

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ
КЛИМАТ
В РОССИЙСКИХ
РЕГИОНАХ

Роль корпоративного
управления в развитии
бизнеса в Уральском
федеральном округе

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ

Роль корпоративного
управления в развитии бизнеса
в Уральском федеральном округе

Материалы международной конференции
(24 июня 2005 года, Екатеринбург)

Конференция организована Российским союзом
промышленников и предпринимателей
и Национальным советом по корпоративному управлению
при поддержке полномочного представителя Президента РФ в УФО,
губернатора и правительства Свердловской области.

Екатеринбург, 2005

**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ
В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ
Роль корпоративного
управления в развитии бизнеса
в Уральском федеральном
округе**

Материалы международной
конференции

Ответственный редактор:
Н. А. Остарков.

ISBN 5-91105-003-X

© Национальный совет
по корпоративному управлению, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ОТКРЫТИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

(6)

Пленарное заседание I

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

(13)

Пленарное заседание II

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ:

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, СТАНДАРТЫ И ПРАВОПРИМЕНЕНИЕ

(52)

Секция I

ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОЦЕНКИ РЕГУЛЯТОРОВ,

ЭМИТЕНТОВ, РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТОРОВ

(105)

Секция II

ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА:

НОРМЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

(140)

Секция III

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

(175)

Приложение I

Докладчики

(204)

Приложение II

Программа конференции

(209)

ОТКРЫТИЕ КОНФЕРЕНЦИИ

(6)

Председательствующий Эдуард Россель

Уважаемые коллеги, гости, я хочу вас поприветствовать в резиденции губернатора Свердловской области. Мы собрались на международную конференцию «Инвестиционный климат в российских регионах. Роль корпоративного управления в развитии бизнеса в Уральском федеральном округе». Я выступлю перед вами с небольшим сообщением, после этого выступит заместитель полномочного представителя Президента РФ в Уральском федеральном округе Виктор Федорович Басаргин, и потом я уступлю место Виктору Семеновичу Плескачевскому. Дальше идут пленарные заседания по графику. Спасибо.

Виктор Басаргин

Уважаемые коллеги, слово для выступления предоставляется губернатору Свердловской области Эдуарду Эргартовичу Росселю. Пожалуйста.

Эдуард Россель

Уважаемые коллеги, не случайно местом проведения конференции «Инвестиционный климат в российских регионах. Роль корпоративного управления в развитии бизнеса» была выбрана наша область. Свердловская область расположена в самом сердце Урала и России, наш регион обладает мощным индустриальным, инвестиционным, человеческим потенциалом, богатыми природными ресурсами, развитой

транспортной и финансовой инфраструктурой, имеет крупные достижения в области корпоративного управления. Несомненно, высокие корпоративные стандарты определяют инвестиционную привлекательность не только отдельных компаний и отраслей, но и региона в целом, создают условия для осуществления качественного наращивания инвестиций. Инвестиции же являются определяющим фактором, способным обеспечить стремительное продвижение в области новейших технологий, переход к инновационному пути развития. Это обеспечивает решение поставленных Президентом Российской Федерации Владимиром Владимировичем Путиным задач, таких как удвоение ВВП и преодоление бедности. И здесь ключевым вопросом являются формы взаимодействия власти и бизнеса, размеры присутствия государства в экономике.

(7)

На недавно прошедшем Санкт-Петербургском экономическом форуме Президент России говорил о том, что избыточное участие государства в хозяйственной жизни может стать тормозом для предпринимательской инициативы. В то же время он отметил, что существуют такие экономические сферы, где его присутствие вполне оправданно. Наша позиция в диалоге с бизнесом такова: жить в области и не заботиться о жителях невозможно, особенно в условиях, когда предприятия являются градообразующими.

Реализация этого принципа осуществляется через систему договорных отношений, основу которых составляет трехстороннее соглашение между правительством Свердловской области, профсоюзами и работодателями.

В Свердловской области сегодня сложился блок компаний-лидеров, которые не ограничиваются выполнением требований законодательства в области социальной ответственности, а проявляют инициативу в решении социальных вопросов, не боятся брать на себя груз социальных задач.

Среди таких лидеров можно выделить «Евраз-Холдинг», «СУАЛ-Холдинг», Уральскую горно-металлургическую компанию, Трубную металлургическую компанию, Уральский вагоностроительный завод, корпорацию ВСМПО «Ависма», Первоуральский новотрубный завод, Первоуральский динасовый завод. При поддержке этих и многих других компаний были реализованы крупные социальные проекты, такие как строительство областного онкологического центра, поликлиники областного клинического психоневрологического госпиталя для ветеранов войн, храм-памятник, дворец игрового спорта и другие объекты. Представители этой категории одними из первых выразили готовность следовать принципам Кодекса корпоративного поведения, разработкой которого занималась Федеральная комиссия по рынку

ценных бумаг. Не дожидаясь появления окончательной версии кодекса, они в конце 2001 года стали инициаторами создания в Свердловской области Некоммерческого партнерства «Элитарный Клуб корпоративного поведения», ставящего своей целью построение цивилизованных форм взаимодействия, системы разрешения экономических споров, соответствующей международным стандартам.

В то же время есть в области предприятия, подходящие к социальным вопросам чисто формально: выполнили требования закона, заплатили налоги – и считают себя свободными от всех обязательств. Должен сказать, сегодня этого недостаточно.

В области есть организации, которые не считают нужным выполнять и тот минимум, который закреплен законом, не заботятся ни о своих сотрудниках, ни об их семьях, ни о тех населенных пунктах, где расположены предприятия.

И вот таких собственников мы должны всем миром подтолкнуть к скорейшему осознанию взаимной зависимости бизнеса и общества. Не должно быть в России и в Свердловской области таких предприятий! Мы должны избавиться от социальной безответственности в бизнесе, от аутсайдеров, не позволяющих экономике страны работать в полную силу.

Еще одно важнейшее направление – это инвестиции в человеческий потенциал. Имеется в виду повышение квалификации работников, организация их досуга, программы оздоровления трудящихся, поддержка пенсионеров и семей сотрудников.

Инвестирование в развитие персонала, по сути, прибыльно. Поэтому, на наш взгляд, целесообразно возобновить образовательный заказ на подготовку в высших и средних специальных учебных заведениях специалистов для конкретных отраслей и предприятий. Одним из вариантов привлечения на предприятия специалистов может стать разработка стипендиальных программ.

Следующая проблема – сокращение численности работающих, что зачастую вызвано процессами реконструкции и модернизации производства. Существующие территориальные центры занятости не всегда могут проводить в необходимом объеме обучение и трудоустройство сокращенных работников. Поэтому есть необходимость на самих предприятиях разработать специальные обучающие программы для людей, вынужденных сменить сферу деятельности. Альтернативой этому может стать создание новых производств. Практика показывает, что рост оплаты труда, мероприятия по охране труда и здоровья, решение жилищных проблем, улучшение пенсионного обеспечения, решение проблем молодежи и другие

(8)

социальные гарантии являются инвестициями в работника, которые возвращаются многократно, обеспечивая повышение эффективности бизнеса и ускорение развития экономики региона.

Необходимым элементом повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности является наличие стратегии регионального развития. На Среднем Урале это, прежде всего, схема развития и размещения производительных сил Свердловской области на период до 2015 года. Схема получила высокие оценки как российских ученых и экспертов (стратегия была обсуждена президиумом Российской академии наук и в ряде компетентных научных организаций), так и управленцев, практиков, представителей бизнеса.

Сегодня по итогам четырех лет ее реализации можно прогнозировать, что в Свердловской области целевые параметры 2005 года будут не только достигнуты, но и перевыполнены. Объем валового регионального продукта по сравнению с 2000 годом возрастет в 1,5 раза (в стратегии предполагался рост порядка 30%), объем промышленной продукции увеличится почти на 50% вместо предусмотренных в программе 28%, инвестиции возрастут, как и предполагалось, в 2 раза, оборот розничной торговли вырастет в 2,2 раза, что существенно превышает запланированные показатели, номинальная начисленная заработная плата увеличится в 2005 году в 3,8 раза по отношению к 2000 году (в схеме 3,3 раза), а реальная заработная плата в 1,9 раза (в схеме в 1,6 раза).

С 2001 года в экономику Свердловской области вложено почти 200 млрд рублей внутренних инвестиций, иностранных – около 3,9 млрд долларов. Наиболее высокие темпы инвестиционной деятельности характерны для предприятий электроэнергетики, черной и цветной металлургии, связи, легкой, химической и нефтехимической промышленности, машиностроения, металлообработки и других отраслей. Продолжался инвестиционный подъем и в непроизводственной сфере, в жилищном строительстве, газификации.

По объему внутренних инвестиций в основной капитал Свердловская область занимает лидирующие позиции. Объем поступивших иностранных инвестиций за 2004 год составил 516 млн долларов. Темп роста физических объемов промышленного производства достигает 110%, что превышает среднероссийский показатель. Наша область устойчиво занимает в Российской Федерации третье место по объему выпускаемой продукции, уступая лишь Тюменской области с автономными округами и Москве.

Уважаемые коллеги, подводя итог сказанному, позволю себе кратко сформулировать стандарт социальной ответственности бизнеса

(9)

в Свердловской области. Первое: неукоснительное выполнение требований законодательства. Второе: производство качественной продукции и услуг. Следующее: эффективное ведение бизнеса, наличие программ стратегического развития предприятий; создание привлекательных рабочих мест; выплата легальной заработной платы и ее постоянный рост; инвестиции в развитие человеческого потенциала; учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел; участие в среднесрочной комплексной программе развития территории и текущих мероприятиях; участие в процессах социального партнерства. Органы власти Свердловской области видят свою задачу в выработке направления социально-экономической политики, создании условий для их реализации в диалоге с бизнесом. Условия этого диалога – проблемы корпоративного управления – будут обсуждены на конференции, (10) рекомендации которой должны быть направлены федеральным, областным, муниципальным органам власти и общественным организациям для использования в практической деятельности. Уважаемые коллеги, благодарю вас за внимание и желаю участникам конференции плодотворной и содержательной работы. Спасибо.

Слово предоставляется Басаргину Виктору Федоровичу, заместителю полномочного представителя Президента РФ в Уральском федеральном округе.

Виктор Басаргин

Добрый день, уважаемые коллеги! Мне бы хотелось от имени полномочного представителя Президента РФ в Уральском федеральном округе Петра Михайловича Латышева поприветствовать вас здесь и поблагодарить организаторов этой конференции: господина Плескачевского, профильный комитет Государственной думы, господина Вольского, Российский союз промышленников и предпринимателей за подготовку и проведение этого мероприятия, наших зарубежных партнеров, которые тоже здесь присутствуют, и, конечно же, Эдуарда Эргартовича и администрацию Свердловской области за организацию этого форума.

Думаю, что добрая традиция обсуждать проблемы корпоративного управления здесь, в Уральском федеральном округе, сложилась не случайно: российские традиции корпоративного управления закладывались в далекие 90-е годы на Уральской земле, в частности, в Свердловской области. И я помню, как тогда, в девяностые, в Свердловской области подписывался первый Кодекс поведения профессиональных участников фондового рынка. Тех, кто подписывал этот кодекс, сегодня можно назвать профессиональными участниками потому, что собственно рынок только начинался, а стандартов деятельности на

этом рынке практически не было. Мы пережили две волны корпоративных войн, которые прошли по всей стране, и Урал оказался в центре этих войн: основные корпоративные, вертикально интегрированные структуры зарождались именно в Уральском федеральном округе: в топливно-энергетическом комплексе, в металлургическом комплексе (это черная и цветная металлургия) и, конечно же, в машиностроении, т. е. тех трех китах, на которых сегодня стоит Уральский федеральный округ. Поэтому определенная корпоративная культура у нас уже сложилась, сформировались свои традиции. Именно отсюда, с Уральской земли, из Свердловской области пошло понятие социального партнерства, здесь оно зародилось, здесь закладывались его традиции. Еще один термин, характерный, наверное, с точки зрения корпоративных отношений только для России, – старший и младший партнер (причем это (11) вещи, не зависящие от величины пакета акций в том или ином корпоративном союзе), тоже зарождался здесь. Мне бы хотелось высказать пожелания относительно работы, которая начиналась Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг по Кодексу чести, поведения наших корпораций. Думаю, что эту работу надо очень серьезно продолжать, чтобы все взаимоотношения направить в строгое правовое русло по финансовым и фондовым рынкам.

Инвестиционную привлекательность Уральского федерального округа характеризуют следующие цифры. За последние пять лет объем инвестиций в Уральский федеральный округ и доля инвестиций округа в целом в масштабах России составляет 20%. За пять лет объем иностранных инвестиций вырос в семь раз, только за 2004 год в 1,9-2 раза. Сегодня практически все субъекты федерации, входящие в Уральский федеральный округ, имеют кредитные рейтинги зарубежных рейтинговых агентств и внутренние рейтинги для того, чтобы активно участвовать в финансовых рынках, кредитоваться, поэтому сегодня реализуется очень много серьезных проектов на Уральской земле. Эдуард Эргартович называл структуры, которые активно продвигают эти проекты. Например, в мае прошло совещание в Челябинской области с участием Президента Российской Федерации, где обсуждался один из национальных проектов, который мы будем продвигать в Уральском федеральном округе: Урал-промышленный, Урал-полярный. Он связан с тем, что необходимо осваивать богатейшие природные ресурсы полярного и приполярного Урала для того, чтобы решить проблемы ресурсной базы промышленных предприятий Свердловской и Челябинской областей. Сейчас эти проблемы не являются острейшими, но решить их нужно в течение ближайших 50 лет. Основой проекта является строительство железнодорожной магистрали вдоль восточного склона Уральских гор. Сегодня на наш

призыв участвовать в этом проекте откликнулся ряд наших корпоративных структур – это структуры топливно-энергетического комплекса, металлургические предприятия. Мы приглашаем для реализации этого проекта иностранный бизнес, и он откликается на наши предложения. Мы ждем предложений со стороны наших энергетиков, потому что там высочайшая ресурсная база, связанная с запасами низконапорного газа, который можно использовать, и мы понимаем, что это самый дешевый ресурс в энергетике. Существует ряд других вопросов, связанных с реализацией проекта. Для сотрудничества по этой линии мы приглашаем всех.

И последнее. Мы много говорим о социальном партнерстве. Мне бы хотелось, чтобы социальное партнерство развивалось, и не только как благотворительность со стороны наших корпоративных структур, а чтобы мы думали над тем, как повысить уровень жизни населения в целом. Именно в этом должна заключаться главная цель социального партнерства: это и повышение заработной платы, и улучшение всех социальных форм взаимодействия.

Что касается финансовых потоков Уральского федерального округа, то львиную их долю (практически 70%) составляет Свердловская область. Несмотря на то, что финансовые потоки в Уральском федеральном округе сбалансированы, с точки зрения наших вертикально интегрированных структур 70% средств – это переток финансовых ресурсов в Москву. Причем если с иностранными партнерами у нас положительное сальдо, то с Москвой – отрицательное. Мне бы хотелось сказать всем нашим корпоративным структурам, что сальдо должно быть как минимум нулевым для того, чтобы эти средства работали здесь, в Уральском федеральном округе.

Я вам желаю успеха, чтобы все ваши ресурсы были направлены на активную работу здесь, в Уральском федеральном округе, Свердловской области, в городе Екатеринбурге. Считаю, что Кодекс чести наших корпоративных структур должен стать той основой, на которой будет построена наша с вами работа. Мы ждем активного обсуждения и надеемся, что все ваши предложения получают поддержку на федеральном уровне. Спасибо за внимание!

Эдуард Россель

Уважаемые коллеги, я уступаю место Виктору Семеновичу Плескачевскому, председателю комитета Государственной думы Российской Федерации. Я бы с удовольствием участвовал в конференции до конца, но через 15 минут в Свердловск в рамках дней Азербайджана прибудет министр культуры этой страны Полад Бюль-Бюль Оглы, так что прошу меня извинить. Спасибо.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

Председательствующий Виктор Плескачевский

Продолжим работу. Для более близкого знакомства хочу сказать, что комитет по собственности в Госдуме занимается вопросами корпоративных отношений, потому что корпоративное управление или те самые кодексы корпоративного управления и поведения – это некий набор этических принципов, закрепляемых обычно в рамках общественного соглашения. Это не совсем то же самое, коллеги, что корпоративное право. Связь корпоративного права с инвестиционным климатом не только региона, а всей федерации, безусловна и гораздо более очевидна, чем с корпоративным управлением. Я хотел бы, чтобы в ваших выступлениях звучали пожелания по совершенствованию корпоративного права – по Закону об акционерных обществах (который, на мой взгляд, имеет отношение к системе корпоративного управления), Закону о рынке ценных бумаг в части, касающейся реестра. Здесь я вижу коллег, с которыми мы давно обсуждаем эту проблему.

Сейчас я предоставляю слово первому выступающему Дмитрию Александровичу Пумпянскому, вице-президенту Российского союза промышленников и предпринимателей, члену Национального совета по корпоративному управлению. Пожалуйста, Дмитрий Александрович.

Дмитрий Пумпянский

Спасибо. Уважаемые участники конференции, прежде всего хочу поблагодарить организаторов за предоставленную возможность выступить на этом форуме. На сегодняшнем этапе уровень развития корпоративного управления в России нельзя назвать зрелым. Идет

активный процесс его становления, в связи с этим в сегодняшней действительности, как уже было отмечено, часто складывается так, что институциональная среда, основывающаяся на законодательной и инфраструктурной базе, не соответствует уровню развития корпорации. Это обстоятельство является объективным тормозом для поступательного развития бизнеса и экономики. Именно в решении этого вопроса требуется быстрое и точное реагирование государства. В последнее десятилетие мы являемся свидетелями того, как процесс глобализации мирового хозяйства приводит к росту взаимосвязей и взаимозависимостей национальных экономических систем. В связи с этим происходят весьма существенные изменения в сфере функционирования предприятия, вынужденных адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и обострившейся конкуренции, при этом обособленные предприятия находятся в невыгодной экономической позиции вплоть до полной невозможности влияния на рынок. Именно поэтому в настоящее время интегрированные корпоративные структуры стали важнейшим субъектом экономики страны. Такие объединения концентрируют значительную часть объемов производства и реализации, играют доминирующую роль в развитии российской хозяйственной системы, являясь залогом ее интеграции в мировую экономику. Необходимо отметить, что интегрированные компании сегодня – это не просто набор предприятий, а целостная социально-техническая система, обладающая особым организационным ресурсом, эффективное управление которым позволяет повысить конкурентный статус компании во внешней среде. Очевидно, что инвесторы вкладывают средства не в производственные мощности, а именно в экономическую систему, в рамках которой эти мощности работают. Для потенциальных инвесторов крупные корпорации более привлекательны в силу своей прозрачности и открытости. Такие компании вынуждены более быстрыми темпами внедрять нормы эффективного корпоративного управления. С другой стороны, эта самая открытость является залогом выживания самой корпорации, поскольку для обеспечения управляемости системы интегрированные компании выстраивают внутрикорпоративные отношения на этих же принципах – на принципах открытости, прозрачности и понятности. Таким образом, именно корпорации являются одним из стимуляторов развития корпоративного управления в стране.

(14)

Понимая всю важность этой проблемы, заинтересованными организациями при активной поддержке и участии РСПП в марте 2003 года был создан Национальный совет по корпоративному управлению, деятельность которого охватывает весь спектр задач,

связанных с регулированием сферы корпоративного управления и повышением инвестиционной привлекательности российского бизнеса. С момента своего образования Национальный совет провел целый ряд исследований, позволяющих оценить динамику развития корпоративного управления в России и его влияние на инвестиционный климат. По мнению инвесторов, наиболее серьезными факторами, препятствующими развитию корпоративного управления, были и остаются непрозрачные структуры собственности, информационная закрытость российских предприятий, высокая степень злоупотреблений мажоритарными акционерами, слабость процедур внутреннего контроля и неэффективный менеджмент. При этом, согласно данным исследования, проведенного РСПП, сегодня не более чем для 80% компаний вопросы корпоративного управления приобретают все большую актуальность, а в среднем для 30% вопросы улучшения корпоративного управления являются приоритетными.

(15)

Между тем, качество корпоративного управления напрямую связано с состоянием внешней среды, в частности, законодательной базы, которая для крупных корпораций, в основном, регулируется федеральными законами об акционерных обществах, о конкуренции и ограничениях монополистической деятельности на товарных рынках, о ценных бумагах. В целом законодательство объективно отражает существующие бизнес-процессы, однако хотелось бы остановиться на отдельных, не решенных, но значимых для инвесторов вопросах. В частности, серьезным препятствием эффективной хозяйственной деятельности крупных корпоративных объединений является существующая на сегодняшний день практика одобрения сделок с заинтересованностью. Как известно, при одобрении сделок с заинтересованностью общим собранием акционеров решение считается принятым, если за сделку проголосовало более 50% от числа всех незаинтересованных акционеров, зарегистрированных в реестре, а не от числа присутствующих на собрании. На практике обеспечить присутствие на собрании более 50% от списочного состава незаинтересованных акционеров практически невозможно. Таким образом, законодательно не существует механизма разрешения возможного конфликта интересов акционеров и акционерного общества. Ограничение голосования заинтересованных и аффилированных лиц в сегодняшней законодательной ситуации, как она описана в Федеральном законе об акционерных обществах, практически обесмысливает открытое владение крупным пакетом акций. В связи с этим РСПП подготовил проект письма в Министерство экономического развития о подготовке правительством поправок в соответствующий федеральный закон.

На стыке с этой темой находится ряд вопросов налогообложения холдинговых компаний, в том числе так называемые трансфертные цены и их разграничение от внутрикорпоративного ценообразования. Отсутствие сегодня в законодательных актах понятия внутрихолдингового ценообразования не позволяет говорить о развитии внутрихозяйственных связей и, более того, ставит под сомнение возможность консолидации предприятия с целью оптимизации управления и минимизации издержек, а самое главное – тормозит дальнейшее развитие собственно производственных единиц. Выходом могло бы быть законодательное вменение налогового учета холдингу как единому налогоплательщику, поскольку в этом случае речь идет не о занижении налоговых отчислений, а о некоем справедливом распределении их между бюджетами отдельных территорий.

(16)

Также серьезным препятствием для развития российского фондового рынка эксперты называют существование налога на доходы от операций с ценными бумагами. В ряде стран Европы этот налог сведен к нулю в зависимости от срока владения акциями. Такая норма сегодня действует и в российском законодательстве, но только в отношении физических лиц, которые владеют акциями более трех лет. Затягивание решения этого вопроса в отношении юридических лиц поощряет целенаправленную регистрацию крупных компаний-холдингов в других государствах, где этот вопрос уже решен.

И еще несколько слов о необходимости совершенствования налогового законодательства в части неоправданного ограничения функционирования холдинговых компаний. В российском налоговом законодательстве сформулирован вопрос-тезис об экономической обоснованности расходов, но не определены критерии этой обоснованности, что позволяет налоговым органам в разных регионах произвольно толковать эту категорию, при этом может быть поставлен под сомнение любой факт функционирования хозяйствующего субъекта, даже обоснованность объединения предприятий, поскольку в законе отсутствует понятие интегрированной структуры и холдинга. Так, работа ряда корпораций построена на основании договоров передачи полномочий единоличного исполнительного органа управляющей компании. Такой договор – это уже реалья сегодняшней экономической действительности, но иногда рассматривается налоговыми органами как договор на оказание услуг одного юридического лица другому, хотя, по сути, это совсем другой договор – по содержанию, по характеру отношений, по своей природе.

В заключение я хочу сказать, что реформа корпоративного управления – это отражение тех процессов, которые происходят в стране

в целом. Все вместе эти изменения создают новую среду, новые правила взаимоотношений не только участников рынка с регуляторами, но и взаимоотношения между акционерами, акционерами и менеджментом и далее по цепочке. Высокий уровень корпоративного управления не является единственным фактором, определяющим успех компании на рынке. Однако он очень важен для успешного функционирования и развития бизнеса, инвестиционной привлекательности хозяйствующих субъектов и территорий, где они работают. И только в случае консолидации усилий предпринимательского сообщества, государства, регулирующих органов можно добиться качественных изменений, которые будут способствовать экономическому росту и укреплению российской хозяйственной системы. Спасибо за внимание.

(17)

Виктор Плескачевский

Спасибо, Дмитрий Александрович. Как председательствующий я воспользуюсь своим правом и возьму несколько минут, чтобы сделать доклад.

