную экономику от грабительской приватизации, которая не сдерживается никакими механизмами внутреннего контроля, внешней отчетности и защиты акционеров.

Корпоративное управление крайне важно внедрить на приватизируемых государственных предприятиях до начала прива-

тизации, чтобы обеспечить беспроблемный – как до, так и после приватизации – переход в частные руки. Надежные системы внутреннего контроля и отчетности не только помогают точнее оценить приватизационную стоимость предприятия, но и повышают ее, уменьшая планируемые расходы инвестора на внедрение новых систем учета и внутреннего контроля. Требования к совету директоров и подотчетности менеджеров должны быть определены до приватизации, т.к. это облегчит переход к новым моделям управления в условиях частной собственности.

При ваучерной приватизации и первичной эмиссии рациональное корпоративное управление помогает уравновесить права и ожидания миноритарных акционеров с потребностями мажоритарных собственников, желающих изменить структуру и организацию предприятия. А если в ходе этого возникают конфликты, то прозрачность и конструктивные отношения между руководством и заинтересованными сторонами помогут их разрешить. Справедливость, подотчетность, ответственность и доверие – ценности, которые стали «фирменным знаком» рационального корпоративного управления, – необходимы при разработке приватизационных моделей, которые обеспечат высокую стоимость предприятия, безболезненность приватизации, защиту акционеров и заинтересованных сторон, а также успешную реструктуризацию после перехода в частные руки.

Корпоративное управление как инструмент борьбы с коррупцией

Коррупция, которая во многих развивающихся странах прежде замалчивалась или воспринималась как неизбежное зло, теперь признана одной из самых серьезных преград на пути демократии и экономического роста. Сегодня мало кто оспаривает взаимосвязь между высоким уровнем коррупции – и плохим управлением, бедностью, социальным неравенством, низким качеством государственных услуг. В общем и целом, с политической точки зрения, коррупция дестабилизирует политические структуры и порождает в гражданах сомнение в легитимности демократических институтов, разьедаемых взяточничеством и продажностью.

С экономической точки зрения коррупция отпугивает инвесторов, стимулирует рост теневой экономики, повышает издержки предпринимательства, подрывает надежность договорных отношений.

Рассмотрим типичную дилемму, стоящую перед частным предпринимателем: с одной стороны, коррупция вредит бизнесу, с другой – обещает сиюминутную выгоду ее участникам. Учитывая губительные последствия коррупции для экономики в целом, вопрос следует поставить следующим образом: как создать систему, которая удержит предпринимателей от участия в коррупции, несмотря на выгоды, которые это участие им сулит? Эту задачу можно решить лишь коллективными усилиями: необходимо создать мотивационные структуры, которые бы поощряли ответственность, разоблачали взяточничество и не допускали коррупции в частном бизнесе.

Необходимые для этого реформы могут исходить из разных источников. Государство должно создать системы сдержек и противовесов, пересмотреть порядок заключения государственных контрактов, ввести независимый аудит, осуществить правовую реформу, упростить налоговую систему, ввести технологии «электронного государства», добиваться неукоснительного исполнения существующих правил и предписаний. Однако есть реформы, которые способен осуществить сам частный бизнес, – реформы, которые, как было сказано выше, затрудняют предпринимателям возможность участия в коррупции.

Внедрение корпоративного управления – одна из таких реформ. Как уже говорилось выше, корпоративное управление ограничивает возможности коррупции: становится труднее скрывать факты подкупа; взяточничество рассматривается как не только аморальное, но и противозаконное поведение, за которое взятодатель несет личную ответственность и за которое вводит санкции само предприятие. Эффективное корпоративное управление подразумевает прозрачность: инвесторы получают информацию вовремя и в должном объеме, процесс принятия решений проходит не «за закрытыми дверями», существует персональная ответственность за принятые решения, менеджеры действуют в интересах компании, а не в собственных интересах. В результате при добросовестном корпоративном управлении у предпринимателя затруднена возможность дать взятку (деньгами или другими ресурсами компании) должностному лицу взамен на его ответные услуги.

Корпоративное управление как средство борьбы с коррупцией отсекает сотрудникам и руководителям предприятий пути к злоупотреблениям и коррупционным отношениям с государс-

твенными и частными партнерами, причем происходит это на нескольких уровнях. На уровне ценностей корпоративное управление предполагает, что долг директора – добросовестность и лояльность, исключает возможности для злоупотреблений и предусматривает санкции для директоров, которые ставят личные интересы выше интересов компании. На практическом уровне благодаря ужесточению внутреннего контроля и финансовой отчетности директора и менеджеры могут быть уверены, что сделки с поставщиками и продавцами, как и переговоры с чиновниками, осуществляются честно и открыто, свободны от коррупции и злоупотреблений.

В компании, согласно стандартам добросовестного управления, должен быть независимый директор, наблюдающий за работой своих коллег, что тоже ограничивает возможность для злоупотреблений. Еще большего можно добиться, введя независимого директора в комитет аудиторской проверки при совете директоров, – комитет, который представит независимую гарантию достоверности аудита.

Удачный пример применения корпоративного управления для борьбы с коррупцией – «Принципы противодействия коррупции в бизнесе», разработанные международной общественной организацией «Транспаренси интернашенал» при участии неправительственных организаций и руководителей предпринимательского сообщества. В «Принципах» рассматриваются в контексте коррупции пожертвования на политические и благотворительные цели, подарки, представительские расходы и даже плата за ускоренное оформление дела (при обсуждении проблемы коррупции последний пункт вызвал горячие споры). Для воплощения «Принципов» необходимо, чтобы советы директоров официально принимали на себя ответственность за свои действия; необходимы эффективные каналы информирования о фактах коррупции; нужны меры внутреннего контроля при принятии решений; нужны официальные процедуры учета для выявления взяточничества; нужны внутренние контакты в компании и обучение.

Заключение

Согласно современному подходу к корпоративному управлению как к комплексу механизмов, полезных не только для изменений на одной компании, но и для проведения институ-

циональной реформы, корпоративное управление – один из неотъемлемых элементов стратегий успешного развития. Корпоративное управление имеет принципиальную важность для создания конкурентоспособной экономики, для сдерживания коррупции в предпринимательском сообществе, для утверждения прав собственности, создания рабочих мест и роста благосостояния; все это, в свою очередь, помогает добиться успеха в борьбе с бедностью. Всему сообществу развития следует всерьез задуматься о том, как использовать корпоративное управление для совершенствования государственного управления и для проведения демократических и рыночных реформ.

