

СОДЕРЖАНИЕ

Приветствие Его Высочества Принца Чарльза, президента Международного форума лидеров бизнеса		3
Введение		4
Вступительное слово	Цена ценностей – зачем компаниям инвестировать в улучшение стандартов ведения бизнеса	5
Глава 1	Стандарты ведения бизнеса в России – контекст и достижения	8
Глава 2	Организация и обязанности	11
Опыт компании	ТНК-ВР: программа снижения риска коррупции	13
Глава 3	Управление рисками в области отношений с поставщиками и подрядчиками	16
Опыт компании	РАО «ЕЭС России»: снижение риска и повышение эффективности в системе закупок	19
Глава 4	Человеческий фактор: формирование новой корпоративной культуры	23
Опыт компании	«Тройка Диалог»: корпоративное управление как механизм конкурентного преимущества	25
Глава 5	Внутренний аудит: контроль корпоративного поведения	27
Опыт компании	ОАО «СУЭК»: внутренний аудит	29
Глава 6	Нормы корпоративного управления: мировая практика и положительная динамика в России	34
Опыт компании	«Лукойл»: реализация порядка по соблюдению правовых норм и социальной ответственности	39
Глава 7	Подводя итоги: цена внедрения корпоративного управления	41
Приложение 1	Список рекомендуемой литературы	44
Приложение 2	Законодательные акты, регулирующие корпоративное управление в Российской Федерации	45
Приложение 3	Полезные адреса и информация о корпоративном управлении и ответственной практике ведения бизнеса в России и за рубежом	47

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

Саймон Беннетт (ТНК-ВР, председатель редакционного совета)
Шелдон Беннетт (Ernst&Young)
Иан Колборн (KPMG)
Ян Дауман (IBLF)
Брук Горовиц (IBLF)
Елена Корф (IBLF)
Борис Львов (KPMG)
Мартин Видеман (Ernst&Young)

Коллектив авторов:

Наталья Арсёнова	Директор по связям с общественностью, Центр бизнес-этики и корпоративного управления, Санкт-Петербург (Приложение 3)
Шелдон Беннетт	Старший менеджер, консультационные услуги в области бизнес-рисков, Ernst&Young (Глава 3)
Саймон Беннетт	Исполнительный вице-президент по поддержке бизнеса, ТНК-ВР (Глава 2)
Артур Джордж	Партнер, Baker & McKenzie, Чикаго (США) (Глава 6 и Опыт компании «Лукойл»)
Брук Горовиц	Исполнительный директор, IBLF – Россия (Глава 1)
Борис Львов	Партнёр, отдел бизнес-консультирования, KPMG, Москва (Главы 5 и 7)
Сергей Мартынов	Руководитель службы внутреннего контроля и аудита, ОАО «СУЭК» (Опыт компании СУЭК)
Александр Михайлянц	Советник по связям с госорганами, ТНК-ВР (Опыт компании ТНК-ВР)
Мэттью Мюррей	Менеджер по управлению риском коррупции, ТНК-ВР (Приложение 1)
Энн Рамсэй	Директор отдела по работе с персоналом и профессиональному развитию, Ernst&Young (Глава 4)
Алексей Романов	Руководитель дирекции организации, методологии конкурсных закупок и стандартизации, РАО «ЕЭС России» (Опыт компании РАО «ЕЭС России»)
Сергей Войтишкин	Партнер, Baker & McKenzie (Приложение 2)
Надежда Жексембаева	Заместитель директора, научно-консультационный центр “Business as an Agent of World Benefit”, школа менеджмента Weatherhead, университет Case Western Reserve, США (Опыт компании «Тройка Диалог»)

Издание Международного форума лидеров бизнеса (IBLF)

Подготовка к изданию:
Елена Корф, Джо Филан, Сюзан Вуд

Дизайн: Paper Dog Ltd.
Типография: ООО «Фолстэк»



Когда я основал Международный форум лидеров бизнеса в 1990 году, такие понятия, как «корпоративное управление» и «корпоративная социальная ответственность», были не так широко известны, как сегодня. Хотя в то время принципы международного права и нормы деловой этики уже получили широкое распространение, лишь немногие ведущие компании из наиболее развитых стран мира руководствовались ими в повседневной деятельности.

С тех пор корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность стали безусловным залогом эффективного бизнеса и развития экономики, которая сегодня становится все более глобальной. Однако у этого процесса есть как положительные, так и отрицательные стороны.

Известны случаи, когда компании, к сожалению, пренебрегают принципами корпоративного управления в ущерб как акционерам, руководству и сотрудникам, так и обществу в целом. Безусловно, еще предстоит проделать большую работу для того, чтобы компании и правительства не только развивающихся, но и развитых стран, осознали важность корпоративного управления.

С другой стороны, корпоративные скандалы начала 2000-х гг. заставили бизнес уделять больше внимания борьбе с коррупцией, необходимости внедрения корпоративного управления на всех уровнях компании, в том числе и самом базовом. Пришло осознание того, что успех бизнеса напрямую связан с устойчивым развитием местных сообществ и охраной окружающей среды в регионах деятельности компании. Понятия «корпоративное управление» и «корпоративная социальная ответственность» стали популярными среди руководителей ведущих международных компаний. Внесли свой вклад в этот процесс переоценки ценностей и разработка нового законодательства, кодексов корпоративного поведения, и активный интерес СМИ.

Международный форум лидеров бизнеса также сыграл свою роль. При его содействии многие международные компании пришли к пониманию необходимости следовать передовым стандартам корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности. В частности, можно привести примеры проектов IBLF по развитию стандартов ведения бизнеса в Китае, Вьетнаме, Колумбии, ЮАР и многих других странах.

Я особенно горжусь тем, что деятельность Международного форума лидеров бизнеса в России дает позитивные результаты. Многие российские компании серьезно относятся к ожиданиям международного делового сообщества – об этом свидетельствует популярность «круглых столов» по теме «Корпоративное управление на практике», организованных Международным форумом лидеров бизнеса в Москве, и подготовка данной публикации, в которой приводятся результаты их работы. По мере того, как российские компании интегрируют в мировую экономику, они все более активно перенимают мировой опыт и внедряют международные стандарты ведения бизнеса. Я приветствую их начинания и желаю им удачи на этом пути. Я уверен, что со временем они послужат на благо российских компаний, российской экономики в целом и всего мирового сообщества.

**Его Королевское Высочество Принц Чарльз,
президент Международного форума лидеров бизнеса**

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая публикация служит итогом цикла «круглых столов», которые были организованы по инициативе Международного форума лидеров бизнеса в Москве и проходили с января по июнь 2007 года. В ходе регулярных встреч и обсуждения актуальных вопросов корпоративного управления в России была сформирована уникальная среда для открытого профессионального обмена опытом по целому ряду серьезных вопросов между специалистами ведущих консалтинговых компаний, лидерами российского бизнеса и международными корпорациями.

В данном издании описан передовой опыт в области применения основ корпоративного управления на практике. В частности, рассматриваются общие вопросы необходимости повышения стандартов ведения бизнеса, дается обоснование важности дальнейшего повышения этих стандартов, рассматриваются отдельные методы передачи ответственности акционерами компании исполнительному руководству, построения эффективных деловых отношений, вопросы внутреннего аудита и формирования новой корпоративной культуры.

Новизна издания состоит в том, что в нем приводятся конкретные практические примеры таких компаний, как ТНК-ВР, «Тройка Диалог», СУЭК, «Лукойл», РАО «ЕЭС России», которые выступили инициаторами внедрения стандартов корпоративного управления и реализуют программы снижения риска коррупции, повышения эффективности закупок и т.д. Оно также содержит список полезной литературы и источники информации о корпоративном управлении и ответственной практике ведения бизнеса в России и за рубежом, а также перечень законов и нормативных актов, регулирующих корпоративное управление в Российской Федерации.

Выражаем благодарность компаниям Baker&McKenzie, Ernst&Young и KPMG за их активное участие и готовность делиться своими знаниями, опытом и необходимыми материалами, а также за предоставление помещений для проведения семинаров. Отдельно мы хотели бы поблагодарить компанию ТНК-ВР и лично Саймона Беннетта, исполнительного вице-президента компании ТНК-ВР, который возглавил редакционную коллегию, за его энтузиазм и преданность делу. Благодарим главного управляющего директора ТНК-ВР Роберта Дадли и финансового директора компании Джеймса Оуэна за участие в нашем проекте, а также многих других сотрудников ТНК-ВР, которые участвуют в различных аспектах сотрудничества с Международным форумом лидеров бизнеса (IBLF) в России.

Мы выражаем признательность всем авторам, которые участвовали в подготовке этой публикации на английском и русском языках. Мы благодарны сотрудникам Международного форума лидеров бизнеса: Адриану Ходжесу, управляющему директору, Питеру Брю, директору программ в области ответственного бизнеса, за их экспертную оценку и регулярные рекомендации, а также Джо Филану — за дизайн и Елене Корф — за подготовку данной публикации на английском и русском языке.

Мы благодарны Лондонской фондовой бирже за предоставление помещения для проведения II саммита российского бизнеса 25 июня 2007 г., на котором состоялась презентация нашей публикации для международного делового сообщества.

Мы благодарим Яна Даумана, председателя Управляющего комитета Российского партнерства по развитию ответственного бизнеса, филиала Международного форума лидеров бизнеса в России, за поддержку идеи проведения серии «круглых столов», по результатам которых составлена настоящая публикация, и всех сотрудников московского офиса за организационную и техническую поддержку.

И последнее, когда мы подготовили данное издание к печати, нас постигла тяжелая утрата — скончался Роберт Дэвис, генеральный директор Международного форума лидеров бизнеса, автор вступительной статьи этого издания и вдохновитель нашей деятельности в России. Мы посвящаем это издание его памяти.

Брук Горовиц,
исполнительный директор, Международный форум лидеров бизнеса, Россия

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Цена ценностей – зачем компаниям инвестировать в улучшение стандартов ведения бизнеса

Применение надлежащих стандартов ведения бизнеса напрямую влияет на повышение конкурентоспособности. Однако хорошая репутация складывается не путем проведения информационной кампании в СМИ, а благодаря постоянным и планомерным усилиям, направленным на выполнение обязательств и достижение видимых результатов.

Повышение стандартов бизнес-деятельности в таких вопросах, как деловая этика, прозрачность, охрана труда и безопасность производства, защита окружающей среды, требует от руководителей компаний совместных действий в целом ряде областей. Это особенно важно в таких деловых сообществах, где бизнес и корпоративная практика ещё не получили достаточного развития и часто ассоциируются с неправомерными действиями и мошенничеством. В силу исторических особенностей и специфики переходного периода перед Россией стоят серьезные проблемы, и несмотря на то, что в стране продолжается процесс перемен, опыт Северной Америки и Европы, наряду с опытом других развивающихся экономик, вполне применим и к российскому рынку.

Руководители компаний, которые не уделяют должного внимания вопросам повышения стандартов ведения бизнеса, рискуют упустить возможность для развития бизнеса, быть исключенными из международного бизнес — сообщества, дискредитировать себя на рынке.

Если бизнес не возьмет на себя инициативу в области внедрения деловых стандартов, тогда это сделают за него другие — правительство, политики популистского толка, СМИ, НКО или представители общественных движений. Они будут сами пытаться регламентировать процесс ведения бизнеса или требовать, чтобы были установлены стандарты в этой области.

Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) предлагает четыре основных рекомендации для руководства и советов директоров компаний, объясняющие необходимость внедрения корпоративного управления и повышения стандартов ведения бизнеса в таких сферах, как охрана труда и безопасность на производстве, трудовые отношения, финансовая прозрачность, соблюдение прав миноритарных акционеров и охрана окружающей среды.

1. Несмотря на то, что ведущие компании серьезно относятся к вопросу корпоративного управления, внедряют стандарты и предоставляют отчеты о достигнутых результатах, общественность и СМИ

**Роберт Дэвис (1951–2007),
генеральный директор и основатель
Международного форума лидеров бизнеса**



судят всё деловое сообщество, в том числе и ведущие компании, не по их достижениям, а по ошибкам. Более того, даже положительные результаты, достигнутые ведущими компаниями, рассматриваются с долей недоверия из-за существующих негативных примеров корпоративного управления.

2. Избежать этого невозможно. НКО и СМИ наносят удар по репутации компании при любой возможности, делая упор на наиболее очевидные негативные случаи. Компании с низкими корпоративными стандартами не представляют интереса для иностранных инвесторов и партнеров, работающих на международных финансовых рынках.

3. Практика ведения бизнеса влияет на конкурентоспособное управление кадрами. При наличии выбора, большинство потенциальных сотрудников, в том числе и лучшие выпускники вузов, не будет заинтересовано в работе в компаниях, которые не придерживаются передовых стандартов корпоративного управления. В процессе выбора работы, при условии интереса со стороны конкурентов и нехватки квалифицированных специалистов, они сделают выбор в пользу компании с более высокими стандартами в работе (об этом свидетельствует наш опыт общения с молодыми российскими лидерами).

4. Применение надлежащих стандартов ведения бизнеса является основой устойчивого развития компании. Репутация, эффективное управление рисками, рентабельность, юридическая чистота ведения деятельности, эффективное использование ресурсов - ключевые факторы устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Стандарты ведения бизнеса - основа устойчивого развития. Репутация, эффективное управление рисками, рентабельность, юридическая чистота деятельности и эффективное использование ресурсов - ключевые факторы устойчивости бизнеса в долгосрочной перспективе.

В связи с этим возникает вопрос, какие меры следует предпринять, и кто должен это сделать?

Во-первых, надо помнить, что разработку корпоративных ценностей нельзя поручать сотрудникам. Корпоративные ценности должны быть сформированы и предложены руководством сверху, а затем распространены на всех уровнях компании. В этом суть лидирующей роли руководства компании. Согласно проведенным исследованиям, 60% репутации компании зависит от ее генерального директора.

Во-вторых, компания не должна относиться к вопросу бизнес-стандартов как к своей внутренней проблеме. Необходимо наладить сотрудничество

с другими компаниями, регулирующими органами, акционерами и СМИ. Важно постоянно обмениваться опытом и отслеживать передовую практику корпоративного управления и вовлекать в этот процесс поставщиков, клиентов и партнеров.

В-третьих, представление о надлежащем корпоративном управлении в компании не может быть достигнуто путем проведения информационной кампании в СМИ (хотя ее элементы, безусловно, присутствуют) - оно формируется в результате реального процесса, который приведет к видимым изменениям.

В-четвертых, лидеры бизнеса должны привлекать руководителей высшего звена к совместным действиям по улучшению деловой среды. Практические рекомендации IBLF призывают директоров компаний взять на себя лидирующую роль:


БЫТЬ ЛИДЕРОМ - проявлять лидерство в области внедрения ценностей, рассматриваемых как ожидания в сфере делового поведения и стандартов ведения бизнеса. Вынести этот вопрос на повестку совета директоров компании.

РЕАЛИЗОВАТЬ В БИЗНЕСЕ - на рабочем месте, на рынке, в регионе, где работает компания. Следить, чтобы соответствие стандартам было включено в договорные обязательства, чтобы сотрудники компании имели возможность обсудить вопросы и проблемы, с которыми они сталкиваются на работе.