Конечно, есть огромное количество факторов, которые являются определяющими в вопросах создания условий инвестиционной привлекательности, условий удобных, понятных для инвесторов, адекватных, прозрачных, транспарентных для всех экономик, потому что мы, в конце концов, говорим о том, что строим страну с открытой рыночной экономикой. Все экономики – как сообщающиеся сосуды, поэтому адекватность крайне важна, необходима, и прочность тех систем, которые мы строим, является определяющим фактором при принятии решения: стоит или нет вкладывать сюда какие-либо деньги. Я обнаружил, что подавляющее число директоров открытых акционерных обществ, то есть тех самых публичных компаний, о которых у нас сегодня идет речь, не понимают, что такое корпоративное право, как оно соотносится с их собственными интересами, и пытаются понять, какая опасность здесь таится.

По статистике, в Москве и Московской области происходит порядка 300 захватов предприятий в год. И если на Урале сегодня еще не так, значит, до вас еще не добрались. Все это говорит о том, что та десятилетняя или, точнее, пятнадцатилетняя история корпоративных отношений, которая сложилась в России, – это ничтожная малость по сравнению с тем, как совершенствовались, развивались, устанавливались корпоративные отношения, допустим, в Англии или Соединенных Штатах. Такие отношения строятся столетиями, поэтому надо иметь в виду, что у нас не было шанса построить отношения цивилизованные, учитывающие все мелочи, в том числе особенности

такого тончайшего механизма самой сложной отрасли, как материальное право, построить инструментарий, который, с одной стороны, был бы понятен, с другой – адекватен текущей ситуации в России и признаваем миром. Поэтому надо понимать, что совершенствование права невозможно без участия профессионального сообщества, именно с его помощью образуется нормальное противостояние, в котором рождаются те самые механизмы; как говорят, один рождает оружие, другой – контрприемы, контрвозможности, контроружие. Но если мы не хотим такого спокойного, эволюционного, 200-летнего пути развития корпоративного права, необходимо время от времени делать срезы и обобщения, которые позволяют аккумулировать международный и свой опыт, свои набитые шишки, прописывать в нашем праве механизмы, которые бы создавали препятствия, с одной стороны, для захвата предприятий, а с другой стороны – не мешали слияниям и поглощениям. Сложнейшая задача! Тоньше, чем лезвие бритвы. Легко запретить все, но в результате мы не получим нормальной, эволюционирующей экономики, когда реорганизация предприятия необходима для того, чтобы приспособливаться к текущей ситуации. Иначе придется всеми бортами подставляться под залпы трейдеров, которые сегодня уже профессиональны, и они предоставляют услуги всем желающим, услуги гринмейла – корпоративного шантажа, либо услуги захвата предприятия. Если кому-то кажется, что эта проблема ничтожно мала, то я еще раз подчеркиваю – специально подчеркиваю – значит, до него эта проблема не добралась. Какое-то время назад в России, до вступления в силу Закона о банкротстве, существовал такой спокойный механизм захвата предприятия через банкротство. Но сейчас уже можно говорить, что благодаря тем наработкам профессиональных захватчиков можно было взять любое понравившееся предприятие, причем никаких шансов спастись у него не существовало. Все зависело от профессионализма нападающих. Сегодня, после вступления в силу Закона о банкротстве, основная масса скандалов в этой сфере резко сократилась. Остались скандалы переходящие, так как мы не можем сделать закон действующим, когда процедура банкротства уже начата. То есть она должна быть сначала закончена, а далее все пойдет в соответствии с новым законом. Переходящие скандалы – они оттуда. Все захватчики из области «банкрот» перешли в область «корпоративщики». По поручению Думы мы вынуждены были проанализировать большую часть существующих захватов, построить всю системотехнику, типологию разного рода захватов и сделать

(18)

комитету по собственности ряд предложений, освоить которые, может быть, жизни не хватит. Для работы мы время от времени приглашаем членов профессиональных сообществ либо иницилируем такого рода процессы. Да, в результате был создан экспертный совет при Минэкономразвития, который взял на себя часть работы. Да, конечно, работает Федеральная служба по финансовым рынкам. Но надо понимать, что у каждого своя точка зрения на эту проблему, и чаще всего получалось, что системный охват оказывался невозможен. Для себя мы уточнили пять основных направлений совершенствования корпоративного права. В рамках доклада я могу только обозначить эти направления в работе. Некоторые ключевые моменты находятся в стадии завершения на федеральном уровне и могут быть решены в ближайшее время. Первое направление – захват. Дело в том, что в российском законодательстве не прописано: захват – не захват, поглощения дружественные, недружественные, незаконные поглощения. Нет сегодня критериев определения. Надо потихоньку их вводить. Но на чем сегодня базируется захват? На самом деле есть две фундаментальные причины захвата. Первая – дело в том, что в развитых экономиках акции – это вещь, несмотря на то, что сегодня идет процесс дематериализации акций. Система защиты прав собственности на акцию построена на вечной природе, по крайней мере, в соответствии с существующими традициями. В России сегодня акция изначально не материальна – безналичная акция. Это великолепный ход, великолепный шаг, который позволяет титулу собственности превращаться в идеальный финансовый инструмент, с которым может происходить до миллиона операций в секунду. Поскольку у нас все права собственности отражены в реестре, то захват реестра абсолютно идентичен захвату предприятия. Но он менее заметен, поскольку есть возможность оспорить ситуацию, привести большее число документов в крупных акционерных обществах. Но сегодня случается и такой жесточайший захват, когда бандиты приходят в пятницу или перед праздниками на предприятие, численность акционеров которого меньше пятидесяти, а значит, предприятие не обязано вести внешний реестр, то есть у внешнего регистратора, и все документы хранятся где-то там, в бухгалтерии, в какой-то книге запыленной. Далее следует захват этой книги, ее переписывание и уничтожение первичной документации к понеделнику. Такие действия приводят к тому, что вернуть ту, старую, прежнюю собственность становится невозможно. А если еще где-нибудь ко вторнику-среде удалось получить вступившее в силу решение суда о подтверждающем праве – начинается гора безумного количества исков. Но бывшим владельцам доказать,

(19)

что они были владельцами предприятия, возможным не представляется. Это одна очень важная проблема.

Вторая большая проблема. Поскольку в некоторых странах существует право миноритарного акционера обращаться с иском в защиту имущественных интересов предприятия – это такой рудимент в развитых системах права – совершенно очевидно, что иск любого акционера в адрес компании в защиту своих собственных имущественных интересов входит в противоречие с имущественными интересами остальных акционеров этой компании. У него существует только один случай очевидного интереса – это когда дивиденды начислены, но не выплачены; во всех остальных случаях у него есть свои институты: собрания акционеров, совет директоров, президент компании, в конце концов, председатель совета директоров, к которому он может обращать свои иски, – для этого существуют собственные институты. К чему привело существование таких институтов, могу сказать: 98% захватов предприятий начинаются с иска миноритарного акционера в защиту своих имущественных интересов. И далее вилочка. Первый вариант решения проблемы – арестовывается имущество предприятия посредством введения обеспечительных мер по любому надуманному предлогу. Вспомните про сделку «Лукойла», когда внешнеторговая сделка компании была остановлена по иску некой гражданки из города Урюпинска. Конечно же, был акт шантажа. В итоге «Лукойлу» пришлось, хотя это неизвестно прессе, отойти через отступной, потому что ему грозили серьезные санкции по этой сделке, а на границе была арестована его продукция. И по сегодняшний день эти проблемы остаются. Итак, арест имущества. Второе направление удара – это арест на право голосовать на собраниях акционеров. Даже если вы имеете 40% акций в конкретном акционерном обществе, по иску миноритарного акционера прямо накануне собрания к вам придут судебные исполнители и скажут, что права собственности вас не лишают, но право голосования у вас отнимают. И дальше происходит возможное изменение повестки дня собрания и много-много любопытных действий. Я нагнал тут страхов, но, как говорят профессионалы, если вы способны назвать проблему, это уже означает половину ее решения. Пусть каждый думает – может он или не может жить в этих условиях спокойно. Я могу вам привести пример. Несколько лет назад такому нападению подверглась огромная компания, один из крупнейших лидеров лесной отрасли – была попытка захвата. А почему? А потому что спит он в лесу и думает, что может спать спокойно. Нет. Сегодня никто не может спать спокойно в России. Поэтому первое направление – это борьба с захватами.

(20)

Второе направление. Сегодня закон о приватизации, к великому сожалению, предусматривает только одну форму приватизации – открытое акционерное общество. В результате если на сегодняшний день в Германии в публичной форме существует 900 акционерных обществ, то в России их 157 000! Это означает, что все ГУПы, начиная от привокзального ресторанчика, существовавшего в свое время как самостоятельное юридическое лицо, сегодня существуют в форме открытого или, иногда, закрытого акционерного общества. Можете себе представить, какой кошмар! Огромный слой малых и средних акционерных обществ, которые никогда в жизни не собирались и не собираются выпускать ценные бумаги, находятся в самой тяжелой, мучительно тяжелой публичной форме. Мы только начинаем говорить о требованиях по раскрытию информации, но нет юридического определения крупных и мелких компаний. На Западе компания может быть либо публичной, либо частной. Частная – пожалуйста, можешь вообще ничего никому не открывать, только налоговой инспекции. А публичная – будь добр, публикуй о себе данные, подставляйся под любой иск от надзорного органа или любого потенциального потребителя, потенциального инвестора. Нам еще далеко до этой практики, но тем не менее здесь тоже надо что-то делать. Поэтому мы сегодня говорим о необходимости механизмов цивилизованного выдавливания открытых акционерных обществ в другие формы – формы ООО, формы производственного кооператива – все что хотите! Но чтобы это поле было сформировано, в том числе и посредством повышения требований к открытым акционерным обществам.

(21)

Третье направление, тоже немаловажное (вообще-то обычно я его ставлю вторым) – это поиск нового баланса интересов между миноритарными и мажоритарными акционерами. Какая практика сложилась в России? К великому сожалению, надо сказать, что в соответствии с классикой корпоративного права у мажоритариев два права: право на управление и право на дивиденды. У мажоритариев преимущественным является право на управление – совершенно очевидно, как бы право стратегических инвесторов. А у миноритариев преимущественным является право на дивиденды. Поэтому в развитых экономиках миноритарии чаще всего и не участвуют в собраниях акционеров, и поэтому кворумы собраний ниже. И они голосуют ногами: меньше дивидендов, чем хотелось бы, – перехожу в другое акционерное общество, эти акции продаю. Так размышляет миноритарий. Поскольку у нашего миноритарного акционера сегодня нет возможности продать

акции, нет спокойного рынка акций, собственно и к акциям нет интереса. Как сказал мне один из наших олигархов, обладающий 40% акций компании в нефтяном секторе, «не могу ничего поделать, там остальной пакет блокировался с государственным, и они меня не пускают ни в совет директоров, ни к участию в деятельности компании и дивидендов не платят. И мой пакет ни копейки не стоит на рынке, потому что там такая ситуация». В солидарности с государственной властью захвачена хозяйственная власть компании, и его с 40% отодвинули на дальний план, что говорит о самой возможности таких действий в адрес миноритарных акционеров. Да запросто!

От представителей крупнейших компаний мне доводилось слышать следующие слова: «Они же вкладывали ваучеры, то есть никаких денег не вкладывали в компанию, поэтому и мы не должны платить им дивиденды». Это так называемый российский подход. И это крупнейшие, крупнейшие – я подчеркиваю! – компании в Российской Федерации, известные, стоящие в листинговых списках. Что говорить об остальных, которые поменьше будут. Поэтому мы сегодня готовим предложение о принуждении к выплате дивидендов. Если ты публичная компания – будь добр, плати дивиденды. Как по привилегированным акциям – в размере не менее 10%. Не нравится – давай потихонечку сдвигайся в частную форму. Но если ты публичная компания – будь добр, плати! Это дополнительное требование, как к раскрытию информации. Какая идеальная модель корпоративного права в развитых экономиках? Мажоритарий садится поближе к управлению компании и откупается, при условии раскрытия информации, от миноритариев дивидендами, то есть он доказывает всему обществу, и миноритариям, и надзорным органам, что надлежащую часть прибыли выплатил на дивиденды, приемлемую, и миноритарий за это не пытается участвовать в управлении. В России это не так – многое сегодня в праве искорежено. Есть отсутствующее во всем мире право миноритарных акционеров потребовать выкупа компанией своих акций в случае, если они голосовали не так и не голосовали по каким-то вопросам.

Четвертое направление. Сегодня уже говорилось об отсутствии законов об интегрированных структурах и о реорганизации юридических лиц. С чем столкнулось РАО ЕЭС, с тем столкнется любая другая компания. С тем, что произошло при реорганизации РАО ЕЭС – отсутствие норм в корпоративном праве о реорганизации предприятия. Такой закон в Думе лежит достаточно давно, но над ним еще необходимо поработать. Холдинги, промышленно-финансовые группы, концерны – обратите внимание, государство говорит о необходимости разукрупнения компании,

(22)

о децентрализации, о повышении конкурентоспособности и так далее, всем этим занимается РАО ЕЭС. А одновременно с этим бизнес дружно, хором переходит на единую акцию. Что-то мне подсказывает, что это противоположно направленные процессы. А переходят на единую акцию, потому что действительно им очень сложно сегодня. Есть опасность того, что дочернюю компанию, находящуюся в регионе, могут захватить сегодня так же, как нынешний хозяин захватил ее вчера. Поэтому в результате невыплаты дивидендов, неучета интересов миноритарных акционеров, отсутствия системы защиты прав собственности в такого рода случаях сегодня в России происходит формирование отраслевых монополий, когда все офисы сливаются в Москву и появляются уже не холдинги, а монокомпании, фактически доминирующие в своей отрасли. Такая корейская модель развития экономики. Поэтому я абсолютно согласен с тем, что говорил сегодня коллега: здесь необходимы стимулы для существования таких структур, налоговые стимулы, отличительные признаки, критерии и условия для их развития, условия для существования распределенных структур.

(23)

И последнее направление уже в заключение – это ликвидация всякого рода суррогата. Сегодня нам по наследству от переходных лет экономики досталась дробная акция, чего нет нигде в мире, что тоже сбивает с толку юристов и не дает никакой определенности, создавая в праве слабые места. Скажем, есть закрытое акционерное общество, есть компании, которые делают открытый выпуск для неограниченного круга лиц, либо для заранее известного – закрытые выпуски. Дело не в правовых формах. В России решили по этому пути пойти. Уставный капитал, номинальная стоимость акций – эти понятия, которые вводят людей в заблуждение, ни к чему кроме запутывания ситуации не приводят. И тому подобные вещи. Эта норма, растекаясь, не способствует построению крепкой корпоративной модели правовых отношений и не позволяет становиться инвестиционно привлекательным, в том числе и для целей предприятия. Я прошу прощения, действительно получился большой доклад, но очень хотелось донести до вас, что сегодня не обойтись без системного подхода с разных точек зрения к корпоративным отношениям, где корпоративное управление – лишь малая часть. Большая часть вопросов, которые я осветил, должна быть отражена в федеральных законах, возможно, признаваться различными ассоциациями, которые занимаются вопросами развития корпоративных отношений, создавая базу для следующего этапа развития этой отрасли права. Ко мне уже поступили вопросы. Может быть, мы тогда продолжим обсуждение? А в конце ответим на вопросы. Возможно, они будут адресованы каждому докладчику. Спасибо.

Виктор Басаргин

Хочу добавить два слова. По поводу тех трехсот случаев агрессивного, недружелюбного захвата в Москве. Виктор Семенович, я приведу пример: у нас более 1000 акционерных обществ находятся в процедуре банкротства. 99 и 9 в периоде – это конкурсное производство, из них более 50% – как раз агрессивное недружелюбное поглощение. И поэтому если 300 захватов в Москве – это волна, то у нас в округе это считается полным штилем. И я абсолютно согласен, что здесь нужно предпринимать какие-то действия. И по нашей регистрационной системе. Год назад, когда вся система перестроилась, число акционерных обществ в Уральском федеральном округе уменьшилось с 300 000 до 50 000. Сегодня у нас имеется 240 000, из них половина – просто мертвые общества, которые создаются ради одной сделки, чтобы ее осуществить и уйти в тень. Поэтому мы сегодня ждем от Государственной думы очень серьезных решений по этим двум важным вопросам и понимаем, что сегодня должна появиться культура – то, что вы второй темой обозначили, – культура взаимоотношений миноритарных и мажоритарных акционеров. Я не говорю о мелких, но вы сами видите, что по нашим крупным хозяйствующим субъектам, находящимся в топливно-энергетическом комплексе, речь идет о взаимоотношениях с миноритариями.

(24)

Виктор Плескачевский

Спасибо, Виктор Федорович. Действительно, проблема остра, и несмотря на то, что сейчас закон о банкротствах, пожалуй, один из немногих законов, который начал действовать и с момента вступления в силу привел к действительно серьезным результатам – резкому сокращению числа преднамеренных и фиктивных банкротств, резкому увеличению количества возвращаемых долгов, но проблемы в этой области существуют. Дело в том, что мы в законе написали, что должен быть уполномоченный властью орган, который будет представлять интересы государства по долгам государству – по налоговым долгам, по всем остальным. Правительство в своем упрощенном понимании проблемы поставило в таком качестве Федеральную налоговую службу. А налоговая служба по определению заинтересована только в извлечении денег. И как совершенно точно было сказано, она вообще не заинтересована в финансовом оздоровлении. И вообще никаких мук с предприятием – оно сразу скатывается в конкурсное. Так вот сегодня существует опасность, о которой мы постоянно трубим, когда у чиновника Федеральной налоговой службы, который представляет интересы государства

по долгам, сосредотачивается до 70% доли конкурсных кредиторов. То есть у него контрольный пакет в руках в собрании кредиторов. Мы все время сталкиваемся с одним и тем же. Надо, чтобы понимание было и внизу, у региональных законодателей, региональных властей, и у федеральных, потому что только посредством общей критической массы здравомыслия можно сломать ситуацию. Что касается корпоративных захватов, то мы настаиваем, что должна быть воля президента. Будет воля президента – будут выделены ресурсы и люди, чтобы работать. Пять направлений, кто-то напишет 25 – никакой разницы нет. Создадим большую группу и в год решим эту проблему, факторно решим. Во всяком случае, перелом в данной ситуации мы гарантируем. А так потихонечку будем на совещаниях друг другу рассказывать о катастрофах и бедах, которые творятся там и здесь. Скажу искренне, я не знал, что у вас тут такие цифры. Значит, пора бить в набат!

(25)

Сейчас я предлагаю выступить Андрею Анатольевичу Козицыну, генеральному директору компании «УТМК-Холдинг», члену Национального совета по корпоративному управлению. Пожалуйста.

Андрей Козицын

Уважаемые коллеги, уважаемый председательствующий! Хотелось бы поблагодарить за предоставленную возможность выступить на сегодняшнем форуме, поблагодарить организаторов, которые сделали возможным проведение конференции у нас, в Екатеринбурге. Сложно выступать, так как многое из того, что хотелось сказать, уже сказано. На самом деле каждому последующему докладчику выступать будет еще сложнее. Я постараюсь быть кратким, говорить тезисно.

Итак, основными условиями формирования благоприятного инвестиционного климата в Российской Федерации являются: благоприятный имидж страны и регионов, низкий уровень инфляции, умеренно сильный рубль, низкий уровень преступности и коррупции, приемлемые налоги, развитая система общества, в том числе и бизнес-институтов, независимые суды. Из судебной практики должны исчезнуть оценочные, по сути, волюнтаристские категории, вроде добросовестного и недобросовестного налогоплательщика. Необходимо прекратить практику возврата экспортного НДС только в судебном порядке и через 6-8 месяцев. И, наконец, пора заканчивать с рынком правосудия.

Стабильная и однозначная система законодательства. При правовой оценке собственности в процессе приватизации акцент должен смещаться на оценку ее эффективного использования, а не исполнения противоречивого приватизационного законодательства десятилетней

давности. Следовательно, давно необходимо ограничить срок исковой давности по приватизационным сделкам до трех лет – то, что было сказано президентом, но почему-то опять не имеет ни решения, ни продолжения в части формализации ситуации. Должна быть четкая законодательная оценка всех возможных схем налоговых оптимизаций, так как формальное соблюдение законодательства при их использовании не гарантирует предприятию уход от налоговых санкций.

Развитая коммунальная инфраструктура автомобильных дорог, коммуникаций, связи, офисных площадей, развитая рыночная инфраструктура в виде бирж, в банковской системе – в виде ценных бумаг, доступность информации, развитая система подготовки и переподготовки кадров. К сожалению, надо признать, что большинство российских граждан не выдерживают конкуренцию на рынке труда с мигрантами из стран СНГ и дальнего зарубежья. Необходимо также подчеркнуть важность, актуальность проводимой государством миграционной политики, которая должна сводиться к обеспечению притока в страну трудоспособных, правоуполномоченных, квалифицированных мигрантов из других стран. Если этим не заниматься и пустить на самотек, то волна неконтролируемой миграции захлестнет всю страну, начиная с восточных областей, с непредсказуемыми последствиями, что явно не будет способствовать благоприятному инвестиционному климату в стране.

Прозрачная структура собственности компании, открытая система бухгалтерской и финансовой отчетности. Инвестиционный потенциал российских регионов можно раскрыть за счет:

- большей информированности и открытости самих регионов;
- стимулирования и поддержки малого предпринимательства;
- строительства дорог, складских помещений, офисов и так далее;
- успешной борьбы с преступностью и коррупцией;
- формирования благоприятного имиджа региона;
- патронажа региональными властями наиболее крупных инвестиционных проектов;
- упрощения бюрократических процедур по выделению земельных участков и получению необходимых разрешений на строительство, ускорения процесса разграничения прав собственности на землю и другое имущество между уровнями власти;
- самостоятельной подготовки и формирования предложений перспективных региональных инвестиционных проектов с готовой инфраструктурой и пакетом необходимых согласований.

Региональным властям необходимо законодательно обеспечить и административно сосредоточиться на трех-пяти конкурентоспособ-

(26)

ных направлениях, где регион может вырваться в лидеры, осуществляя технологический прорыв. Так, для Свердловской области и Урала это может быть оборонная промышленность, металлургия, приборостроение, машиностроение и так далее. В качестве приоритетных направлений инвестиционной деятельности правительства, региональных органов власти и российских компаний можно отметить необходимость корректировки бюджетной политики в сторону уменьшения местных и областных бюджетов, поскольку властям на местах лучше видны недостатки местной инфраструктуры. Кроме того, именно местные и региональные власти осуществляют государственные функции по жизнеобеспечению населения. И поэтому говорить о профиците федерального бюджета и огромном дефиците бюджетов местных и региональных с точки зрения обеспечения государственных функций по меньшей мере некорректно.

(27)

Расширение рынка внутренних заимствований, расширение практики выпуска региональных облигаций, использование золотовалютных резервов для инвестиций в наиболее конкурентоспособные отрасли и проекты.

Создание отрасли, способствующей прекращению оттока капитала. Капитал бежит от налогов и высокой политической нестабильности. Необходимо добиться снижения темпов инфляции и сделать умеренно сильный рубль, скорректировать антимонопольную политику так, чтобы появились возможности создания крупных отечественных холдингов и корпораций, способных осуществлять крупные инвестиции и противостоять сильным зарубежным компаниям. В свете сказанного нужно обратить внимание на необходимость разумного протекционизма в государственной инвестиционной политике. Очевидно, что приток инвестиций в страну – это не самоцель; их результатом в конечном счете должен стать рост благосостояния граждан, увеличение числа рабочих мест и увеличение поступлений платежей в бюджеты всех уровней. Поэтому нужны инвестиции, которые бы создавали максимально добавленную стоимость на территории нашей страны. Для стимулирования внутренних инвестиций компаний необходимо осуществить следующие шаги:

- принять федеральный закон, регулирующий деятельность холдинга (до сих пор такого закона нет). Необходимо законодательно закрепить возможность холдинга платить налоги как единому налогоплательщику – это будет стимулировать более быстрое и открытое их формирование, о чем предыдущий докладчик уже говорил;

– законодательно закрепить товарооборот внутри холдинга – это избавит предприятие от двойного налогообложения и снимет проблему трансфертных цен;

– освободить от всякого налогообложения инвестиции в производственные активы предприятия.

Одной из ближайших тенденций и перспектив корпоративного управления можно считать постепенный отход собственников от оперативного управления капиталом и передачу управления в руки профессиональных управленцев, независимых директоров, менеджеров. Примеры уже есть – это Магнитка и СУАЛ.