Однако, развивая корпоративное управление, необходимо учитывать все движущие силы реформ – как положительные, так и отрицательные. К отрицательной стороне относится то, что стимулы к введению корпоративного управления часто бывают связаны с финансовыми кризисами и корпоративными скандалами.

В последнем случае реформа корпоративного управления является реакцией. Активный же, упреждающий подход связан, напротив, с положительными стимулами: привлечением инвестиций, повышением конкурентоспособности, усилиями по борьбе с коррупцией. Исходя из этого подхода, корпоративное управление можно использовать как способ ускорить широкомасштабные реформы в таких сферах, как инвестирование и законы, регулирующие деятельность компаний, защита прав собственности, механизмы правоприменения, бухгалтерское и налоговое законодательство, судебная реформа и так далее.

Хотя международное сообщество разработало уже немало инструментов корпоративного управления, реформаторы не должны поддаваться искушению и переносить прежний успешный опыт на новую почву без учета новых обстоятельств. Для успеха институциональных реформ недостаточно простого копирования законов – необходимо использовать местный потенциал развития и подготовить почву для проведения реформ. Во многих развивающихся странах частное предпринимательство, нуждающееся в доступе к капиталу и выходе на мировые рынки, способно стать настоящим лидером реформы корпоративного управления, благодаря которой все общество испытает на себе преимущества прозрачности, ответственности, подотчетности и честности, и миллионы человек смогут избежать бедности.

Вывести молодые рынки на уровень международных стандартов



Филипп Армстронг
Глобальный форум по корпоративному управлению



Странам с развивающейся рыночной экономикой непросто добиться доверия со стороны инвесторов и помочь развитию частного сектора. Проблемы структурного и политического характера препятствуют введению прозрачных деловых отношений в этих странах. При осторожном и грамотном внедрении система корпоративного управления способна повысить уровень доверия к частному сектору и одновременно содействовать притоку местных и иностранных инвестиций.

Страны переходного периода и развитые страны

Между развитыми странами и странами переходного периода существует масса различий в вопросах корпоративного управления, но, прежде всего, это различия в структуре. На многих новых рынках доминируют государственные и подконтрольные государству коммерческие предприятия, которые серьезно влияют на привлечение инвестиций, вложение средств в экономику и внедрение надежных методов хозяйственной деятельности.

В большинстве развитых стран, напротив, отсутствует высокая концентрация государственного контроля и собственности. Для таких стран характерны устойчивые рынки капитала, достаточное число активных инвесторов, информированные СМИ и хорошо управляемые пенсионные фонды, выполняющие свои фидуциарные обязанности. В развитых странах вопросы управления рассматриваются под несколько иным углом, который придает самой идее корпоративного управления и её реализации больше «веса», чем в странах переходного периода. Так, в развивающихся странах могут действовать правила корпоративного управления, но надзор за их исполнением осуществляется непоследовательно и выборочно, а их соблюдение зависит от доминирующих в стране экономических или политических интересов. Слабый контроль за соблюдением стандартов корпоративного управления при отсутствии внешних сил, оказывающих влияние на качество управления, создает ощущение, что в странах переходного периода корпоративное управление – это часть стихийного процесса, подтверждая распространённое мнение о том, что сама система корпоративного управления может как угодно меняться в зависимости от договоренности.

Представления о корпоративном управлении как об изменчивой реальности порождают колоссальные проблемы при судебном расследовании случаев корпоративных злоупотреблений, так как судебная система в развивающихся странах часто не знает, какими условиями и нормами принято руководствоваться в корпоративной и коммерческой деятельности. Даже в развитых странах судебное разбирательство может зайти в тупик в этом смысле. Например, в США потребовалось целых шесть лет, чтобы добиться принятия необходимого судебного решения по делу о компании «Энрон». Однако в развивающихся странах подобные судебные процессы могут растянуться на 20 – 25 лет, что приводит к значительным расходам государственных средств, а в это время коррупция процветает, ложась тяжким бременем на страну и ее население.

Восстановить доверие у местных инвесторов

Развивающимся странам не следует отказываться от рационального управления из-за слабости своих институтов. Они способны преодолеть эти трудности, если сумеют восстановить доверие к местным инвесторам. Управление зачастую служит

зеркалом общего общества, отражает уровень его «честности», т.е. показывает, как люди поступают по отношению друг к другу, придерживаются ли договоров, считают ли, что качество предоставленных им услуг соответствует их цене. Концепция корпоративного управления, с ее упором на равноправие и честность, напрямую связана с принципами демократии, что, в свою очередь, стимулирует экономическое развитие. Создание и развитие компаний, внедрение в их практику цивилизованных деловых отношений включает в себя не только привлечение инвестиций и финансирование, но и готовность учитывать интересы и обеспечивать равноправие акционеров. Люди более охотно идут на риск, вкладывая свои средства в рынок, если он базируется на принципах рационального управления и охраны прав инвесторов.

Конечно, одного добросовестного корпоративного управления недостаточно для привлечения инвесторов. Государство и то, как оно распоряжается ресурсами, также имеет большое значение. В странах переходного периода особенно остро стоит задача привлечь и удержать местных инвесторов, прекратить утечку капитала за границу. Корпоративное управление помогает инвесторам определить, насколько доверять тому или иному объекту инвестирования. Несомненно, введение в деловую практику рационального управления (государственного или корпоративного) стимулирует приток иностранных инвестиций. И всё-таки, управление, прежде всего, направлено на внутренние ресурсы и внутренний экономический рост, хотя, конечно, стабильность и предсказуемость рынка ценится одинаково как иностранными, так и отечественными инвесторами независимо от того, в какой стране они находятся.

Успехи Южной Африки

Южная Африка представляет собой пример успешного внедрения корпоративного управления на развивающихся рынках, хотя этот успех, возможно, будет нелегко повторить. Корпоративное управление в Южной Африке возникло и развивалось на стыке политики, бизнеса и политических реформ. Частный сектор сыграл важную роль в политической трансформации страны, изменив свою структуру от советов директоров до менеджеров и до людских ресурсов.