ПОДДЕРЖИВАТЬ БИЗНЕС СТАНДАРТЫ в более широком контексте - как основную характеристику ведения бизнеса и национальной культуры в сотрудничестве с другими компаниями, ассоциациями и организациями, включая IBLF-Россия и Российское партнерство по ведению ответственного бизнеса, для обмена опытом, передовой практикой и привлечения других участников производственной цепи - как внутренних, так и внешних.

РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ - информировать о том, что и почему вы делаете, каких стандартов планируете достичь. Это предполагает постановку задач и оценку результатов.

Именно эти принципы являются жизненно важными для обеспечения конкурентоспособности, стабильности и развития нации.



Нефтяники на Ванкоре, Восточная Сибирь, плотно закручивают гайки производственной безопасности. © REUTERS/Сергей Карпунин

СТАНДАРТЫ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ — КОНТЕКСТ И ДОСТИЖЕНИЯ

За последние десять лет, экономика России прошла путь от экономики переходного периода, получающей финансовую поддержку западных стран, до энергетической сверхдержавы. Однако предстоит еще немало споров о том, какие проблемы возникнут перед страной в следующем десятилетии — особенно в связи с поиском крупными российскими компаниями своего места на международном рынке в рамках дальнейшей интеграции России в глобальную экономику.

Россия является одной из наиболее динамично развивающихся стран мира с уровнем ежегодного роста экономики свыше 7%. По данным компании Ernst&Young, в период с 2005 по 2006 гг. объем слияний и поглощений на российском рынке вырос на 41% и достиг рекордной отметки в 71 млрд. долларов США. Объем первичного размещения акций российскими компаниями на международных фондовых рынках превысил 18 млрд. долларов США, а объем прямых иностранных инвестиций достиг уровня 13,7 млрд. долларов, что почти вдвое больше, чем в 2005 году. Кроме этого, российские компании инвестировали примерно такую же сумму в приобретение активов за границей. В прошлом году суммарный объем сделок, в том числе покупка Oregon Steel Mills компанией «Евраз», слияние алюминиевых компаний «Русал», «Суал» и Glencore, другие приобретения российских телекоммуникационных, металлургических и нефтяных компаний в Африке и бывших советских республиках, составили 13 млрд. долларов.

Сегодня Россия является третьим крупнейшим инвестором среди развивающихся стран.

«Западные компании обеспокоены отсутствием надлежащего корпоративного управления, прозрачности и деловой этики.»

Однако деловая репутация России, к сожалению, не соответствует ее экономическим достижениям. В соответствии с рейтингом корпоративного управления Всемирного банка Россия занимает одно из последних мест и стоит в ряду со странами аналогичного низкого кредитного рейтинга. «Барометр доверия», исследование, проведенное компанией Edelman в 2007 г., свидетельствует о том, что российские компании пользуются самым низким доверием в мире. Согласно обзору «The Economist Intelligence Unit», подготовленному по заказу компании «Русал», западные руководители обеспокоены отсутствием надлежащего корпоративного управления, прозрачности и деловой этики. При этом только 10% респондентов считают, что российские компании являются конкурентоспособными на мировом рынке (Рис. 1).

Трудно оценить, во что обходится российскому бизнесу такое недоверие со стороны иностранных компаний, но есть свидетельства того, что именно отсутствие доверия сыграло негативную роль в ряде несостоявшихся сделок российских компаний по приобретению активов на международном рын-

ке. Попытка «Северстали» приобрести крупнейшую бельгийскую металлургическую компанию Arcelor и намерение «Газпрома» купить компанию Centrica, британского поставщика электроэнергии, вызвали обеспокоенность растущим российским влиянием в деловых и политических кругах Запада, возможно, став одной из причин неудачи этих сделок. Кроме того, дополнительные проблемы для российских компаний, стремящихся выйти на международный рынок, связаны с размыванием границ между интересами государства и частного бизнеса, бюрократическим произволом, ставящим участников рынка в неравное положение, слабостью правовых институтов и отсутствием прозрачности, наряду с политической неопределенностью в преддверии президентских выборов марта 2008 г., которые оказывают негативное влияние на профиль риска страны.

С одной стороны, западные страны приветствуют приток российских нефтедолларов, с другой — не могут принять сопровождающую их порой неприемлемую практику ведения бизнеса. Как бы там ни было, западное представление о России, сформированное, в том числе, под влиянием старых стереотипов (вспомним, например, такие хорошо знакомые заголовки, как «Русские идут»), действительно может оказать негативное влияние на способность компаний максимизировать и сохранить стоимость активов в процессе слияний, поглощений или листинга на международных биржах. Эти стереотипы становятся одним из препятствий для российских компаний на пути выхода на международные рынки.

Ряд ведущих компаний России, между тем, серьезно относятся к внедрению международных стандартов ведения бизнеса, хотя об этом не часто сообщается в прессе. По данным рейтингового агентства Standard & Poor's, из 75 крупнейших компаний 76% имеют аудиторский комитет, 77% публикуют отчеты в соответствии международным стандартам финансовой отчетности, 20% имеют независимых директоров в составе советов директоров, добровольное раскрытие информации о структуре собственности также становится более распространенным.

«Сегодня уровень внедрения практики надлежащего ведения бизнеса в российских компаниях превосходит ожидания.»

Во время проведения серии «круглых столов» по теме «Корпоративное управление на практике», организованных Международным форумом лидеров бизнеса (IBLF) при поддержке компаний Baker & McKenzie, Ernst & Young, KPMGи THK-BP, стало очевидно, что сегодня уровень внедрения практики надлежащего ведения бизнеса в российских компаниях превосходит ожидания.

Например, в крупнейшей угольной компании СУЭК создана комплексная структура внутреннего аудита. В третьей по величине российской нефтяной компании THK-BP (в которой 50% собственности принадлежит компании BP) внедряется программа борьбы с коррупцией на всех уровнях. Чтобы предотвратить коррупцию в сети поставщиков электроэнергетической компания PAO «ЕЭС России» создает открытую и прозрачную систему закупок для управления ежегодными закупками компании на сумму 15 млрд. евро (20,4 млрд. долл.). В Альфа-банке, одном из ведущих частных банков России и крупнейшем инвестиционном банке «Тройка-Диалог» разработаны четкие стандарты этики, системы управления кадрами и внутренними корпоративными коммуникациями, направленные на снижение риска мошенничества.

Иностранные компании, работающие на российском рынке, сами подают хороший пример ведения бизнеса. Уильям О' Рурк (ранее директор службы внутреннего аудита и службы охраны труда, безопасности производства и охраны окружающей среды в корпорации Alcoa, а ныне президент компании Alcoa в России) занимает бескомпромиссную позицию и обеспечивает ведение бизнеса в отделениях компании в Самарской и Ростовской областях на уровне самых высоких международных стандартов, а не в угоду местным традициям. Его пример показывает, что иностранные компании могут честно работать в России, даже в условиях, не соответствующих международным нормам.



Рис. 1: Восприятие России за рубежом.
Источник: «Русские идут», обзор «The Economist Intelligence Unit» по заказу компании «Русал», 2006 г.

«Осуществляя управление компанией в России в соответствии с самыми высокими стандартами, лидеры бизнеса могут подавать пример и использовать свое влияние для того, чтобы сотрудники, партнеры и клиенты руководствовались теми же принципами.»



Новое поколение молодых менеджеров «Тройки Диалог» оказывает существенное влияние на эффективность работы и восприятие компании. Фото предоставлено компанией «Тройка Диалог».

Международные стандарты ведения бизнеса косвенно внедряются в российские компании через кадры. Российские компании приглашают на руководящие должности иностранных специалистов. Российские молодые специалисты проходят обучение в западных бизнес-школах. Менеджеры компаний «большой четверки» переходят на ведущие позиции в российские компании. Все они являются проводниками передовой культуры ведения бизнеса. Они составляют новый класс управленцев, которые оказывают влияние на стиль руководства российскими компаниями. Пусть сегодня они составляют меньшинство, но их число постепенно растет. Они понимают, что профессионализм в сочетании с преданностью высоким стандартам корпоративного управления в долгосрочной перспективе перевесит затраты и принесут компании ценные результаты, к которым стоит стремиться.

Конечно, для этого необходимо время — сейчас процесс внедрения международных стандартов ведения бизнеса находится в своей начальной

стадии. Ведущие компании, как российские, так и иностранные, заинтересованы в том, чтобы создать условия для равной конкуренции. Их руководители могут внести свой вклад в этот процесс, обмениваясь международным опытом и передовой практикой через такие форумы, как IBLF. Осуществляя управление компанией в России в соответствии с самыми высокими стандартами, лидеры бизнеса могут подавать примеры использовать свое влияние для того, чтобы сотрудники, партнеры и клиенты руководствовались теми же принципами.

Если крупнейшие российские компании будут соблюдать эти правила, лидеры бизнеса и те, кто формирует общественное мнение на Западе, поддержат их стремление к интеграции в глобальную экономику. в процессе листинга на международных биржах или приобретения активов за рубежом, российские компании вряд ли будут «экспортировать» российскую коррупцию, напротив, они будут более активно перенимать международные бизнес стандарты. Если этот процесс будет успешно продолжаться при условии, что правительство будет обеспечивать выполнение правовых норм, то можно с осторожным оптимизмом заявить о том, что через десять лет российские компании будут действительно равными конкурентами в глобальной экономике.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОБЯЗАННОСТИ

Введение

Эффективная система корпоративного управления четко определяет метод передачи ответственности от акционеров компании исполнительному руководству с тем, чтобы впоследствии управление компанией обеспечивало результаты, соответствующие ожиданиям акционеров. Такая система дает акционерам уверенность в том, что управление компанией осуществляется надлежащим образом, причем не только с точки зрения понимания и исполнения их ожиданий, но и с точки зрения соблюдения применимых законодательных и нормативных актов, а также передовой практики в сфере этики ведения бизнеса.

Совет директоров и комитеты совета директоров

В соглашении акционеров и прочих учредительных документах компании должны быть описаны стратегия и цели деятельности компании, а также организационные принципы, в соответствии с которыми осуществляется управление компаний. Эти документы определяют, какие решения должны приниматься акционерами и советом директоров, и какие обязанности делегируются исполнительному руководству компании. Совет директоров обеспечивает надзор за деятельностью компании, причем его деятельность зачастую поддерживается одним или несколькими подкомитетами, состоящими из директоров, обладающих соответствующими знаниями и опытом работы. Как правило, это — комитет по аудиту, комитет по компенсациям и комитет по стратегии и планированию. Необходимо организовать надлежащее ведение протоколов всех заседаний совета директоров и его подкомитетов.

Обязанности

Эффективная система корпоративного управления должна четко и однозначно определять обязанности, делегируемые советом директоров исполнительному руководству. Обязанности могут быть делегированы единоличному исполнительному органу или группе руководителей с распределением обязанностей между ними. С обязанностями неразрывно

связана ответственность. Необходимо описать механизмы привлечения руководителей к ответственности за их действия (или бездействие).

Делегирование полномочий

Высший эшелон исполнительного руководства не может нести ответственность за каждое решение, принимаемое в компании. Как правило, для нормального функционирования бизнеса полномочия должны делегироваться вышестоящими руководителями нижестоящим подчиненным. Эти полномочия включают финансовые полномочия (например, инвестиционные решения, планы и бюджеты и т.п.) или оперативные полномочия (например, изменения организационной структуры, наем персонала и т.п.). Объем делегируемых полномочий, как правило, тем меньше, чем ниже уровень, на который делегируются полномочия. Делегируемые полномочия необходимо четко и однозначно изложить в письменной форме; обычно для этого используются подробные должностные инструкции.

«Цели и задачи деятельности структурных подразделений компании необходимо точно и однозначно зафиксировать в письменных положениях.»

Процесс принятия решений

Решения в компании принимают лица, которым делегированы необходимые для этого полномочия. Эффективная система корпоративного управления предполагает, что лица, ответственные за принятие решений, обязаны консультироваться с другими сотрудниками и действовать в интересах акционеров. Могут создаваться коллегиальные органы, внутренние комитеты, для облегчения процесса принятия решений на основании точных исходных данных, предоставляемых всеми ответственными сторонами. Примерами внутренних комитетов являются комитеты по производству, по кадрам, по развитию бизнеса, по инвестициям, по защите

«Полномочия отдельного лица представлять компанию во внешних связях должны быть явным образом изложены в соответствующем письменном документе. При необходимости компании следует расширять такие полномочия, выдавая соответствующие письменные доверенности. »

репутации и по соблюдению правовых и этических норм. Комитеты могут представлять собой как органы, наделенные правом принятия решений, так и консультативные органы при отдельных руководителях. Роль комитета должна быть четко определена в письменном положении о нем.

Полномочия отдельного лица представлять компанию во внешних связях должны быть явным образом изложены в соответствующем письменном документе. При необходимости компании следует расширять такие полномочия, выдавая соответствующие письменные доверенности.

Кодексы ведения бизнеса

Эффективная система корпоративного управления предполагает наличие письменного кодекса, в котором были бы изложены ожидания акционеров в отношении стандартов ведения бизнеса (для обозначения таких документов используются различные названия – “Кодекс деловой практики”, “Принципы ведения бизнеса”, “Кодекс деловой этики” и т.п.). Кодекс ведения бизнеса должен представлять собой набор общих принципов, образующих основу для реализации политики и основных ценностей компании в долгосрочной перспективе. Кодекс должен содержать недвусмысленные положения о безусловном запрете и нетерпимом отношении в компании к мошенничеству и коррупции, а также описания механизмов раскрытия сведений о конфликтах интересов и управления такими конфликтами.

Кодекс должен быть доведен до сведения всех сотрудников и соответствующих внешних заинтересованных сторон. Зачастую в дополнение к кодексам существуют более подробные официальные письменные стандарты, которые, в свою очередь, дополняются разнообразными нормативными, организационными, административными и рекомендательными документами (как правило, такие документы называются «процедурами», «инструкциями», «порядками» и т.п.).

Роль единоличного и коллегиального исполнительных органов

Для того, чтобы в процессе управления бизнесом соблюдались принципы передовой практики, высшее руководство должно задавать соответствующий “общий тон”, являясь безусловным примером соблюдения стандартов ведения бизнеса в компании. “Общий тон” задается членами высшего руководства с одобрения и поддержки совета директоров и доводится до сведения персонала и внешних заинтересованных сторон. Это – важнейший компонент эффективной системы внутреннего контроля.

ОПЫТ КОМПАНИИ ТНК-ВР: программа снижения риска коррупции

ТНК-ВР – это вертикально интегрированная российская нефтяная компания. Она является третьей по величине нефтяной компанией России и входит в десятку крупнейших нефтедобывающих компаний мира.

ТНК-ВР – частная компания, не включенная в биржевые листинги, принадлежащая ВР (50%) и группе Альфа-Access-Renova (50%). Компания, созданная в 2003 г., работает в России и на Украине; в настоящее время совокупная численность персонала составляет 71 000 чел.