Неизбежное стирание граней и различий и унификация правил и методов в корпоративном управлении между российскими компаниями и их зарубежными конкурентами, постепенное раскрытие и становление все более прозрачной структуры российского капитала. В качестве обязательного фактора повышения инвестиционной привлекательности национальной экономики можно назвать неизбежный переход российских компаний на международные стандарты отчетности и бухгалтерского учета. Одной из существенных ролей государства и бизнеса в формировании современной системы корпоративного управления должна стать постепенная передача функций государственного регулирования некоторых рыночных отраслей от государственных органов общественным бизнес-сообществам. Пример с регулированием деятельности арбитражных управляющих говорит об оправданности такого подхода.

И в заключение надо сказать, что существует безусловная связь между качеством корпоративного управления и инвестиционной привлекательностью национальной экономики. Чем более ясны процедуры управления предприятием, тем более понятна и прозрачна отчетность предприятия, тем более открыта структура собственников капитала, тем более инвестиционно привлекательна компания.

Задачи по улучшению инвестиционного климата и корпоративного управления в бизнесе стоят большие и сложные. Их предстоит реализовывать не один год. Поэтому разумная политика государства в этом направлении должна состоять в том, чтобы обеспечить пусть поэтапное, но постоянное улучшение ситуации. У инвестора должна сложиться уверенность, что сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня.

И небольшой комментарий. Виктор Семенович, в своем выступлении вы отметили пять основных моментов, а я хочу задать вопрос. Почему вы, законодатели, это не реализуете? Что нужно для того, чтобы это реализовать? Я не понимаю. Все те негативные факторы,

которые вы назвали, сегодня существуют. И если мы не сделаем необходимых шагов, то будут существовать и завтра. Каким образом нам изменить ситуацию? Адресую этот вопрос вам как председателю законодательного комитета именно по этой тематике. Спасибо за внимание.

Виктор Плескачевский

Спасибо. Упрек, конечно, по адресу. Действительно, этими вопросами занимается законодательный комитет; в его составе работают 18 сотрудников, из которых девять содержательных. Один занимается земельным кодексом, другой – законом о банкротстве, третий – законом о приватизации, четвертый – законом об АО... Поскольку поправок много, то системная работа затруднена, хотя мы делаем все, что в наших силах. Например, мы подготовили ряд предложений по решению проблемы баланса между миноритариями и мажоритариями, в том числе посредством налоговых кодексов. Но у нас есть еще два субъекта в законодательном процессе – администрация Президента и Правительство Российской Федерации. Сложилось так, что лучшим законодателем сегодня является правительство. Поэтому инициативы депутатов, мягко говоря, не считаются, не поддерживаются широкими кругами общественности. Поэтому я говорил о том, что мы можем написать много хороших бумаг, только большая их часть ляжет под сукно. Хорошо, что не в корзину. И будет лежать под сукном до тех пор, пока не будет предпринята и осуществлена политическая воля. Поэтому такого рода обсуждения – это одновременно и стимулы, поддержка наших действий. И упрощается процесс согласования документов, а некоторые из них даже становятся законами. Спасибо, Андрей Анатольевич!

Я хочу предоставить слово представителю KPMG. Все, наверное, знают эту компанию. С самого начала 90-х годов крупнейшая консалтинговая компания на фондовом рынке, на рынке капитала и по многим другим направлениям. Пожалуйста, Роджер Маннингс.

Роджер Маннингс

Дамы и господа, доброе утро.

Боюсь, что я недостаточно хорошо владею русским языком, чтобы свободно общаться на нем на те темы, которые мы будем обсуждать сегодня. Поэтому я выступаю перед вами на английском. Прежде чем выразить свою точку зрения на проблему, обозначенную в повестке дня, мне хотелось бы прокомментировать то, что уже было сказано предыдущими выступающими. Во-первых, относительно

доверия к России как основного условия инвестиций в целом. Я хотел бы отметить, что основным фактором доверия России являются сами россияне. И все вы должны признать, что, с точки зрения иностранца (несмотря на то, что я живу в России вот уже девять лет, я, как вы догадываетесь, – англичанин), Россия делает гигантские шаги вперед, особенно в тех областях, которые весьма сложно развивать.

Здесь говорилось о необходимости «нагнать страха». Конечно, есть множество вопросов, над которыми еще необходимо работать для построения такой экономической структуры и среды, которая будет способствовать еще более быстрому развитию России.

Но проблема «страха» состоит в том, что он может невольно скрыть уже достигнутый успех. А я думаю, каждый из сидящих в этом зале может гордиться тем успехом, который уже достигнут российской экономикой. Позвольте сказать как стороннему наблюдателю: это очень серьезный успех.

Второй вопрос, на котором я хотел бы остановиться, заключается в том, что одной из проблем для России является недостоверное отражение достигнутого успеха в иностранных СМИ. И сегодня утром представители органов власти – федеральных и региональных – озвучили нам ряд вопросов, на которых правительство намерено сконцентрировать свое внимание. Это такие вопросы, как ответственность перед бизнес-сообществом, перед страной в целом, сбалансированность бюджета. В этом контексте заявления властных структур были достаточно четкими. И я хотел бы призвать присутствующих здесь представителей СМИ вынести идеи, высказанные на конференции, за пределы Уральского федерального округа, за пределы России, а также донести эти мысли до представителей международных СМИ, чтобы люди более отчетливо увидели инициативы, которые предпринимаются в стране, чтобы рассеять туман, который существует в сообщениях о России за рубежом.

В отношении экономического роста хотелось бы отметить, что 6-7% – это впечатляющий рост. Несомненно, он поддерживается и в некоторой степени защищен высокими ценами на нефть. Если это преимущество существует – не нужно его критиковать, им нужно воспользоваться для достижения желаемых результатов.

Успех и рост в Свердловской области значительно выше, чем в других регионах страны. Рынок для развития профессиональных услуг растет в два-три раза быстрее, чем по стране в целом. Я еще раз хочу отдать должное руководству региона. Одним из важных факторов продвижения российских товаров является улучшение их качества. И мы, несомненно, наблюдаем значительный успех в этом направлении.

(30)

Однако важно помнить, что российская экономика находится в процессе модернизации на фоне постоянного развития других передовых стран мира. Поэтому модернизация должна быть непрерывным процессом. Если Россия собирается вновь занять принадлежащее ей по праву место среди ведущих экономик мира, процесс модернизации необходимо продолжать и ускорять, не допуская при этом перегрева. Необходимо создать и построить экономическую систему, которая способствует модернизации и эффективному использованию ресурсов. Создание условий, при которых в России будет сформирована экономическая система, стимулирующая и привлекающая инвестиции, а также защищающая права инвесторов, является основой для построения такой экономики. Однако построение такой основы, как я уже сказал, требует времени, преданности своему делу и стойкости от каждого, кто этим занимается.

(31)

Я также считаю, что на международной арене Россия должна искать понимание и признание того, что она будет сама определять свое будущее, пути развития экономики, отвечающие особым условиям развития страны, в том числе и степень государственного контроля над природными ресурсами. И я думаю, для властей имеет смысл очень четко определить степень контроля, которую Россия хочет иметь над собственными природными ресурсами. Это обычная практика для большинства стран мира. Нефтяные, газовые и другие природные ресурсы стратегически важны для государства. Вы имеете на это полное право, но вы должны четко видеть перспективу.

Перейдем к корпоративному управлению. Значимость систем корпоративного управления состоит в том, что существуют методологии, с помощью которых выстраивается система доверительных отношений в экономике. На примере стран с развитой рыночной экономикой видно, что цель рыночной экономики заключается в стремлении к максимально эффективному использованию ресурсов в процессе создания прибыли для широких слоев населения – возможно, даже для всего населения. Ключевым аспектом в данном случае является доверие между покупателем и продавцом, между компаниями. А если этого доверия нет, то экономика не может быть эффективной. Поэтому одной из основных целей совершенствования корпоративного управления является создание условий, в которых доверие может быть обеспечено. Вот почему такие вопросы, как прозрачность, понятность и ясность финансовой информации, вера в то, что люди, управляющие бизнесом, не перейдут определенных границ, вера в то, что они внесут должный вклад в бюджет, очень и очень важны для развития эффективной рыночной экономики, которая правильно использует ресурсы.

Для иностранных инвесторов Россия представляет собой сложную экономическую среду, потому что она отличается от большинства экономических систем, в которые они привыкли инвестировать в Западной Европе и в Соединенных Штатах. Но это не значит, что здесь нельзя получить хорошую прибыль. И есть сотни иностранных компаний, которые получают здесь прибыль, проведя надлежащий прединвестиционный анализ, поняв нюансы и особенности тех методов, которые используют здесь компании, увидев успех, достигнутый в стране. Есть сотни иностранных компаний, осуществивших финансовые вложения в Россию, возврат от которых выше, чем в других странах мира.

Например, у KPMG, компании, которой я руковожу в России, есть представительства в ста пятидесяти странах мира. И наш самый быстрорастущий бизнес и один из самых прибыльных – именно здесь, в России. (32)

За последние полтора года в России наблюдалось сокращение объема иностранных инвестиций. И, я думаю, законно задать себе вопрос, почему. Я бы хотел отметить, что одним из очевидных ответов является дело ЮКОСа, а также неопределенность, намерения сторон и результаты в отношении этого судебного процесса. Недостоверность освещения этого дела в мире означает отсутствие ясности в отношении дела ЮКОСа в России. Чем быстрее будет завершено дело ЮКОСа, тем лучше для страны. Однако данные события в России, с нашей точки зрения, четко дали понять: компании в России должны выполнять свои обязательства перед государством, реинвестировать полученные ими дополнительные доходы в России, а не за рубежом, ради блага всей страны. И я уверен, когда мы со временем будем вспоминать дело ЮКОСа, независимо от юридических деталей оно будет восприниматься как важный фактор для прогресса страны благодаря ясности заявлений, которые были сделаны в ходе этого дела в отношении обязательств бизнеса в целом.

Другим обстоятельством, которое, как мне кажется, способствовало определенному замедлению притока иностранных инвестиций, явился тот факт, что в начале второго срока президентства Путина в правительственных кругах активно обсуждался вопрос, какие отрасли лучше оставить конкурентными, а какие должны находиться под контролем государства. Я думаю, что в определенной степени это обсуждение еще продолжается. И опять же, как я уже сказал, нам бы хотелось определенности в отношении данного вопроса. Реорганизация структур правительства в начале второго срока президентства Путина также вызвала некоторое замедление

в продвижении России вперед. Очень трудно производить реорганизацию внутри компании или реорганизацию правительства и одновременно уделять большое внимание основным направлениям дальнейшего развития. И я думаю, что, конечно, террористические акты в прошлом году неизбежно ударили по доверию каждого человека в стране как раз в тот момент, когда люди возвращались из летних отпусков и были настроены на новый финансовый год.

Таким образом, мне кажется, что приток иностранных инвестиций в страну замедлился именно по этим причинам. Если сейчас начнется период стабильности и правительство сделает четкие заявления о своих намерениях, за которыми последуют действия по их реализации, то доверие иностранных инвесторов к стране вернется. (33)

Позвольте мне перейти к корпоративной среде. Что важно для компаний при продвижении вперед? Думаю, первое, на что стоит обратить внимание, самое важное для компаний, – эффективное генерирование прибыли при разумном использовании имеющихся ресурсов. Поэтому ключевым моментом для всего процесса является понимание того, каким образом производить добавленную стоимость или, иными словами, какие продукты или услуги продавать. Основная сложность заключается в сохранении актуальности предложения и увеличении совокупной стоимости, генерируемой в процессе производства, в том числе, как я уже сказал, и наиболее эффективным использованием ресурсов. Эффективное управление бизнесом состоит в способности обеспечивать предоставление оперативной и стратегической информации, а также обеспечивать наличие методов, позволяющих руководству поддерживать предложение компании в числе лидирующих на рынке.

Однако инвесторы захотят убедиться не только в том, что компания может предложить продукцию, на которую есть спрос на рынке, но и в том, что компания способна корректировать свое предложение по мере изменения потребностей рынка, а также в том, что на уровне бизнес-структур компании существует потребность поддерживать устойчивое развитие и избегать неконтролируемых ситуаций, неэффективного управления, мошенничества и многих других повседневных рисков, которые могут подорвать эффективность работы. Хорошо управляемые компании – это системы, которые обеспечивают руководству эффективную поддержку в управлении бизнесом благодаря оперативному предоставлению актуальной управленческой информации хозяйственного и финансового характера. Кроме того, в таких компаниях внедрены системы внутреннего контроля, и это позволяет

их советам директоров, которые обычно являются доверительными управляющими от лица владельцев, сохранять уверенность в том, что активы и результаты работы бизнеса защищены от бизнес-рисков, плохого управления или преднамеренной бесхозяйственности.

Мне кажется, можно смело предположить, что работающие в России бизнесмены являются людьми, которые безусловно преданны обеспечению эффективности и роста своего бизнеса, а также выполнению обязанностей доверительного управления. Мы видим, что они хотят понимать и быть в курсе основных событий в мире, процессов, происходящих в их отраслях и в управлении бизнесом. У многих компаний такое стремление есть, и они являются заметными игроками на мировом рынке, а также в процессе привлечения инвестиций, и многие делают успехи в достижении поставленной цели благодаря характеру своей продукции, за счет приобретений компаний или получения листинга на крупных фондовых биржах мира. Этим тенденциям в таких компаниях способствует и то, что они способны эффективнее привлекать капитал на внутреннем рынке, а также имеют более широкие возможности по выходу на внешние рынки капитала в целом. Инвесторы же, со своей стороны, хотят знать: действительно ли результаты деятельности компании таковы, как они представлены бизнесом и отображены в финансовой информации? Точны ли те прогнозы деятельности, которые делает руководство компании, и могут ли они служить основой при принятии инвестиционных решений? А если инвестиционное решение принято, будут ли инвесторы иметь возможность получать надежную информацию, необходимую для осуществления контроля над своими инвестициями во время периода инвестирования? Будут ли инвесторы своевременно знать о возникновении управленческих проблем, проблем, возникающих из-за недостатков продукта или других факторов? Вот почему прозрачность – один из фундаментальных принципов корпоративного управления. Это значит, что при наличии прозрачности есть основа для осмысленных инвестиций, а инвестиции – это тот фактор, который больше, чем любой другой, обуславливает экономический рост.

Как компания KPMG воспринимает Россию? Как я уже сказал, российская практика KPMG – самая быстро развивающаяся практика KPMG в мире. Мы видим, что в России есть крупные города с населением более миллиона жителей – таких городов в России семнадцать или восемнадцать. В Европе и США у KPMG есть представительства в каждом городе с населением свыше миллиона. Поэтому мы в долгосрочной перспективе планируем иметь представительства в каждом российском

(34)

городе с населением больше миллиона человек, как KPMG делает в других странах мира.

На самом деле мы не являемся иностранным инвестором. Девяносто пять процентов персонала в нашем московском, петербургском и нижегородском представительствах – российские граждане. Такая модель используется во всех странах мира, так как мы понимаем, что наши международные методологии и опыт лучше всего могут быть применены на национальных рынках с помощью людей, имеющих такую же профессиональную подготовку и происхождение, как и те, с кем они повседневно работают. Поэтому не следует считать KPMG иностранным инвестором. Мне бы хотелось, чтобы KPMG воспринималась как компания, инвестирующая в профессиональное развитие сотрудников и россиян в целом, как компания, которая имеет возможность использовать свою глобальную сеть и глобальные методологии.

(35)

И мы очень надеемся, что KPMG сможет помочь вам повысить ценность вашего бизнеса в этом быстрорастущем регионе – с помощью наших знаний и опыта. Мы очень рады тому, что недавно открыли наше четвертое представительство в России.

Большое спасибо.

Виктор Плещачевский

Спасибо Роджеру Маннингсу. Слово предоставляется Анатолию Яковлевичу Уфимкину, генеральному директору компании «Уралсвязьинформ». Пожалуйста.

Анатолий Уфимкин

Добрый день, уважаемые участники конференции. Тема моего выступления – «Корпоративное управление как важный фактор инвестиционной привлекательности компании».

Миссия нашей компании – формирование и удовлетворение потребностей клиентов в коммуникационных и телекоммуникационных услугах, интеграция в глобальное мировое сообщество XXI века.

Что собой представляет наша компания? «Уралсвязьинформ» создан путем объединения семи компаний Урала и Западной Сибири в 2002 году. В настоящий момент компания является основным поставщиком телекоммуникационных услуг для Уральского региона, одного из самых благополучных и экономически развитых регионов России. Консолидированная выручка с учетом дочерних компаний за прошлый год – 27 млрд рублей. Чистая прибыль – 2,1 млрд рублей. Капитализация ОАО «Уралсвязьинформ» является самой высокой среди дочерних компаний ОАО «Связьинвест». В свободном обращении

Уралсвязьинформ – ключевые факты

Общие

- Основной поставщик телекоммуникационных услуг Уральского региона.
- Универсальный оператор с интеграцией традиционной телефонии, мобильной связи и интернет-сервисов.
- На 01.06.05

Количество абонентов фикс. связи – 3,47 млн, мобильной связи стандарта GSM – 2,66 млн, интернет-пользователей – 0,4 млн.

Количество сотрудников – 34,7 тыс.

Финансовые (консолидированные)*

- Выручка '04 – 27,0 млрд руб.
- EBITDA '04 – 8,6 млрд руб.
- Чистая прибыль '04 – 2,1 млрд руб.
- Капитализация на 15.06.05 – USD 1,26 млрд.

* С учетом дочерних компаний



Уралсвязьинформ © 2005 3

находится около 40% капитала, доля АДР стабильно растет, она выросла с 11,4% в 2003 году до 12,5% в этом. (36)

Нашей компанией построена система корпоративного управления. В эту систему включены следующие участники: акционеры, клиенты, партнеры (поставщики, финансовые институты), персонал компании, регулирующие государственные органы, органы власти (федеральные, региональные и местные). Четко функционирующая система корпоративного управления является одним из важнейших факторов привлечения инвестиций для динамично развивающейся компании, экономики Уральского федерального округа. Фундаментом системы корпоративного управления являются следующие критерии: качество, прозрачность, своевременность, доступность, социальная ответственность.

Цифры по соответствию международным стандартам тоже показаны.

Вы также видите коэффициенты и цифры по системе внешнего контроля. Что касается системы внутреннего контроля – у нас есть департамент по аудиту, подотчетный совету директоров. При совете

Соответствие международным стандартам

- В 1995 г. впервые проведен международный аудит финансовой отчетности компанией "Coopers & Lybrand"
- В ОАО «Уралсвязьинформ» составляется заверенная аудитом финансовая отчетность по стандартам МСФО с 1998 года.
- В течение 2002-2004 гг. обществу присваивался рейтинг корпоративного управления рейтинговым агентством "Standard & Poor's".
- В ноябре 2003 года советом директоров общества утвержден Кодекс корпоративного поведения компании «Уралсвязьинформ», разработанный в соответствии с принципами корпоративного управления ОЭСР и рекомендациями ФКЦБ, изложенными в Кодексе корпоративного поведения.



Уралсвязьинформ © 2005 7

директоров создано четыре комитета: по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по корпоративному управлению и по стратегическому развитию. Разработаны положения о раскрытии информации акционерам нашей компании. Мы подготовили стандартный пакет корпоративной информации, регулярно проводятся роад-шоу с участием руководителей общества, индивидуальная работа с инвесторами, проведение веб-конференций на корпоративном сайте, представляется годовой отчет и другая документация, которая всем, наверное, знакома. Важным для инвесторов является не только то, что мы делаем, но и то, что в итоге платим. С момента приватизации не было ни одного года, чтобы хотя бы одна из региональных компаний, которые объединились в «Уралсвязьинформ», не платила дивиденды. Информационный регламент общества определяет объем, порядок и сроки предоставления информации. Сотрудничество с основными российскими и зарубежными информационными агентствами, мировыми компаниями, ежедневное обновление информации на корпоративном веб-сайте и другое. Руководители общества осознают важность общения с инвесторами, инвестиционным сообществом и готовы к диалогу с инвесторами. Специализированные подразделения общества по работе с инвесторами, общественностью распространяют и публикуют информационно-аналитические материалы об обществе, оперативно отвечают на запросы акционеров и инвесторов. Сегодня уже говорилось о социальной ответственности бизнеса перед государством и обществом. Мы являемся одним из крупнейших работодателей и налогоплательщиков в Уральском регионе – это 34,7 тысячи работающих, более 5 млрд рублей налогов. Мы принимаем активное участие в реализации федеральных целевых программ по развитию информационных технологий. Заключены соглашения со всеми администрациями регионов. В рамках соглашения о сотрудничестве заключены договоры об инвестировании средств в развитие и дальнейшее усовершенствование услуг связи регионов.

Социальная ответственность перед персоналом. Мы обеспечиваем высокий уровень благосостояния работников предприятия за счет повышения оплаты труда и предоставления социальных гарантий, активного участия профсоюза, осуществления плана компании по обучению и развитию персонала. Также должное внимание отдаем коллективному договору. Наша компания действует в соответствии с лучшей международной и российской практикой корпоративного управления. Особенно необходимо отметить наличие комитетов совета директоров, корпоративного секретаря и департамента внутреннего аудита. Функционирующая система корпоративного управления позволяет

эффективно взаимодействовать со всеми участниками корпоративных взаимоотношений. Центральное место в системе корпоративного управления занимает совет директоров. Совет директоров избран общим собранием акционеров еще в июле 2004 года. Вчера состоялось очередное годовое собрание, выработаны планы работы совета директоров. Вопросы, которыми занимались четыре комитета, тоже показаны на слайде.

Объем капитальных вложений. Точкой отсчета является 2002 год – год объединения. Эффективность системы корпоративного управления является важным фактором для привлечения инвестиций как внешних, так и внутренних. Инвестиции в 2004 году составили 9,4 млрд рублей, но сейчас по прогнозу идет снижение на уровень 5-6 млрд рублей в год. Это связано с тем, что задачи, которые мы поставили на 2003-2004 годы, трудоемкие, финансовозатратные. В 2005 году мы завершаем массовую реконструкцию и модернизацию бизнеса на территории действия компании. Структура инвестиций в 2004 году такова: мобильная связь – 34%, фиксированные линии связи – 31%, волоконно-оптические – 16%. Основные объемы волоконно-оптических и радиодиффусных линий сделаны в прошлом году. Мы построили более 9 тысяч километров, причем с применением новых технологий. Какие источники финансирования? В наших инвестиционных планах средств не хватает, и мы это не скрываем. Были размещены 4 облигационных займа на 9 млрд, последний – 21 апреля этого года. С момента образования компания много внимания уделяла и уделяет работе с акционерами, инвесторами и постоянно улучшает качество корпоративного управления. И нам приятно, что инвесторы высоко оценивают бизнес компании и адекватно реагируют на события, происходящие в ней.

На слайде показан национальный рейтинг корпоративного управления «РИД – Эксперт РА», мы входим в пятерку компаний, которым был присвоен рейтинг А, всего в рейтинге более 250 компаний.

(38)



Какие задачи мы видим на 2005 год? Важнейшей задачей является завершение синхронизации районных центров и городов, консолидация мобильного бизнеса, развитие кабельного телевидения, развитие телемедицины, повышение эффективности управления активами и начало представления услуг фиксированной мобильной связи в одном пакете. Спасибо за внимание.

Виктор Плескачевский

Спасибо, Анатолий Яковлевич. Слово предоставляется Михаилу Викторовичу Бурякову, директору по интеграционной политике Магнитогорского металлургического комбината. Пожалуйста, вам слово.

(39)

Михаил Буряков

Добрый день, уважаемый председатель. Добрый день, уважаемые участники конференции.

Проблемы, которые предстоит обсудить на нашей конференции, исключительно актуальны. На данном этапе, когда в основном завершился крупный этап приватизации, экономический рост в большой степени обусловлен развитием корпоративного управления в акционерных обществах. Вопросы развития и совершенствования корпоративных форм управления производством находятся в центре внимания Магнитогорского металлургического комбината.

Магнитогорский металлургический комбинат – одна из крупнейших металлургических компаний. Доля ММК в общероссийском производстве стали – около 20%.

ММК динамично развивается: производство металлопродукции выросло за период с 1996 года в 1,73 раза.

Продукция ММК характеризуется высокой конкурентоспособностью и пользуется широким спросом на внутреннем и внешнем рынках. В 2004 году из 10,1 млн тонн металлопродукции 5 млн тонн было отгружено на внутренний рынок и 5,1 млн тонн – на экспорт. Объемы отгрузок металлопродукции ММК на внутренний рынок систематически увеличиваются. При этом наиболее крупным потребителем металлопродукции комбината являются предприятия Уральского региона, на который приходится 45% продаж на внутреннем рынке.