Государственные предприятия оказались в эпицентре этой перестройки благодаря высокой репутации в обществе. Госп-

редприятия Южной Африки продолжают «поставлять социальные дивиденды». Они обеспечивают надежное и качественное обслуживание и рационально используют деньги налогоплательщиков. Близкие, но прозрачные отношения с властями очень важны, и в ходе преобразований госпредприятия смогли реализовать свои политические и социальные задачи за счет успешной экономической деятельности. Практику управления бизнесом, принятая в Южной Африке, стала одним из решений, а не проблем в период преобразований. Так, многие южноафриканские компании оказывали добровольную, активную помощь политикам, которые пытались понять проблемы и трудности, стоящие перед государственным и частным сектором.

Одной из таких проблем для государственных и частных компаний является эпидемия ВИЧ/СПИДа, которая непосредственно влияет на корпоративное управление в стране. В то время как компании вкладывают средства в развитие людских ресурсов, этот ресурс уничтожается эпидемией ВИЧ/СПИДа. Эпидемия отрицательно сказывается на медицинском страховании, которое финансируется компаниями, на пенсионном обеспечении и на работе советов директоров. Компании Южной Африки продолжают использовать свой инновационный, межсекторный подход к решению указанных проблем в качестве одной из мер общей программы рационального управления и устойчивого экономического развития.

Что компании понимают под корпоративным управлением?

В странах с развивающейся рыночной экономикой большинство компаний готовы признать в корпоративном управлении рациональный экономический подход и понимают его значение, однако иногда исходят из ошибочных предположений. Так, они считают, что корпоративное управление – это система, которая способна снизить присущие бизнесу риски, например, инвестиционный риск, и укрепить доверие к компании за счет стабильной репутации на рынках, которые традиционно отличаются высоким качеством управления.

Однако корпоративное управление должно рассматриваться и применяться как неотъемлемый компонент повседневной работы, и должно соответствовать индивидуальным задачам и стратегии компании. Корпоративное управление – это не толь-

ко соблюдение установленных правил, например, аудита; подобное ошибочное представление ведет к дискредитации его значения, которое, кроме того, дискредитируется из-за поспешного принятия правительством новых нормативов и требований.

Начинает казаться, что компании, запутавшись в массе разнообразных стандартов и принципов, теряют представление о том, какова изначальная цель корпоративного управления, а именно: внедрение образцовой практики и деловой этики в работу совета директоров, которая выходит за рамки, превышающие минимальные требования законодательства. Корпоративное управление должно стать инструментом оценки эффективности и результативности их труда – инструментом, который позволяет представлять прозрачные отчеты акционерам.

В ряде случаев корпоративное управление превратилось в сухой перечень принципов, которые компания либо принимает, либо игнорирует. В этой ситуации корпоративное управление, вынуженное из общего контекста, практически не выполняет свои функции. Многонациональные корпорации (МНК) используют корпоративное управление в качестве инструмента контроля над рисками, с помощью которого они защищают себя в жестких условиях. В развитых странах МНК смотрят на корпоративное управление, как на систему правил, и этот подход дал положительные результаты, потому что активные инвесторы и хорошо информированные СМИ следят за деятельностью компаний, обязывая их отчитываться о достигнутых результатах. В странах с развивающейся экономикой такой внешний контроль отсутствует, и компании включают корпоративное управление в свою бизнес-стратегию лишь в качестве инструмента формирования репутации, чтобы было проще привлекать инвестиции и получать кредиты для финансирования своего роста. Поскольку капиталы и кредиты поступают с рынков развитых стран, которые подозрительно относятся к риску на новых рынках, репутация становится необходимым условием получения инвестиций.

Несомненно, глобальный контекст имеет значение. Однако нужно помнить, что корпоративное управление нельзя вводить лишь для соблюдения внешних стандартов и обязательств: такой подход в корне неверен. Корпоративное управление следует вводить потому, что оно дает постоянные и существенные преимущества компании, включая повышение её престижа в глазах общественности.

Последовательность и этика в корпоративном управлении

Существуют важные связи между институциональной средой, возможностями для руководства, продвижением принципов корпоративного управления и соблюдением правил и стандартов. Успешная система корпоративного управления требует постоянного и эффективного контроля за соблюдением норм и дисциплины, выполнения требований законодательства и внутренних правил компании. Необходима оперативная, справедливая и эффективная система наказаний, которая позволяет доносить – через независимые СМИ – подобные решения до широкой публики, причем эти решения должны быть достаточно понятными для людей, не имеющих юридического образования.

Что касается институциональной среды, должны существовать опорные структуры, помогающие компаниям внедрять корпоративное управление и устранять ситуации, вызывающие конфликт между органами регулирования и компаниями. Аудиторские фирмы, торговые палаты, институты директоров, СМИ, служащие компании любого уровня и инвесторы – все они должны иметь право высказать свое мнение в процессе принятия решений, касающихся вопросов управления.

В отсутствие надежной законодательной базы органы регулирования в странах переходного периода чувствуют свою беспомощность. Нелегко принимать и затем обеспечивать выполнение законодательства, если законодательный процесс крайне запутан. Но еще хуже, якобы добровольные, а на деле лишь формальные кодексы корпоративного управления, которые вызывают лишь отторжение и конфликты между компаниями и органами регулирования, поскольку такие кодексы являются ничем иным, как завуалированным методом навязывания компаниям определенных требований со стороны государства. Подобная хитроумная политика подрывает всякое желание соблюдать действительно добровольных, высоких стандартов корпоративного управления, которые могут появиться в будущем. Компании, которые с неприязнью относятся к органам регулирования и стараются обходить закон сегодня, не станут выполнять законы и в будущем, руководствуясь своим прошлым опытом. В этой ситуации идеалы корпоративного управления снова становятся предметом торга.