С самого момента создания ТНК-ВР определила эффективное корпоративное управление и высокий уровень организационной культуры необходимыми условиями стабильности и успеха в долгосрочной перспективе. С 2003 г. Компания внедрила у себя всеобъемлющую систему корпоративного управления, задачи которой состоят в защите интересов всех акционеров, обеспечении эффективного и своевременного принятия решений в отношении корпоративной стратегии и раскрытии прозрачной и достоверной информации о руководстве и текущей деятельности. Впоследствии стремление ТНК-ВР к совершенствованию корпоративного управления и повышению организационной культуры привело компанию к созданию Интегрированной системы управления рисками (ИСУР). Система ИСУР включает в себя ряд ключевых элементов, направленных на снижение риска коррупции, в частности:

1. Контроль высокого уровня со стороны совета директоров.
 - В задачи комитета по аудиту совета директоров входит обеспечение соблюдения Компанией применимого международного и национального законодательства и применения передовой практики корпоративного управления. Данная задача решается через линейное руководство компании, внутренний и внешний аудит.

2. Четкую внутреннюю нормативную базу, состоящую из «Кодекса деловой практики» и дополняющих его «Корпоративных стандартов деятельности», которые описывают:

- Политику в отношении этики ведения бизнеса, охватывающую все аспекты деятельности ТНК-ВР и ее персонала

Вспомогательные «Корпоративные стандарты деятельности» и прочие документы:

- Стандарт “Принципы осуществления деятельности”
- Стандарт “Деловые подарки и гостеприимство”
- Стандарт “Управление конфликтами интересов”
- Нормативная база контрактования
- Процедура “Поощрение открытой конкуренции в цепи поставок”
- Методические указания по осуществлению социальных инвестиций
- Процедура по предотвращению и выявлению случаев мошенничества

Процедуру по противодействию отмыванию денег

3. ТНК-ВР - единственная российская нефтяная компания, подписавшая принятый на Всемирном экономическом форуме документ “Партнерство против коррупции” (Partnering Against Corruption Initiative, PACI). Проект PACI был инициирован в 2004 г. Всемирным экономическим форумом при поддержке Transparency International и Базельского института управления. Цель этой международной инициативы заключается в оказании компаниям всего мира, работающим во всех секторах и отраслях, содействия в принятии политики “нулевой терпимости” по отношению к коррупции

«Программа требует интенсивного “управления изменениями”, направленного, прежде всего, на внедрение в масштабах всей компании стандартов и процедур, четкого распределения полномочий и ответственности, коммуникаций, аудита, консультирования и отчетности, проведение проверок при найме персонала, принятие адекватных мер по выявленным нарушениям, а также постоянный мониторинг в целях дальнейшего повышения эффективности деятельности.»

и внедрении программ практических действий в поддержку этой политики. Принципы PACI включены в действующие в ТНК-ВР «Кодекс деловой практики» и «Корпоративные стандарты деятельности». Как лицо, подписавшее этот всемирный пакт о честном ведении бизнеса, президент ТНК-ВР ежегодно представляет отчет, в котором перечисляются конкретные меры, принятые компанией в порядке реализации принципов PACI.

4. ТНК-ВР внесла соответствующие изменения в свою организационную структуру, обеспечивающие эффективную реализацию программы снижения риска коррупции:

- Создан комитет по соблюдению политики под председательством президента компании. Роль комитета заключается в обеспечении успешной реализации «Кодекса деловой практики» в масштабах компании. Поддержку деятельности КСП обеспечивает комитет по этике, членами которого являются все высшие руководители.
- В начале 2007 г. была создана новая должность менеджера по управлению риском коррупции. Этот менеджер, подотчетный вице-президенту по финансовому контролю, главному финансовому директору и президенту, несет полную ответственность за реализацию антикоррупционных элементов ИСУР.

5. Практика работы управления кадров приведена в соответствие с требованиями деловой этики. в частности:

- Процесс найма предполагает проверку вновь нанимаемых сотрудников на предмет выявления сведений о несоблюдении правовых и этических требований.
- В трудовые договора и вводные инструкции для новых сотрудников включены



Руководство компании ТНК-ВР проводит встречу с сотрудниками в регионах.

положения относительно ожиданий компании в части соблюдения этических требований.

6. Организована единая корпоративная кампания по информированию и обучению персонала, которая обеспечивает осведомленность всех сотрудников о политике в отношении этики ведения бизнеса и соответствующих «Корпоративных стандартах деятельности».

- Для членов высшего руководства и генеральных директоров организовано более 20 семинаров продолжительностью по полрабочего дня. На этих интерактивных семинарах, использовались практические примеры решения этических проблем.
- Издана удобная в использовании брошюра «Корпоративные политики и корпоративные стандарты».
- Внутренняя коммуникационная программа компании «Прямой диалог» используется линейными руководителями для дове-



Рис. 2: Структура корпоративных стандартов компании ТНК-ВР

дения информации о приверженности компании принципам деловой этики до каждого сотрудника компании. Благодаря программе «Прямой диалог» ценности компании в области этики ведения бизнеса и обязательные к соблюдению требования были доведены до всех 71 тыс. сотрудников.

7. Мониторинг соблюдения требований и меры дисциплинарного воздействия

- Руководители бизнес-направлений и бизнес-функций теперь обязаны ежегодно проходить этическую аттестацию.
- В договора с третьими лицами теперь в обязательном порядке включаются антикоррупционные оговорки. Эти оговорки запрещают подрядчикам ТНК-ВР совершать коррупционные действия в связи с работами, выполняемыми для ТНК-ВР.

- Введены реестры подарков и представительских расходов.
- К нарушителям требований применяются меры дисциплинарного характера, вплоть до увольнения, причем эта информация активно доводится до сведения персонала.
- Организована система оповещения о нарушениях требований деловой этики и горячая линия для работников и третьих лиц. Также реализована информационная стратегия, обеспечивающая осведомленность о наличии такой системы.

Как уже упоминалось, стремление ТНК-ВР к долгосрочному успеху привело компанию к созданию системы корпоративного управления и организационной культуры, основанных на честном и открытом диалоге со всеми заинтересованными сторонами как внутри, так и вне компании вставить (Рис.2). Более того, это стремление побудило компанию внедрить программу ИСУР, способствующую реализации принципа «нулевой терпимости» к коррупции.

Программа требует интенсивного “управления изменениями”, направленного, прежде всего, на внедрение в масштабах всей компании стандартов и процедур, четкого распределения полномочий и ответственности, коммуникаций, аудита, консультирования и отчетности, проведение проверок при найме персонала, принятие адекватных мер по выявленным нарушениям, а также постоянный мониторинг в целях дальнейшего повышения эффективности деятельности.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ ОТНОШЕНИЙ С ПОСТАВЩИКАМИ И ПОДРЯДЧИКАМИ

Многие компании тратят огромное количество времени на определение своих ценностей и того имиджа, который они хотят создать на рынке. Проблема формирования ценностей и видения компании – или создание бренда и построение деловой репутации – хорошо известна компаниям, внедряющим принципы корпоративного управления. Однако, чтобы успешно сформулировать ценности и видение компании, необходимо реально оценить обстановку и определить репутацию компании, которая во многом зависит от факторов, находящихся за пределами непосредственной физической деятельности компании.

Охарактеризовать непосредственную деятельность компании легче всего, так как она основана на механизмах внутреннего контроля, которые снижают риски возникновения неблагоприятных ситуаций. В действительности наибольшую опасность для репутации компании чаще всего представляют партнеры, и этот аспект, к сожалению, часто не получает должного внимания. Именно поставщики, подрядчики, юристы, аудиторы и другие партнеры в большой мере априори определяют восприятие компании на рынке.

«Широко известны примеры «неконтролируемых» или «непроверенных» деловых отношений, когда ведущие компании упоминались в сводках новостей наряду со своими деловыми партнерами, которые были уличены в нелегальной или «неэтичной» деятельности.»

Широко известны примеры «неконтролируемых» или «непроверенных» деловых отношений, когда ведущие компании упоминаются в сводках новостей наряду со своими деловыми партнерами, которые были уличены в нелегальной или «неэтичной» деятельности. Наиболее широко известный пример – компания Nike, однако в этот печальный список попали и многие другие крупные компании. В данном вопросе важно обратить внимание не на проблемы,

с которыми столкнулись эти компании в прошлом, а на осуществление превентивных мер, которые уже сегодня можно применить для определения, снижения и эффективного управления этими рисками.

1) Определение и оценка рисков – Все большее число компаний внедряют минимальные этические нормы и создают механизмы соответствия стандартам компании в области отношений с деловыми партнерами. Как правило, такие стандарты включают широкий круг вопросов, начиная от условий и оплаты труда, заканчивая стандартами в области охраны труда, безопасности производства и защиты окружающей среды. в конце 1990-х и начале 2000-х гг. в центре внимания оказались компании – производители одежды, причем наибольшее освещение в прессе получали поставщики компаний GAP и Nike. Сегодня по-прежнему вызывает споры вопрос о том, как компания может оказывать влияние на своих поставщиков, подрядчиков и бизнес-партнеров. Однако многие крупные организации добились успеха в этой области, в основном сосредоточив свое внимание на тех аспектах, которые находятся в зоне их контроля, в частности на финансовых и договорных обязательствах с партнерами. Примером такого контроля является включение в контракт статей, предусматривающих штрафы или взыскания за использование детского труда, нарушение стандартов охраны труда, в том числе, отсутствие отопления или кондиционирования на рабочих местах и риск получения работниками профессиональных заболеваний. Поставщики, подрядчики и деловые партнеры, которые не соответствуют этим требованиям, знают, что они несут полную ответственность за указанные в договоре нефинансовые риски, и принимают свое решение

«Самая сложная задача – снизить негативные последствия до их наступления. Это практически невозможно без соответствующей политики, структур и способов контроля.»

о сотрудничестве с компанией на таких условиях. Указание требований компании во всех финансовых контрактах – это первый шаг к выявлению потенциальных рисков в отношениях с деловыми партнерами.

2) Снижение рисков – Договорные обязательства не могут полностью защитить репутацию компании. Они являются всего лишь инструментом для выявления рисков в отношениях с бизнес-партнерами, когда обе стороны понимают вытекающие последствия. Для того чтобы управлять негативными последствиями и минимизировать их, компания должна занять активную позицию в управлении отношениями с поставщиками, подрядчиками и деловыми партнерами. Многие компании достигают этого путем требования того, чтобы их партнеры не только согласились выполнять договорные обязательства, но и подписали декларацию о том, что они соответствуют всем требованиям компании и обязуются своевременно сообщать о любых нарушениях. На основе такой декларации компания может проводить проверки своих партнеров, чтобы самостоятельно убедиться в том, что все стандарты выполняются в соответствии с подписанными документами. Это может показаться нереальным, но такие проверки действительно проводятся. На них построена система взаимоотношений с поставщиками в компании IKEA. Являясь крупнейшей розничной сетью мира, компания не является производителем своих товаров. Ее бизнес построен на сети из тысяч поставщиков в разных странах мира, которые должны согласиться выполнять требования компании и подтвердить, что они соответствуют стандарту IWAY (корпоративный стандарт IKEA, включающий экологические стандарты, охрану труда, а также вопросы, связанные с возрастом работников, продолжительностью рабочего дня, минимальной оплатой труда и т.д.). Кроме этого, они должны дать согласие на проведение проверок самой компанией или приглашенной IKEA аудиторской фирмой. На первый взгляд может показаться, что такие меры приводят к большим

дополнительным затратам для самой компании и партнеров, тем не менее, большинство поставщиков компании ценят поддержку и помощь IKEA в стремлении соответствовать стандарту IWAY. Это помогает им стать более привлекательными работодателями, укрепляет их репутацию и повышает их конкурентоспособность среди других потенциальных поставщиков.

Самая сложная задача – снизить негативные последствия до их наступления. Это практически невозможно без соответствующей политики, структур и способов контроля.

3) Управление рисками – Самая сложная задача – снизить негативные последствия до их наступления. Это практически невозможно без соответствующей политики, структур и способов контроля. Эти задачи, описанные в разделах «Определение рисков» и «Снижение рисков», необходимы для того, чтобы обеспечить информированность компании о любых рисках, связанных с ее поставщиками, подрядчиками и партнерами по ведению бизнеса. Принятие решений на основе этой информации – трудный шаг для компании, однако, как показывает опыт, если открытые акционерные общества оперативно не реагируют на негативные отзывы в СМИ о своих поставщиках, подрядчиках или деловых партнерах, то они оказываются быстро и жестоко наказанными акционерами компании, а иногда и государственными регулирующими органами. В случае IKEA, если один из поставщиков компании не выполняет обязательства по контракту и не проходит проверку со стороны IKEA, этому поставщику делается предупреждение, и он не получает новых заказов от IKEA до тех пор, пока не будут устранены нарушения. Такая система может показаться излишне жесткой, однако, ущерб, нанесенный репутации компании IKEA из-за одного поставщика, может рикошетом негативно отразиться на работе всех остальных партнеров компании, если этот случай приведет к бойкоту покупателями магазинов.

ОПЫТ КОМПАНИИ

РАО «ЕЭС РОССИИ»: СНИЖЕНИЕ РИСКА И ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ ЗАКУПОК

РАО «ЕЭС России» как крупнейшая энергокомпания России, на долю которой приходится 75% производства электроэнергии и 32% производства тепла, является крупнейшим приобретателем. Ежегодный объем закупок в РАО «ЕЭС России» превышает 300 млрд. руб., что составляет около 50% совокупных затрат холдинга.

Реализация новой инвестиционной программы, которая предполагает ввод более 20 млн. кВт генерирующих мощностей и строительство более 50 тыс. км. линий электропередачи в течение ближайших пяти лет, существенно увеличивает объем поставок, необходимых для нужд электроэнергетики.

Закупки в РАО «ЕЭС России» децентрализованы. Каждое входящее в холдинг акционерное общество определяет потребность в продукции и услугах самостоятельно и самостоятельно проводит закупки. Однако все организации холдинга РАО «ЕЭС России» ведут закупочную деятельность по единым правилам, определенным стандартами закупочной деятельности.

В соответствии со стандартами приоритет отдается открытым закупочным процедурам. Закупочная деятельность контролируется не только менеджментом, но и советом директоров каждого акционерного общества. Это своего рода гарантия правильности проведения и объективности подведения итогов торгов. Масштаб и значимость закупочной деятельности предопределили необходимость формирования современного рынка продукции, услуг, технологий для электроэнергетики. Этот современный рынок должен быть основан на современных технологиях, и работать на принципах прозрачности, равного доступа и равных конкурентных возможностей для всех участников.

С этой целью была создана информационно-аналитическая и торговая система «Рынок продукции, услуг, технологий для электроэнергетики B2B-Energo.ru», которая стала эффективным инструментом формирования единого информационного и торгового пространства для поставщиков и покупателей. В настоящее время на ней работают более 8400 компаний из 36 стран мира.

В системе идет активный обмен информацией, включая информацию о передовых технологиях и новом оборудовании для электроэнергетики, а также о проводимых закупках. Аналитические и маркетинговые функции системы позволяют проводить мониторинг рынка поставок и эффективно контролировать закупочную деятельность.