ММК – высокоэффективная компания. Рентабельность по итогам 2004 года составила 51% против 20% в 2001 году. Вместе с тем вследствие монопольного повышения цен на рынке железорудного сырья в первой половине 2005 года происходит снижение рентабельности.

Основными причинами необоснованного роста цен на железорудное сырье являются несовершенство антимонопольного законодательства и законодательной базы по корпоративному управлению.

В результате законодательных недоработок два крупнейших горно-обогатительных комбината России – Лебединский и Михайловский, на долю которых приходится около 40% общего производства железорудного сырья в России и основная часть железорудного сырья, реализуемого на свободном рынке, оказались в монопольной собственности определенных структур.

Несмотря на усиление влияния различного рода внешних неблагоприятных факторов, в 2005 году эффективность работы ММК остается высокой.

Она обеспечивается за счет практически полного обновления основных производств комбината. В результате коренного технического перевооружения общий износ основных фондов ММК сократился с 89% в 1990 году до 30% в настоящее время, т. е. почти в 3 раза. На развитие и техническое перевооружение за 1996-2004 годы было направлено около 1,6 млрд долларов. Это 25% инвестиций в металлургические предприятия России. В 2005 году инвестиции планируются в размере почти 500 млн долларов – это будет максимальный уровень за последние 10 лет.

Осуществлена кардинальная реструктуризация сталеплавильного производства с вводом в действие трех мощных конвертеров с машинами непрерывной разливки стали и агрегатами внепечной обработки стали.

В прокатном производстве введены в действие широкополосный стан «2000» горячей прокатки листа производительностью 5 млн тонн в год, современный двухклетевой реверсивный стан холодной прокатки листа, агрегаты непрерывного горячего цинкования и полимерных покрытий плоского проката.

В результате создан современный блок производства конкурентоспособной листовой металлопродукции широкого сортамента горячекатаного и холоднокатаного листа, оцинкованного листа, белой жести, плоского проката с полимерными покрытиями. Большие работы проведены также в других производствах комбината. В настоящее время реализуется актуализированная долгосрочная программа технического развития ММК до 2013 года.

По технико-экономическому уровню сталеплавильного и прокатного производств ММК вышел на передовые позиции не только в российской, но и в мировой металлургии.

(40)

В этом году будут введены в действие новые сортопрокатные станы производительностью более 2 млн тонн сортового проката в год. Это мелкосортный стан «370», сортовой стан «450» и двухниточный проволочный стан «170». Следующим этапом станет ввод в действие в 2006 году двух современных электропечей мощностью 2 млн тонн каждая с ликвидацией двух оставшихся последних двухванных (мартеновских) агрегатов. В этом цехе уже введены в эксплуатацию агрегат «печь-ковш» и две сортовые пятиручевые машины непрерывной разливки сортовой заготовки. Производительность – 1 млн тонн в год каждая.

В 2004 году на комбинате полностью прекращена разливка стали в слитки.

В электросталеплавильном цеху предусмотрена также установка третьей машины непрерывной разливки стали мощностью 2 млн тонн слабов в год поставки «Уралмаша». Считаю необходимым подчеркнуть, что все машины непрерывной разливки слабов ММК закупает в «Уралмаше».

В результате осуществления указанных мер производство готового проката на комбинате увеличится на 2 млн тонн в год и составит 12 млн тонн.

Осуществляется реконструкция цеха холодной прокатки со станом «2500», в результате которой будет обеспечен выпуск металлопродукции с гарантированными свойствами и качеством, соответствующими современным требованиям.

В соответствии с самыми высокими стандартами решаются вопросы оздоровления окружающей среды. Суммарные выбросы за последнее десятилетие сократились в три раза. При росте производства стали за 1995-2004 годы в 1,6 раза вредные выбросы стабилизированы на уровне 1995 года. Эти результаты достигнуты за счет высокой оснащенности природоохранного комплекса пылегазоулавливающими и водоочистными установками и сооружениями.

ММК является социально ориентированной компанией.

Доля налоговых платежей ММК в доходах городского бюджета в 2004 году составила 79% против 52% в 2001 году.

Цель социальной политики ММК – создание условий, в которых трудящиеся комбината и население города будут жить дольше и содержательнее.

Систематически растет зарплата работников комбината. Только за 2004 год она увеличилась на 16%.

На реализацию социальных программ и благотворительность ММК ежегодно направляет 700 млн рублей. Более 500 млн рублей

(41)

ежегодно затрачивается на строительство и содержание объектов социальной сферы.

Все эти производственные, экономические и социальные достижения – результат высокого уровня корпоративного управления, открытости и прозрачности финансово-экономической деятельности ММК.

Вся отчетность ММК составляется в соответствии с международными стандартами. Внедряется система экологического менеджмента в соответствии с международными стандартами (ISO 1400-96), система менеджмента качества согласно международным стандартам (ISO серии 90001).

В ММК разработана система управления рисками, присущими рыночным условиям: имущественным, кредитным, валютным, инвестиционным, операционным и риском ликвидации.

Осуществлено страхование имущества и всех рисков деятельности комбината известной международной компанией «Ллойд» (Великобритания).

Финансово-экономическую деятельность ММК характеризуют высокие рейтинги крупных международных агентств: «Moody's Investors», «Standard and Poor's International Services», «Fitch Ratings Ltd». Высокие рейтинги отражают сильные позиции ММК как на внутреннем, так и на внешнем рынках, достаточность доходов для покрытия потребностей комбината в капиталовложениях и для обслуживания текущих долгосрочных задолженностей.

Высокие рейтинги обеспечили размещение еврооблигаций ММК на выгодных условиях на международных фондовых биржах на общую сумму 400 млн долларов. В настоящее время компания ведет подготовку к выходу на фондовый и финансовый рынки США.

Комбинат активно проводит интеграционную деятельность. Включение в группу ММК магнитогорских калибровочного и метизно-металлургического заводов позволило в одной компании объединить производство и более глубокую переработку металла. В результате интеграции с ММК производство продукции на калибровочном заводе за 2002-2004 годы выросло в 3,6 раза, метизно-металлургическом – в 2,2 раза, в несколько раз выросла заработная плата.

Главной целью интеграционной деятельности является формирование вертикально интегрированного холдинга. Интеграция предприятий в вертикальный холдинг позволяет повысить надежность обеспечения топливно-сырьевыми ресурсами, применить внутренние координационные механизмы и снизить себестоимость конечной продукции при одновременном расширении ассортимента выпускаемой продукции.

Совет директоров ММК при приобретении государственного пакета акций комбината руководствовался производственно-экономическими интересами ММК, необходимостью совершенствования корпоративной структуры управления компании, заботой о благосостоянии персонала комбината и жителей города Магнитогорска.

Консолидация пакета акций, приобретенных дружественными компаниями, с пакетом акций, контролируемых менеджментом комбината, является гарантией продолжения инвестиционной, экологической и социальной политики в интересах экономики страны, Уральского региона и группы ММК.

Основным принципом корпоративной политики ММК является защита прав акционеров и инвесторов. Общество руководствуется положениями Кодекса корпоративного управления ММК, придерживается принципа равнозначного отношения ко всем акционерам. Ведется систематический контроль за соблюдением Кодекса корпоративного поведения. На решение задачи повышения эффективности корпоративного управления направлено формирование новой организационной структуры совета директоров компании. Осуществляется четкое разграничение функций совета директоров, правления и управленческого менеджмента компании. В составе совета директоров сформировано пять комитетов во главе с членами совета директоров. Это комитеты: по аудиту, финансам и бюджетной политике; по инвестиционной политике и взаимодействию с государственными органами; по стратегическому планированию и развитию; по коммерческой деятельности и транспортному обеспечению; по урегулированию корпоративных конфликтов. Главная задача сформированных комитетов – разработка и решение стратегических вопросов.

Развитие форм корпоративного управления производством требует совершенствования законодательной базы Российской Федерации. Одной из первоочередных задач в этом направлении является доработка и принятие федерального закона «О холдингах».

Разрешите выразить уверенность, что результаты работы нашей конференции будут содействовать выработке предложений и рекомендаций по совершенствованию законодательства и повышению уровня корпоративного управления в экономике страны.

В заключение считаю необходимым подчеркнуть, что обеспечивая высокие темпы развития и повышения технического уровня производства путем совершенствования и практической реализации системы корпоративного управления, ММК вносит достойный вклад

в решение задач, сформулированных в посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию страны 26 мая 2004 года и 25 апреля 2005 года.
Благодарю за внимание.

Виктор Плескачевский

Спасибо, Михаил Викторович. Слово предоставляется Олегу Борисовичу Алексееву, директору Института корпоративного развития. Пожалуйста, Олег Борисович.

Олег Алексеев

Добрый день, уважаемые коллеги. Институт корпоративного развития группы компаний «Ренова», которую я здесь представляю, создан совсем недавно и является, на наш взгляд, определенной новацией, которая в таких мягко структурированных объединениях, коей является группа компаний «Ренова», должна нести миссию, выполнять роль того центра, который бы развивал практику корпоративного управления. Свое выступление я назвал «Тенденции организационного развития корпоративного сектора». Я попытаюсь ответить на вопрос, который Владимир Потанин на международной конференции годичной давности сформулировал так: каковы издержки в организации надлежащего корпоративного управления в российских компаниях, укрепляют они или снижают конкурентоспособность. О проблемах, связанных с внедрением корпоративного управления, говорить необходимо, ведь если оставлять эти вопросы в тени или искать своеобразный язык замещения реальных проблем, то не получится обобщать опыт и делать выводы. Поэтому я буду опираться на наш опыт и говорить о тех приемах, которые мы используем, чтобы добиться надлежащего корпоративного управления. Если уровень корпоративного управления не носит фиктивно-демонстративного характера, то, с нашей точки зрения, он всегда отражает глубину самопознания корпорации и характеризуется развитостью и типом организационной культуры. Поэтому мы исходим из того, что существуют два варианта: так называемые мягкие и жесткие организационные формы, которые имеют определенную тенденцию и внутреннюю природу своей эволюции, а также имеют положительные и отрицательные характеристики. Мягкие формы могут быть реализованы в рамках широко диверсифицированной группы компаний с разным статусом участников. Решение возникает в результате взаимодействия участников, результат определяется равнодействующей их сил и влияния. Характер взаимодействия определяется

(44)

не формализованными нормами делового оборота. Важную роль играют личные взаимоотношения между участниками. Жесткие формы, как правило, реализуются в рамках одного юридического лица или выстроенных в форме холдинга систем юридических лиц. Основаны на общепризнанных стандартах. Решение возникает в ходе выполнения стандартных процедур. Ряд процедур, осуществляемых в рамках выбранной организационно-правовой формы, законодательно закреплён и не может быть пропущен при принятии решений. Как правило, не существует промежуточных вариантов форм организации корпоративного управления: любая система корпоративного управления является либо мягкой, либо жесткой. Их сочетание в рамках одной компании или группы компаний является одной из основных проблем при построении системы корпоративного управления.

(45)

В таблице представлены отрицательные и положительные характеристики, чтобы вы могли сравнивать и выбирать, что же все-таки является наиболее важным.

Сравнение мягких и жестких форм организации корпоративного управления	
Плюсы <i>Жесткие формы</i> • Прозрачность и понятность бизнеса для внешнего инвестора облегчает привлечение инвестиций. <i>Мягкие формы</i> • Максимальная гибкость и конъюнктурная адаптивность корпорации к изменению внешних условий: возможность легко менять сферу деятельности. • Высокая степень согласованности действий участников вследствие постоянных взаимодействий между ними.	Минусы <i>Жесткие формы</i> • Бюрократизация принятия решений, снижение предпринимательского духа. • Уязвимость перед агрессорами, использующими косность формального механизма принятия решений (green-mail и т. п.). • Трудность в выстраивании системы и в реализации процедур при наличии широко диверсифицированной деятельности. <i>Мягкие формы</i> • Расходование ресурсов корпораций на внутрикорпоративную борьбу за влияние. • Угроза перерастания личностных конфликтов в профессиональные.



Корпоративное управление и подход к нему – это не технический вопрос, а результат серьезного этического и управленческого выбора. На схеме изображена новая структура группы компаний «Ренова». Она сочетает совокупность мягких и жестких форм организации корпоративного управления.

(46)

Вы видите, что наш институт находится в центре, в том месте, в котором сконцентрированы вопросы стратегий и разного рода политик компании, и соседствует со структурами, которые отвечают за корпоративную организацию и корпоративные финансы. Таким образом, мы имеем возможность говорить о том, что в группе компаний вопросы корпоративного управления выведены на самый высокий уровень, такой же, какой мы обычно присваиваем вопросам, связанным с собственностью и финансами. Далее, на второй орбите, находятся специализированные компании, которые отвечают за стандарты корпоративных услуг. И мы считаем, что такая специализация (а когда-то это все было сконцентрировано в самой компании «Ренова») позволяет производить разного рода процедуры сравнительных характеристик и введения более эффективных критериев оценки нашей деятельности. На следующей орбите расположены холдинги. Это, как правило, структуры с более жесткой организационной формой и более развитыми формами бюрократизации корпоративных норм. И на самой последней, самой далекой орбите – развивающиеся бизнесы, то есть те, которые мы получаем в слабоструктурированном виде. Там, конечно, уровень и состояние корпоративного управления находятся на начальной стадии. Таким образом, самой главной задачей для понимания того, насколько глубоко и полноценно принципы корпоративного управления могут быть развернуты в том или ином виде, является ответ на вопрос, какова в этом бизнесе естественная сила предпринимательской бизнес-

активности. Если эта сила такова, что она может справиться с бюрократическими процедурами, которые следуют за внедрением принципов корпоративного управления, то тогда, конечно же, внедрение данных принципов возможно; если мы знаем, что бизнес еще слаб и не сможет в своей творческой части противостоять бюрократизации, то стараемся отложить внедрение процедур корпоративного управления.

Далее мы переходим к тому, что с нашей точки зрения сегодня является одним из инструментов развития корпоративного управления. Сейчас вопросы корпоративного управления принято относить к корпоративной и социальной ответственности, к факторам ответственности самого бизнеса, смотреть на этот момент прежде всего с точки зрения взаимоотношений с внешними структурами. Наш институт имеет значительный опыт развития корпоративной и социальной ответственности в области консолидации взаимодействий предприятий группы, органов местного самоуправления и гражданских организаций. Мы увидели, что внедрение практики корпоративной и социальной ответственности является сегодня и инструментом развития корпоративного управления, и в целом инструментом развития нашей компании. Таким образом, отвечая на вопрос, что такое для нас корпоративная и социальная ответственность, мы решили установить приоритеты и сконцентрироваться на четырех направлениях: повышении эффективности регионального и муниципального управления, природоохранных и экологических мероприятиях, развитии местных сообществ, поддержке специального и профессионального образования. Но неожиданно, обобщив опыт тех проектов, которые наша группа ведет на Украине, мы обратили внимание на то, что корпоративная социальная ответственность является очень важным преимуществом, с которым российский бизнес может входить в иные государства, особенно из бывшего советского пространства, и фундаментально занимать какое-либо место, поскольку демонстрация того, что еще несет бизнес кроме экономической выгоды, какие новации он несет в социальной сфере, является чрезвычайно важной. Сегодня у нас имеется опыт достаточно позитивного диалога, который разворачивался с органами государственной власти и с представителями украинского бизнеса по вопросам корпоративной социальной ответственности. Таким образом, мы можем рассматривать этот фактор как фактор укрепления межгосударственных отношений.

(47)

Уважаемые господа, опыт группы компаний «Ренова» в социальном партнерстве опирается на работу «СУАЛ-Холдинга». Поскольку социальное партнерство начиналось здесь, в Свердловской

области, сегодня вы можете увидеть, до каких конкретных вопросов мы смогли развернуть деятельность в сфере социального партнерства. И сегодня это не просто деятельность, которую ведут представители нашей компании, это кооперация с экспертными компаниями и международными фондами. И, что наиболее важно, членами этого партнерства становятся и соседствующие с нами по территории предприятия, например, Трубная металлургическая компания, директор которой, Дмитрий Александрович Пумпянский, участвует в работе нашей конференции. И Трубная компания сегодня также вошла в состав организационного совета социального партнерства. В ближайшее время, когда в подавляющем количестве муниципальных образований будут созданы коммунальные фонды, нам удастся сделать основой нашей деятельности в муниципальном срезе работу по поддержке и развитию местных сообществ и местного самоуправления и одновременно коллективов наших предприятий. Демонстрируя последний слайд, я хотел бы еще раз зафиксировать то, на чем основан наш выбор интеграции принципов корпоративного управления в нашу группу. Хочется подчеркнуть, что плата за внедрение международных принципов корпоративного управления является в то же время платой за ту безопасность, которой хотел бы достичь наш бизнес. При этом, конечно же, все темы, связанные с унификацией нашей деятельности в сфере корпоративного управления, не должны закрывать важнейшую тему: чтобы бизнес существовал, у него должна быть творческая, креативная идея, а потом уже различного рода нормы. Спасибо.

(48)

Виктор Плескачевский

Спасибо, Олег Борисович. И последний выступающий: пожалуйста, Андреас Романос, генеральный директор Ассоциации европейского бизнеса в России.

Андреас Романос

Уважаемые дамы и господа, уважаемые коллеги! Я хотел бы поблагодарить Российский союз промышленников и предпринимателей, Национальный совет по корпоративному управлению, губернатора и администрацию Свердловской области за организацию этой встречи, а также за возможность представить здесь Ассоциацию европейского бизнеса в Российской Федерации (АЕБ) и рассказать вам о деятельности Ассоциации и ее роли в совершенствовании стандартов и практики корпоративного управления в России.

Основная цель АЕБ заключается в совершенствовании условий ведения бизнеса и торговли в России, в содействии экономической

интеграции и партнерству между Российской Федерацией и Европейским Союзом. Корпоративное управление – компонент, которому должно уделяться огромное внимание, если АЕБ собирается добиться своей цели, поскольку правила и нормы корпоративного управления занимают центральное место в развитии конкурентоспособной и успешной рыночной экономики демократического правового общества.

Рабочая группа АЕБ по корпоративному управлению была создана для активного участия в процессе совершенствования практики и стандартов корпоративного управления в Российской Федерации. Рабочая группа изучает актуальные текущие вопросы, касающиеся развития корпоративного управления в России. Основной задачей 2004 года являлась организация круглого стола по проблемам рисков для миноритарных акционеров (он включен в перечень круглых столов, организованных группой в 2004-2005 гг.) в свете изменений законодательства о корпоративном управлении. Эта мера стала оперативным ответом на предлагаемые поправки в законодательство, которые в тот момент рассматривались в Думе.

(49)

Цели и задачи рабочей группы заключаются в следующем:

- лоббирование интересов членов АЕБ посредством активного участия в процессе разработки российского законодательства о корпоративном управлении, в том числе в подготовке рекомендаций для соответствующих государственных институтов;
- предоставление качественной информации по актуальнейшей тематике корпоративного управления европейскому и российскому деловому сообществу посредством организации круглых столов и брифингов;
- тесное сотрудничество с основными российскими и международными организациями и прессой в целях распространения передовой практики корпоративного управления и привлечения более активного внимания к актуальности вопросов корпоративного управления в России.

В сущности, данная рабочая группа была создана для того, чтобы лоббировать включение рекомендаций, подготовленных членами АЕБ, в российский Кодекс корпоративного поведения. Тот факт, что рекомендации АЕБ включены в Кодекс, является одним из наиболее успешных достижений лоббистской деятельности АЕБ в последние годы.

Рабочая группа прилагает усилия к тому, чтобы привлечь внимание своих членов к вопросам корпоративного управления и просветить их по различным аспектам этой темы. Она сосредоточила внимание на таких областях, как прозрачность российских компаний по сравнению с аналогичными иностранными компаниями, внутренний

контроль и управление рисками, механизмы поглощения, методы защиты от поглощения, структуры и практика работы совета директоров и др.

Круглые столы, проведенные Ассоциацией европейского бизнеса в Российской Федерации	
Внутренний и внешний аудит	30 января 2005
Методы защиты от поглощения	15 апреля 2005
Роль корпоративного секретаря в России	20 сентября 2005
Прозрачность и раскрытие информации	18 октября 2005
Поправки в законодательство о корпоративном управлении: риски для миноритарных акционеров	17 декабря 2005
Роль внутреннего контроля и управления рисками как механизмов КУ	30 мая 2006
Соблюдение «Принципов корпоративного управления ОЭСР» в России	30 марта 2006

(50)

В ряде случаев рабочая группа приглашает российские компании выступить с сообщениями о своем опыте, когда считает его интересным для европейского делового сообщества. Благодаря этому рабочая группа старается сформировать устойчивый спрос на передовую практику корпоративного управления в российских компаниях со стороны той части европейских компаний, которые выступают в качестве партнеров по коммерческим инвестициям.

Рабочая группа состоит из экспертов, хорошо известных в области корпоративного управления. В ее состав входят партнеры и юристы компаний-членов АЕБ, в частности, «Bech-Bruun Dragsted International», «Deloitte & Touche», «Haarmann Hemmelrath», KPMG, «Вимм-Билль-Данн», «Ernst & Young» и др.

Рабочей группе посчастливилось привлечь в качестве председателя одного из ведущих специалистов по корпоративному управлению – присутствующую здесь Юлию Кочетыгову, директора службы рейтингов корпоративного управления агентства «Standard & Poor's».

Рабочая группа установила очень тесные рабочие отношения с Государственной думой, Федеральной службой России по финансовым рынкам, Министерством экономического развития и торговли РФ, Ассоциацией независимых директоров, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Международной финансовой корпорацией (МФК). Именно по этой причине рабочая группа может приглашать на свои мероприятия российских и зарубежных докладчиков – видных специалистов по корпоративному управлению.

Мы убеждены, что европейские компании-члены АЕБ находятся в наилучшем положении, которое позволяет им влиять на развитие и совершенствование корпоративного управления в российских компаниях, настаивая на том, чтобы поставщики и клиенты, с которыми они работают, обеспечивали прозрачность и этичность практики ведения бизнеса. Очень важно, чтобы европейские компании убеждали своих российских контрагентов или партнеров в необходимости такого совершенствования. Невозможно убедить российские корпорации стать более прозрачными, если только у них не будет ясного примера передовой практики крупных известных компаний в Европе и США.

Благодарю за внимание.

(51)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО, СТАНДАРТЫ И ПРАВОПРИМЕНЕНИЕ

(52)

Председательствующий Виктор Басаргин

Уважаемые коллеги, прошу занимать места. Продолжим работу конференции. Второе пленарное заседание открывается.

И я предоставляю слово Галине Алексеевне Ковалевой, первому заместителю председателя правительства Свердловской области по экономической политике и перспективному развитию, министру экономики и труда Свердловской области.

Галина Ковалева

Добрый день, уважаемые коллеги! Я думаю, что Виктор Семенович Плескачевский, который уже отбыл по неотложным делам, предложил нам тему очень острой дискуссии. И я надеюсь, он не очень напугал наших инвесторов. Здесь сразу встает вопрос, что первично. На мой взгляд, есть две модели организации цивилизованного корпоративного поведения: либо сначала отработать те идеальные законы, о которых тут так много и долго говорилось, и только потом приглашать инвесторов, в том числе и иностранных, привлекая их этими идеальными законами. А с другой стороны, возможна модель, когда мы вместе с этими инвесторами, которых привлекли, улучшаем ситуацию, в том числе и в корпоративных отношениях на территории Российской Федерации, ее субъектов. И таким образом пишем законодательство, которое учитывает вот эти нормы, точные нормы корпоративного поведения, которые отражают в настоящее время экономическую ситуацию.

Я убеждена, что цивилизованные рыночные страны, столетиями создававшие свой корпоративный кодекс и корпоративные нормы поведения, безусловно, дадут нам рекомендации, которыми мы сможем воспользоваться. Но в любой стране правоприменительная практика всегда индивидуальна. И только ведя эту практику вместе, мы сможем создать модель цивилизованного корпоративного бизнеса.