Основные принципы корпоративного управления служат инструментом борьбы с коррупцией. Совет директоров, учрежденный акционерами, должен принять соответствующие стандарты, нормы и методы контроля, способствующие соблюдению норм деловой этики во всех аспектах деятельности компании. Хотя культурная и деловая среда меняется от страны к стране, стандарты должны быть одинаковыми и обязательными для исполнения. Деловая этика как компонент бизнеса не подлежит обсуждению. Возможность выбора и «торговля» этическими нормами отрицательно сказывается на качестве работы и успехе компании. Члены правления и руководство компании несут ответственность за качество её товаров и услуг и за сохранение и приумножение ее активов, и несут должностную ответственность, если принятые стандарты нарушены.

Переход к ответственному корпоративному управлению

Реформируя систему корпоративного управления, развивающиеся страны должны учитывать ряд факторов, которые способны осложнить это процесс. Одним из них является дихотомия корпоративного и государственного управления, как видно на примере государственных предприятий. Управление государственными предприятиями носит определенные черты, присущие частному сектору, но вмешательство политики здесь неизбежно, и оно часто носит неконструктивный характер. Государственные предприятия по своей структуре обычно ориентированы на предоставление товаров и услуг населению, что находит свое отражение в поведении совета директоров. Приватизация включает промежуточный этап, на котором предприятие преобразуется в корпорацию, а это может ослабить госпредприятие. Лучше всего подготовиться к этому заранее, путем введения корпоративного управления до начала приватизации. В развитых странах приватизированным предприятиям выжить гораздо легче, чем в странах переходного периода, где приватизированные предприятия, попавшие в бедственное положение, могут оказаться на грани краха.

Кодекс корпоративного управления должен строиться с учетом деловой среды, в которой работает компания. Например, его можно изменить с учетом динамики семейных фирм таким образом, чтобы в странах переходного периода, где семейные

фирмы управляются первым или, максимум, вторым поколением владельцев, члены семей знали, как правильно применять стандарты управления с учетом того, что все совладельцы компании являются родственниками. Еще пример, страны Африки, где считается, что роль частных компаний не должна ограничиваться раздачей прибыли акционерам. Это отношение вызывает напряженность и наполняет вопрос «корпоративного гражданства» противоречиями, в результате чего развитие корпоративного управления в этих странах остановлено.

Современные тенденции и перспективы

В то время как в развитых странах поощряют развитие новых комплексных систем управления, руководители компаний стран переходного периода сосредоточены на улучшении имеющихся систем. Высказывается опасение, что аудиторские фирмы (и их поглощения) и коллапс частных компаний в развитых странах мира отрицательно повлияли на рынки стран переходного периода. Кроме того, споры о преимуществах американской и британской систем управления также влияют на формирование принципов управления в странах переходного периода.

В последнее время возник интерес к идее возврата к госпредприятиям, работающим на принципах корпоративного управления, что вновь обращает нас к вопросу о политике в управлении. Еще один вопрос возникает в связи с инвесторами: где они более активны – на своих рынках или на рынках стран переходного периода? И одинакового ли они себя ведут и там, и здесь? По мере того, как различные организации вкладывают свои средства в разных странах мира, вопросы «трансграничного голосования» приобретают все большее значение, так как руководители выжидают, пытаются понять, какая из международных систем регулирования сумеет выжить.

Доверие и последовательность должны служить базой для внедрения корпоративного управления на всех уровнях. Государственному и частному секторам необходимо вместе добиваться того, чтобы вводимые правила носили непреложный характер, заслуживали доверия, были достаточно гибки и эффективны, и чтобы система корпоративного управления позволяла обеспечить оптимальные условия для притока инвестиций и экономического роста.

Корпоративное управление: внутри и за пределами российского опыта



Игорь Белков
Российский институт директоров



Внутренние операции компаний: опыт России

Основным отличием корпоративного управления стран переходного периода от развитых стран являются права собственности. В странах переходного периода право собственности, как правило, сосредоточено в руках основателей, которые сохраняют значительный контроль над своими фирмами даже после того, как эти фирмы становятся открытыми акционерными обществами. Таким образом, основатели компании продолжают принимать основные решения, независимо от своего официального статуса, а совет директоров выполняет лишь консультативные, а не руководящие функции. Такие советы директоров утверждают только крупные сделки, занимаются юридическими вопросами и отношениями с внешними структурами. В странах переходного периода вопросы стратегического характера решают владельцы контрольных пакетов и основатели. Между советом директоров и владельцами контрольных пакетов существует негласное соглашение о сохранении существующего статус-кво.

В результате в странах переходного периода независимые директора составляют меньшинство в совете директоров. Кроме того, в отличие от развитых стран, где члены совета директоров, как минимум, имеют право назначать высшего руководителя, обладающего всеми необходимыми полномочиями по управлению компанией, в странах переходного периода, таких как Россия, вся полнота власти находится в руках держателей контрольных пакетов. Высшее руководство вынуждено манипулировать правилами и использовать свои связи, чтобы получить хоть какие-то полномочия и обеспечить развитие компании в нужном направлении. Существует широко распространенное мнение, что основатели, будучи владельцами компаний, принимают на себя основные риски и поэтому имеют право оставлять за собой окончательное слово.

Известны случаи, когда владельцы контрольных пакетов злоупотребляют своими полномочиями. Однако обычно они понимают, что превышение полномочий противоречит их собственным интересам. Подобные случаи злоупотреблений следует оценивать в соответствии с современными международными нормами корпоративного управления. Если один владелец контрольного пакета, превышает свои полномочия, это еще не значит, что инвестировать в его компанию более рискованно, чем в другие компании.

Форма собственности российских компаний являет собой еще одно коренное отличие стран переходного периода от развитых стран. В странах переходного периода обычно один владелец контрольного пакета, несколько групп миноритарных акционеров и масса мелких инвесторов. Контрольный пакет обычно составляет от 52 до 55% акций, акционеры инвестиционных фондов – еще 20-25%. Таким образом, акционеры, владеющие до 80% общего пакета, являются либо владельцами акций, либо уполномочены представлять их интересы. Остальные акции находятся в руках анонимных мелких индивидуальных инвесторов. Из-за концентрации основных долей собственности, владельцы контрольного пакета и различные инвестиционные фонды часто не могут достичь взаимопонимания в момент принятия решений.