Торговый функционал системы позволяет проводить электронные торги любого уровня сложности (от простых запросов цен и предложений до онлайн-новых аукционов и конкурсов). Но самое главное – все торгово-закупочные действия в системе осуществляются на прозрачной основе, с равными конкурентными возможностями для всех участников. Общим языком системы является электронная версия общероссийского классификатора продукции и услуг, поддерживающего до семи уровней детализации и не имеющего ограничений по номенклатуре. Это позволяет проводить закупки для всего спектра товаров и услуг, автоматизировать поиск интересующих товаров или потенциальных поставщиков и покупателей. Расчетная система «B2B-Энерго» позволяет проводить онлайн-расчеты, что обеспечивает контроль не только над заключением, но и над исполнением сделки, тем самым уменьшая финансовые риски участников рынка.



Рис. 3: Сферы влияния

СФЕРЫ ВЛИЯНИЯ БИЗНЕСА

Степень контроля компании на каждом из этапов деятельности имеет огромное влияние на ее способность обеспечить соблюдение прав человека и реагировать на любые проблемы в этой области. Во многих случаях компания осуществляет контроль как прямо, так и косвенно, при этом находясь в зависимости от других участников, включая органы власти и деловых партнеров. В тех случаях, где прямой контроль невозможен, компании

необходимо оценить степень влияния, которое она может оказать на поведение других сторон.

В условиях растущих ожиданий заинтересованных сторон в развитии социальной ответственности бизнеса компаниям необходимо решать проблемы не только в сфере своей непосредственной деятельности и влияния, но и среди поставщиков и клиентов. Чем более влиятельной является компания – как работодатель, налогоплательщик или потребитель местных ресурсов – тем выше будут ожидания в области корпоративной социальной ответственности.

Существует четыре сферы влияния бизнеса (Рис. 3):

- 1) Основная деятельность компании** – компания осуществляет прямой контроль и может внедрять необходимые процедуры управления;
- 2) Взаимоотношения с деловыми партнерами** – степень осуществления прямого контроля зависит от типа отношений, при этом серьезное влияние может и должно оказываться, чтобы обеспечить соблюдение прав человека. Любые официальные документы о деловом сотрудничестве должны включать обязательство соблюдать права человека;
- 3) Взаимоотношения с местным сообществом** – уровень влияния и контроля зависит от ряда экономических, социальных и экологических факторов;
- 4) Взаимоотношения с правительственными организациями** – в этой сфере речь идет не о контроле, а об оказании влияния, которое будет зависеть от ряда экономических, социальных и экологических факторов.

Положительный опыт внедрения системы «B2B-Энерго», позволил правлению и совету директоров РАО «ЕЭС России» принять решение, что начиная с 2007 года не менее 60% всех закупок должно осуществляться в электронной форме. Работа по достижению этой цели уже ведется. Более половины поставщиков РАО «ЕЭС России» присоединились к системе. Даже если конкурсы проводятся в «бумажной» форме, извещения об их проведении должны публиковаться на сайте «B2B-Энерго».

Инициатива и опыт РАО «ЕЭС России» по внедрению систем e-коммерции одобрена Министерством экономического развития и торговли РФ, Министерством науки, промышленности и технологий, ФАС, ФСТ.

К настоящему времени в рамках системы «B2B-Энерго» проведено свыше 7500 конкурсов и аукционов, общий объем лотов превысил 67 млрд. руб.

Одним из наиболее важных ресурсов развития является дальнейшее увеличение числа участников, что является необходимым условием повышения ликвидности рынка.

В этих целях в настоящее время создаются условия для более эффективного участия иностранных поставщиков. Заканчивается создание англоязычной версии системы, включая перевод оболочки, регламентирующих документов, классификатора и архива торгов.

В будущем, все извещения о проведении конкурсов будут публиковаться на двух языках, русском и английском, а в случае интереса со стороны иностранных компаний, участники смогут получить



Москва. Электростанция в районе Кольцевой дороги © PANOS/Мартин Роемерс

конкурсную документацию на двух языках.

Система «B2B-Энерго» справедливо признается российскими и международными экспертами как наиболее развитая система электронной коммерции в России. Однако, РАО «ЕЭС России» заинтересовано в дальнейшем развитии рынка.

Электронный рынок, благодаря **прозрачности** имеет положительное влияние на экономику. Он исключает возможность ценовых сговоров, приближает цену для потребителя к цене производителя, лишает неэффективных посредников экономической основы для их деятельности,

способствует развитию **добросовестной конкуренции** в противовес конкуренции «откатов», мотивирует товаропроизводителей к снижению издержек их производства и к внедрению **передовых технологий**.

Другим важным направлением развития системы является создание интерфейсов с системами электронной коммерции, которые работают в других отраслях, что создаст единое информационное и торговое пространство на межотраслевом и межрегиональном уровнях.

Кроме того, на технологической платформе «B2B-Энерго» создана сеть интегрированных между собой информационно-торговых систем, имеющих общий классификатор, совместимое программное обеспечение и единый функционал автоматизированного поиска. В настоящее время сеть включает в себя, помимо «B2B-Энерго»: «B2B-Авиа», «B2B-НПК» (нефтеперерабатывающий комплекс), «B2G-Госзакупки» (госзакупки), и «B2B-СНГ» (страны СНГ).

Благодаря такой архитектуре, покупатели любого сегмента рынка могут видеть не только своих традиционных поставщиков, но и поставщиков других отраслей, в то время как поставщик может видеть, есть ли спрос на его продукцию в других отраслях, и участвовать в конкурсах. Таким образом, создается высокоорганизованный и прозрачный единый электронный рынок с качественно новым уровнем развития конкуренции.

Наряду с современными технологиями необходимым условием формирования рынка поставок, за-

логом его успешного функционирования, является современное техническое регулирование.

Принятый в России закон «О техническом регулировании» открывает новые возможности для развития рыночных отношений. До его выхода экономика России была скована излишней регламентацией. Действовали десятки тысяч государственных стандартов (ГОСТов), которые были обязательны для выполнения, как товаропроизводителями, так и приобретателями. Новый Закон предусматривает государственное регулирование только в сфере безопасности. Качество, свойства, конструкция становятся категориями рыночными.

РАО «ЕЭС России» приступило к практической реализации закона «О техническом регулировании» и в настоящее время создает систему технического регулирования для электроэнергетики, отвечающую рыночным принципам. Она включает в себя нормативную базу, состоящую из технических регламентов (Федеральных Законов), устанавливающих требования по безопасности, и стандартов, принимаемых на добровольной основе, в которых определяются требования к конструкции, качеству, свойствам приобретаемой продукции, а также современные подходы к определению соответствия (сертификации).

В заключение, особо следует отметить, что вновь создаваемые нормативные документы будут гармонизированы с международными.



Трейдер компании «Тройка Диалог» дает сигнал о заключении сделки. Фото предоставлено компанией «Тройка Диалог».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР: ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Сегодня, когда растет число российских компаний, которые развивают корпоративную социальную ответственность и улучшают стандарты ведения бизнеса, возникает вопрос о роли человеческого фактора и его правильном использовании в этом процессе. Перед компанией стоит задача, с одной стороны, найти правильное соотношение между восприятием инициатив по развитию корпоративного управления как прерогативы совета директоров и широко обсуждаемой темы, а, с другой стороны, между обеспечением информирования и понимания изменений всеми сотрудниками компании. Сочетание этих подходов - лучшая тактика в процессе перехода от начального этапа внедрения корпоративного управления к формированию комплексной корпоративной культуры, разделяемой сотрудниками. Недостаточное внимание человеческому фактору грозит компании серьезными последствиями.

Открытая дискуссия по вопросам корпоративного управления и этических норм дает возможность компаниям заложить более прочный фундамент на пользу бизнесу и сотрудникам компании.

Повышение стандартов ведения бизнеса является одной из немногих тем, которая требует обсуждения за пределами совета директоров на всех уровнях компании, при этом высшее руководство и управление кадров в равной мере призваны обеспечить понимание сотрудниками нововведений и, следовательно, обеспечить успешное достижение поставленных целей. Несмотря на то, что в большинстве случаев эта задача считается прерогативой совета директоров, открытая дискуссия по вопросам корпоративного управления и этических норм дает возможность компаниям заложить более прочный фундамент на пользу бизнесу и сотрудникам компании.

Однако не следует передавать задачу по разработке общего тона и изменений в корпоративной культуре и этическим нормам исключительно в руки управления кадров, так как ведущая роль в этом

процессе должна принадлежать руководству компании. Управление кадров призвано выполнять вспомогательную, а не основную роль. Даже если руководители, принимающие решения, возлагают на управление кадров большую ответственность, оно не сможет самостоятельно внедрить корпоративную культуру и корпоративные ценности. Корпоративная культура и стандарты ведения бизнеса являются не готовым продуктом, а формируются постепенно при поддержке менеджмента компании. Роль управления кадров в этом процессе - оказывать поддержку и способствовать внедрению изменений, а не быть их единственным инициатором.

Что может сделать управление кадров, чтобы как можно более широко вовлечь сотрудников в процесс внедрения бизнес стандартов, этических норм и практики надлежащего ведения бизнеса? Прежде всего, для этого необходимо понимать ожидания сотрудников - тем более, что новое поколение сотрудников, так называемое Generation Y, по-другому относится к работе: они не стремятся работать в одной крупной компании на протяжении всей жизни. Их представление о работе изменилось: теперь для них важен не «путь от начала до конца», а ответ на вопрос «в чем тут моя выгода?». В этих условиях компаниям становится труднее добиться того, чтобы все сотрудники одинаково воспринимали или, по крайней мере, осознавали корпоративные ценности. На психологическом уровне каждый сотрудник заключает с работодателем своеобразный индивидуальный договор, и, соответственно, может быть мотивирован и вовлечен в разной степени, поэтому применять ко всем единый подход представляется нецелесообразным. Более действенный подход состоит в том, чтобы определить универсальные принципы и подходы, которые разделяет большинство сотрудников, и на их основе разработать стратегию по организации обсуждения стандартов ведения бизнеса и ценностей компании.

«Само по себе принятие кодекса деловой этики не влияет на изменение поведения – важным фактором оказывается то, каким образом этот кодекс разрабатывается, доводится до сведения сотрудников и применяется на практике.»

«Кодекс деловой этики сам по себе не влияет на изменение поведения – важным фактором оказывается то, каким образом он разрабатывается, доводится до сведения сотрудников и применяется на практике.»

Управление кадров устанавливает ожидания сотрудников (как правило, с помощью опросов или работы в фокус-группах), а затем на основании этих данных совместно с руководством компании приступает к разработке стратегии и способов информирования сотрудников о стандартах ведения бизнеса. В процессе разработки действующего кодекса необходимо учитывать условия, в которых работает компания, контекст и актуальные проблемы. В то же время, кодекс должен найти отклик у сотрудников. Этому способствует открытое обсуждение содержания и способов внедрения политики и процессов в области корпоративной этики, понятного и принятого всеми сотрудниками. Благодаря личному участию сотрудников в разработке новых подходов и осознанию того, что их вклад приветствуется и служит руководством к действию, повышается лояльность, преданность делу и степень участия сотрудников во внутренних процессах компании.

Существует риск того, что в перечне обязательных пунктов управления компанией корпоративное управление станет формальным требованием «для галочки». Это происходит в том случае, если компания уделяет повышенное внимание формальным аспектам соответствия стандартам, забывая об их сути и необходимости участия сотрудников в их реализации. Принятие кодекса не обеспечивает автоматического выполнения этических норм. Менеджеры и сотрудники могут относиться к нему как к формальности, а не руководству к действию. Кроме того, если кодекс рассматривается, как дополнительная нагрузка, не приносящая видимых результатов, внедрение кодекса может натолкнуться на открытое сопротивление со стороны сотрудников.

Концепция «сопричастности» подразумевает участие сотрудников в принятии решений в области новых начинаний и изменений стиля работы, а также развитие чувства ответственности за будущее организации, в которой они работают. Те компании, которые делают успешные шаги в направлении привлечения сотрудников к решению этих вопросов, имеют больше шансов добиться того, что сотрудники воспринимают нововведения как часть своей работы и видят свою роль в развитии компании. Используя доступные им внутренние механизмы, они выступают против наблюдаемых ими нарушений. В современных условиях ведения бизнеса существует четкое понимание того, что руководство компании должно устанавливать и поддерживать процедуры, позволяющие сотрудникам оперативно сообщать о нарушениях. Четко разработанная процедура заявления о нарушениях помогает избежать ряда серьезных рисков, а соответствующие внутренние процедуры способствуют предотвращению ущерба компании или урона репутации в результате выявления негативной информации.

В заключении, бизнес-этика в настоящее время все в большей степени воспринимается как важный аспект управления компанией, способный как укрепить, так и разрушить ее репутацию, причем пристальное внимание всех заинтересованных сторон становится в этом процессе положительным фактором.

ОПЫТ КОМПАНИИ «ТРОЙКА ДИАЛОГ»: КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК МЕХАНИЗМ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Можно с достаточной долей уверенности заявить, что бизнес-этика – это далеко не первое, что приходит на ум при мысли о России. С момента распада СССР Россия занимает стойкие позиции в рейтингах самых коррумпированных стран мира, а ставшие уже национальной визитной карточкой корпоративные скандалы продолжают заполнять страницы газет и экраны телевизоров. Каковы шансы любой компании в одиночку повлиять на столь сложную ситуацию?

«Тройка Диалог», старейший и крупнейший инвестиционный банк России, стал лицом бизнес-этики страны не случайно. С момента своего основания в 1991 году, «Тройка» вступила в конкурентную борьбу с крупнейшими финансовыми домами мира, и в отсутствие связей и значительного капитала репутация стала главным козырем компании. В настоящее время «Тройка» отвечает за 14% общего оборота торговых операций в РТС, ММВБ, на внебиржевом рынке и рынке ADR и GDR, а также 25% рублёвого фондового рынка. «Тройка» участвует в первичном размещении акций большинства российских эмитентов, управляет активами на общую сумму в 3,7 млрд. долларов и имеет офисы в Москве, Киеве, Нью-Йорке, Лондоне и Никосии.

С первых дней своего существования, банк «Тройка Диалог» осознанно шел к созданию уникальной корпоративной культуры, строя «нормальную компанию для нормальной страны», по словам идейного лидера и Председателя Совета Директоров Группы Компаний «Тройка Диалог» Рубена Варданяна. Преследуя данную цель, в 1994 г. «Тройка» разработала официальный меморандум ценностей корпорации, содержащий корпоративные ценности, определяющий жизнь компании по сей день. Все «новобранцы» банка обязаны выучить меморандум наизусть, используя его простые принципы при разборке сложных ситуаций и принятии этически-важных решений. Ценности компании дополняет под-

робный список правил поведения, включающий в себя такие практические советы, как «Мы выигрываем и проигрываем вместе, поэтому никогда не говори «Это не моя проблема». В совокупности ценностей и правил поведения «Тройки Диалог» играет роль ДНК корпоративная культура компании, несущая философию «всеобщего блага» за пределы компании в рамках отношений с рынком и обществом в целом.