Уважаемые коллеги, вы находитесь на территории субъекта Российской Федерации, который по оценкам Государственной думы входит в десятку регионов России, имеющих очень высокий критерий конкурентоспособности. Мы занимаем третье место по объему промышленного производства в Российской Федерации. По площади мы занимаем пятое место. По численности населения входим в десятку инвестирующих регионов. Имеем очень серьезный запас недр, которые мы и эксплуатируем на протяжении 300 лет. Нашей металлургии больше 300 лет, и это базовая отрасль экономики Свердловской области. Однако все эти потенциальные факторы, которые повышают конкурентоспособность Свердловской области, – ничто, если крупный, средний и мелкий бизнес, банковское сообщество не будут действовать в соответствии с современной моделью поведения, экономического взаимоотношения с властью, друг с другом для того, чтобы этот потенциал использовать эффективно. Это уже доказано. Виктор Федорович говорит, что 1991 год – это отдаленная история. Но для рыночной экономики – это еще только первые, самые начальные шаги.

Хочу поблагодарить инициаторов этой конференции – Российский союз промышленников и предпринимателей и Национальный совет по корпоративному управлению, который предложил нам ее провести, чтобы мы вновь обменялись впечатлениями и сложившейся практикой и что-то предложили для совершенствования нашего законодательства.

Губернатор уже говорил о наших достижениях и успехах. Я хочу к этому добавить, что в течение длительного времени Свердловская область сотрудничает с международными рейтинговыми агентствами, и как субъект Российской Федерации в прошлом году имела двойное повышение рейтинга. Сейчас у нас рейтинг «B+», прогноз «стабильный». Мы убеждены и надеемся, что нашему бизнесу, который сейчас самостоятельно выходит на фондовые рынки, такая поддержка от региональных властей нужна.

Важным ресурсом повышения конкурентоспособности региона является инвестиционный климат в российских регионах. И я считаю, что фактор улучшения корпоративного управления в организациях

(53)

Свердловской области является залогом повышения инвестиционной привлекательности как области, так и любого субъекта Российской Федерации и России в целом.

В настоящее время вопросы корпоративного управления приобретают не просто теоретическое, но и регулирующее управленческое значение. Мне бы хотелось отметить важнейшие аспекты корпоративного управления, которые сегодня уже затрагивались: выход на финансовые рынки, расширение возможности заимствования; добросовестная уплата налогов; повышение эффективности и прибыльности; социальная корпоративная ответственность. Остановлюсь на некоторых аспектах.

Одной из форм получения инвестиций является выход компании на фондовый рынок. Это сейчас тем более актуально, что банковское сообщество до сих пор еще не может предоставить нашим крупным корпорациям необходимый объем финансовых ресурсов. В последние годы эта тема стала особенно актуальной для наших крупных корпораций. Здесь необходимо и повышать качество управления выходящим на рынок предприятиям, и оптимизировать бизнес, капитализировать его и делать открытым. Это задачи, которые стоят перед крупными фирмами.

Хочу отметить и такой момент, как необходимость изменения менталитета некоторых наших собственников. Сейчас иногда к власти обращаются с противоречивыми просьбами. Мол, вы нас оградите от того, что еще какой-то собственник войдет, нас скупают, возле нас ходят. С другой стороны говорят: помогите нам инвестиционным ресурсом. Мы отвечаем, что есть банковское сообщество, которое может дать этот инвестиционный ресурс. Пожалуйста, привлекайте акционеров. «Нет, нам не надо новых акционеров. В банках мы не можем брать, потому что недостаточно средств, которые мы можем заложить». То есть не вмешивайтесь в наш бизнес, но сами мы не можем повысить его капитализацию. И не трогайте нас, и помогайте государственными ресурсами.

Я бы хотела отметить, что сейчас совершенно другая ситуация. И федеральный, и областной бюджет, и бюджеты местные не могут помогать развиваться, тем более крупным компаниям. Мы еще можем как-то содействовать развитию мелкого бизнеса, но крупные компании уже должны быть достаточно развитыми, чтобы уметь брать средства для развития своего бизнеса цивилизованными способами на фондовых рынках.

На крупнейших торговых площадках России у нас сейчас котируются ценные бумаги открытых акционерных обществ, которые работают в Свердловской области. Это и Нижнетагильский

(54)

металлургический комбинат, и концерн «Калина», и корпорация ВСМПО «Ависма», «Свердловэнерго», Синарский трубный завод, Первоуральский трубный завод, Северский трубный завод. Суммарная капитализация компаний в 2005 году превысила 3,4 млрд долларов. Это означает, что компании уже вошли в цивилизованные стандарты корпоративного управления. Из федеральных государственных предприятий машиностроительной отрасли первым вышел на отечественный финансовый рынок «Уралвагонзавод». В настоящее время на открытом рынке обращаются облигации компании «Уралвагонзавод финанс» на сумму 2 млрд рублей со сроком погашения в сентябре 2008 года. Так что не только акционерные общества, но и федеральные государственные унитарные предприятия идут на открытый рынок, чтобы заимствовать для крупных инвестиционных проектов. Это заимствование произведено для того, чтобы «Уралзавод» мог выпускать 30 тысяч единиц подвижного состава в год.

Многие компании Свердловской области готовы выйти на международные фондовые рынки. И мы с вами уже говорили об этом осенью прошлого года. Выходя на международный фондовый рынок, наши компании получают доступ к значительным информационным ресурсам и крупным инвесторам. Таким образом осуществляется интеграция в мировую экономику.

В середине 90-х годов, когда предприятия не могли не только занимать финансовые ресурсы, но и платить налоги государству, Свердловская область готовилась осуществить облигационный заем на 500 млн долларов, чтобы помочь нашим предприятиям. Тогда в связи с дефолтом 1998 года мы не осуществили эти операции. А сейчас мы говорим нашим компаниям: нет никакой необходимости таким образом помогать бизнесу через областной бюджет. Это удорожает стоимость заимствования и создает организационную волокиту. Необходимо самим компаниям это делать.

Уважаемые коллеги, мы содействуем этому процессу. Консультационный совет по иностранным инвестициям при губернаторе действует. В этом зале уже несколько раз собирались наши иностранные партнеры и наши крупные корпорации и обсуждали эти проблемы. Существует фонд поддержки инвестиций при губернаторе Свердловской области, который создали сами предприятия и организации области. Осенью прошлого года в этом зале прошла Международная конференция по инвестициям, которую мы организовали совместно с Лондонской фондовой биржей. Тоже обсуждали серьезные вопросы, говорили о готовности компаний к сотрудничеству, однако тогда это было воспринято негативно.

(55)

Но я знаю, что сейчас уже несколько наших крупнейших компаний выходят на заимствования на Лондонской бирже.

Компании с эффективной системой корпоративного управления становятся привлекательным заемщиком. Приведу цифры. Если в 1998 году у нас занимали на фондовых биржах и в банках предприятий всего 20% своих инвестиционных ресурсов, а 80% – это была собственная прибыль, которая вкладывалась в инвестпроекты, то в настоящее время это соотношение уже дошло до 40%. То есть 40% наши компании занимают на финансовых рынках. И мы считаем, что при реализации стратегической схемы развития и размещения производительных сил это соотношение дойдет до 50%.

Хочу напомнить, что инвестиционная емкость Свердловской области в рамках реализации схемы развития размещения производительных сил до 2015 года составляет 50 млрд долларов. И мы ждем инвесторов с теми механизмами, которые сейчас эффективны и которые будут давать возможность нашему бизнесу занимать эти финансовые ресурсы.

Для реализации задачи повышения эффективности функционирования банковской системы в области разработаны соответствующие стратегические программные документы: основные направления развития банковского сектора Свердловской области до 2005 года и программа развития безналичных расчетов с населением. В разработке данных документов (это я уже говорю о взаимодействии бизнеса, власти, государственных институтов) принимали участие Главное управление Банка России по Свердловской области, Уральский банковский союз, специалисты кредитных организаций и правительство Свердловской области.

Привлечению в Свердловскую область дополнительных ресурсов для реализации крупных проектов способствует проведение правительством области таких мероприятий, как заключение соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве с крупнейшими банками российского значения. Это и Банк Москвы, и Российский банк развития, Сбербанк России, «Альфа-Банк», Росбанк, Инвестиционный банк «Траст». И по всем этим соглашениям мы достигаем определенных взаимодействий и помогаем нашему бизнесу осуществлять соответствующие заимствования.

Корпоративное управление повышает эффективность деятельности компаний. Для того чтобы это осуществлялось, руководством области реализуется регулярный мониторинг предприятий, которые не соответствуют стандартам корпоративного управления. Действует комиссия по прибыльности, а также по проблемам банкротства организаций на территории Свердловской

(56)

области. И здесь мы уже совместно с нашими социальными партнерами, Свердловским союзом промышленников и предпринимателей, профсоюзами, другими организациями (в том числе федеральными) рассматриваем, почему данное предприятие не может быть эффективным, имеет убытки и не может ли оно из предбанкротного состояния полностью обанкротиться и таким образом нанести не только финансовый вред своим собственникам, но и всерьез ухудшить социальную ситуацию в наших городах и поселениях.

Правительство области и губернатор стимулируют создание крупнейших интегрированных бизнес-структур. Здесь уже прозвучали доклады, сделанные представителями двух наших крупнейших предприятий. Специалисты, которые здесь присутствуют, до сих пор, наверное, удивляются сделке, заключенной Трубной металлургической компанией. Потому что она была грандиозна даже по меркам Российской Федерации. Такой крупный холдинг, как Уральская горно-металлургическая компания, тоже серьезно развивает свой медный бизнес и захватывает медный рынок на территории Российской Федерации. Это те, кого мы называем «олигархами». То, что они самостоятельно занимаются повышением корпоративной культуры, выступают на таких конференциях, говорит о том, что стандарт корпоративной культуры в Свердловской области достаточно высок.

Андрей Анатольевич Козицын возглавляет Элитарный Клуб корпоративного поведения, который сейчас очень спокойными методами осуществляет достижение определенных договоренностей в бизнесе. И вы, наверное, уже слышали о том, что Трубная компания и «СУАЛ-Холдинг» начинают совместные проекты. Бизнес начинает интегрироваться с крупным бизнесом. И мы этому всячески содействуем.

На нашей территории работают такие крупные компании, как «Евраз-Холдинг», Нижнетагильский металлургический комбинат, несколько предприятий «СУАЛ-Холдинга», УГМК, Трубная металлургическая компания, Первоуральский новотрубный завод (недавно он осуществил слияние с Челябинским трубным заводом), ВСМПО «Ависма», в машиностроительном комплексе – «Объединенные машиностроительные заводы – Уралмашзавод». В перспективе «Уралвагонзавод» тоже планирует создать крупнейший машиностроительный холдинг.

Крупные организации Свердловской области имеют рейтинг корпоративного управления. Консорциум «РИД-Эксперт РА», рассматриваемый как инструмент снижения инвестиционного риска, Первоуральскому новотрубному заводу и Свердловэнерго присвоил рейтинг «В+», который свидетельствует о позитивном уровне

(57)

корпоративного управления, соблюдении российского законодательства и выполнении мероприятий в области корпоративной и социальной ответственности.

Уважаемые коллеги, я считаю, что кроме кредитных рейтингов, которые получают наши компании, нужна серьезная политика, причем профессиональная политика в присвоении этих корпоративных рейтингов. И здесь, мне кажется, только тогда, когда мы будем иметь прозрачную методику, одобренную бизнес-сообществом, можно говорить о том, что мы можем этими корпоративными рейтингами серьезно пользоваться. Я думаю, что российские и иностранные консалтинговые фирмы должны над этим подумать.

Кроме того, мы считаем, что крупный бизнес не должен быть антагонистом малому бизнесу. И поэтому мы совместно с крупным бизнесом развиваем сектора малого и среднего предпринимательства. Я хотела бы сказать, что здесь стимулируется сотрудничество через развитие кооперационных связей крупного бизнеса и малых предприятий, которые создаются на территории области по очень оригинальной схеме: крупные предприятия, имеющие свободные мощности, сдают их малым инновационным венчурным предприятиям, создавая единую структуру обслуживания этих предприятий. И мы даем десятикратное освобождение от земельного налога.

Таким образом действует технопарк на «Уралмашзаводе». И сейчас на его территории работает более тридцати предприятий малого бизнеса. Такой же технопарк мы создаем на «Уралхиммаше». Разрабатывается идея технопарка в компании «Визсталь». И такую же идею собирается реализовать Екатеринбургский завод ЦМ.

Уважаемые коллеги, о социальной ответственности губернатор говорил, я не буду эту тему вновь поднимать. Только скажу, что для органов исполнительной власти, субъектов федерации и федеральных это очень серьезный индикатор возможности контактировать с данным бизнесом. И когда мы находим взаимодействие по крупным социально значимым инвестиционным проектам, это означает только одно: бизнес хочет долго и серьезно работать на территории области. И такому бизнесу, как говорит губернатор, хочется помогать. И мы осуществляем эту поддержку.

С помощью государственной поддержки реального сектора у нас в Свердловской области реализуется ряд областных инвестиционных программ: техническое перевооружение предприятий машиностроительного комплекса, увеличение выпуска наукоемкой продукции гражданского назначения на предприятиях оборонно-

(58)

промышленного комплекса, развитие фармацевтической промышленности, лесопромышленного комплекса, перестройка предприятий строительной индустрии, переработка техногенных образований.

Хочу сказать буквально два слова для наших инвесторов.

Переработка техногенных образований – это крупнейший проект, в который можно и нужно вкладывать соответствующие средства. 10 млрд тонн отходов, которые сейчас при новых технологиях служат реальной ресурсной базой для развития бизнеса. У нас отработана такая программа. И я призываю и крупные, и средние предприятия инвесторов всерьез заняться реализацией этой программы. Правительством Свердловской области формируется перечень основных объектов нового строительства и реконструкции. Мы принимаем его уже на протяжении трех лет в рамках реализации схемы развития и размещения производительных сил. Сейчас на 2005 год туда включены 200 проектов с общей стоимостью 20 млрд рублей. И надо сказать, что такая дисциплинирующая, может быть, организационная функция правительства очень серьезно нацеливает предприятия на то, что эти инвестиционные проекты выполняются. Многие крупные наши холдинги и компании даже перевыполняют этот проект. Безусловно, власть их поддерживает.

Кроме того, правительством Свердловской области ведется реестр инвестиционных проектов. Сейчас в этом реестре 64 проекта на сумму 2,3 млрд долларов от самых мелких проектов в разных областях экономики и даже сельского хозяйства до крупнейших проектов. Пожалуйста, приходите к нам на территорию. Мы готовы оказать всяческое содействие.

Уважаемые коллеги, безусловно, все те вопросы, которые мы сегодня поднимаем, актуализируются в связи с вступлением России во Всемирную торговую организацию. И наши предприятия должны сделать все необходимое, чтобы быть конкурентными в этой ситуации. Поэтому сегодняшняя конференция – это тоже способ повышения уровня образованности и повышения конкурентоспособности.

Теперь по поводу того, что надо сделать Государственной думе в законодательстве и в правоприменительной практике. Во-первых, мы считаем, что необходимо ускорить принятие нормативно-правовых актов о ценных бумагах, противодействующих использованию инсайдерской информации. Тема эта давно обсуждается, но закона пока нет. Далее. Принятие документов о манипулировании ценами, защите реестра собственников, о чем сегодня так много говорил председатель комитета Госдумы. О коммерческих облигациях. Упростить процедуру

(59)

выхода на российский финансовый рынок наших компаний; привести российские требования к компаниям-эмитентам к международным стандартам; ускорить сближение моделей взаимодействия системы бухгалтерского учета с системой налогообложения; выработать единый стандарт защиты бумаг на право собственности в Российской Федерации. Скупой в этом случае платит дважды. И если средние и мелкие компании будут вести свою документацию как прежде, мы никак не сможем законодательными актами защитить их от недобросовестного и агрессивного поглощения. Способствовать правовому регулированию увеличения числа объектов и способов инвестирования средств в малый и средний бизнес. Это сейчас очень актуально. Крупные компании начинают реструктуризацию, освобождаются от тысяч своих трудящихся. Нам надо регулировать этот процесс, иметь возможность этих людей трудоустроить, чтобы они повышали уровень развития экономики. Иначе валовой продукт не удвоить. Крупный бизнес становится все компактнее, все прибыльнее, эффективнее. Ему уже не требуется столько людей, так что их надо как-то занимать. Обеспечить получение достоверной информации о профессиональных участниках рынка ценных бумаг на основе введения требований об обязательном аудите и публичной отчетности. Потому что иногда даже органы власти с трудом получают данную информацию: кто на сегодняшний момент является собственником и с кем надо вести диалог для осуществления стандартов корпоративного управления. На этом позвольте мне завершить свое выступление. Спасибо за внимание.

Виктор Басаргин

Спасибо, Галина Алексеевна. Мне бы хотелось выразить благодарность Галине Алексеевне от всех участников конференции: Галина Алексеевна была руководителем группы по подготовке этой конференции и внесла, наверное, самый большой вклад в ее организацию. Спасибо.

Слово предоставляется Эрику Расмуссену, заместителю главы московского офиса Европейского банка реконструкции и развития.

Эрик Расмуссен

Я бы хотел поблагодарить Национальный совет по корпоративному управлению за предоставленную возможность выступить сегодня перед этой уважаемой аудиторией.

Корпоративное управление – это тема, которая долгое время не имела большого числа сторонников. Однако времена меняются. В настоящее время корпоративное управление приносит индустриальным

(60)

корпорациям большие доходы. Эта сфера стала основным сегментом конкурентной борьбы в Европе, США, а теперь и в России.

Основной задачей деятельности ЕБРР является помощь государственным и частным предприятиям, стремящимся улучшить существующее законодательство и институты и тем самым поддержать современную рыночную экономику. В 2001 году ЕБРР инвестировал почти 600 тысяч евро для оказания поддержки первому в России Кодексу корпоративного управления. Процесс создания кодекса законов стал первым большим юридическим проектом, профинансированным ЕБРР. Результатом стал широко известный теперь Кодекс корпоративного поведения, выпущенный российской Федеральной комиссией по ценным бумагам (ФКЦБ).

Коротко о программе моего доклада:

- короткий обзор работы ЕБРР в России и принципы финансирования;
- подход ЕБРР к корпоративному управлению;
- окончание презентации – пример корпоративного управления, использующегося в «Уралкалии», получившем два кредита от ЕБРР.

Стратегия ЕБРР в России предполагает развитие здорового инвестиционного климата. Она осуществляется за счет содействия строительству финансовых институтов, модернизации инфраструктуры и особенно улучшению корпоративного управления, улучшению состояния окружающей среды в компаниях частного сектора. Особый акцент делается на развитии банков и малого и среднего бизнеса. Необходимо отметить, что ЕБРР принимает частичное участие в рисках и активное участие в акционерном капитале.

Мы финансируем оба проекта нового строительства и способствуем расширению проектов в частном и государственном секторах.

ЕБРР может профинансировать 35% баланса компании. Например, если у компании 20 млн долларов основного капитала и 10 млн долгосрочного кредита, тогда долгосрочный баланс составит 30 млн долларов. В этом случае ЕБРР может выдать кредит в 15 млн – так как деньги ЕБРР далее будут представлены как 35% нового баланса, т. е. 45 млн. Это, к примеру, означает кредит на 6 лет с суммой 15 млн на новое оборудование, строительство и рабочий капитал. Конечно же, компания должна иметь прибыль на своих продажах и иметь возможность погасить кредит.

Сегодня 20% инвестиций ЕБРР – это основной капитал. Почти 80% – это кредиты.

ЕБРР быстро развивается и осуществляет ежегодно новые проекты в России на сумму около 1 млрд евро. В среднем инвестиции ЕБРР – это 1 евро, другие 2-3 евро инвестируются другими партнерами.

(61)

Банк осуществляет свою деятельность в различных секторах промышленности. Структура распределения пакета ценных бумаг Банка в размере 3,7 млрд евро (или 20% от совокупного портфельного капитала) (акций/облигаций) в процентном соотношении выглядит следующим образом:

- промышленный сектор – 17%;
- финансовые институты – 18%;
- транспорт – 17%;
- природные ресурсы – 12%;
- инфраструктура – 11%;
- агропромышленный комплекс – 8%;
- другие секторы (энергетика, телекоммуникации, туризм, мелкие и средние предприятия) – 17%.

(62)

ЕБРР осуществляет свою деятельность преимущественно в регионах России. Банк реализует проекты в 41 регионе России. В 19 из них ЕБРР тесно сотрудничает с местной администрацией. ЕБРР выступает за эффективное корпоративное управление во всех инвестируемых компаниях независимо от того, кто является их владельцами. Мы осуществляем это в рамках постепенного развития. Мы наблюдаем много различных вариантов управления компаниями, в которые мы инвестируем, и стараемся приспособить требования к корпоративному управлению к той ситуации, в которой находится данная компания. Многим компаниям требуется больше времени, чтобы адаптироваться к современным требованиям рынка. Некоторые компании имеют двухуровневую систему совета директоров с полным разделением исполнительной и наблюдательной функций, у других предприятий исполнительная и наблюдательная функции совета директоров пересекаются, но есть еще и такие компании, где обе функции совета директоров полностью объединены. В лучшем случае акционеры и менеджмент поощряют эффективное корпоративное управление как важный аспект функционирования их компании. В худшем случае может появиться недопонимание в вопросе корпоративного управления, и мы не можем осуществлять инвестирование без принятия минимальных стандартов.

Банк имеет в России 4 региональных представительства, занимающихся крупными проектами. Планируется также организация еще двух. Программа поддержки малого и среднего бизнеса ЕБРР осуществляется через КМБ-банк и другие банки-партнеры. В России организовано 12 представительств ЕБРР, занимающихся финансированием проектов по программе поддержки малого и среднего бизнеса. Реализуется также программа обучения сотрудников этих

представительств. Программа поддержки малого и среднего бизнеса охватывает 125 городов России. По ней предоставляется более 200 000 кредитов на сумму около 2 млрд долларов. При этом осуществляется успешное их погашение.

Оценка рисков, сопряженных с предоставлением кредитов, учитывает законодательные, политические, экономические, социальные, криминальные и экологические аспекты. Оценка инвестиционных рисков определяется относительным отклонением от средних показателей рисков по России. Региональный инвестиционный потенциал характеризуется размером потребительского спроса, производственной базой, финансовым состоянием, работой различных региональных институтов, технологическими инновациями, степенью развитости инфраструктуры, запасами природных ресурсов и географическими условиями. Уральский федеральный округ в этом отношении обладает очень хорошим потенциалом. То, что во многих российских регионах происходит улучшение инвестиционного климата, является благоприятной тенденцией. В некоторых регионах уже созданы надежные институты и приобретен опыт ведения диалога с инвестиционным сообществом. К примеру, институты комплексного обслуживания сформированы в Новгороде, Калуге, Краснодарском крае и других регионах. Уральский регион обладает таким хорошим потенциалом благодаря наличию больших запасов природных ресурсов.

(63)

Диверсификация экономики содержит большой потенциал. ЕБРР готов оказать поддержку в устранении препятствий с целью привлечения источников финансирования посредством вовлечения в диалог с компаниями, готовыми поэтапно улучшать корпоративное управление. По флажкам на карте можно представить географию проектов, осуществляемых ЕБРР на конец 2004 года.



Примером подобного сотрудничества является работа с компанией «Уралкалий». Первым шагом в подготовке к финансированию «Уралкалия» было начало диалога по вопросу улучшения корпоративного управления. Следующим шагом для компании явилась подготовка материалов:

- экономически обоснованного бизнес-плана и стратегии;
- плана природоохранных мероприятий и программы действий по охране здоровья и технике безопасности;
- плана улучшения корпоративного управления.

Руководители компании «Уралкалий» поняли, что ЕБРР обладает большим опытом работы в области долгосрочного заимствования, который может помочь компании в ее модернизации и повышении конкурентоспособности.

(64)

План корпоративного управления и предоставление информации по «Уралкалию»	
Мероприятия	Сроки
Назначение внешнего аудитора с хорошей репутацией	2003
План действий по защите окружающей среды (основное производство)	2004
Назначение корпоративного секретаря	2004
Ежегодное заявление о соблюдении Кодекса корпоративного поведения	2005
Назначение независимых членов совета директоров	2005
Новая дивидендная политика	2005
Одобрение собственного устава по корпоративному поведению	2005
Образование комитетов в совете директоров	2005
План действий по защите окружающей среды (новый терминал)	2005
Полное выполнение Кодекса корпоративного поведения	2007

Каждый из наших дебиторов понимает, что желание внедрить добросовестное управление или улучшить существующую практику является для нас непереносимым условием для предоставления инвестиций. Мы часто являлись свидетелями незаконного влияния руководства на наблюдательный совет, или, наоборот, вмешательства наблюдательного совета в руководство компании. Мы считаем, что чем больше компания и число акционеров, тем больше должны разделяться исполнительные и управляющие функции. Наш опыт показывает, что подобное разделение обеспечивает необходимую дистанцию, чтобы наблюдательный совет и руководство компании могли выполнять свои управляющие функции. Это и являлось целью при составлении плана корпоративного управления для компании «Уралкалий», согласованного с ЕБРР.