Как и во многих развитых странах, в странах переходного периода члены совета директоров, представляющие узкие интересы, входят в состав правления. Однако в России, в отличие

от развитых стран, назначение кандидата в состав правления не требует больших полномочий. Если один из членов правления имеет достаточно голосов, он может добиться избрания любого человека в состав правления без консультаций с другими членами. Поэтому миноритарные акционеры часто вступают в конфликт с владельцами контрольных пакетов по вопросам состава совета директоров, избрания его членов, а также по другим вопросам, возникшим по причине близорукости, отсутствия разумной политики в отношении мелких инвесторов и беспредельного эгоизма владельцев контрольных пакетов.

Внедрение рациональной системы управления

В странах, где стандарты корпоративного управления неразвиты или вообще отсутствуют, имеется множество способов, как ввести эффективное управление. Хотя давление со стороны инвесторов приобретает все большее значение, основная роль в совершенствовании корпоративного управления остается за государством.

Система корпоративного управления была введена в России портфельными инвесторами, которые заставили иностранные компании, работавшие на территории РФ, принять стандарты, превышающие обычные требования корпоративного права. Однако им удалось убедить лишь крупнейшие компании принять международные стандарты корпоративного управления. Поскольку инвестиции портфельных инвесторов носили чисто спекулятивный характер, их заинтересованность во внедрении принципов корпоративного управления была весьма кратковременной.

Позднее российские компании решили разработать собственные стандарты корпоративного управления в надежде увеличить первичные эмиссии и привлечь международных инвесторов. Растущий интерес к слиянию и приобретению компаний, а также расследования, начатые в отношении российских компаний регулирующими органами зарубежных стран, послужили дополнительными стимулами к разработке правил внутреннего управления корпорациями. Эти преобразования привели к тому, что корпоративное управление стало восприниматься как инструмент привлечения инвестиций, а не метод повышения качества работы компаний. В результате, внутрен-

ний контроль и управление рисками вошли в широкую категорию «управление» вместо того, чтобы оставаться независимыми программами.

Несмотря на подобный подход, корпоративное управление позволило улучшить работу российских компаний, хотя сбор статистических данных по этому вопросу в странах переходного периода является очень сложной задачей. Например, когда-то закупка товаров и услуг для компании была связана с массой злоупотреблений. В целях борьбы с злоупотреблениями в компании вводятся жесткие процедуры, стандарты и механизмы, обеспечивающие прозрачность операций, и проводится количественная оценка их эффективности. Периодическое представление отчетности позволяет обеспечить надзор за выполнением принятых компанией правил закупки товаров и услуг. Кроме того, компания-учредитель должна осуществлять регулярный надзор за деятельностью своего филиала. В ходе постоянного процесса контроля и анализа деятельности филиалов компания-учредитель может разработать более сложную стратегию управления своими филиалами, модернизировать и работу и сократить число случаев злоупотреблений со стороны руководства.

Наконец, еще одним важным аспектом управления, требующим постоянного внимания совета директоров, является управление рисками. Квалифицированные руководители обязаны самостоятельно контролировать мониторинг рисков, причем, эта задача существенно облегчается по мере отстранения владельцев контрольных пакетов от управленческих функций.

Корпоративное управление на практике

Корпоративное управление и борьба с коррупцией

Корпоративное управление может служить и средством борьбы с коррупцией. Приняв стандарты, обеспечивающие прозрачность закупок товаров и услуг, компания может и должна отказаться выплачивать «откаты» за возможность развивать свою хозяйственную деятельность. Компании должны понимать: чем выше уровень государственного вмешательства в экономику, тем больше лазеек для коррупции. Поэтому совету директоров следует внимательно анализировать договора, заключенные компанией с государственными организациями.

В целях ограничения коррупции совету директоров необходимо принять меры к тому, чтобы внутренний аудит был независим от высшего руководства компании. Совет директоров должен иметь постоянные контакты с аудиторами. Лица, признанные виновными в нарушениях по результатам внутренней проверки, должны сниматься с должности только с согласия совета директоров. Необходимо подробно разъяснять акционерам все преимущества прозрачности. Они должны понимать, что коррупция ложится тяжким бременем на всех, независимо от отрасли или размера компании. Интересы самих акционеров страдают в результате коррупции среди членов администрации, руководителей головных компаний и филиалов.

Бизнес-ассоциациям рекомендуется включить программу борьбы с коррупцией в свою текущую деятельность и регулярно отчитываться о мерах, принятых в этом направлении. Кроме того, компании должны ежегодно отчитываться перед своим инвесторами в том, как совершенствуется система антикоррупционных мер в компании (включая конкретные правила, разработанные в рамках этой системы), соблюдаются ли указанные меры и как совет директоров контролирует их эффективность.

Наконец, полезно было бы провести дополнительный анализ корпоративного управления как средства борьбы с коррупцией. Хотя по каждому из них проводились отдельные статистические исследования, до сих пор нет подробного, единого массива данных, позволяющего оценить связь корпоративного руководства с результатами борьбы компании с коррупцией.

Прозрачность способствует оздоровлению институциональной среды

Правильно организованная система корпоративного управления во многом помогает оздоровить институциональную среду в стране. Прозрачность позволяет инвесторам оценить результаты работы компании, возможную прибыль от инвестиций и риск. В результате инвестор принимает более эффективные и экономичные инвестиционные решения в более короткие сроки. Прозрачность помогает государственным органам выявлять нарушения, а значит, успешней защищать интересы инвесторов. Предварительный анализ наиболее серьезных хозяйственных решений показывает, что корпоративное управление повышает качество процесса принятия решений.

Корпоративное управление на госпредприятиях

До сих пор существует множество проблем, препятствующих внедрению корпоративного управления на предприятиях, принадлежащих государству. Государственные чиновники мало заинтересованы в переменах, непрерывном контроле и надзоре за качеством работы назначенных ими управленцев. Когда такие государственные чиновники становятся членами совета директоров и руководителями, у них возникает соблазн устраивать свои отношения с должностными лицами и управляющими предприятия в ущерб интересам государства. Чтобы избежать подобных ситуаций государство должно принять четкую программу по отношению к госпредприятиям. В рамках этой программы должен быть указан статус каждого из госпредприятий, а также указано, какие из них будут приватизированы в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Государственная программа должна в первую очередь ввести стандарты прозрачности, а также рациональные критерии отбора директоров, назначаемых государством. Продвижение по службе государственных чиновников, назначенных директорами предприятий, должно оцениваться по результатам их деятельности в соответствии с установленными критериями. Наконец, до начала приватизации, государство должно ввести на предприятиях ключевые компоненты корпоративного управления.