В результате, компания смогла взрастить команду компетентных и лояльных профессионалов, заражённых идеей создания здоровой экономики путём построения здоровой компании. Идеалы этой команды были проверены на прочность в период экономического кризиса 1998 г., изрядно потрепавшего молодую экономику страны. Банк был вынужден принять серию антикризисных мер, включавших в себя существенные сокращения фонда заработной платы компании. Под натиском западных коллег, управление компании приняло решение оставить прежний уровень компенсации трейдеров – ключевых «носителей» доходов банка. Узнав о данном решении, коллектив трейдеров «Тройки Диалог» потребовал полного и справедливого снижения зарплаты, ознаменовав данным шагом новую эру командной культуры компании.

Вооружившись неординарной философией и этикой лидеров компании, «Тройка» стала катализатором многих национальных проектов по построению цивилизованного фондового рынка и становлению корпоративных стандартов. В данной роли, компания смогла оказать весомое влияние на формирование бизнес-среды России, снижая, таким образом, инвестиционные риски, улучшая эффективность работы финансового сектора и повышая конкурентоспособность и процветание банка.

Среди факторов успеха компании в области корпоративного управления особенно выделяются следующие:

«Компания оказала весомое влияние на формирование бизнес-среды в России, снижая, таким образом, инвестиционные риски, улучшая эффективность работы финансового сектора, и повышая конкурентоспособность и процветание банка.»

Поддержка и прямое участие управленцев высшего звена. Активная роль компании в процессе становления принципов корпоративного управления в России стала естественным продолжением философии лидеров компании, в первую очередь, Председателя Совета Директоров Группы Компаний «Тройка Диалог» Рубена Варданяна. Прямое и активное участие управленцев компании в создании и продвижении стратегии, тактики и коммерческой утилизации идей корпоративного управления обеспечило успех банка в данной области.

Лидерство вне пределов компании. Принципы достоинства и ответственности оказали глубокое влияние не только внутри компании, но и за её пределами, поскольку руководство «Тройки» смогло заразить весь коллектив банка идеей восстановления разрушенного общества и создания новых систем и инфраструктур рынка. В результате – лояльный и заинтересованный коллектив, способный активно влиять на развитие бизнес-среды компании.

Компетентность, проверенная временем. Для адаптации существующих мировых практик корпоративного управления к Российским реалиям «Тройка Диалог» регулярно участвует в форумах, конференциях и семинарах, приобретая новые знания и распространяя результаты собственных исследований. Данное постоянство, глубина, и долгосрочный подход обеспечивают прочный фундамент для проектов компании в области управления и бизнес-этики, усиливая репутацию и компетентность банка в России и за рубежом.

Бизнес-интегрированные решения. «Тройка Диалог» позиционировала корпоративное управление как бизнес-вопрос, требующий бизнес-решения, что, в свою очередь, позволило использовать уникальные аналитические навыки компании в области деятельности, зачастую не поддающейся количественной оценке. Результат – создание концепции корпоративного управления, полезной для финансовых рынков, а потому служащей рычагом давления на поведение бизнеса России.

Виртуозное партнерство. Умелые партнерства лежат в основе всей работы «Тройки» в области деловой этики и стандартов, а уникальный

аналитический продукт компании, «Рейтинг Корпоративного Управления», стал воплощением её сотрудничества с Всемирным Экономическим Форумом. Умение выбрать механизмы партнёрства, ведущие к качественно новым уровням работы, привело к повышению эффективности и результативности компании.

В 2001 г. «Тройка» вывела свою работу по корпоративному управлению на новый уровень, выпустив в партнёрстве с Всемирным Экономическим Форумом «Рейтинг Корпоративного Управления», предлагающий тогда на 65 страницах оценку инвестиционных рисков, связанных со стандартами управления крупнейших корпораций России. Возмужавший к 2006 г. до 174 страниц, «Рейтинг» ежегодно предлагает клиентам и партнёрам банка отчёты по инвестиционным рискам отдельных компаний, а также анализ рынка в целом. Неординарный продукт аналитики «Тройки» стал обязательной составляющей работы с клиентами, а постоянные инвесторы регулярно запрашивают информацию по корпоративному управлению прежде, чем принять решение по инвестициям в конкретную компанию. «Рейтинг Корпоративного Управления», опубликованный в шестом издании, и другие проекты компании направлены на обеспечение системных изменений в области корпоративного управления и финансовых стандартов.

Лидеры «Тройки Диалог» уверены, что многосторонние усилия компании в области корпоративного управления напрямую влияют на финансовый успех банка. Благодаря своей высокой репутации, по состоянию дел на 2006 г., «Тройка» привлекает 35 центов с каждого нового доллара, пришедшего на российский инвестиционный рынок, и управляет активами на общую сумму в 3,7 млрд. долларов. Ведущая роль компании в создании прозрачных, эффективных и стабильных фондовых рынков отмечена рядом международных наград и званий.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ: КОНТРОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Российские компании, особенно те, которые стремятся стать лидерами в своей области, успешно используют опыт стран Северной Америки и Европы. Многие компании мира ежедневно теряют деньги из-за отсутствия системы внутреннего контроля. Эти проблемы знакомы и российским компаниям. В поисках практических решений многие российские компании приходят к выводу, что внедрение в компании комплексной системы внутреннего контроля является самым практичным способом в обеспечении надлежащего корпоративного управления.

Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР), российский федеральный исполнительный орган, регулирующий рынок ценных бумаг, рекомендует компаниям развивать систему внутреннего контроля и аудита и содействует внедрению в компаниях «Кодекса корпоративного управления». Согласно Приказу ФСФР № 06-68 от 22.06.2006, в компаниях, входящих в котировальные списки «А» и «Б», «Совет директоров должен утвердить документ, определяющий процедуры внутреннего контроля над финансово-хозяйственной деятельностью эмитента, контроль над соблюдением которых осуществляет отдельное структурное подразделение эмитента, сообщающее о выявленных нарушениях комитету по аудиту».

Система внутреннего контроля необходима для эффективного управления – она обеспечивает достижение целей компании, повышение производительности и общую стабильность бизнеса.

Российским компаниям непросто принять решение об инвестировании в создание системы внутреннего контроля, которая зачастую не рассматривается как приоритетная область, особенно в условиях динамично развивающейся экономики, когда перед компаниями стоят задачи обеспечения эффективности и развития. Тем не менее, специалисты хорошо понимают, что создание эффективной системы внутреннего контроля возможно только при наличии инициативы руководства компании, обеспечении четкого выполнения поставленных задач и поддержки менеджеров разного уровня. Внедрение и поддержка эффективной и надежной

системы внутреннего контроля – дорогостоящий и сложный процесс. Создание таких систем в российских компаниях свидетельствует о высоком уровне лидерства и профессионализма руководства. Российские компании стремятся разработать системы контроля таким образом, чтобы они не оказывали негативного влияния на менеджеров и не препятствовали выполнению бизнес-задач. Эффективная система внутреннего контроля – это часть эффективного менеджмента – она обеспечивает достижение целей компании, повышение производительности и общую стабильность бизнеса.

Во многих российских компаниях реализация проектов в области внутреннего контроля основана на критериях, сформулированных Комитетом спонсорских организаций комиссии Тредвея (COSO). Однако способ применения стандартов COSO отражает специфику российской бизнес-культуры, направленной на поиск практических решений. Она выражается в том, что основное внимание в российских компаниях, как правило, уделяется выявлению и оценке рисков, разработке и внедрению механизмов контроля и мониторинга независимыми внутренними и внешними аудиторами. В большинстве случаев, служба внутреннего аудита подотчетна аудиторскому комитету совета директоров компании и административно подчиняется генеральному директору.

В силу исторического развития структура российских и западных компаний отличаются друг от друга. Во многих российских компаниях существовало контрольно-ревизионное управление (КРУ), которое напрямую подчинялось руководству компании, минуя совет директоров. КРУ осуществляло контроль исполнения внутренних правил, процедур и инструкций, проводило расследование случаев мошенничества и других нарушений, как правило, уже совершенных, являясь, по сути, частью системы контроля со стороны менеджмента. Сегодня КРУ, по-прежнему, существует в ряде российских компаний наряду со службой внутреннего аудита, которая является инструментом совета директоров компании для оценки работы менеджмента. В частности, служба внутреннего аудита оценивает эффективность выполнения менеджментом таких задач как

«Эффективная система внутреннего контроля – это часть эффективного менеджмента – она обеспечивает достижение целей компании, повышение производительности и общую стабильность бизнеса.»

«управление рисками» и «контролирование бизнес-процессов».

Задачи службы внутреннего контроля в российских компаниях одинаковы во всех областях бизнеса и не отличаются от тех, которые приняты на международном уровне. Служба внутреннего контроля компании призвана обеспечить:

- **Эффективность и продуктивность.** Обеспечение защиты активов компании, оптимизация их использования, минимизация потерь и злоупотреблений. Очень часто в российских компаниях эта задача осуществляется с помощью специальных процедур контроля расходов и выполнения инвестиционных программ.
- **Достоверность финансовой отчетности** и другой финансовой информации. Это касается финансовой информации, как для внутренних, так и для внешних пользователей.
- **Соответствие законодательству** и внутренним процедурам. Обеспечение деятельности в рамках законодательства и в соответствии с политикой менеджмента компании.

Как показывает пример компании СУЭК, в российских компаниях понимают, что внедрение, поддержка и обеспечение работы системы внутреннего контроля – это, прежде всего, задача руководства компании. При этом на начальном этапе ответственность за реализацию процедур внутреннего контроля возлагается на руководителей среднего звена компании.

Наряду с этим во многих российских компаниях распространена практика создания специальных групп внутреннего контроля, задача которых – консультировать менеджмент компании в процессе внедрения системы внутреннего контроля. Как правило, такие группы существуют в крупных российских компаниях. Они обеспечивают централизованные процессы, контролируют выполнение задач, а также согласованность и соответствие стандартам процедур контроля в масштабах компании.



Рис. 4 Система внутреннего контроля
Источник: KPMG

На Рис. 4 представлены обязанности разных участников систем внутреннего контроля, которые сегодня создаются в ряде ведущих российских компаний:

Подводя итог, можно сказать, что среди крупнейших российских компаний наблюдается общая тенденция внедрения практики корпоративного управления. Как показывает пример компании СУЭК, это сложный процесс, который предполагает изменение стиля руководства компанией и его основных задач. Помимо этого, компаниям не хватает опыта. Но чем больше растет интерес российских компаний к листингу на международных биржах и приобретению активов за рубежом, тем более активно они внедряют международные стандарты корпоративного управления на основе опыта стран Европы и Северной Америки.

ОПЫТ КОМПАНИИ СУЭК: ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания» (СУЭК) – крупнейшее в России угольное объединение, которое обеспечивает около 30% поставок энергетического угля на внутреннем рынке и примерно 25% российского угольного экспорта. Филиалы и дочерние предприятия СУЭК расположены в Красноярском, Приморском и Хабаровском краях, Иркутской, Читинской и Кемеровской областях, в Бурятии и Хакасии. В 2006 г. предприятия СУЭК добыли в совокупности 90 млн. тонн угля. в 2006 г. объем экспорта компании составил 23 млн. тонн угля. в компании работает свыше 43 тыс. чел. СУЭК также является крупнейшим частным акционером ряда энергетических компаний Сибири и Дальнего Востока.

Система корпоративного управления в компании СУЭК на сегодня имеет все необходимые составляющие: это функция внутреннего аудита (ее реализует служба внутреннего контроля и аудита), и подразделение риск-менеджмента, и группа внутреннего контроля, которая отвечает за организацию разработки и совершенствования контрольных процедур. Компания стремится организовывать работу всех перечисленных подразделений в соответствии со стандартами и лучшими практиками международного уровня. В данной статье рассматривается организация эффективного взаимодействия между риск-менеджментом и внутренним аудитом компании.

Подчиненность внутреннего аудита

Служба внутреннего контроля и аудита (СВКиА) в СУЭК функционально подчиняется Комитету по аудиту совета директоров и административно – генеральному директору. Это означает то, что план работы и бюджет СВКиА утверждает Комитет по аудиту. Он же оценивает ее работу, с учетом мнения менеджмента, утверждает все виды мотивационных выплат сотрудникам внутреннего аудита, решает вопросы о численности и штатном расписании Службы. Административное подчинение генеральному директору обеспечивает исполнение утвержденного бюджета и создание необходимых

условий для работы внутренних аудиторов. Функциональное подчинение совету директоров и комитету по аудиту создает основу нашей объективности и независимости от менеджмента и позволяет совету директоров получать от нас более обоснованные и объективные оценки.

Организационная структура

Предприятия компании (шахты, разрезы, сервисные и транспортные предприятия) территориально распределены и находятся в восьми субъектах РФ в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока. Внутренний аудит состоит из пяти подразделений – подразделение в головном офисе, и четыре региональных управления, каждое из которых охватывает предприятия своего региона. В общей сложности во внутреннем аудите работают 56 сотрудников, из которых 24 работают в головном офисе. В состав службы входит также Контрольно-ревизионное управление (в составе подразделения головного офиса).

Структурно подразделение службы головного офиса состоит из двух блоков – блока методологии и блока управления аудиторскими проектами. Из названий следуют их функции: блок методологии состоит из экспертов и обеспечивает методологическую поддержку аудиторских проектов, формирование сводной информации по направлениям внутреннего контроля. В отличие от внешнего аудита, внутренний аудит в СУЭК оценивает не только процессы формирования финансовой отчетности. Значительное внимание и ресурсы уделяются другим областям деятельности, несущим риски для компании, в частности, это инвестиции и капитальное строительство, корпоративные и социальные отношения, оценка активов и запасов, информационные технологии и информационная безопасность и ряд других. Каждая область экспертизы требует специальных знаний, поэтому экспертами работают сотрудники, имеющие соответствующую квалификацию, подтвержденную профессиональными сертификатами.



«Российские компании все чаще сталкиваются с требованиями соблюдения применимых норм российского и иностранного законодательства, а также ведения бизнеса в соответствии с общепринятыми принципами социальной ответственности со стороны иностранных деловых партнеров и других иностранных заинтересованных сторон.»

Блок управления проектами обеспечивает организацию и координацию выполнения аудиторских и контрольно-ревизионных проверок, экспертизу по основным направлениям бизнеса (добыча, транспорт и сервис, сбыт, энергетика), а также ведет межрегиональные аудиторские проекты. Одно из главных квалификационных требований к сотрудникам блока – это управление проектами на профессиональном уровне, умение взаимодействовать с менеджментом предприятий.

Функционал

Функции СВКиА определены «Положением о службе», утвержденным советом директоров и введенным в действие приказом генерального директора. в соответствии с ним, СВКиА выражает мнение о системе внутреннего контроля, риск-менеджмента, информационной безопасности, сохранности активов и эффективности операций. Главными потребителями этой информации являются совет директоров и его комитеты, высший менеджмент компании.

Независимость и объективность внутреннего аудита обеспечивается также тем, что оплата труда и мотивация внутренних аудиторов не зависят от менеджмента компании, а решаются комитетом по аудиту на основании специального «Положения об оплате труда сотрудников службы внутреннего аудита», действующего в компании.