Каково же воздействие, оказываемое на компанию «Уралкалий»? Во-первых, увеличение биржевой стоимости акций. Финансовые показатели и добросовестное управление неотделимы друг

от друга. Предусмотрительные иностранные инвесторы платят больше за акции компаний с добросовестным управлением.

Во-вторых, усиление возможности управления рисками. Если действия акционеров, совета директоров и руководства компании честны и прозрачны, то серьезные риски могут быть легко выявлены, что дает компании «Уралкалий» время для принятия коррективных мер.

В-третьих, добросовестное управление также важно для руководства компании. Добросовестное управление облегчает, а не усложняет работу руководства компании. Добросовестное управление означает, что руководство увеличило прозрачность и надежность принятия решений и не подвергается разрушительному воздействию конфликтов интересов. Более того, добросовестное управление дает руководству стимул для реализации целей компании.

(65)

В-четвертых, добросовестное управление важно для создания атмосферы доверия с клиентами. Мероприятия по добросовестному управлению создают репутацию благоразумного бизнеса, внушая тем самым большую уверенность клиентам. В настоящее время компания «Уралкалий» имеет свободный доступ к мировым рынкам и денежные средства для новых инвестиций.

Что касается финансирования муниципальной и экологической инфраструктуры, ЕБРР готов обсуждать проекты в области городского транспорта: обновление подвижного состава, модернизация депо и т. д. ЕБРР предоставляет кредиты муниципальным транспортным предприятиям под гарантию города, либо кредит областным транспортным предприятиям под гарантию области. Финансирование осуществляется в рублях. Также возможно финансирование проектов в области водоснабжения, теплоснабжения, ТБО.

Сотрудничество с компанией «Северсталь – Арселор».

Кредит ЕБРР: 90 млн долларов (33% синдицировано).

Пример 3: «Северсталь – Арселор»



Северсталь-Арселор

- Кредит ЕБРР: 90 млн долларов (33% синдицировано).
- Создано (170 млн долларов) совместное предприятие «Арселор», крупнейший мировой производитель стали, и «Северсталь» – крупнейший российский производитель конструкций из гальванической стали.

Подписано 11 февраля 2003

www.ebrd.com

Создано (170 млн долларов) совместное предприятие компаний «Арселор», крупнейшего мирового производителя стали, и «Северстали» – крупнейшего российского производителя конструкций из гальванической стали.

Сотрудничество с компанией «ТольяттиАзот».

ЕБРР предоставляет кредит в области эффективного использования энергии в размере 160 млн долларов, где доля ЕБРР составляет 100 млн долларов. Финансирование ремонта и модернизации четырех блоков по производству аммиака. Реализация

Пример 4: «ТольяттиАзот»




Подписано 9 декабря 2004

- ЕБРР предоставляет кредит в области эффективного использования энергии в размере 160 млн долларов, где доля банка составляет 100 млн долларов.
- Финансирование ремонта и модернизации четырех блоков по производству аммиака.
- Реализация проекта предполагает существенную экономию энергозатрат и снижение эмиссий углекислого газа, которые могут быть использованы в качестве углеродных кредитов согласно Киотскому протоколу.

www.ebrd.com

(66)

проекта предполагает существенную экономию энергозатрат и снижение эмиссий углекислого газа, которые могут быть использованы в качестве углеродных кредитов согласно Киотскому протоколу.

Сотрудничество с компанией «Нарзан».

Кредит и долевое участие ЕБРР в финансировании производства российской минеральной воды, включая капзатраты и оборотный капитал, составляет 12,25 млн долларов. Инвестиции

Пример 5: Нарзан



Подписано 11 Мая 2004

- 12,25 млн долларов кредит и долевое участие ЕБРР в финансировании производства российской минеральной воды, включая капзатраты и оборотный капитал.
- Инвестиции помогут одной из известнейших российских компаний по производству минеральной воды увеличить производственные мощности по разливу воды, развить новую продукцию и обеспечить ее оборотным капиталом.

www.ebrd.com

помогут одной из известнейших российских компаний по производству минеральной воды увеличить производственные мощности по разливу воды, развить новую продукцию и обеспечить ее оборотным капиталом.

Сотрудничество с компанией «Дженерал Моторс – АвтоВАЗ».

Вложение в акционерный капитал – 40 млн долларов, кредит 108 млн евро (25 млн евро – синдикация). Строительство завода «с нуля» для производства 75 000 автомобилей в Тольятти. Доли АвтоВАЗа и GM в СП равны.

Пример 6: «Дженерал Моторс - АвтоВАЗ»

General Motors - VAZ JV




Подписано 27 июня 2001

- Вложение в акционерный капитал 40 млн долларов США и кредит 108 млн евро (25 млн евро - синдикация)
- Строительство завода "с нуля" для производства 75000 автомобилей в Тольятти. Доли АвтоВАЗа и GM в СП равны.

www.ebrd.com

(67)

Сотрудничество с Международным московским банком.

Предоставление 200 млн долларов синдицированного кредита (часть ЕБРР – 30 млн долларов) российским предприятиям малого и среднего бизнеса, особенно в слаборазвитых регионах. Первая из подобных сделок, над которыми работает ЕБРР, – это предоставление российским банкам долгосрочного кредита. Предоставление российскому бизнесу возможного доступа к кредитам с долгосрочным погашением.

Пример 7: Международный московский банк




Подписано 06 Мая 2004

- Предоставление 200 млн долларов США синдицированного кредита (часть ЕБРР 30 млн долларов США) российским предприятиям малого и среднего бизнеса, особенно в слаборазвитых регионах.
- Первая из подобных сделок, над которыми работает банк, – предоставление российским банкам долгосрочного кредита. Предоставление российскому бизнесу возможного доступа к кредитам с долгосрочным сроком погашения.

www.ebrd.com

Пример сотрудничества по модернизации инфраструктуры Сургута.

Модернизация водоканала и теплосетей. Кредит выдан Сургуту. Размер кредита – 40 млн евро в рублевом эквиваленте. Срок – 10 лет, льготный период – 3 года. Проектная поддержка и предоставление частичных гарантий Ханты-Мансийскому автономному округу (ХМАО).

Предоставление городу широкого спектра консультационных услуг (на безвозмездной основе) с целью эффективной и быстрой подготовки проекта; своевременной реализации проекта.

Пример 8: Проект модернизации инфраструктуры г. Сургута

- Модернизация водоканала и теплосетей.
- Кредит выдан г. Сургуту.
- Кредит в размере 40 млн евро - в рублевом эквиваленте.
- Срок - 10 лет, льготный период – 3 года.
- Проектная поддержка и предоставление частичных гарантий Ханты-Мансийского автономного округа (ХМАО).
- Предоставление городу широкого спектра консультационных услуг (на безвозмездной основе) с целью:
 - эффективной и быстрой подготовки проекта;
 - своевременной реализации проекта.

www.ebrd.com



(68)

И, наконец, хотелось бы отметить, что развитие инфраструктуры также является одной из важнейших задач ЕБРР. 75% наших средств в России находятся в частном секторе. Мы очень заинтересованы в развитии инфраструктуры, так как она является ключом к улучшению инвестиционного климата. Поэтому если вы заинтересованы в развитии инфраструктуры, а регион – в привлечении долговременных финансов, мы с удовольствием рассмотрим ваши предложения.

Пожалуй, на этом я закончу. Здесь, в Екатеринбурге, есть представительство ЕБРР. Пожалуйста, обращайтесь к нам, если у вас есть какие-то вопросы и если вам нужна информация. Мы всегда готовы помочь вам. Большое спасибо.

Виктор Басаргин

Спасибо. Мы активно следим за тем, как реализуется проект по городу Сургут, по инфраструктуре. Во вторник там прошло очередное совместное заседание органов власти округа, города и Европейского банка реконструкции и развития. И действительно, сегодня с точки зрения развития городской инфраструктуры всем нашим органам власти можно порекомендовать брать пример с Сургута.

Слово предоставляется Александру Семеновичу Семенову, корпоративному секретарю АФК «Система».

Александр Семенов

Уважаемые участники конференции, цель моего выступления – рассказать о практике корпоративного управления, сложившейся в акционерной финансовой корпорации «Система».

Акционерная финансовая корпорация «Система» – это холдинговая компания, конгломерат, ведущий бизнесы в различных отраслях деятельности, в том числе в области коммуникаций, страхования и других. На слайде приведены некоторые показатели из нашей консолидированной финансовой отчетности по US GAAP. К этим цифрам можно добавить еще несколько. На предприятиях корпорации работают более 60 тысяч человек. В группу входит несколько сотен предприятий. В начале текущего года мы осуществили успешное IPO, разместив 19% акций компании и собрав на эти 19% более полутора миллиарда долларов.

(69)

АФК «Система» - конгломерат с активами в области:

телекоммуникаций;	электроники;
страхования;	масс-медиа;
финансового бизнеса;	строительства;
торговли;	радиотехники;
гостинично-туристического бизнеса	и др.

Выручка - 5,7 млрд \$; активы 8,8 млрд \$; прибыль 411 млн \$

ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- создание или приобретение перспективных компаний, способных стать лидерами на своих рынках;
- активное участие в развитии и управлении этими компаниями, в том числе путем разработки и реализации стратегии, назначения ключевых руководителей и посредством участия в советах директоров;
- привлечение финансовых ресурсов для инвестирования в рост компаний бизнес-портфеля.

Акционерная финансовая корпорация – это управляющая компания. Наша миссия, которая зафиксирована в Кодексе корпоративного поведения, звучит так: мы создаем лидеров бизнеса в сфере высоких технологий посредством инвестирования финансовых, интеллектуальных и управленческих ресурсов в интересах общества и акционеров. Исходя из этого сформулированы задачи, которые решает АФК «Система» как юридическое лицо.

Корпорация давно и систематически занимается проблемами развития корпоративного управления. Принято считать, что основной задачей акционерного общества, которую она решает, развивая свою практику корпоративного управления, является повышение привлекательности собственных ценных бумаг и создание комфортных условий

для инвесторов. Это, конечно, так. Но в нашем случае есть и еще целый ряд мотивов, которые побуждают нас заниматься этой проблемой. Мы считаем, что качественное корпоративное управление – это понятие, адекватное качественному менеджменту.

Действительно, если в обществе четко разграничены компетенции между органами управления, разработаны регламенты, осуществляющие порядок принятия основных управленческих решений, налажена система внутреннего контроля, то все это не может не сказаться на эффективности управления. Как холдинговая компания, мы активно используем механизм корпоративного управления для выстраивания управленческой вертикали. Об этом я расскажу чуть позже.

Наш подход к развитию корпоративного управления достаточно прост. Мы определяем правила игры, выстраиваем систему внутренних нормативных актов, которые их закрепляют, делаем эти акты достоянием гласности и потом строго придерживаемся норм, которые в них записаны.

(70)



В середине прошлого года мы утвердили Кодекс корпоративного поведения. Это очень конкретный документ, содержащий однозначные формулировки обязательств компании во взаимоотношениях с акционерами, менеджментом, трудовым коллективом, инвесторами и иными стейк-холдерами. Кодекс размещен на сайте компании. С ним могут ознакомиться любые заинтересованные лица. На основании кодекса была разработана и утверждена новая редакция устава акционерного общества, принят этический кодекс, внесены изменения в положение о совете директоров и другие документы, регламентирующие деятельность органов управления. Кроме того, мы довольно много занимаемся проблемами регламентации как процедур, так и процесса принятия важнейших управленческих решений,

разрабатывая и принимая соответствующие внутренние нормативные документы.

Важнейшим элементом системы корпоративного управления мы считаем работу совета директоров. Уставом АФК «Система» существенно расширена компетенция совета директоров. Я хотел бы обратить внимание на такие позиции: к компетенции совета отнесено утверждение критериальной базы для развития отдельных направлений видов бизнеса; утверждение стратегий, бюджета финансово-хозяйственного плана; принятие решения о назначении ключевых руководителей либо по кандидатурам, которые мы рекомендуем для общего собрания акционеров, а также утверждение системы мотивации труда, которая едина и распространяется на все предприятия группы; одобрение любых операций с ценными бумагами (напомню, что мы холдинг), а также любых более или менее значимых сделок с недвижимостью; формирование системы управления рисками, системы внутреннего контроля и так далее.

(71)



Совет работает очень интенсивно. Заседания проводятся каждые две недели. Все заседания проходят очным порядком. Имеется план работы. Имеются утвержденные стандарты презентаций вопросов, которые рассматриваются на заседании совета директоров, что позволяет экономить время и более эффективно работать этому органу. Существует система контроля принимаемых решений.

В составе совета директоров созданы четыре комитета. Это классический вариант для большинства компаний. Как видно из предыдущих выступлений, такие комитеты создаются часто. В работе совета директоров участвуют независимые директора. После проведения годового общего собрания их число будет увеличено.

Важнейшим элементом системы корпоративного управления мы считаем раскрытие информации. Мы гордимся тем, что АФК

«Система» формирует и раскрывает для общественности консолидированную финансовую отчетность по стандартам US GAAP начиная с 1997 года. На сайте корпорации уже несколько лет можно найти информацию о наших основных акционерах, о том, какими активами владеет компания.

В отношении членов совета директоров мы раскрываем информацию об их опыте работы, количестве акций, которые им принадлежат. На сайте компании можно увидеть устав и основные внутренние документы акционерного общества. Кроме того, мы, естественно, раскрываем информацию, установленную законодательством в формах ежеквартальных отчетов и сообщений о существенных фактах; издаем так называемую «белую книгу», ежегодно переиздаем ее. Это большой том, описывающий, как устроена АФК «Система», бизнес-процессы и процессы принятия решений в нашей корпорации. Проводим бизнес-конференции, бизнес-звонки и так далее.

Важным элементом практики корпоративного управления являются взаимоотношения с акционерами. Мы готовим информацию к собраниям акционеров – как к годовому, так и к внеочередным. К ближайшему собранию мы готовим тексты на двух языках, русском и английском. Вместе с уведомлением о предстоящем общем собрании мы направляем акционерам бюллетень для голосования, что дает возможность принять участие в работе собрания и выразить свою точку зрения по обсуждаемым вопросам заочно. Хотя у нас (почему я отмечаю эту позицию) не так много акционеров, и закон не обязует нас осуществлять такие действия.



Реестр корпорации, а также реестр входящих в нее предприятий, в том числе небольших, ведутся специализированным регистратором, что повышает объективность и независимость действий. АФК «Система»

имеет дивидендную историю, стремится к тому, чтобы дивиденды выплачивались и предприятиям, которые входят в состав группы.

Как я уже говорил, АФК «Система» – холдинг. И мы используем механизм корпоративного управления для управления предприятиями, входящими в состав группы. Если мы хотим, чтобы некоторые важные вопросы развития компаний, входящих в корпорацию, решались с нашим участием, или сделки, которые мы считаем важными, одобрялись только при нашем участии, мы расширяем компетенцию совета директоров соответствующей дочерней компании. И в этом случае, когда такой вопрос выносится на заседание совета директоров, корпорация успевает выработать по нему свою позицию, и через своих представителей в советах директоров соответствующих обществ провести ее в жизнь. В практике корпорации в тех предприятиях, где есть стратегические партнеры, распространена такая форма, как проведение совместных совещаний со стратегическими партнерами для выработки согласованного решения до вынесения его рассмотрения на совет директоров или общее собрание акционеров.

В корпорации действует единый механизм выработки стратегии развития, подготовки и утверждения консолидированного финансового хозяйственного плана и бюджета. Система мотивации высших менеджеров привязана к исполнению утверждаемых контрольных показателей. Этот механизм поддержан единой системой внутренних документов каждой из компаний, входящих в состав корпорации. Я имею в виду методологию планирования и порядок принятия соответствующих решений.

Мы очень внимательно относимся к формированию персонального состава советов директоров дочерних компаний. Показательно, например, то, что собственно выдвижение кандидатур совета директоров дочерних компаний – это прерогатива совета директоров АФК «Система». Достаточно высокий уровень.

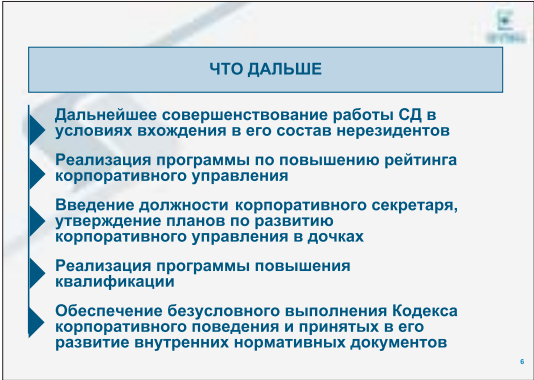
Мы пытаемся сформировать единое правовое пространство с точки зрения корпоративного управления во всех компаниях группы. Естественно, налажена система контроля. Существует единый информационно-документационный фонд корпорации, где собраны документы, подтверждающие право собственности на активы, которые постоянно актуализируются и отслеживаются.

Отдельная наша забота – это развитие практики корпоративного управления в самих дочерних компаниях. Мы сегодня добились того, что во всех значимых компаниях, а также во всех управляющих компаниях (а у нас в каждой из отраслей есть управляющая компания) создаются должности корпоративных секретарей, утверждаются положения

о корпоративных секретарях, утверждены планы развития корпоративного поведения. Мы оказываем всестороннюю методическую и организационную помощь нашим компаниям. В частности, разрабатываем соответствующее методическое обеспечение, предлагаем типовые решения, а также проводим обучение специалистов корпоративных юристов, корпоративных секретарей в целях повышения их квалификации.



Проводимая в компании работа по развитию корпоративного поведения приносит свои плоды. Это и успех от размещения IPO, поддержание котировок наших ценных бумаг на бирже сегодня. И достаточно высокий рейтинг корпоративного управления по российским стандартам. Мы находимся близко к группе лидеров. И надеемся, что в этом году мы в эту группу лидеров войдем.



Все это позволяет нам успешно отстраивать и развивать наш бизнес, и поэтому мы не останавливаемся на достигнутом и строим планы по дальнейшему развитию практики корпоративного управления. Спасибо за внимание.

Виктор Басаргин

Уважаемые коллеги, слово предоставляется Патрику ван де Куверингу, ведущему эксперту программы ТАСИС.

Патрик ван де Куверинг

Спасибо за возможность выступления на таком представительном форуме. Мне нравится название этой пленарной сессии: «Совершенствование корпоративного управления». Это подразумевает, что практика корпоративного управления уже развита и сейчас настало время так называемой точной настройки.

Мой опыт показывает, что корпоративное управление в России представляет собой постоянную борьбу за все более ощутимые результаты. В общем, прогресс достигнут значительный. Особенно если учесть преуспевание и относительную стабильность современной России и уменьшающуюся мотивацию к проведению экономических реформ.

Россия сменила свой имидж «Дикого Востока» на инвестиционные рейтинги. Количество проведенных и предстоящих IPO различных компаний в этом году будет превышать количество проведенных IPO последних пяти лет вместе взятых. Количество IPO в будущем году обещает быть таким же большим. Проще говоря, корпоративное управление приносит свои плоды. И пришло время говорить о совершенствовании. Не для того, чтобы быть отличником, а чтобы дальше способствовать большей привлекательности России для инвестиций и ведения бизнеса.

Одним из наиболее важных результатов практики корпоративного управления является уменьшение рисков, связанных с ведением бизнеса и капиталовложениями. Российская практика показывает, что дополнительный стресс вызывают процедуры внедрения законов. Корпоративное управление развивается в компаниях, работающих в регулируемой среде. В этом отношении роль регулятора финансовых рынков в определении правил игры и роль судов как арбитра игры по правилам становится как никогда важной.

Оказание поддержки этим организаторам является одной из задач в проекте ТАСИС по корпоративному управлению в России. Вместе с проектами ТАСИС по реформе в области аудита и содействия арбитражным судам данный проект образует основу для деятельности Европейского союза по оказанию помощи в области совершенствования практики корпоративного управления в России.

Сотрудничество между Европой и Россией я бы не назвал очень легким. Отношение России к деятельности ЕС по оказанию поддержки

варьировалось от активного получения до неприятия. Но в последнее время – к диалогам в некоторых стратегических областях, среди которых удачным примером являются финансовые рынки и корпоративное управление.

Я убежден, что Россия будет всегда идти по своему уникальному пути развития. Но в связи с решением ЕС Россия становится все более близким соседом и партнером, с которым следует ладить и находить взаимовыгодные пути сотрудничества в сферах общих интересов.

Во время последнего саммита между ЕС и Россией в мае этого года были определены четыре сферы общих интересов и сотрудничества, включая общее экономическое пространство. Именно в рамках наших проектов мы делаем следующий шаг в области реализации заявленного сотрудничества. Хотел привести некоторые примеры. (76)

С целью более эффективной координации надзора над финансовыми рынками в России были организованы визиты по обмену опытом между специалистами ФСФР и представителями структур по надзору за финансовыми рынками Венгрии и Германии. Также высокопоставленные эксперты из Европейской комиссии приезжали из Брюсселя для обсуждения текущего положения в области корпоративного управления в Европе, в частности, положения прозрачности и злоупотребления на рынке ценных бумаг и возможного применения данного опыта в российских условиях.

В сфере Высшего Арбитражного суда большой объем работы был проведен в области обучения судей региональных арбитражных судов. Учебные программы и семинары пользуются высоким спросом и предоставляют Высшему Арбитражному суду инструмент для распространения лучшего профессионального опыта. Именно такая поддержка востребована теми представителями арбитражных судов, которые заинтересованы в решении текущих проблем, возникающих при внедрении норм корпоративного управления. Именно благодаря помощи Европейского Союза такие равноценные обмены были реализованы. И мы полагаем, что будущее именно за таким избирательным сотрудничеством.

Итак, вернемся к теме этого заседания – совершенствование корпоративного управления, законодательства, стандарты и правоприменение. Каковы же некоторые из последствий развития в сфере надзора и законодательства, способствующие созданию более эффективной регулируемой среды для бизнеса и инвестиций? По вопросу правоприменения, я считаю, более глубокое осознание того, что административные санкции нужны больше, чем привлечение к уголовной ответственности. Более глубокое осознание того, что принудительное

применение имеет приоритетное значение, но оно не должно приводить к злоупотреблению властью. Другими словами, следует не создавать дополнительные нормы, а заставить работать существующие.

Также есть понимание того, что для выработки реальных решений существенных проблем необходим диалог между различными игроками. Недавнее сотрудничество между ФСФР и Высшим Арбитражным судом является отличным примером. Два дополнительных представителя Высшего Арбитражного суда были включены в экспертный совет по корпоративному управлению Федеральной службы по финансовым рынкам. В рамках данного совета создается платформа для обсуждения нового законодательства. В этом году проект ТАСИС по корпоративному управлению организует совместный семинар с участием представителей Высшего Арбитражного суда и ФСФР, а также экспертов ЕС, чтобы решить наиболее актуальные проблемы внедрения корпоративного управления в России. К подобным семинарам проявили интерес депутаты Государственной думы и представители Министерства финансов. Сейчас идет реформа арбитражных судов. И один пример может служить специализацией судей по разрешению коммерческих споров. (77)

Стратегическое развитие в области корпоративного управления и улучшения инвестиционного климата в России является одним из приоритетных направлений сотрудничества между ЕС и Россией. Как говорится в «Дорожной карте», создание общего экономического пространства было согласовано на саммите в мае. Настало время включить вопросы международной гармонизации законодательства в повестку дня политики национального и международного уровня. Для этого потребуются активное вмешательство как деловых, так и политических кругов.

Мы видим активизирующийся диалог ФСФР с участниками рынка. Впервые появились интернет-консультации по предложенному законодательству. Также есть планы интеграции надзора за финансовыми рынками с более эффективными структурами, с участниками рынка для оказания большего влияния на разработку стратегического направления и решения.

Мы работаем с различными компаниями, у которых есть интерес к стратегическому инвестированию IPO или просто к усовершенствованию практики корпоративного управления. У меня есть заявки, которые могут быть интересны компаниям, желающим получить консультации в области корпоративного управления.

Другое направление развития сейчас – это обновление Кодекса корпоративного управления. Изданный впервые в 2002 году, он будет

обновлен и приспособлен к применению в бизнес-структурах. Качество данного документа будет зависеть от вашего участия и вашего активного вклада. Это очень важно, я думаю.