Реформа корпоративного управления

Странам, планирующим реформу корпоративного управления, следует учесть несколько ключевых моментов. В частности, принципы международного корпоративного управления следует внести в действующее законодательство; государство должно иметь возможности контролировать их выполнение. Далее, необходимо разработать нормы внутреннего контроля над качеством управления и организовать широкую кампанию по разъяснению преимуществ корпоративного управления. И последнее, руководители правительства должны поощрять введение корпоративного управления в практику кредитно-финансовых учреждений в качестве примера для компаний.

Важно отметить, что в семейных фирмах корпоративное управление строится иначе. Однако, несмотря на различия, стандарты, разработанные для акционерных компаний, про-

должают навязываться семейным фирмам. К сожалению, многие международные организации и финансовые учреждения поддерживают применение этих неподходящих стандартов. Следует понимать, что в основе работы семейных фирм лежит идея, заложенная их основателями, и поэтому такие фирмы, по существу, имеют иную организационную структуру. Навязывание несоответствующих стандартов может задушить их предпринимательскую активность и в результате погубить весь бизнес.

Следует также помнить об изменениях и тенденциях в корпоративном управлении, связанных со сменой поколений; на это следует обратить внимание, чтобы сохранить конкурентоспособность компаний. По мере роста конкуренции и усложнения структуры компаний возникает потребность в новых бизнес-идеях и более совершенных методах управления рисками. Компании должны быть в курсе всех последних событий, несмотря на преемственность идей, заложенных их основателями, и регулярно обновлять состав правления. По всей России наблюдаются значительные положительные сдвиги в проведении собраний акционеров и распространении среди них корпоративной информации, а также в усилении прозрачности в выборах правления и отчетности. Однако эти положительные изменения в российском деловом сообществе распределяются крайне неравномерно и по большей части затрагивают крупные компании.

Масштабы влияния корпоративного управления выходят далеко за рамки работы отдельных компаний. Российские компании стремятся как можно быстрее ввести в свою практику методы корпоративного управления. Такая спешка с принятием новых стандартов управления вызвана требованиями портфельных инвесторов, поверхностным отношением рейтинговых агентств и деловых СМИ. Инвесторы также могут требовать внедрения корпоративного управления и содействовать его развитию, используя систему стимулирования или вознаграждения за улучшения в работе компании. В настоящее время стандарты эффективного корпоративного управления широко внедряются и повсеместно признаны в качестве идеала, к которому нужно стремиться.

Новейшие методы в деловой практике Латинской Америки

Андрес Бернал



Введение

Корпоративное управление становится одним из наиболее важных аспектов организации и развития бизнеса (business conduct and development). Эта концепция позволяет лучше понять, в чем заключаются рациональные методы и практика управления, а также дает рекомендации о том, как с уверенностью добиться успеха, независимо от специфики внутренней культуры компании. Недавняя тенденция – использование корпоративного управления в закрытых акционерных обществах, многие из которых представляют собой компании с ограниченным числом долевых владельцев, например, семейные предприятия.

В компаниях с небольшим числом акционеров корпоративное управление означает введение профессионального и прозрачного управления. Общие принципы корпоративного управления включают раскрытие финансовой и нефинансовой информации пайщикам компании, защита прав миноритарных акционеров и внедрение механизмов, позволяющих эффективно направлять и контролировать стратегию компании.

С точки зрения бизнеса корпоративное управление способствует росту производительности и устойчивому развитию

двумя путями. Во-первых, если процесс принятия решений поставлен в жесткие официальные рамки, люди внутри и за пределами компании понимают, как было принято то или иное решение, кто его принимал и кто несет за него ответственность. Во-вторых, корпоративное управление сводит к минимуму конфликты между владельцами благодаря должному планированию и контактам между основными держателями пакетов.

Корпоративное управление применяется по-разному в разных странах и зависит от экономического развития страны. Различия в корпоративном управлении развитых стран и стран переходного периода часто проявляются в структуре собственности, уровне концентрации прав собственности, компетентности судебной системы и уровне культуры предпринимательства в стране. В развитых странах и странах переходного периода наблюдается значительное расхождение во взглядах делового сообщества на частное предпринимательство. Важную роль в решении проблем корпоративного управления в любой стране играет обучение бизнесу. Учебные программы помогают распространять новые идеи, знания и современные представления о бизнесе, способствуют конструктивному диалогу, направленному на создание необходимых условий для

Очевидные преимущества корпоративного управления

«Бавария» – крупнейший пивоваренный завод в Колумбии, второй по величине в Южной Америке, занимает десятое место в списке крупнейших пивоварен мира. Всего несколько лет назад этот завод считался самой большой частной компанией страны. Рост и успех завода на мировых рынках был связан с двумя факторами: международная торговая экспансия и новые источники получения международного финансирования, причем оба этих фактора объяснялись улучшенной системой корпоративного управления в компании. Принципы саморегулирования при содействии одного из инвесторов – Международной финансовой корпорации, позволило «Баварии» достичь высокого уровня развития и экономичности. Руководство завода разработало перспективный план финансирования, приобретения новых активов и корпоративного управления. Реформы, проведенные руководством, укрепили доверие со стороны отечественных и международных инвесторов к работе пивоваренного завода. Доверие инвесторов привело к выгодным кредитам, которые обеспечили заводу ускоренное развитие и возможность войти в число крупнейших международных предприятий отрасли. Недавно произошло слияние пивоваренного завода «Бавария» с компанией «САБ Миллер», эта сделка стала крупнейшей за всю историю Колумбии.

внедрения лучших образцов практики корпоративного управления.

Таким образом, корпоративное управление стало новым международным языком бизнеса и основой для диалога между компаниями, кредиторами и инвесторами. Неважно, где находится компания, принципы справедливости, прозрачности и экономичности должны соблюдать все компании мира, ставящие перед собой задачу роста и устойчивого развития.