Практика показала, что комитет по аудиту, другие комитеты совета директоров и генерального директора часто интересуют анализ эффективности отдельных операций и проектов, а не только оценка эффективности контрольных процедур. Например, СВКиА часто проводит анализ и оценку рисков проектов решений, предлагаемых менеджментом совету директоров, а по заказу менеджмента – оценку эффективности деятельности отдельных

подразделений компании.

Отдельное направление работы — внутренние консультационные услуги по заказу менеджмента. Они оказываются таким образом, чтобы не создавать риска потери внутренним аудитом объективности и независимости при последующем аудите консультируемых процессов. Например, сотрудник внутреннего аудита может участвовать в проекте внедрения ERP в составе группы контроля качества. Это позволяет выявлять риски на возможно более ранних стадиях и своевременно принимать меры по их снижению. Важно, чтобы при оказании консультационных услуг внутренний аудитор не оказывался лицом, принимающим бизнес-решения, иначе потом ему сложно будет сохранить объективность при аудите соответствующих процессов.

Использование внешнего опыта

В службе работает достаточно много бывших сотрудников из компаний «большой четверки», что способствует самостоятельному развитию и совершенствованию методики аудитов. По тем вопросам методологии, которые компания из-за текущей работы не успевает охватить сама, привлекаются консультанты. в 2006 г. был разработан ряд методических руководств с помощью консультантов из Ernst&Young, традиционно компания также тесно взаимодействует с KPMG.

Внутренний аудит в угольно-энергетическом секторе имеет особенности (например, в области промышленной безопасности и экологии). Поэтому СУЭК налаживает контакты и обмен информацией в области методологии внутреннего аудита с зарубежными угольно-энергетическими компаниями. Обмен опытом оценки рисков, годового планирования, распределения ресурсов помогает нам повышать

“Профессия внутреннего аудитора больше, чем другие, требует от человека доверия и искренности в отношении к своим коллегам. Поэтому вопросам формирования эффективной команды необходимо уделять особое внимание.”

эффективность своей работы. Целевой функцией на ближайший год является сокращение затрат бюджета внутреннего аудита на 10% при увеличении объемов и качества работы. Повышение производительности труда аудиторов достигается также за счет широкого использования нами специализированного программного обеспечения TeamMate — разработки PwC. Оно позволяет стандартизировать проведение и оформление результатов аудиторских процедур, облегчить контроль за выполнением и управление аудиторскими проектами.

Формирование команды

Внутренний аудитор — профессия, которая требует определенных личных качеств — например, стрессоустойчивость, умение работать в условиях конфликта и неопределенности, самостоятельно принимать обоснованные, тщательно взвешенные решения, эффективно взаимодействовать и обмениваться знаниями с коллегами.

Профессия внутреннего аудитора больше, чем другие, требует от человека доверия и искренности в отношении к своим коллегам. Поэтому вопросам формирования эффективной команды необходимо уделять особое внимание.

Ежеквартально среди сотрудников проводятся опросы «360 градусов», которые позволяют сотруднику взглянуть на себя со стороны. Это означает, что каждый сотрудник получает отзывы своих коллег о его успехах в профессиональном росте, умении работать в команде, руководить проектами и т.д. Это «общественное мнение» не всегда объективно отражает полезность сотрудника для организации, но позволяет руководителю службы выявить потенциальные конфликты и наметить пути развития личных качеств каждого сотрудника. А самому сотруднику — подумать, что необходимо скорректировать в своих отношениях с коллегами.

Периодически (два раза в год) проводятся тренинги для всего состава службы, на которых проходят обмен опытом работы, изучение новых методик, встречи с менеджментом и членами совета директоров и комитета по аудиту. Это также служит эффективным способом формирования команды. План обучения и повышения профессиональной квалификации формируется для каждого сотрудника персонально и по службе в целом. Он включает в себя получение и продление профессиональных сертификатов. Основные из них — российские квалификации профбухгалтера, профаудитора; международные: CIA — Certified Internal Auditor, CISA — Certified Information System Auditor, CFE — Certified Fraud Examiner. Кроме того, сотрудники должны иметь более специализированные квалификационные сертификаты, необходимые для работы, например, эксперт по активам и запасам полезных ископаемых — сертификат оценщика. Постоянное внимание к профессиональному развитию сотрудников создает дополнительную мотивацию работать именно в данной компании и сокращает затраты на персонал на 20–30%.

Программа по борьбе с хищениями

Программа включает в себя три направления работы: первое — меры по оборудованию техническими средствами предотвращения хищений (ограждения, турникеты, автомобильные и конвейерные весы, системы видеонаблюдения); второе — создание в обществе атмосферы нетерпимого отношения к хищениям; третье — создание возможностей для сотрудников активно участвовать в предотвращении и выявлении хищений.

Ежемесячные публикации в газете компании о выявленных случаях хищений и наказании виновных, проведение тренингов по корпоративной этике и действиям при выявлении хищений, выпуск карманных календарей с телефонами горячей линии для сообщений о хищениях.

«Ежемесячные публикации в газете компании о выявленных случаях хищений и наказании виновных, проведение тренингов по корпоративной этике и действиям при выявлении хищений, выпуск карманных календарей с телефонами горячей линии для сообщений о хищениях.»

Еще один важнейший элемент программы — создание «горячей линии» и других каналов коммуникаций, по которым сотрудники могут сообщать об известных им случаях хищений. Важно обеспечить анонимность сообщений и то, чтобы сообщения не были доступны тем, о ком в них сообщается. Поэтому в нашей компании информация по всем каналам связи («горячая линия», почтовый ящик, электронная почта) поступает в службу внутреннего контроля и аудита. Так как СВКиА не подчиняется менеджменту, то таким образом исключена возможность преждевременного разглашения информации. Первые четыре месяца работы горячей линии показали, что сотрудники компании, первоначально не очень доверявшие ей, относятся к ней сейчас с большим доверием. Мы получаем сообщения, которые позволяют предотвращать нанесение значительного материального ущерба компании. Средства, затраченные на борьбу с хищениями, полностью окупаются только выявленными хищениями. Трудно оценить профилактический эффект, но и он, вероятно, не меньше.

Пути повышения эффективности внутреннего аудита.

Одним из больших резервов является внедрение методов «непрерывного» аудита. В частности, широко используется участие внутренних аудиторов в комитетах и значимых совещаниях менеджмента, естественно, без права голосования и принятия решений. Эксперт по аудиту инвестиций участвует в заседаниях комитета по инвестициям; руководитель службы — постоянно приглашенный член правления. Это позволяет аудиторам быть вовлеченными в процессы обсуждения и принятия решений. При проведении аудита соответствующих процессов им не нужно тратить значительное время свое и менеджмента на «вникание» в проблему. Это улучшает отношения аудитора с менеджмен-

том, делает оценки аудитора более профессиональными и обоснованными.

Самооценка объектов аудита — второе направление повышения эффективности работы компании. Менеджмент аудируемого предприятия получает опросники («чек-листы»), ответы на которые позволяют аудитору составить мнение о системе внутреннего контроля. Самооценка требует определенного уровня культуры менеджмента, и мы вводим ее только на тех предприятиях и процессах, на которых мы проводили аудит и можем рассчитывать на получение достоверной информации. Проводится выборочная проверка полученных ответов, и общая трудоемкость процесса значительно ниже проведения обычного аудита.

НОРМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МИРОВАЯ ПРАКТИКА И ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ДИНАМИКА В РОССИИ

Постановка проблемы

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что бизнес в России продолжает иметь весьма неприглядный имидж. Российские компании, в целом, имеют самый низкий уровень доверия среди компаний промышленно развитых стран в основном из-за недостаточного соблюдения правовых норм и отсутствия у многих компаний социальной ответственности.

Сложившееся положение дел усугубляется позицией органов государственной власти, и совершенно очевидно, что взаимодействие бизнеса и правительства должно быть направлено в нужное русло для исправления положения. Необходимость в осуществлении перемен становится особенно явной в свете конкретной выгоды, которую российские компании и экономика страны в целом могут получить при соблюдении общепринятых норм ведения бизнеса и социальной ответственности.

В большинстве промышленно развитых стран разработанные стандарты корпоративного управления, системы менеджмента и нормы этики ведения бизнеса приобрели силу закона. Хотя в каждой стране существуют свои особенности, применение таких общепринятых стандартов становится универсальной нормой, что выгодно как компаниям, так и странам, в которых они осуществляют свою деятельность. В России эти стандарты применяются только в тех случаях, когда западные компании осуществляют инвестиции в России, и их российские деловые партнеры и сотрудники, контролируемые иностранными инвесторами, вынуждены соблюдать общепринятые стандарты, и в тех случаях, когда российские компании, желая привлечь иностранный капитал, размещают свои акции за рубежом. Динамика текущего этапа развития предоставляет российскому деловому сообществу и государственным регулирующим органам хорошую возможность обеспечить соблюдение норм корпо-

ративного управления в соответствии с международными стандартами, что приведет к появлению «культуры» соблюдения норм корпоративного управления и господству закона.

Правовой аспект: обязательные требования

Российские компании все чаще сталкиваются с требованиями соблюдения применимых норм российского и иностранного законодательства, а также ведения бизнеса в соответствии с общепринятыми принципами социальной ответственности со стороны иностранных деловых партнеров и других иностранных заинтересованных сторон. Эти требования основаны на законодательных нормах и принятых в мире стандартах ведения бизнеса, которые еще не приняли юридически обязательного характера, но приобретают квазинормативный характер по мере того, как они становятся той планкой, на которую ориентируются заинтересованные стороны в своих требованиях к ведению этического и устойчивого бизнеса. Все, кто заинтересован в улучшении инвестиционного климата в России и российской экономики в целом, должны представлять себе эту динамику развития.

В США компании, которые осуществляют свою деятельность за рубежом, должны соблюдать требования законодательства в области норм корпоративного управления в отношениях с деловыми партнерами. К ним, в частности, относятся:

- Закон Сарбейнса-Оксли, среди прочего, устанавливает строгие требования в отношении бухгалтерского учета и контроля компаний, требующие периодической сертификации надежности и достоверности ведения финансовых дел. Компании должны иметь свой свод правил (кодекс) этического бизнеса и «горячие линии» для обеспечения возможности сотрудникам компании или третьим лицам сообщать о ненадлежащем поведении, причем на условиях соблюдения анонимности.

Эти требования распространяются и на деятельность компаний в России.

- Законы и другие нормативные акты, регулирующие сделки с ценными бумагами, требуют строгого бухгалтерского контроля и раскрытия любой информации, которая могла бы существенно влиять на принятие решения об инвестировании в компанию или на решение акционеров об удерживании или продаже своих долей в компании. Такой контроль и требования к раскрытию информации распространяется также и на случаи взяточничества. Эти требования влекут за собой необходимость раскрытия информации об операциях компании в России и деловых партнерах.
- Стандарты США в сфере бухгалтерского учета и аудита ужесточились в связи с недавними корпоративными скандалами. Они также распространяются на операции компаний за рубежом.
- Закон США «О коррупции за рубежом» (U.S. Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) устанавливает строгий запрет и уголовную ответственность за подкуп иностранных должностных лиц физическими и юридическими лицами, включая случаи совершения таких действий через посредников. Для открытых акционерных обществ закон устанавливает стандарты бухгалтерского учета, разработанные таким образом, чтобы обеспечить обнаружение случаев взяточничества. Министерство юстиции США требует от компаний разработки эффективных программ соблюдения FCPA. Наличие такой программы снижает наказание в случае нарушения положений закона. Таким образом, при осуществлении инвестиций в России компании США должны принимать меры по соблюдению FCPA во взаимоотношениях с российскими деловыми партнерами.
- Законодательство США в отношении «отмывания» капитала, мошенничества с использованием современных средств связи и аналогичные законы, запрещающие сделки, связанные с доходами, полученными в результате незаконной деятельности, и мошенническую практику, в том числе, обман иностранных государственных

органов с целью снижения суммы налогов и таможенных пошлин. Это означает, что компании США не имеют права участвовать в такой деятельности, и не могут вести бизнес с российскими компаниями или инвестировать в компании, практикующие такую деятельность. Указанные требования заставляют компании США тщательно изучать историю своих российских деловых партнеров и любые предполагаемые сделки, которые могут вызывать подозрения.

- Фондовые биржи, на которых зарегистрированы открытые акционерные общества США, предъявляют к компаниям жесткие требования. Например, фондовая биржа Нью-Йорка требует, среди прочего, чтобы: компании имели комиссии по аудиту, корпоративному управлению и компенсационным выплатам; большинство директоров были независимыми; компании проходили ежегодную сертификацию на соответствие требованиям FCPA, принимали своды правил ведения этического бизнеса и проходили ежегодную сертификацию на соответствие требованиям биржи.
- Компании США должны также соблюдать требования многих других законов и нормативных актов, которые влияют на их деятельность в России, например, законодательство в области охраны окружающей среды, экспортного контроля, неучастия в бойкотах, таможенного законодательства и других законов, касающихся контроля импортно-экспортных операций.
- При полном или частичном приобретении компании в России, покупатели в США во избежание правовой ответственности и для принятия разумных решений должны проводить всестороннюю юридическую и финансово-экономическую проверку «due diligence», что требует раскрытия подробной, точной и достоверной финансовой и иной информации, касающейся различных аспектов деятельности такой компании. Если будет обнаружено, что компания действует с нарушениями требований законодательства, то такие нарушения должны быть устранены, а в некоторых случаях наличие таких нарушений

«В большинстве промышленно развитых стран разработанные стандарты корпоративного управления, системы менеджмента и нормы этики ведения бизнеса приобрели силу закона.»

- может препятствовать завершению сделки.
- Многие из вышеуказанных требований непосредственно применимы к российским компаниям, которые хотят зарегистрировать свои ценные бумаги на иностранных фондовых биржах, что заставляет их соблюдать указанные требования, если они хотят получить доступ к иностранному капиталу.

Вышеуказанные требования применяются на практике, когда компании США заключают сделки с российскими деловыми партнерами или осуществляют инвестиции в российскую экономику. Ниже приводятся типичные случаи из практики:

- Требования FCPA влекут за собой необходимость проверки потенциальных российских торговых представителей, агентов по продажам, консультантов, дистрибьюторов и даже сотрудников компаний. Такие проверки обычно предусматривают заполнение анкет российскими деловыми партнерами и проведение проверки относящейся к ним информации, причем для проведения проверок могут привлекаться частные следователи. Нормой является включение в контракты положений, требующих соблюдения требований FCPA и российского законодательства о конкуренции, при этом общим правилом становится периодическая сертификация на соответствие таким требованиям.
- Российские импортеры часто прибегают к мошеннической практике уменьшения сумм таможенных пошлин и НДС на импорт, исходя и стоимости импортируемых товаров. Российские поставщики товаров и услуг допускают нарушения валютного регулирования путем получения платежей через оффшорные банковские счета. В случае, когда компаниям-продавцам из США предлагаются такие сделки, они должны провес-

ти тщательную проверку для того, чтобы определить, не приведет ли вовлечение в потенциально незаконные схемы сделок к совершению ими уголовного преступления в соответствии с законодательством США.