Что остается сделать для того, чтобы эти положительные тенденции продолжались? Это, конечно, короткий список. Я думаю, требуется постоянное, а лучше дополнительное проявление политической воли для повышения эффективности рынка и создания равных возможностей для всех игроков на поле. Например, предоставление законопроектов по злоупотреблению на рынке на рассмотрение Думы. Требуется непрекращающиеся усилия по координации политики, проводимой различными учреждениями, создающими регулирующую среду в России: это ФСФР, Дума, МЭРТ, Минфин, Центральный банк и Высший Арбитражный суд, чтобы ликвидировать существующие недостатки в правовой системе.

Дальше идет точная настройка кодекса. Адаптированный документ должен служить руководством для любой компании, готовой к деятельности на финансовых рынках, для стимулирования финансового роста в будущем.

И в конце хотелось бы увидеть, может быть, не в ближайшем будущем, систему оценки ожидаемого воздействия новых законов. Это могут быть предложения о дополнительных законах или других механизмах, таких как саморегуляция или рейтинги. Рыночные механизмы способствуют продвижению вперед практики корпоративного управления в России. Спасибо за внимание.

Виктор Басаргин

Слово предоставляется Юлии Кочетыговой, агентство «Standard & Poor's».

Юлия Кочетыгова

Большое спасибо, господин председатель. Спасибо организаторам этого форума за предоставленную возможность такого обмена мнениями на темы инвестиционной привлекательности, корпоративного управления, то есть на темы, важность которых не угасает, а со временем только нарастает.

Я также рада тому, что руководители областной администрации, Уральского федерального округа принимают такое активное участие в этом форуме, присутствуют здесь, выступают и слушают, что тоже очень важно. Потому что часто бывает на конференциях так, что представители власти приходят, выступают и уходят, и ничего не слушают. А без этого диалога не получается.

(78)

Хочу продолжить высказывания Андреаса Романоса о деятельности рабочей группы по корпоративному управлению Ассоциации европейского бизнеса, председателем которой я являюсь. И пригласить участников этого форума присоединиться к работе группы. Особенно тех представителей компаний и структур, кто заинтересован в расширении сотрудничества с европейскими предприятиями, организациями и институтами. Рабочая группа дает такую возможность. Она объединяет профессионалов в области корпоративного управления и людей, которые на практике напрямую сталкиваются с темами корпоративного управления.

Я представляю рейтинговое агентство «Standard & Poor's» и занимаюсь теми самыми рейтингами корпоративного управления, о которых здесь уже несколько раз упоминалось. Занимаясь этой работой, я сталкиваюсь с темой корпоративного управления на практике довольно тесно. И это дает очень полезный опыт, потому что в работе по присвоению рейтингов аналитики не только делятся опытом и знаниями, но и, самое главное, набираются этого опыта. И это позволяет очень серьезно погрузиться в проблему и, с одной стороны, понять, как много делается компаниями и как разнообразны сценарии корпоративного управления, насколько интересными бывают подходы к решению тех или иных сложных задач по организации корпоративного управления. С другой стороны, это позволяет увидеть и то, как можно делать, казалось бы, многое, на практике не делая ничего.

Теперь о рейтингах. Рейтинг корпоративного управления – это мнение «Стандарт инфо» об эффективности механизмов корпоративного управления. Подчеркну здесь слова «мнение» и «эффективность». Мнение – потому что часто рейтинг принимают за что-то другое, чем он не является. Это не рекомендация ни в коем случае. И это не аудит. Это мнение аналитиков и мнение корпорации об эффективности тех или иных механизмов и, соответственно, о рисках, которыми отсутствие этих механизмов чревато. Что касается понятия эффективности, то здесь важно, что при оценке корпоративного управления мы смотрим не на наличие тех или иных элементов, а на то, как все это работает вместе, как работает эта система. То есть самое главное здесь – смотреть на сущность, а не на форму, путем изучения системы взаимодействия между акционерами компании, советом директоров и менеджментом с целью принятия ключевых управленческих решений в компании и управления рисками.

Сам по себе рейтинг корпоративного управления фактически является оценкой нефинансовых рисков. Так же как кредитный рейтинг является оценкой финансовых рисков. Рейтинг корпоративного

(79)

управления задуман как оценка всего комплекса нефинансовых рисков. В первую очередь рисков, связанных с неэффективным или нечестным управлением компаниями, а также рисков, связанных с какими-то возможными влияниями внешней среды на принимаемые в компании решения. Этот рейтинг был придуман в ответ на пожелания инвесторов. Соответственно, пользователями его тоже являются инвесторы. Это такое трехстороннее отношение. С одной стороны – компания. С другой стороны – рейтинговое агентство, и с третьей стороны – инвесторы, для которых все это предназначено. Это способ информирования инвесторов. Это способ управления своими рисками. Рейтинг предназначен в первую очередь для инвесторов в акции. Но в значительной степени и для инвесторов в долговые инструменты. Потому что, как известно, от проблем, связанных с корпоративным управлением, страдают и они: как показывают все недавние скандалы, которые мы наблюдали в Соединенных Штатах Америки, потери несут и те, и другие. А причиной всех этих трагедий фактически всегда являлись проблемы в области корпоративного управления.

(80)

Методология рейтингов корпоративного управления, как я уже сказала, была разработана в ответ на пожелания инвесторов в конце 90-х годов после российского кризиса. И в момент, когда она принималась, она проходила тщательную обкатку, тестирование путем обсуждения с инвестиционным сообществом в России, Европе, Соединенных Штатах. Было принято решение впервые опробовать этот рейтинговый продукт именно в России. Потому что здесь проблемы, связанные с корпоративным управлением, проявили себя наиболее остро в период российского кризиса 1998 года, когда компании и банки выводили активы. И это было возможно благодаря отсутствию механизмов корпоративного управления. В таком диалоге и родился этот рейтинговый продукт. Он отработывался и тестировался примерно два года. И в конце 2000 года был предложен рынку впервые в России. Поэтому в России он получил наибольшее распространение. Хотя он применяется и в других странах, особенно в азиатских странах с развивающимися рынками, и в некоторых европейских странах, и в Соединенных Штатах тоже. Но все-таки наибольшего прогресса мы достигли именно в России.

Чего ждут компании, когда они обращаются к нам за рейтингом? Это механизм, который инициируется всегда самими компаниями. Не мы выбираем компании. Они выбирают нас. И это принцип, который применяют все рейтинговые агентства по всему миру. Потому что в ситуации, когда мы сами определяем, кого мы хотим

рейтинговать, у нас есть риск просто не получить нужной информации. Поэтому компании приходят к нам, когда это нужно. И это такая цепная реакция, которая всегда начинается с лучших компаний в области корпоративного управления. Точно так же, как в Европе в 60-е годы, когда кредитные рейтинги получили достаточно широкое распространение, первыми, кто к нам обратился, были компании, которые получали рейтинги в категориях «А», «АА» и «ААА». И только потом за счет этой цепной реакции и за счет того, что создавались ожидания рынка по представлению рейтинговой информации инвесторам, стали обращаться компании второго, третьего эшелона и так далее.

Компании, которые приходят к нам, рассчитывают получить выгоду от оценки корпоративного управления. Эта выгода достается им в форме удешевления стоимости привлекаемых ресурсов и диверсификации источников финансирования. То есть за счет привлечения этих инвесторов, которые иным способом, может быть, и не захотели бы вкладывать деньги в эту компанию. И только при наличии такого механизма снижения рисков они соглашаются это делать. Соответственно, есть возможность поднять стоимость компании и повысить ликвидность ценных бумаг.

(81)

Другие преимущества заключаются в удешевлении услуг на страхование ответственности директоров и менеджмента. По крайней мере, так говорят страховщики. Появляются дополнительные возможности продемонстрировать лидерство, показать всем свои достижения, выстроить корпоративную историю. И самое главное, еще и поучиться. Потому что в ходе работы над рейтингом и в результате того отчета, который подготавливается и передается компании, руководство компании и ее владельцы могут видеть все недостатки, которые отмечают аналитики.

Почему мы считаем, что рейтинги корпоративного управления и вообще качество корпоративного управления влияет на стоимость? Это довольно известные исследования, которые проводила компания «McKinsey» несколько лет назад, и они показывают, что инвесторы готовы платить премию за акции компании с хорошим качеством корпоративного управления.

На слайде показан размер премии. Той премии, которую, по словам инвесторов, они готовы платить на разных рынках. Вы видите, что Россия оказывается здесь, среди стран с самой высокой премией за качество корпоративного управления. Соответственно, интерес у компаний, которые пытаются повышать качество корпоративного управления, самый что ни на есть меркантильный.



Задача – получить вот эту премию с рынка. И затраты, которые компании несут по внедрению у себя механизмов корпоративного управления, окупаются именно за счет этого.

В период достаточно спокойного десятилетия, еще до всех крахов и до трагедии 11 сентября, несколько профессоров из известных американских университетов и Вортонской школы бизнеса провели исследование по полутора тысячам американских компаний. Когда они посмотрели на динамику стоимости акций американских компаний, то увидели, что средний рост стоимости акций этих компаний в течение десятилетия составлял 12% в год. При этом компании с высоким качеством корпоративного управления демонстрировали рост в размере 15,5%. Компании с низким качеством корпоративного управления демонстрировали рост 7%. То есть разница за счет только корпоративного управления достигала 8,5% – больше половины этого совокупного роста.

Похожее исследование было проведено Дойче банком. 50 компаний развивающейся Европы были распределены по группам в зависимости от качества корпоративного управления. На слайде лучшие компании (самая маленькая группа, к сожалению) – это группа номер один. И дальше по мере ухудшения вот такие кластеры компаний.

На следующем слайде представлено интересное исследование, которое показывает влияние качества корпоративного управления на стоимость компании и даже на ее эффективность. Интересным представляется самый маленький ряд столбиков, который называется «прайс прайс ту бук», то есть соотношение стоимости компании на рынке и балансовой стоимости ее активов. То есть то, что называется собственно добавленной стоимостью. Термин *added value* – добавленная стоимость – этим коэффициентом и определяется. И вы можете видеть, что почти в три раза удается поднять стоимость компании при прочих



равных в соотношении к балансовой стоимости ее активов за счет качества корпоративного управления.

Рассмотрим динамику стоимости акций компаний, которые попали в исследование Дойче банка. Группа хороших компаний (синий график), опережает по долгосрочной трех- и пятилетней динамике другие компании.



Взгляните на результаты наших собственных исследований. На графике показаны акции компании МТС, прогноз динамики их стоимости до публикации рейтинга МТС в 2002 году. Акции МТС – это синий график, самый низкий, с самой меньшей и даже негативной динамикой. И дальше он сравнивается с индексами российских компаний и с индексом по Телекомам. Видите, что акции МТС идут с отставанием.

Сравните с графиком стоимости акций МТС после публикации рейтинга корпоративного управления. Хотя мы ни в коем случае не считаем, что публикация рейтинга – это единственный фактор, повлиявший на стоимость компании. Безусловно, нет. Компания



демонстрирует устойчивое положительное развитие. Но тем не менее картинка подтверждает, что публикация рейтинга производит на рынок довольно хороший эффект.

На следующем графике показана корреляция между уровнем информационной прозрачности российских компаний и их рыночной



(84)

оценкой. Здесь представлены 50 крупнейших публичных компаний России. Каждый год, осенью, мы публикуем так называемый индекс прозрачности по всему рынку и по компаниям в отдельности. И вот этот индекс прозрачности, как показано на графике, и коррелирует со стоимостью, с рыночной оценкой компаний на рынке.

Теперь несколько слов о методологии. Наша методология прозрачна. Она опубликована на нашем сайте. И любой желающий может с ней ознакомиться во всех деталях. Кроме того, как я уже сказала, эта методология обсуждается с инвестиционным сообществом довольно активно.



(85)

Сюда входят четыре основных компонента:

Первый компонент – структура собственности и внешнее влияние. Здесь мы смотрим, насколько прозрачна структура собственности в компаниях. И кто и каким образом имеет возможность влиять на принимаемые в ней решения.

Второй компонент – это права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами. Здесь мы смотрим на то, как прописаны и как соблюдаются права акционеров, как строится социальная деятельность компании, как выглядит ее социальная ответственность. Именно сюда, в этот компонент, и попадают вопросы социального гражданства компании.

Третий компонент – прозрачность информации и аудит. Здесь мы смотрим на стандарты финансовой отчетности. На полноту финансовой и нефинансовой отчетности. Насколько полноценным является тот отчет, который публикует о себе компания по результатам, скажем, финансового года. Можно ли из этого отчета извлечь информацию для того, чтобы ответить на все интересующие инвесторов вопросы. И также мы здесь смотрим на то, насколько независим процесс аудита. Ведь просто наличие иностранного аудита – это далеко еще не все.

Важно, чтобы в компании взаимодействие с аудитором было организовано правильно, чтобы существовал механизм, который позволял бы поддерживать независимость аудиторского процесса в течение всего времени работы с аудитором.

И последний, четвертый компонент – это эффективность работы совета директоров. Самый важный, наверное, механизм корпоративного управления – это совет директоров. Здесь мы смотрим и на состав совета директоров и на то, насколько оперативен, эффективен, квалифицирован совет директоров по своему составу и по своей вовлеченности в работу компании. Здесь же мы смотрим на то, насколько мотивированы члены совета директоров и члены управленческой команды на принятие полезных, нужных для компании решений, на повышение ее стоимости для акционеров.

Каждому из этих компонентов присваивается отдельный балл. И дальше выводится средний балл – рейтинг по компании.

Расскажу о нашей интерпретации значения рейтингов. Семь и выше – это так называемые рейтинги инвестиционной категории. Ниже семи – это рейтинги спекулятивной категории.

(86)



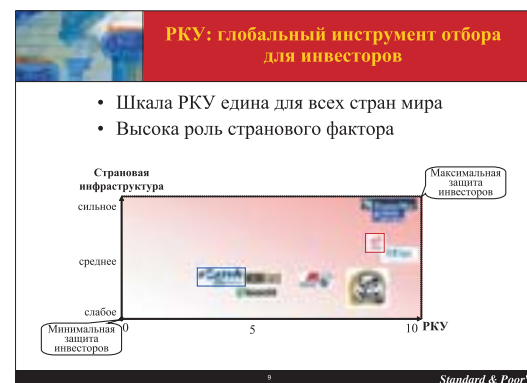
Интерпретация значений рейтингов

- 7-10: высокие стандарты корпоративного управления**
 - Структура собственности не содержит конфликтов
 - Права акционеров хорошо определены и защищены
 - Высокий уровень раскрытия информации
 - Международные стандарты бухгалтерского учета
 - Эффективный внутренний контроль и аудит
 - Сбалансированная структура совета директоров и активное участие внешних и независимых директоров
- 4-6: основные принципы соблюдаются, хотя есть очевидные упущения**
 - Самыми слабыми факторами являются структура собственности и совет директоров
- 1-3: фундаментальные недостатки или пробелы в системе и практике корпоративного управления**



Несколько слов о том, как соотносится страновой анализ, анализ страновой инфраструктуры и анализ корпоративного управления индивидуальной компании. Зрительно это можно представить себе в виде двухмерного пространства, где по горизонтальной оси мы имеем рейтинги корпоративного управления в интервале от 1 до 10, а по вертикальной оси – качество страновой инфраструктуры (т. е. информационная инфраструктура, правовая, законодательная база, регулирование механизма правоприменения, инфраструктура рынка).

И дальше по логике вещей получается, что, как правило, компании выстраиваются на этом двухмерном пространстве как бы по оси, которая направлена слева снизу направо вверх. Потому что обычно



в странах с сильной правовой инфраструктурой и инфраструктурой корпоративного управления механизмы корпоративного управления в компаниях тоже сильны. Но на самом деле это не закон. Несмотря на то что по нашей оценке инфраструктура корпоративного управления в России все еще чрезвычайно слаба, вы видите, насколько велик разброс. У нас есть компании с высоким уровнем корпоративного управления, с инвестиционным рейтингом и компании со слабым уровнем корпоративного управления. Ничто не мешает компании в любом правовом поле и в рамках любой страновой инфраструктуры достичь самого высокого рейтинга. Здесь никакого суверенного ограничения, никакого потолка не существует.

(87)

Но вместе с тем, конечно, инвесторы должны принимать страновые факторы во внимание, когда они рассматривают вопрос об инвестировании в страну. И среди самых существенных рисков, связанных со страновой инфраструктурой в наших отчетах по стране, которые публикуются примерно раз в год, вы можете увидеть указания на следующие риски.

Во-первых, усиление государственного вмешательства в экономику; нетранспарентность государственных решений, принимаемых государственными органами в отношении компании и зачастую давление на компании. В первую очередь это касается неопределенности в применении законодательства и регулирования, особенно налогового. К сожалению, это создает такой режим, когда руководство компаний практически отвлекается от темы корпоративного управления и тратит больше времени на решение вопросов, связанных с наличием административного ресурса, установлением нужных отношений с органами власти. Хотя, конечно, при этом руководство компаний пытается привести в порядок те налоговые огрехи, которые, может быть, у нее были или есть.

Но все-таки по нашим наблюдениям в большинстве случаев эти проблемы уводят руководство в сторону от темы повышения инвестиционной привлекательности и корпоративного управления в компаниях.

Это и проблемы политизированности многих решений. Особенно в государственных компаниях. В последнее время мы стали наблюдать тенденции, описанные в отчете «Транспарентность компании с государственным участием в России». Он был подготовлен по заказу ОЭСР для круглого стола ОЭСР по корпоративному управлению и опубликован в начале июня этого года. В отчете мы обращаем внимание на ситуацию, когда решения в государственных компаниях принимаются по политическим, а не экономическим мотивам. Эти политические мотивы не очень хорошо понятны, не объясняются. И фактически уводят компанию в зону нетранспарентности. Эта нетранспарентность в свою очередь имеет свойство распространяться. Потому что у этих компаний есть партнеры, есть участники, которые фактически тоже оказываются связаны с такими политизированными и нетранспарентными решениями. Это что касается госкомпаний.

Что касается компаний без государственного участия, здесь тоже есть проблемы. Сегодня говорилось очень много о социальной ответственности. И мы отмечаем в наших отчетах по компаниям, что зачастую российские компании несут в десятки раз большую социальную нагрузку, чем западные. Однако этот вопрос тоже остается как бы за пределами внимания, потому что компании отчитываются на эти темы довольно плохо. Стандартов социальной отчетности в России пока не принято. И это серьезная тема. Она требует серьезного вмешательства. Кроме того, не всегда социальные проекты сами по себе являются прозрачными. Иногда социальные решения выдаются опять же за политизированные решения. Все мы помним, как, например, было принято решение о снижении энерготарифов в нескольких регионах непосредственно перед парламентскими выборами 2003 года. Вот такие вещи, которые, с одной стороны, нагружают компании в социальном отношении, причем это чисто финансовые затраты, а с другой стороны не объясняются, не мотивируются и иногда носят еще и оттенок коррупционности, – чрезвычайно опасны с точки зрения корпоративного управления.

Другая проблема, которую мы отмечаем в ходе исследования странового контекста – это требования по раскрытию информации вообще в России. До сих пор стандарты финансовой отчетности не соответствуют принятым в мире нормам. И движение на эту тему хоть и происходит, но достаточно медленно. Кроме того, есть проблема

(88)

с раскрытием бенефициарной собственности. Это одна из ключевых проблем, которая тянет за собой множество других: невозможность выяснить обстоятельства, условия, иногда и наличие сделок с заинтересованностью в компаниях, которые такие сделки проводят, ввиду нераскрытия бенефициарной собственности. В России существует довольно странная система предъявления требований к раскрытию собственности. Эти требования предъявляются к самим компаниям, но не предъявляются к собственникам. Такого нет ни в Западной Европе, ни в Соединенных Штатах. И в результате мы наблюдаем ситуацию, когда компании отчитываются, конечно, о структуре своих собственников. Но только в их отчетах стоят имена номинальных держателей и не стоят имена бенефициарных собственников. А на вопрос, почему это так, они отвечают, что не знают бенефициарных собственников. И иногда это бывает правдой. Но правда это или нет, без предъявления соответствующих требований к самим собственникам и без наделения регулятора рынка правом вести расследования по тем случаям, когда бенефициарные собственники не раскрывают свою собственность, без предоставления компаниям права замораживать акционерные права в тех случаях, когда они подозревают консолидацию крупных пакетов акций в одних руках и эти пакеты не раскрываются, – без этого проблема, наверное, решена не будет.

Ну, и другие проблемы страновой инфраструктуры. Это низкая эффективность судебной и правоохранительной системы. Сегодня прозвучал рассказ Виктора Семеновича Плескачевского о корпоративных захватах, которые во множестве происходят. Стоит помнить о том, что основная причина этих корпоративных захватов – неэффективность правовой системы. Наша правовая система, суды и налоговые органы тоже находятся пока еще на стадии становления. И не хватает ни опыта, ни квалификации кадров, ни, зачастую, независимости для того, чтобы принимать решения сбалансированно и независимо в пользу тех сторон, которые такого решения заслуживают.

В завершение я хотела показать вам два слайда. Первый слайд – это список рейтингов корпоративного управления, которые присвоены «Standard Info». Это 15 компаний в России. И это элита с точки зрения российского корпоративного управления. Это компании, которые обратились к нам. Как я уже говорила, обращаются всегда сначала лучшие компании. И это те, кто не просто обратились, но еще и имели смелость опубликовать свои рейтинги. В правой колонке вы видите рейтинг корпоративного управления по так называемой российской шкале, то есть в более точном выражении, чем глобальный рейтинг.

(89)

РКУ в России, опубликованные S&P в 2001-05 гг.				
Компания	Дата первичного присвоения	Дата последнего пересмотра	РКУ (глобальная шкала)	РКУ (национальная шкала)
Вымпел-Коммуникации	26.05.2005		7	7.4
Вимп-Билль-Данн	19.04.2004	12.05.2005	7	7.3
МТС	20.05.2002	30.12.2004	7	7.0
Ростелеком	28.01.2004	21.02.2005	6	6.0
Аэрофлот	20.03.2001	27.07.2004	5	5.4
Ленэнерго	25.03.2002	19.05.2005	5	5.2
Волгателеком	15.08.2003	24.12.2004	5	5.1
СЗТ	03.10.2001	24.12.2004	5	5.0
МДМ-Банк	14.11.2002	03.11.2004	5	5.0
Уралсвязьинформ	20.09.2002	23.12.2004	4+	4.9
Дальсвязь	03.07.2003	28.02.2005	4+	4.8
ЦентрТелеком	26.03.2003	24.12.2004	4+	4.8
СибирьТелеком	03.07.2003	24.12.2004	4+	4.7
ЮТК	12.02.2003	24.12.2004	4	4.4
ТрансТелеКом	23.12.2004	-	4	4.1

Здесь присутствуют еще и десятичные баллы. По шкале от 1 до 10 (90) самые высокие рейтинги у нас имеют компании «ВымпелКом», «Вимп-Билль-Данн» и МТС. Это то, что называется инвестиционными категориями – выше семи.

Последний слайд представляет, в сущности, ту же самую таблицу с рейтингами корпоративного управления российских компаний, но с разбивкой по тем компонентам, о которых я говорила. Здесь интересно обратить внимание на то, что часть компонентов из этих четырех находятся в категории выше среднего, а часть компонентов, которые обведены кружочками, фактически тянут совокупный рейтинг вниз.

Российские РКУ и их компоненты						
№	Компания	РКУ	Структура собственности и внешнее влияние	Права акционеров и отношения с Ф.З.П.	Прозрачность, раскрытие информации и аудит	Структура и эффективность СД
1	Вымпел-Коммуникации	7,4	6,0	8,3	8,4	7,4
2	Вимп-Билль-Данн	7,3	7,0	7,5	7,7	7,3
3	МТС	7,0	6,5	7,3	7,5	6,9
4	Ростелеком	6,0	5,3	7,5	6,9	5,7
5	Аэрофлот	5,4	4,5	6,8	6,0	4,3
6	Ленэнерго	5,2	5,0	7,0	5,3	4,7
7	ВолгаТелеком	5,1	4,4	7,0	5,3	4,8
8	СЗТ	5,0	4,4	7,0	6,3	4,3
9	МДМ-Банк	5,0	6,0	5,0	5,3	3,8
10	Уралсвязьинформ	4,9	4,0	7,3	6,0	4,2
11	Дальсвязь	4,8	4,1	7,0	5,3	4,3
12	ЦентрТелеком	4,8	4,0	7,0	5,7	4,3
13	СибирьТелеком	4,7	4,0	7,0	5,5	4,2
14	ЮТК	4,4	4,1	6,7	4,8	3,5
15	ТрансТелеКом	4,1	4,5	5,8	3,0	3,0
	Среднее	5,7	4,9	6,9	5,9	4,8

Это лучшие компании в России с точки зрения корпоративного управления!