Корпоративное управление как инструмент широкого институционального развития

Говоря об устойчивом развитии бизнеса, следует отметить, что корпоративное управление также может служить успешным средством борьбы с коррупцией. Правильно построенное корпоративное управление предполагает демократические, учитывающие интересы всех заинтересованных лиц, принципы принятия решений, в результате чего решения направлены на создание и сохранение ценности компании. Введение в компании программ борьбы с коррупцией не только политически корректно, но также является дальновидным бизнес-решением, если компания заинтересована в долгосрочном развитии. Наличие таких программ укрепляет репутацию компании – ещё одно, дополнительное преимущество. Корпоративное гражданство приобретает все большее значение во всех регионах мира. Заинтересованные круги стремятся строить деловые отношения с теми компаниями, которые не наносят ущерб их репутации и способны поддерживать долгосрочные связи.

Корпоративное управление помогает модернизировать институциональную среду: упрощает обсуждение важнейших вопросов, например, прав собственности, поскольку обеспечивает прагматичный, профессиональный и экономически ориентированный подход к решению таких проблем. В ряде стран обсуждение вопросов, касающихся собственности, прав собственности или госпредприятий, превратилось в политизированные дискуссии «правых и левых». В этой ситуации корпоративное управление позволяет снизить накал страстей, перевести эти дискуссии из политической плоскости в нейтральную и таким образом найти решение поднятых проблем. Концепция корпоративного управления строится на принципах гласности, деловой этики, экономичности, соблюдения баланса сил и от-

четности, независимо от политических целей или партийной принадлежности. Кроме того, система корпоративного управления способствует диалогу между государством и бизнесом, усиливая взаимодействие различных слоев общества и укрепляя демократию.

Корпоративное управление на государственных предприятиях

Для госпредприятий основная трудность при введении корпоративного управления состоит в том, чтобы отделить интересы «собственника» (которые часто являются интересами государства) от задач и стратегии самого предприятия. Интересы государства часто непредсказуемы и непостоянны, так как зависят от выборов и политических тенденций. Вводя корпоративное управление на госпредприятиях, следует помнить: в отсутствие искренней заинтересованности государства, корпоративное управление на госпредприятии будет существенно ограничено. Все участники должны иметь четкое представление о своей роли в корпоративном управлении и поддерживать его, в особенности, если госпредприятие не будет целиком приватизировано. Еще важнее иметь план действий на случай возникновения разногласий с новым правительством, которое может иметь другие политические взгляды на место и роль госпредприятий в экономике.

Введение корпоративного управления всегда повышает ценность госпредприятия, поэтому его необходимо вводить до принятия каких-либо шагов по приватизации. На колумбийской нефтяной компании «Экопетрол» корпоративное управление было введено ещё до того,

Корпоративное управление в государственных компаниях

«Имресса де интерконексьен электрика» (ISA), энергораспределительная компания Колумбии, до 1998 г. целиком принадлежала государству. Затем компания приняла решение сделать собственность смешной и выставила 20% своих акций в широкую продажу. Чтобы завоевать доверие инвесторов, до проведения приватизации в компании было введено корпоративное управление. В настоящее время у ISA 120 тысяч акционеров, и компания недавно открыла свои представительства в 10 странах Латинской Америки.

как компания начала размещать свои акции среди частных инвесторов. Стремясь создать благоприятные условия для привлечения инвестиций, «Экопетрол» совместно с Конфедерацией торговых палат Колумбии (Confesamaras) и CIPE начала работу над проектом разработки кодекса корпоративного управления, который позволил бы объединить и усовершенствовать корпоративную практику компании. Через три года после внедрения кодекса, который был разработан в рамках указанного проекта, компания «Экопетрол» была преобразована в открытое акционерное общество.

Чтобы успешно внедрить корпоративное управление в практику госпредприятий, государству необходимо начать того, чтобы оно само и частный сектор признали корпоративное управление в качестве инструмента повышения конкурентоспособности. Роль и ответственность научного сообщества и СМИ в данном случае имеет ключевое значение. С самого начала научные круги и СМИ должны включиться в обсуждение вопросов корпоративного управления. Университеты и институты должны заняться разъяснением проблем управления на местном уровне. В каждой стране корпоративное управление имеет свой, специфический круг задач. Именно поэтому крайне важно выявить и понять местные проблемы, а не пытаться автоматически копировать «новейшие методы» других стран. Задача СМИ состоит в популяризации культуры предпринимательской деятельности и предоставлении компаниям и инвесторам своевременной и точной информации.

Поняв специфику местных условий, реформаторам следует разработать стратегию решения конкретных проблем. Ряд факторов, которые создают условия для корпоративного управления, – приватизация, рынок капитала, анти-коррупционные меры, семейные предприятия, развитие экономического потенциала, интернационализация бизнеса – представляют собой различные пути его внедрения в практику и могут служить отправной точкой.

Корпоративное управление семейными предприятиями

Семейным предприятиям, которые составляют большинство среди частных компаний мира, точно также важно понимать принципы корпоративного управления. Хотя проблемы

«Расцвет» корпоративного управления

Компания «Уайю флауэрс» выращивает розы на экспорт. Это молодое семейное предприятие 15 лет работает на высоко конкурентном рынке экспортного цветоводства Колумбии. В 2004 г. СІРЕ и Конфедерация торговых палат Колумбии провела проект по совершенствованию корпоративного управления в «Уфйю флауэрс». Через три года после завершения проекта компания не только смогла расширить экспорт своей продукции, выйдя на три новых международных рынка, но и превратилась в одну из ведущих компаний Колумбии в своей отрасли. Корпоративное управление было необходимо для того, чтобы придать официальность отношениям владельцев и руководства компании, учредить совет директоров, состоящий из специалистов-профессионалов и ввести систему отчетности, которая позволяла своевременно информировать акционеров о происходящем в компании..

крупных и мелких семейных фирм значительно отличаются от проблем компаний другого типа, в любой из них должны быть четкие правила, согласно которым строится её управление.