- В случае, когда компания США приобретает контрольный пакет акций российской компании или учреждает российскую дочернюю компанию, то российские компании должны применять их свод правил этичного бизнеса, что влечет за собой необходимость разработки программ и процедур соблюдения правил, соответствующей подготовки сотрудников, контроля и обеспечения исполнения. Этот процесс часто влечет за собой необходимость болезненных преобразований, касающихся культуры ведения бизнеса. В то же время этические нормы должны быть проанализированы с точки зрения их соответствия российскому законодательству, при необходимости они должны быть изменены и адаптированы к российским условиям с учетом российского законодательства.

Российские компании и государственные органы могут предпринять ряд шагов по улучшению ситуации, среди которых можно отметить следующие:

- Россия должна подписать Конвенцию ОЭСР «О борьбе с подкупом иностранных должностных лиц в международных коммерческих сделках» и пересмотреть законодательные и правоприменительные нормы, как это сделали многие другие промышленно развитые страны.
- Россия должна принять, ввести в действие и обеспечить соблюдение всесторонних законодательных антикоррупционных норм, соответствующих международной практике. Проекты таких законодательных норм обсуждаются уже многие годы и требуют проявления большей заинтересо-

«Соблюдение правовых норм корпоративного поведения стало глобальной тенденцией, и международные компании разработали лучшие мировые стандарты, отвечающие требованиям всех заинтересованных сторон.»

- ванности на самом высоком уровне.
- Российские открытые акционерные общества должны принять свод правил этического ведения бизнеса, законодательство не должно навязывать содержание такого свода правил, но обязано предписать его наличие.
 - Должна быть отменена практика назначения высших должностных лиц на посты в российских компаниях, поскольку она создает неприемлемый конфликт интересов, а также служит проявлением нездорового сращивания бизнеса и государственных органов власти.
 - Государственным органам власти на всех уровнях необходимо принять и настойчиво претворять в жизнь политику нетерпимости в отношении коррупции и другим формам неправомерной деловой практики. Вялые и избирательные попытки по обеспечению соблюдения закона практически не оказывают влияния на чиновников-коррупционеров и на компании, прибегающие к их подкупу, и не способствуют росту доверия общества.
 - Международный опыт показывает, что роль свободной прессы очень важна для вскрытия случаев коррупции в компаниях и в правительстве. Пресса должна работать без неправомерного давления со стороны государственных органов власти, обстановка страха или репрессий должна быть исключена.
 - Постоянные усилия по установлению безусловного верховенства закона в России будут способствовать повышению в российском бизнесе культуры соблюдения норм корпоративного управления.

Заключение

Соблюдение правовых норм корпоративного поведения стало глобальной тенденцией, и международные компании разработали лучшие мировые

стандарты, отвечающие требованиям всех заинтересованных сторон. Соблюдение правовых норм является обязательным условием для обеспечения истинной корпоративной культуры в России. Эти факторы являются глобальными и универсальными, и со временем их важность, а следовательно, и требования к компаниям будут возрастать. Российским компаниям нужно адаптироваться к этим реалиям, чтобы стать или оставаться игроками на мировых рынках, привлекать капитал, в котором они нуждаются для своей деятельности и развития, и сохранять прибыльность. Действия и международный опыт, описанные в общих чертах в данной статье, уже успешно внедряются в России для достижения намеченных целей.

Опыт компании

«Лукойл»: реализация порядка по соблюдению правовых норм и социальной ответственности

ОПЫТ КОМПАНИИ «ЛУКОЙЛ»: РЕАЛИЗАЦИЯ ПОРЯДКА ПО СОБЛЮДЕНИЮ ПРАВОВЫХ НОРМ И СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Когда компания «Лукойл» начала работу по привлечению иностранного капитала, то перед ней встала задача на деле продемонстрировать соблюдение применимых правовых норм, а также свою приверженность международным принципам охраны окружающей среды и высокую социальную ответственность.

В 1993 г. компания «Лукойл» была приватизирована, и с этого времени ее акции публично продаются на фондовых рынках России. Компания была заинтересована в получении доступа к иностранному капиталу путем предложения ценных бумаг на иностранных фондовых рынках. В 1997 г. она разместила американские депозитарные расписки на внебиржевом рынке ценных бумаг в США. В 2002 г. «Лукойл» становится первой российской компанией, получившей полную (вторичную) регистрацию на Лондонской фондовой бирже. В 2000 г. «Лукойл» покупает в США компанию Getty Petroleum Marketing, и в 2001 г. приобретает активы канадской компании Bitech Petroleum Corporation. В 2004 г. компания ConocoPhillips приобретает 7,59% акций компании «Лукойл» (позднее ее доля увеличилась до 20%), и в то же время компания «Лукойл» приобретает в США примерно 800 автозаправочных станций, принадлежавших ConocoPhillips, причем с этой компанией был сформирован стратегический альянс и создано совместное предприятие в России. Кроме того, компания «Лукойл» осуществила инвестиции в других странах мира.

В результате деятельности по привлечению средств за рубежом в форме прямых иностранных инвестиций компании «Лукойл» потребовалось поднять уровень дисциплины, следовать самой лучшей общепринятой мировой практике ведения финансовой деятельности, поддерживать её на высоком уровне, а также обеспечить информа-

ционную прозрачность в соответствии с международными стандартами ведения финансовой отчетности.

Осуществление вышеуказанных инициатив и других шагов по привлечению инвестиций за рубежом для компании «Лукойл» (и ее совместных предприятий) в России повлекло за собой тщательные проверки со стороны международного инвестиционного сообщества, в связи с чем компания «Лукойл» приняла меры по повышению и поддержанию должного уровня дисциплины и внедрила передовую практику ведения финансовой деятельности на уровне лучших мировых образцов, что обеспечивало информационную прозрачность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности. В своей деятельности компания следует образцам общепринятой практики корпоративного управления и твердо придерживается принципов «Кодекса корпоративного поведения», принятого Федеральной службой по финансовым рынкам Российской Федерации. В 2004 г. американский журнал Global Finance признал «Лукойл» лучшей российской компанией нефтегазового сектора, а рейтинговое агентство Standard&Poor's присвоило компании первое место в рейтинге российских нефтяных компаний по открытости информации. Кроме того, компания была сертифицирована в соответствии с международным стандартом ISO 9001.

В области охраны окружающей среды компания «Лукойл» и большинство из ее российских дочерних компаний получили свидетельства на соответствие международному стандарту ISO 14001 по системам экологического менеджмента, и на соответствие стандарту OHSAS 18001 по системе управления профессиональной безопасностью и здоровьем. Компания разработала

Опыт компании

«Лукойл»: реализация порядка по соблюдению правовых норм и социальной ответственности

«Для привлечения прямых иностранных инвестиций компании «Лукойл» потребовалось поднять уровень дисциплины, внедрить лучшую мировую практику ведения финансовой деятельности, обеспечить информационную прозрачность в соответствии с международными стандартами.»

и внедрила всестороннюю программу по охране окружающей среды, а также принципы промышленной безопасности, охраны труда и экологической безопасности.

В социальной сфере «Лукойл» стала первой российской компанией, которая разработала и опубликовала в 2002 г. «Социальный кодекс», которым компания руководствуется в своей деятельности. Кодекс предусматривает различные социальные права и гарантии для своих работников, причем эти права и гарантии значительно шире тех, которые предусмотрены существующим законодательством в этой области. Кроме того, кодекс кратко формулирует обязательства компании по ее участию в общественной жизни и роли в обществе в целом, включая деятельность по охране природы, поддержку науки и образования, сохранение национального культурного наследия, поддержку физкультуры и спорта, участие в работе негосударственных организаций и благотворительную деятельность. Компания «Лукойл» также подписала «Соци-

альную хартию российского бизнеса» Российского союза промышленников и предпринимателей. «Лукойл» раз в два года публикует исчерпывающий отчет по социальной устойчивости развития компании в России, в котором используются показатели и рекомендации Глобальной инициативы по отчетности (GRI) и который проходит проверку аудиторской фирмой Bureau Veritas.



Нефтяники «Лукойла», в районе города Кагалым, Западная Сибирь. © REUTERS/ Виктор Коротяев

Глава 7. Подводя итоги: цена внедрения корпоративного управления

ПОДВОДЯ ИТОГИ: ЦЕНА ВНЕДРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В отличие от стоимости внедрения корпоративного управления и процедур внутреннего контроля в компании, которую можно рассчитать с помощью финансовых программ, определить их влияние на деятельность компании в финансовом выражении намного труднее. Как говорил Альберт Эйнштейн: «То, что можно оценить, не всегда имеет ценность; то, что ценно, не всегда поддается оценке».

Для успешного развития бизнеса надлежащая практика управления является необходимым, но не достаточным условием. Продукты и услуги компании не будут пользоваться спросом только потому, что структура ее управления соответствует международным стандартам. Тем не менее, сегодня в мировом бизнес-сообществе существует единодушное мнение о том, что внедрение корпоративного управления создает добавленную стоимость, как для менеджмента, так и для акционеров компании, а в долгосрочной перспективе оказывает положительное влияние на бизнес, особенно, в период экономического спада.

Исследование, проведенное KPMG International и компанией CREATE на основе опроса 192 инвестиционных банков, выявило интересные тенденции, которые можно рассматривать как пример того, какие изменения происходят в компаниях при внедрении практики корпоративного управления. В нем рассматривается ряд аспектов внедрения корпоративного управления в инвестиционно-банковском бизнесе, и оценивается влияние новой практики на результативность и эффективность работы компаний в этой области.

Данное исследование показало, как корпоративное управление внедряется на практике. Структуры управления расположены на трех взаимосвязанных уровнях (Рис. 6). Такая структура существенно влияет на ежедневную деятельность компании.

На первом уровне расположены структуры, включающие ряд систем и функций контроля. Они основаны на принципах корпоративного управления



Рис. 6: Архитектура корпоративного управления

и соответствующих положений компании. Их задача – обеспечить видимые результаты действия процедур внутреннего контроля. Большинство опрошенных компаний указали десять областей, в которых улучшение корпоративной практики привело к реальным результатам (Рис. 7):

- Процессы и механизмы внутреннего аудита
- Управление операционными рисками
- Упорядоченный процесс инвестирования
- Независимый контроль службы аудита
- Четкий процесс постановки задач
- Разработка и публикация политики корпоративного управления компании
- Возможность для сотрудников «без риска» сообщать о нарушениях
- Предоставление достоверной информации о показателях компании
- Обеспечение точности раскрываемой информации
- Организационная структура с четким распределением обязанностей

Второй уровень определяет поведение сотрудников компании. Существуют системы мотивации сотрудников по применению правил и принципов

корпоративного управления в повседневной работе и взаимоотношениях с заинтересованными сторонами. Таким образом, поведение сотрудников и действующая система контроля взаимоусиливают друг друга и способствуют повышению эффективности корпоративного управления.

Третий уровень, основанный на двух предыдущих, относится к культуре ведения бизнеса и создает, так называемый, «корпоративный дух» соответствия правилам, совокупность принятых норм и пра-

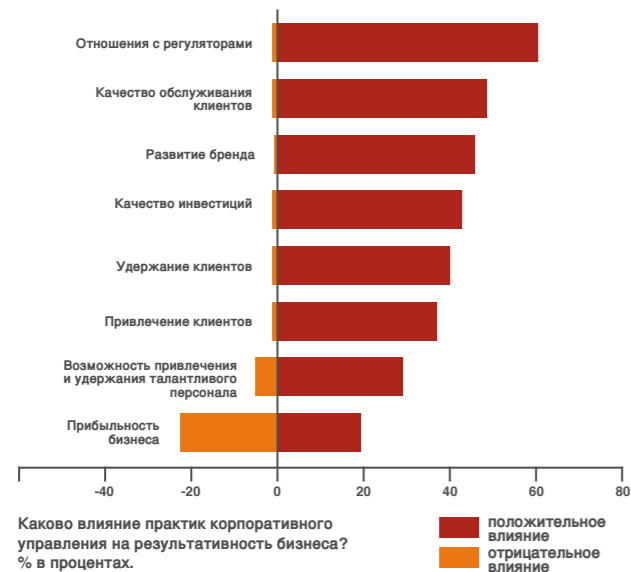


Рис. 7: Каково влияние практик корпоративного управления на результативность бизнеса?

вил поведения компании. Такая сформировавшаяся практика работы предоставляет необходимую систему моральной проверки, на основе которой в компании поддерживается баланс самоконтроля и отчетности, усиленной, в случае необходимости, формальными механизмами и системами контроля.

Как показало исследование, когда речь идет о показателях эффективности компании, результатов деятельности и разработке новых продуктов,

при внедрении корпоративных инициатив многие компании должны быть готовы сначала понести издержки, а потом уже получить ожидаемые результаты. Конечно, при анализе издержек и преимуществ внедрения принципов корпоративного управления нельзя забывать о целом ряде других факторов, влияющих на эффективность деятельности компании. Тем не менее, можно выделить несколько очевидных положительных аспектов и определить их стоимость для компании:

1. На уровне ведения бизнеса – улучшение отношений с регулирующими органами, повышение качества обслуживания клиентов, развитие бренда, однако при этом растет стоимость и, соответственно, влияние на общую рентабельность.
2. На уровне производственной деятельности – улучшение качества принятия решений, расширение возможностей международного сотрудничества, при этом за счет увеличения рабочего времени, затрачиваемого менеджментом компании, и повышение степени бюрократизации организации.
3. На уровне разработки продукта – повышение прозрачности, рост продаж, развитие маркетинга. При этом за счет роста потребности в юридических услугах, роста числа дискламаций в меньшинстве компаний отмечено снижение скорости вывода на рынок новых продуктов.

Чтобы добиться оптимального соответствия между издержками и выгодой в области внедрения корпоративных стандартов, регулирующим органам следует проводить больше консультаций с компаниями при разработке новых законов. Принятие нового законодательства, рост бюрократических требований и реализация внутренних корпоративных инициатив в области корпоративного управления в странах Северной Америки потребовали со стороны высшего руководства компаний значительного вклада дополнительного времени. Однако со временем, особенно в связи с принятием дополнений и разъяснений к Закону Сарбейнса-Оксли,

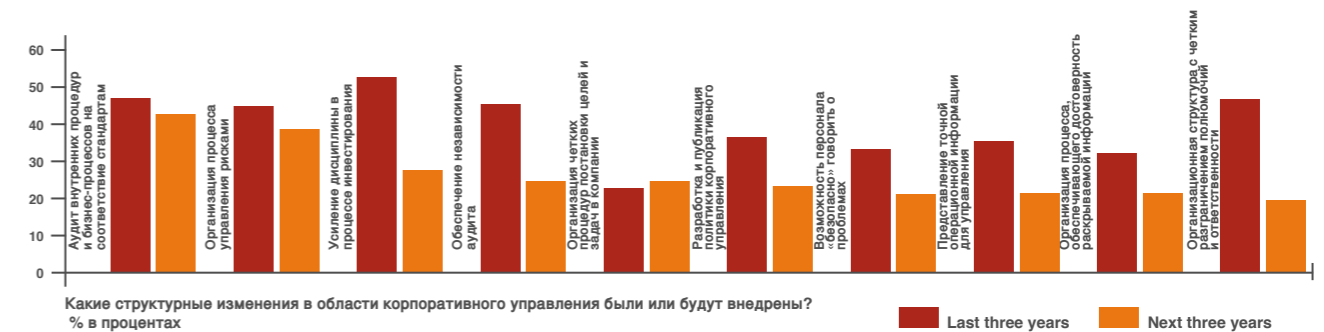


Рис. 8: Какие структурные изменения в области корпоративного управления были или будут внедрены?