Самой большой проблемой семейных предприятий является поддержание конкурентоспособности. Семейные предприятия, как и все остальные, подвержены влиянию рынка, и не смогут выжить, если они не конкурентоспособны. Хотя некоторые полагают, что основная трудность семейного бизнеса состоит в распределении руководящих постов среди членов семьи и в принятии семьей согласованных решений, бизнес-решения должны приниматься с учетом требований рынка, а не семейных отношений.

Даже в компаниях закрытого типа, к которым относятся семейные предприятия, существуют вне-

производственные, общественные, интересы, которые требуют защиты. Условия экономического развития во многом зависят от работы семейных предприятий, особенно в странах переходного периода и развивающихся странах. Корпоративное управление – не просто свод законов и нормативов. Это, прежде всего, система ценностей. Именно поэтому совершенствование управления семейными предприятиями имеет ключевое значение для социально-экономического развития и равномерного экономического роста во многих странах переходного периода.

Заключение

В Колумбии живой интерес к вопросам корпоративного управления проявляют семейные фирмы и госпредприятия, а также другие субъекты экономической деятельности, такие как кооперативы и некоммерческие организации. Фундаментальным результатом внедрения корпоративного управления в Колумбии стало начало широкого обсуждения принципов прозрачности, эффективности и отчетности.

Этот диалог оказывает положительное влияние на общество в целом, так как вопросам развития частного сектора сегодня придается более серьезное значение. Частный сектор был для правительства страны одной из наиболее острых проблем по причине коррупции, отсутствия прозрачности и неэкономичности. Однако частные компании были не в состоянии оценить свою деятельность по тем же критериям.

Широкое общественное обсуждение принципов корпоративного управления позволяет заново переосмыслить ключевые институциональные ценности, укрепляя экономику и содействуя дальнейшему развитию бизнеса и институциональной базы, улучшению условий для направления инвестиций и повышению социального благосостояния в целом.

Для того чтобы добиться процветания в развивающихся странах и использовать преимущества динамичных рыночных сил в этих странах, необходимо хорошо понимать значение корпоративного управления для государственного и частного сектора как средства интенсификации экономического роста и привлечения инвестиций. Правильно организованное корпоративное управление помогает обеспечить рост и прозрачность, и в этом часто состоит основное различие между живым развитием и мертвым контролем.

В настоящее время идея корпоративного управления встречает сопротивление только со стороны крупнейших государственных предприятий мира, которые могут позволить себе не обращать внимания на критику в их адрес со стороны мирового сообщества и способны тормозить экономическое развитие целых государств. Большинство других компаний и субъектов экономической деятельности уже сделало свой выбор: гибкость и реформы на благо своих предприятий, служащих, граждан своих стран и мирового бизнес-сообщества в целом.



Послесловие

Крис Пирс



Рациональное корпоративное управление определяет отношения между владельцами компании, её руководством и другими заинтересованными лицами, и дает четкое представление о том, что и как должны делать члены правления и администрация. Принципы корпоративного управления обеспечивают прозрачность процесса принятия решений, что очень важно для акционеров, инвесторов, органов регулирования, клиентов, поставщиков и других заинтересованных сторон, интересы которых связаны с деятельностью компании.

Внутри компании корпоративное управление является эффективным средством борьбы с коррупцией, так как заложенные в нем механизмы позволяют обнаруживать дачу взятки или подарка, лишая их смысла. Коррупция – враг экономичности, она связана не только с проблемами юридического и этического характера, но и увеличивает затраты. Чтобы успешно работать на отечественных и зарубежных рынках, компании должны уделять больше внимания борьбе с коррупцией внутри самих себя. Корпоративное управление включает механизмы, которые способны снизить уровень коррупции не только за счет мер юридического характера, но также благодаря формированию атмосферы строгой деловой этики в компании. В про-

цессе создания такой корпоративной культуры, коррупция, как образ действий, станет недопустима.

Корпоративное управление следует оценивать не только с точки зрения прав, но и с точки зрения обязанностей. Так, руководители несут ответственность перед самой компанией, ее акционерами, заинтересованными лицами и населением, проживающим в тех местах, где компания осуществляет свою деятельность. Акционеры обязаны ответственно относиться к выполнению своих функций, включая присутствие на общих собраниях, голосование и использование своего влияния внутри организации.

На рынках развитых стран, где торговля акциями осуществляется быстро и носит прозрачный характер, существует множество институтов, например, комплексные и прозрачные системы контактов с акционерами. В то время как на рынках развитых стран акционеры получают значительные объемы информации и постоянно находятся в контакте с рынком, данные, доступные на рынках развивающихся стран, часто недостаточны и по объему, и по информативности, что приводит к отсутствию прозрачности. Компании развитых стран обязаны, согласно требованиям листинга либо органов государственного контроля, предоставлять информацию своим акционерам; однако, во многих развивающихся странах такие механизмы развиты слабо или вообще отсутствуют.

Что касается международного уровня, следует признать, что рынок каждой из стран переходного периода имеет свою уникальную историю и особенности, которые отражаются на поведении и отношениях представителей частного сектора. Разработка стандартов, процессов и правил корпоративного управления безусловно связана с развитием демократии в странах переходного периода, и поскольку корпоративное управление является катализатором успешного взаимодействия капитала и предпринимательства, оно становится ключевым компонентом в программе экономического развития этих стран.

В корпоративном управлении мы выделяем четыре основных принципа: прозрачность, отчетность, справедливость и ответственность. На тех же принципах строится и демократия. Принципы демократического развития определяются системой ценностей и выдвигаются самим обществом; этим они отличаются от правил и мер, которые навязываются гражданам

сверху. Мы ожидаем определенного отношения со стороны политических лидеров, а именно, что они будут действовать в общественных интересах, что будут руководствоваться определенной системой ценностей и что выполнят свои должностные обязанности и обязательства. Одновременно с этим, граждане, как и акционеры, призваны использовать свои законные права, применять свои знания и проявлять личную инициативу и ответственность.

Center for International Private Enterprise (CIPE)
1155 Fifteenth Street NW • Suite 700
Washington, DC 20005
ph: (202) 721-9200 • fax: (202) 721-9250
www.cipe.org • e-mail: cipe@cipe.org

United States Agency for International Development (USAID)
Economic Growth And Trade
1300 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20523
ph: (202) 712-0000 • fax: (202) 216-3524
www.usaid.gov