ожидается улучшение баланса между издержками и выгодой.

Еще один комплексный анализ затрат и преимуществ корпоративного управления был проведен в США в рамках общего исследования влияния на деятельность компаний Закона Сарбейнса-Оксли. Компания Lord & Venoit подготовила доклад «Внедрение требований 404-й. Стоит ли выгода затрат?». Это исследование основано на изучении данных по ценам акций 2481 компании-эмитента (по состоянию на конец декабря), которые на протяжении, по крайней мере, двух лет следовали требованиям статьи 404 Закона Сарбейнса-Оксли. Авторы исследования рассчитали среднюю цену акции компаний на каждую из трех дат: 31 марта 2004, 2005 и 2006 гг. (даты отчетов компании за период до, после первого и после второго года внедрения процедур контроля в соответствии со статьей 404).

По данным исследования, в течение двухлетнего периода зарегистрированы следующие изменения (Рис. 8):

- в компаниях, где в течение двух лет эффективно работали контрольные процедуры в соответствии со статьей 404, средняя цена акций увеличилась на 27,67%, (8,92% за первый год и 18,72% за второй);
- в компаниях, где контрольные процедуры в соответствии с требованиями статьи 404 действовали только в течение второго года, средняя цена акций увеличилась на 25,74% (0,6% за первый год и 25,14% за второй).
- в компаниях, где не действовали контрольные процедуры в соответствии с требованиями статьи 404, средняя цена акций снизилась на 5,75% (снижение на 9,85% за первый год и повышение на 4,11% за второй).

Как показывают эти два исследования, внедрение практики корпоративного управления имеет большое значение особенно для российского бизнеса. По мере роста прибыли, ряд российских компаний

реинвестируют часть доходов в развитие системы корпоративного управления. Это означает, что компании повышают добросовестность своих сотрудников, общую деловую культуру и, таким образом, вносят свой вклад в укрепление репутации российского бизнеса в России и за рубежом.

«Российские компании, соответствующие международным бизнес-стандартам, расширяют свои возможности сотрудничества с иностранными партнерами и участия в международных сделках, включая приобретение активов за границей. Компаний, которые понимают, что ценность корпоративного управления выше, чем издержки при его внедрении, имеют больше шансов стать полноправными участниками глобального рынка.»

Согласно приведенным исследованиям, в долгосрочной перспективе приверженность принципам корпоративного управления на практике приносит компании такие важные положительные результаты, как улучшение репутации, узнаваемость бренда, рост эффективности инвестиций и повышение качества обслуживания клиентов. У российских компаний, соответствующих международным бизнес-стандартам, расширяются возможности сотрудничества с иностранными партнерами и участия в международных сделках, в том числе приобретения активов за границей. Компании, которые понимают, что ценность корпоративного управления выше, чем издержки при его внедрении, имеют больше шансов стать полноправными участниками глобального рынка.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Де Джордж Р.Т.** Деловая этика, М., Экономическая школа, 2001, 560 с.
2. **Декларация добросовестного ведения деловой практики.** «Центр деловой этики и корпоративного управления». Санкт-Петербург, 2007. <http://www.cfbe.ru/declaration.htm>
3. **Деловая этика.** Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике. Министерство торговли США, Управление международной торговли. Вашингтон, 2004. http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Russian_BEM_Full_Text.pdf
4. **Джонс Г., Кауфман Д., Хеллман Д.** Лови момент, прихвати немного государства. Скупка государства, коррупция и влияние в странах с переходной экономикой. Вашингтон: Институт Всемирного банка, сентябрь 2000. http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/seize_synth_russian.pdf
5. **Джонс Г., Кауфман Д., Хеллман Д.** Что стоит за «загрязняющей рукой» правительства в переходном периоде. Компании «скупают» государство. Всемирный банк, 2000. http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/transition-r_marchapril2000.pdf
6. **Доклад о социальных инвестициях в России.** Ассоциация менеджеров. Москва, 2004. <http://www.amr.ru/research/report/>
7. **Принципы ведения бизнеса «Круглого стола в Ко».** Сент-Пол, 2007. (<http://www.cauxroundtable.org/caux-russian.htm>)
8. **Сэмюэл А. Дипиаза, Роберт Дж. Экклз.** Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества, Альпина Паблишер, 2003. <http://www.gderokupki.ru/books/ozon/1445571.html>
9. **Кодекс корпоративного поведения.** Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг РФ, 5 апреля 2002. <http://www.cfbe.ru/coderus.htm>
10. **Хеллман Д., Кауфманн Д.** Преодоление проблемы узурпации государства в странах с переходной экономикой. // Финансы и развитие. М., 2001. Вып. 38.-N 3.-С. 31-35. http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/fandd_statecapture_russian.pdf
11. **Шмидхейни С., Зараквин Ф.Д.Л.** Финансирование перемен. Финансовое сообщество, экоэффективность и устойчивое развитие. М., «Ноосфера», 1998, 201 с.
12. **Baskin J.,** Corporate Responsibility in the Russian federation: Recent Trends (OECD, 2007), DAF/INV/WD(2007)9, <http://www.oecd.org/dataoecd/24/6/38470224.pdf>
13. **Black, Bernard, Love, Inessa & Rachinsky, Andrei** (2006). Corporate Governance Indices and Firms' Market Values: Time-Series Evidence from Russia, 7 Emerging Markets Review 361-379. <http://ssrn.com/abstract=966988>
14. **Cohen, Don & Prusak, Laurence** (2001). In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
15. **Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents.** Organization for Economic Cooperation and Development, DAFFE/IME/BR (97) 20, Paris, France, April 1998.
16. **Driscoll, Dawn-Marie & Hoffman, Michael W.** (1999). Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management, Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, Massachusetts.
17. **Essrig, Lee C. (December 2001).** An International Management System Standard for Business Conduct. <http://www.singerpubs.com/etikos/Essrig.htm>
18. **Esty D. & Winston A.** (2007). Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage.
19. **Gini, Al.** (1996). Moral Leadership and Business Ethics// Ethics & Leadership Working Papers, Academy of Leadership Press, Loyola University, Chicago.
20. **Hellman, Joel & Jones, Geraint, Kaufmann, Daniel & Schankerman, Mark** (2000). Measuring Governance and State Capture: The Role of Bureaucrats and Firms in Shaping the Business Environment. World Bank Working Paper 2312.
21. **Holliday C., Schmidheiny S. & Watts P.** (2002). Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development.
22. **Business against Corruption – a framework for Action.** International Business Leaders Forum, Transparency International. <http://www.iblf.org/resources/general.jsp?id=123703>
23. **Kirk, Jordan S. & Murphy, Joseph E.** Compliance Program: What the Government Really Wants. <http://www.integrity-interactive.com/compliance/guidelines.pdf>
24. **KPMG, CREATE,** Towards enhanced Business Governance Causes and Consequences in Global Investment. <http://www.kpmg.co.uk/pubs/beforepdf.cfm?PubID=1876>
25. **Murray, Matthew H.** Small Business: A Response to Corruption in Russia, Hearing on U.S. Policy Toward Russia, Part II: Corruption in the Russian Government, Committee on International Relations, House of Representatives, U.S. Government Printing Office, Washington DC, October 7, 1999. <http://www.ethicsrussia.org/library/testimony.htm>
26. **Savitz A. & Weber K.** (2006). The Triple Bottom Line: How Today's Best –Run Companies are Achieving Economic, Social and Environmental Success.
27. **Transparency International,** "TI Reader on Codes of Conduct: A Sample Selection", Berlin, July 1999.
28. **The Lord & Benoit Report: Do the Benefits of 404 Exceed the Cost?** <http://www.section404.org/pdf/Lord%20%20Benoit%20Report%20Do%20the%20Benefits%20of%20404%20Exceed%20the%20Cost.pdf>
29. **Willard B.** (2002). The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ АКТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МЕЖДУНАРОДНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ

- Парижская Конвенция об Организации экономического развития и сотрудничества (далее «ОЭСР») от 14 декабря 1960 г. (вступила в силу 30 сентября 1961 г.);
- Принципы корпоративного управления, принятые министрами ОЭСР 26-27 мая 1999 г., с изменениями;
- Конвенция ОЭСР по борьбе со взяточничеством государственных чиновников при совершении сделок в области международных экономических отношений;

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ

- Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с изменениями);
- Уголовный кодекс Российской Федерации 3 от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (с изменениями);
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ (с изменениями);
- «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (с изменениями);
- «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (с изменениями);
- «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1 (с изменениями);
- «Об инвестиционных фондах» от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ (с изменениями);
- «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» от 19 июля 1998 г. N 115-ФЗ (с изменениями);
- «О рынке ценных бумаг» от 22 апреля 1996 г. N 39-ФЗ (с изменениями);
- «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг от 5 марта 1999 г. № 46-ФЗ (с изменениями);
- «О приватизации государственного и муниципального имущества» от 21 декабря 2001 г. № 178-ФЗ (с изменениями);
- «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (с изменениями);
- «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций № 40-ФЗ от 25 февраля 1999 г. (с изменениями);
- Федеральный закон «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса от 24 июня 1999 г. № 122-ФЗ (с изменениями);
- «О защите конкуренции» от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ;
- «О естественных монополиях» от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ (с изменениями);

УКАЗЫ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- «Об обеспечении прав инвесторов и акционеров на ценные бумаги в Российской Федерации» от 16 сентября 1997 г. №1034;
- «О мерах по государственному регулированию рынка ценных бумаг в Российской Федерации» от 4 ноября 1994 г. № 2063 (с изменениями);

ПОЛЕЗНЫЕ АДРЕСА И ИНФОРМАЦИЯ О КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ И ОТВЕТСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

- «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» от 16 ноября 1992 г. № 1392 (с изменениями);

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ АКТЫ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ/ФЕДЕРАЛЬНОЙ КОМИССИИ ПО РЫНКУ ЦЕННЫХ БУМАГ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- Постановление «Об утверждении положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров» от 31 мая 2002 г. № 17/пс;
- Распоряжение «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения» от 4 апреля 2002 г. № 421/р;
- Распоряжение «Об утверждении Методических рекомендаций по осуществлению организаторами торговли на рынке ценных бумаг контроля за соблюдением акционерными обществами положений Кодекса корпоративного поведения» от 18 июня 2003 г. № 03-1169/р;
- Распоряжение «О методических рекомендациях по составу и форме представления сведений о соблюдении Кодекса корпоративного поведения в годовых отчетах акционерных обществах» от 30 апреля 2003 г. № 03-849/р;
- Постановление «Об утверждении положения о порядке проведения общего собрания акционеров путем проведения заочного голосования и внесении дополнений в Положение о ведении реестра владельцев именных ценных бумаг» от 20 апреля 1998 г. № 8;
- Положение «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», утвержденное приказом Федеральной службы по финансовым рынкам Российской Федерации от 10 октября 2006 г. № 06-117/пз-н.

Также настоящий документ включает в себя разъяснения в отношении вышеупомянутых законов и постановлений: Письмо Центрального Банка Российской Федерации «О современных подходах к организации корпоративного управления в кредитных организациях» от 13 сентября 2005 г. № 119-Т.

Американо-Российский Деловой Совет
www.usrbc.org

Антикоррупционная сеть (АКС)
www.anticorruptionnet.org

Ассоциация независимых директоров
www.nand.ru

Ассоциация по защите прав инвесторов
www.corp-gov.ru

Всемирный банк
www.worldbank.org

Всемирный экономический форум, Партнерская инициатива против коррупции (PACI)
www.weforum.org/en/initiatives/paci/index.htm

Глобальная инициатива по отчетности (GRI)
www.globalreporting.org

Глобальный договор ООН
www.unglobalcompact.org

Институт корпоративного права и управления
www.iclg.ru

Институт корпоративного управления
www.inkup.ru

Инициатива по этической торговле (Ethical Trading Initiative)
www.ethicaltrade.org

Инициатива прозрачности деятельности добывающих отраслей
www.eitransparency.org

Комитет спонсорских организаций
Комиссии Тредвея (COSO)
www.coso.org

Международная торговая палата (ICC)
<http://www.iccwbo.org/corporate-governance/>

Международная финансовая корпорация, Москва
www.ifc.org

Международный совет по горному делу и металлам (МСГМ)
www.icmm.com/corporate_governance.php

Международный форум лидеров бизнеса
www.iblf.ru; www.iblf.org

Национальный Совет по корпоративному управлению
www.nccg.ru

Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе
www.oecd.org

Принципы экватора (Equator Principles)
<http://www.equator-principles.com/>

Российский Институт Директоров
www.rid.ru

Технологии Корпоративного Управления
www.tku.ru

Управление ООН по наркотикам и преступности
www.unodc.org

Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл-Р»
www.transparency.org.ru

Центр деловой этики и корпоративного управления
www.cfbe.ru

Центр международного частного предпринимательства
www.cipe.org

Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса
www.cmbc.ru

Центр предпринимательства США-Россия
www.cfe.ru

Международный форум лидеров бизнеса принца Уэльского

Международный форум лидеров бизнеса принца Уэльского (The Prince of Wales International Business Leaders Forum, IBLF) – международная некоммерческая организация, учрежденная его Высочеством Принцем Уэльским в 1990 году – осуществляет свою деятельность почти в 50 странах мира, особенно, в странах переходной экономики. Цель IBLF – содействовать развитию партнерства и социально ответственной коммерческой деятельности, приносящей пользу бизнесу и обществу и способствующей стабильному социально-экономическому развитию без урона окружающей природной среде.

При поддержке свыше 70 ведущих компаний мира Форум реализует программы по развитию лидерства и участию бизнеса в поиске эффективных предложений по решению современных проблем местного и глобального развития. Форум убежден в необходимости привлечения бизнеса для достижения Глобальных задач тысячелетия, борьбы с бедностью и обеспечения устойчивого экономического развития.

15-16 Cornwall Terrace
Regent's park, London NW1 4QP, United Kingdom
Tel: +44 20 7467 3600
Fax: +44 20 7467 3610
Э-почта: info@iblf.org
Сайт: www.iblf.org

Российское партнерство по развитию ответственного бизнеса

В России IBLF начал свою работу в Санкт-Петербурге в 1993 году, и в 2007 году в Москве был зарегистрирован российский филиал. Задача Российского партнерства – разработка и реализация проектов, направленных на развитие и применение на практике принципов ответственного бизнеса. Семинары, круглые столы, обучающие программы и стажировки, проводимые Российским партнерством, позволяют объединить усилия некоммерческих организаций, бизнеса и государства для решения проблем здравоохранения в обществе и на производстве, занятости молодежи, развития предпринимательской культуры и повышения инвестиционной привлекательности России.