11

Standard & Poor's

И самыми слабыми зонами в этих самых лучших компаниях, которые здесь показаны, являются компоненты «структура и эффективность совета директоров» и «структура собственности и внешнее влияние» по причине того, что в советах директоров по-прежнему пока отсутствует в достаточном количестве независимый компонент. Не очень эффективны комитеты совета директоров во многих случаях. Зачастую они вообще служат просто вывеской для того, чтобы

штамповать решения, предлагаемые основными акционерами. И в первом компоненте самый существенный аспект – это, конечно, конфликт интересов. Конфликты интересов существуют. Они вполне естественны у собственников. Но в условиях чрезвычайно концентрированной собственности в России требуется довольно мощный аппарат корпоративного управления, чтобы балансировать это влияние и сводить на нет действие конфликта интересов. Большое спасибо за внимание. Это все, что я хотела рассказать о рейтингах корпоративного управления. Если у кого-то будут вопросы, я готова в перерыве на них ответить.

Виктор Басаргин

Спасибо огромное. Очень интересное было выступление. Я предоставляю слово Татьяне Михайловне Медведевой, старшему советнику по правовым вопросам фонда «Центр развития фондового рынка», одному из участников подготовки, разработки Кодекса корпоративного управления. (91)

Татьяна Медведева

Я постараюсь быть краткой. Итак, тема моего выступления «Корпоративное управление: вопросы правоприменения».

На предыдущей конференции, которая также была организована Национальным советом по корпоративному управлению, выступал представитель Европейского банка и знакомил нас с результатами исследования по российскому законодательству. Большинство иностранных юристов отмечали, что российское корпоративное законодательство является одним из лучших в Европе. И в то же время все дружно отмечали очень низкий уровень правоприменения. Поэтому вопросы правоприменения выдвигаются сейчас на первый план. О них говорят. В своем выступлении об этих проблемах говорила Юлия Кочетыгова. И Патрик ван Куверинг тоже говорил о том, что это очень важные элементы корпоративного управления и без них невозможно двигаться дальше.

В принципе в России уже начала формироваться система правоприменения в сфере корпоративного управления. Правоприменение мы рассматриваем в широком смысле этого слова. То, что на Западе принято называть словом «enforcement». У нас такого понятия, к сожалению, нет. Но это слово означает принуждение или возможность применения санкций как со стороны государства, так и со стороны инвестиционного сообщества.

К существующим элементам системы правоприменения в сфере корпоративного управления относятся, прежде всего, государственные

Система правоприменения в сфере корпоративного управления

- Федеральная служба по финансовым рынкам
- Суды
- Правоохранительные органы
- Фондовые биржи
- Институциональные инвесторы
- Рейтинговые агентства
- Внутрикorporативный контроль

органы: Федеральная служба по финансовым рынкам (бывшая Федеральная комиссия), суды, правоохранительные органы. Следующий блок – это блок инвестиционного сообщества, который играет все большую роль в сфере правоприменения. Фондовые биржи – это наиболее значимый элемент в сфере правоприменения. Именно фондовые биржи при включении бумаг в листинг оценивают корпоративное управление. И если компания не отвечает минимальным требованиям, которые предъявляет биржа к корпоративному управлению, то бумаги не допускаются в листинг и, соответственно, эмитенты этих бумаг не получают премию за нахождение ценных бумаг в листинге.

В то же время биржа может применить и санкции. А поскольку биржа обязана осуществлять мониторинг соблюдения требований по корпоративному законодательству, в качестве такой санкции применяется исключение бумаг из листинга или исключение бумаг вообще с торговой площадки. Поэтому это очень эффективный способ правоприменения, который не относится к государственному.

Большую роль в сфере правоприменения пока не играют, но призваны будут играть институциональные инвесторы, к которым относятся управляющие компании паевых инвестиционных фондов и, с началом проведения пенсионной реформы, управляющие пенсионными резервами компании. Я думаю, в ближайшее время именно они будут устанавливать стандарты корпоративного управления и, соответственно, вкладывать в те компании, которые будут отвечать определенным стандартам корпоративного управления, как это происходит на Западе.

Наконец, рейтинговые агентства. Юлия Кочетыгова объяснила, как осуществляют мониторинг корпоративного управления рейтинговые агентства. И их бонус оценки корпоративного управления – это повышение инвестиционной привлекательности компании. То есть рейтинговые

(92)

агентства не столько применяют санкции, сколько, наоборот, дают бонусы компании за хорошее корпоративное управление.

Внутрикorporативный контроль также имеет очень важное значение в сфере правоприменения и соблюдения норм корпоративного законодательства. Сюда относятся, прежде всего, совет директоров и внутренний аудит, который в хорошей компании всегда есть. И об этом свидетельствует выступление господина Семенова, который рассказывал, как у них налажен внутрикorporативный контроль. В том числе и соблюдение корпоративного законодательства.

К правоприменительным полномочиям ФСФР относятся проведение проверок и выдача предписаний – самый эффективный и наиболее, как мне кажется, универсальный способ правоприменения. Предписание может выноситься об устранении правонарушения со стороны эмитента в любой сфере корпоративного законодательства. На привлечении к административной ответственности мы остановимся чуть позже. Что касается направления материалов в правоохранительные органы для привлечения к уголовной ответственности, то надо сказать, что первый раз ФСФР направляло достаточно много материалов для возбуждения уголовного дела. Впервые по представлению ФСФР возбуждено уголовное дело и начинается расследование в городе Нальчике. Как видите, практика еще совсем небогатая. И, наконец, обращение с исками в суд. Имеются в виду иски: по имущественным делам; о признании собраний недействительными; о признании выпусков ценных бумаг недействительными и т. д. То есть этими полномочиями ФСФР достаточно хорошо пользуется.

(93)

Полномочия ФСФР в отношении эмитентов ценных бумаг

- Проведение проверок и получение информации
- Выдача предписаний
- Привлечение к административной ответственности
- Направление материалов в правоохранительные органы для привлечения к уголовной ответственности
- Обращение с исками в суд по вопросам, отнесенным к компетенции ФСФР

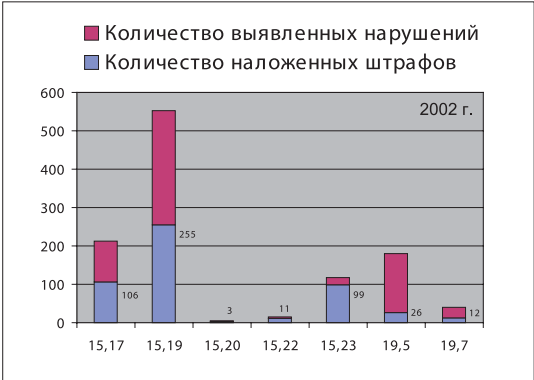
Я немного прокомментирую слайд, на котором показаны виды правонарушений в 2002 году. Здесь представлены только те правонарушения, за которые установлена административная ответственность. Это нераскрытие информации, воспрепятствование

акционерам в осуществлении их прав, нарушение правил ведения реестра, непередача реестра регистратору в тех случаях, когда такая передача требуется. И неисполнение предписания регистрирующего органа. Самое большое количество нарушений в 2002 году и во все последующие годы – это нарушение требования о раскрытии информации. Все выступающие передо мной говорили о том, насколько важно раскрытие информации. В 2002 году практически 50% всех правонарушений составляло несоблюдение правил раскрытия информации, непредоставление информации инвесторам, нераскрытие ежеквартальной отчетности и так далее.



Следующее по частоте нарушение – это недобросовестная эмиссия, примерно 20%. Все остальные нарушения составляют значительно меньшую часть – от 6 до 0,4%. На этом и последующих слайдах вы не увидите выявленных нарушений в сфере инсайдерской информации. Хотя такая ответственность и предусмотрена.

Рассмотрим соотношение между выявленными нарушениями в 2002 году и наложенными штрафами, то есть административной ответственностью, к которой были привлечены нарушители. На слайде



высокий столбик – это нарушения. Кстати, самый высокий столбик – это нарушение правил раскрытия информации. И низенький столбик – это те нарушения, за которые эмитент либо его должностные лица были подвергнуты административным санкциям.



Теперь посмотрим, какая картина складывается в 2003 году. Обратите внимание, в процентном отношении по видам нарушения положение не меняется. Больше всего нарушений (уже почти 60%) составляют требования о раскрытии информации.

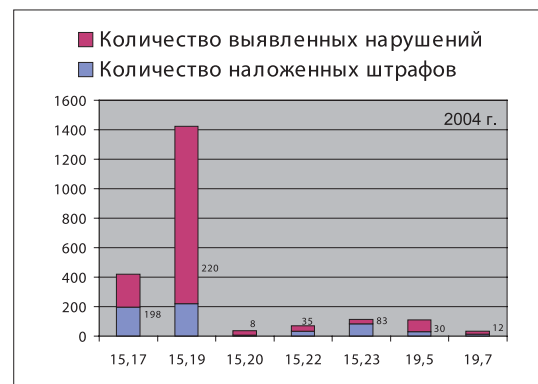
Однако число нарушений увеличивается не только в процентах по отношению к общему количеству нарушений, но и увеличивается количество правонарушений по сравнению с 2002 годом, причем практически по всем показателям. Штрафы тоже достаточно эффективно в 2003 году взыскивались, как вы видите.

2004 год. По-прежнему наблюдается увеличение количества правонарушений, прежде всего, по раскрытию информации. Других правонарушений становится меньше. В том числе уменьшается количество правонарушений, связанных с воспрепятствованием



акционерам осуществлять их права по управлению обществом. Не потому что на самом деле их стало меньше. Просто появились другие проблемы, связанные с выявлением этих правонарушений, о которых я вам скажу немного позже.

Итак, с 2002 по 2004 год наблюдается серьезная динамика роста правонарушений. Что произошло за это время? Посмотрим, как соотносятся выявленные правонарушения с санкциями. В 2001 году штрафы применялись очень активно. Если вы помните, в 2001 году действовал закон о защите прав инвесторов, в котором были достаточно жесткие санкции за административные правонарушения в сфере рынка ценных бумаг. Для юридических лиц они составляли до миллиона рублей. Для физических лиц – до 50 тысяч рублей.



В 2002 году вводится в действие новый кодекс об административных правонарушениях. Для юридических лиц штрафы уменьшаются в 40 раз. Для физических лиц – в 20 раз. Более того, начиная со второй половины 2002 года ФКЦБ (нынешнее ФСФР) лишается возможности налагать штрафы вообще. Забыли о том, что такой орган существует, который имел право налагать штрафы. И штрафы вообще в 2002 году не налагались.

Тем не менее в 2002 году исполняли все нормы. Потому что в 2001 году жестоко, жестко применялись штрафы. В 2002 году штрафы не применялись, либо они были очень маленькими по сравнению с самими правонарушениями. Обратите внимание, какой рост штрафов уже в 2003 году, но пока еще эмитентов достаточно активно штрафуют.

Что происходит в 2004 году? Уровень правонарушений по нераскрытию информации сохраняется точно таким же. Однако количество наложенных штрафов резко уменьшается. Здесь уже сыграли роль не столько какие-то объективные моменты, недостатки законодательства (я тоже пару слов потом скажу об этом), сколько еще

(96)

и субъективные вещи. В 2004 году, как все вы помните, произошла административная реформа. Вот плоды административной реформы налицо. Количество наложенных штрафов за 2004 год, как видите, очень мало.

Ситуация в 2005 году меняется. Хотя мне кажется, что с точки зрения раскрытия информации она поменяется только к концу года, когда за каждое нарушение будет налагаться штраф. Тенденция в судах немного изменилась. Суды уже с такой легкостью, как это было, скажем, в 2003 и 2004 году, не отменяют решения Федеральной комиссии или Федеральной службы по финансовым рынкам. Необходимость наложения административных взысканий в общем очевидна.

Как известно, административные санкции – самые действенные и эффективные. Мы могли в этом убедиться за тот непродолжительный срок, когда действовали достаточно четкие процедуры наложения административных санкций и достаточно высокие штрафы. Сейчас одной из основных проблем правоприменения в наложении штрафов является то, что не за все правонарушения установлена административная ответственность. Нет административной ответственности за нераскрытие информации собственниками, о чем говорила Юлия Кочетыгова. Поэтому собственники и не раскрывают никакой информации о себе. Они просто не несут никакой ответственности. У них есть обязанность, но ответственности нет. Не установлена административная ответственность для членов советов директоров. Основные лица, которые несут административную ответственность, – это сами эмитенты и их генеральные директора.

Следующая проблема привлечения к административной ответственности состоит в том, что санкции очень ограниченные. Я уже говорила о том, что санкции были снижены в 40 раз. Это очень много. И поэтому с материальной точки зрения выгоднее не соблюдать закон и платить штраф, чем соблюдать закон и не платить штраф. По оценкам, проведенным ФСФР (были выборочно проведены опросы эмитентов), расходы эмитента на подготовку и раскрытие информации, поддержание раскрытия информации в том режиме, который сейчас существует, составляют от 50 до 250 тысяч рублей. А максимальный штраф за нераскрытие информации – 40 тысяч рублей. Поэтому легче платить штраф, чем соблюдать закон.

И, наконец, еще одна проблема, с которой сталкивается ФСФР: сроки привлечения к административной ответственности составляют всего два месяца. Хотя для того, чтобы расследовать правонарушение в сфере корпоративного управления, требуется гораздо больше времени.

(97)

И второй момент – если правонарушение уже выявлено, то дается всего два дня на составление протокола. Да, это очень хорошо и очень здорово, когда речь идет о том, чтобы наложить штраф на участника дорожного движения, но это просто нереально, когда речь идет о наложении штрафа за довольно сложное правонарушение. Вот это основные проблемы, которые приходится решать ФСФР.

Проблемы в области правоприменения

- Полномочия ФСФР явно недостаточны для эффективного правоприменения
- Административные санкции либо отсутствуют, либо неадекватно малы и не являются фактором сдерживания
- Процесс наложения административных санкций затруднен и неэффективен

Для совершенствования правоприменения предлагаются следующие меры: внесение новых составов в Кодекс об административных нарушениях; внесение изменения в Уголовный кодекс; создание механизма привлечения к ответственности членов советов директоров. Спасибо за внимание.

Меры, необходимые для улучшения правоприменения

- Создание системы мониторинга
- Внесение изменений в КоАП
- Внесение изменений в УК по введению новых составов
- Создание механизмов привлечения к ответственности членов совета директоров

Виктор Басаргин

К этому выступлению я могу добавить, что у нас статистика примерно такая же. Ситуацию по фондовому рынку мы отслеживаем совместно с Владимиром Александровичем Крысовым. В системе награждения наших руководителей принимает участие фактически каждый второй

(98)

руководитель акционерного общества (акционерное общество входит в систему раскрытия информации с 2002-2003 года). Мы видим, что это процесс действительно сложный. Действительно, сегодня положение дел с административной ответственностью совершенно не адекватно тому, что необходимо с точки зрения развития нашего фондового и финансового рынков.

Заключительное слово предоставляется Аркадию Ивановичу Вольскому, президенту Российского союза промышленников и предпринимателей. Благодарим вас, Аркадий Иванович, за то, что вы выступили в качестве организатора этой конференции.

Аркадий Вольский

Дорогие друзья! Приношу извинения за опоздание. Я только что вернулся из Шотландии и сразу вылетел к вам.

Буду краток. Во-первых, хочу сердечно поприветствовать вас всех от имени Российского союза промышленников и предпринимателей. Делаю это с особым удовольствием, так как вынесенная на обсуждение конференции проблематика абсолютно для всех нас очень актуальна. Надо сказать, что и в мире она оказалась в повестке дня также относительно недавно, лишь в последнее десятилетие. Поэтому предпринимательское сообщество ведет сейчас активный поиск решения в указанной сфере. И где бы мы ни были, мы везде обсуждаем этот вопрос с нашими коллегами.

В этих целях в 2003 году по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей был создан Национальный совет по корпоративному управлению. Мне выпала честь быть председателем на его учредительной конференции. По инициативе совета подготовлен, как вы знаете, Национальный доклад «Корпоративное управление и экономический рост в России». Он был представлен и обсужден на Международном форуме в Москве в прошлом году. Кстати, было много критических замечаний.

Форум был очень представительен. На нем, естественно, речь шла не столько о достижениях российских компаний в рассматриваемой сфере, сколько о векторе дальнейшего движения российского бизнеса в интересах выхода на принципиально новый уровень корпоративного управления. Конечно, здесь нет универсальных рецептов. И далеко не всегда и не во всем можно перенести мировой опыт на российскую почву. Если кто-то заинтересуется, могу рассказать, что именно мы не можем перенести.

У нас ведь свой мир. Особенно если принять во внимание многообразие и специфику наших регионов. Поэтому совершенно

(99)

справедливо, на мой взгляд, постоянно звучала критика недостаточности изучения и учета опыта, накопленного по всей России, в различных регионах. В связи с этим я лично придаю большое значение настоящей конференции, которая проходит в самом центре нашей необъятной страны – Екатеринбурге. И я просто обязан подчеркнуть, что это определяется, конечно же, не географическим положением области. Свердловская область сегодня по праву занимает одно из ведущих мест. Благодаря совместным усилиям региональной власти и бизнеса здесь созданы благоприятные условия для его ведения, для привлечения инвестиций в наиболее развитые конкурентные сектора экономики и в обновление основных фондов, для переориентации всей этой деятельности на развитие производственного потенциала на базе современных технологий, новых форм и методов корпоративного управления. Так что я думаю, место конференции со всех точек зрения выбрано удачно. И она в любом случае обречена на успех.

(100)

Я уже высказал слова благодарности губернатору области, Эдуарду Эргартовичу Росселю, за поддержку в ее организации. Перед отъездом и в самолете я посмотрел итоги области за прошлый год, видел и рост производства, и рост других показателей. А сейчас Эдуард Эргартович еще и сам подробнейшим образом рассказал о положении дел в области. Должен сказать, что вы, свердловчане, екатеринбуржцы, являетесь примером для всех. Поэтому не скрою, что я с большим удовольствием принял решение участвовать в работе конференции. Хотя должен откровенно признаться, что сделать мне это было непросто – буквально накануне ночью быть в Англии, с несколькими пересадками прилететь сегодня в Екатеринбург... Говорю об этом лишь с одной целью – чтоб лишний раз подчеркнуть, насколько для РСПП, для промышленников и для меня как президента Союза важен накопленный здесь опыт. Насколько высоко мы ценим достижения Свердловской области, которые во многом стали возможны благодаря конструктивному сотрудничеству власти и бизнеса, постоянному совершенствованию норм и методов корпоративного управления.

Мне известно, и об этом уже говорилось на первом заседании конференции, что в Свердловской области и в целом в Уральском федеральном округе создана экономическая среда, которая сама по себе является основой для цивилизованных неконфликтных методов взаимодействия субъектов делового мира. Конечно, этот комплекс норм требует постоянного совершенствования. Да он и не может быть прописан во всех деталях, не может быть закреплён в полном объеме законодательно. Но тем не менее любой здравомыслящий участник корпоративных отношений способен в своем кругу определить,

нарушаются или нет общепризнанные правила игры. Они отработаны опытом многих российских компаний, который еще предстоит осознать. И чем быстрее это произойдет, тем лучше для всего нашего общества.

Я знаю, что сегодня прозвучали очень интересные выступления. Мне рассказали о выступлении Дмитрия Александровича Пумпянского, Андрея Анатольевича Козицына и многих других.

Как мне представляется, для всех нас особую актуальность сегодня приобретают четыре основных правила. Я бы назвал их столпами корпоративной культуры.

Первое – это порядочность как со стороны менеджеров, принимающих решения, так и со стороны соответствующих институциональных составляющих у самих компаний. Возможно, это звучит несколько сентиментально, но фактически это самый трудный шаг из всех, которые предстоит совершить. Поверьте мне – человеку, который 15 лет возглавляет РСПП. Мы часто спотыкались о непорядочность компаний, часто попадали в тяжелые ситуации. Да и сегодня, когда утвердили Хартию деловой этики, когда отработали корпоративные отношения, мы еще сталкиваемся, к сожалению, с элементами непорядочности, незаконного поглощения предприятий и так далее. Сплошь и рядом. И никакая амнистия, о которой мы все время говорим с президентом, не поможет, если люди не будут вести себя порядочно.

(101)

Второе – это прозрачность. Я бы даже сказал, она стоит дороже денег. Только используя международные стандарты аудита в качестве своих корпоративных стандартов, российские компании смогут стать конкурентоспособными.

Третье качество корпоративного управления – достижение высших стандартов, что может занять существенное время. Но если наш бизнес настроен на то, чтобы побеждать, это является абсолютно необходимым. И мы уже видим определенные успехи на пути к названной цели. Единственное, что я попросил бы учесть (это я высказываю, конечно, спорную идею; я знаю, что журналисты могут не согласиться со мной), – в этих поисках совместной работы и корпоративных отношений должно быть как можно меньше политики и больше делового бизнеса.

Два дня тому назад в Москве под руководством партии «Единая Россия» создавалась так называемая «Единая деловая Россия». То есть партия «Единая Россия» скомплектовалась с Российским союзом предпринимателей, который называется «Деловая Россия». Когда я узнал об этом, то очень расстроился. Не надо нам объединять бизнес и партию, какими бы они ни были. Ну не надо этого делать. Я понимаю,

что в каждом бизнесе могут быть и СПСовцы, и коммунисты, и «Деловая Россия», но объединяться не надо.

И мне понравилось, как Аркадий Дворкович вчера выступил на этом объединительном съезде и сказал, что не хочет читать подготовленный к такому форуму доклад. Он заявил, что шокирован уровнем озлобленности в этой аудитории («Единая Россия» проводила семинар вместе с «Деловой Россией»), а также избыточным уровнем популизма, безответственности «Деловой» и «Единой России». По мнению Дворковича, это совершенно политически непрофессиональное мероприятие. Я не буду цитировать дальше. Просто хочу сказать, что мы должны избежать этого. Поверьте мне, за 15 лет мы столько насмотрелись. И вдруг появляется организация, которая хочет с партией объединиться. Не надо. Партия занимается политикой, бизнес занимается бизнесом. И в этом смысл. Нигде в мире этого нет. Другое дело, что каждый может участвовать в работе партии, но это совершенно разные вещи.

Четвертое качество корпоративного управления – это социальная ответственность. Учитывая наш исторический опыт и ту роль, которую всегда играли крупные производственные предприятия в регионах, мы обязаны отнестись к этому с максимальной серьезностью. Скажем, Уральская горно-металлургическая компания, которую возглавляет Андрей Анатольевич Козицын, в 2004 году утвердила первую комплексную программу социальной ответственности, которую назвали «Вместе», она действует сегодня на территории Свердловской области. Программа включает обязательства УГМК в области экономической и социальной политики, в сфере охраны труда, окружающей среды, а также помощь муниципальным образованиям. В программе предусмотрены расходы на создание условий отдыха и оздоровления работников, членов их семей, на проведение культурно-массовых мероприятий, поддержку молодых семей, компенсацию содержания детей в дошкольных учреждениях и так далее. Программа разработана на пять лет, в течение которых планируется реализовать десятки социальных проектов, вложив в это дело около 3,5 млрд рублей. И я считаю, что Козицын ответственно определяет приоритеты УГМК в социальной политике. Опыт его работы мы возьмем на вооружение в РСПП и в других организациях при реализации социальных проектов. Этот опыт уже отмечен дипломом всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной ответственности».

По инициативе Козицына образован и успешно работает Всероссийский благотворительный фонд «Дети России». Более 30 тысяч ветеранов предприятий получают социальную поддержку – материальную помощь на сумму более 60 млн рублей. И я считаю, нам есть чему

поучиться у свердловчан. И поэтому я обращаюсь к организаторам конференции – к Остаркову, к Борисову, к другим: давайте издадим материалы конференции.

Николай Остарков

Обязательно издадим.

Аркадий Вольский

Это уже хорошо. Обязательно надо издать эти материалы и раздать, чтобы они стали руководством к действию. Может быть, даже на съезд вынести этот опыт. Понятно, что четыре столпа корпоративной культуры функционируют только в единстве. Они как четыре характеристики бриллианта – огранка, текстура, прозрачность и цвет.

Российский бизнес имеет все для того, чтобы приобрести эти качества и занять самые передовые позиции в мировой экономике. Уверен, что конференция позволит ответить на вопрос, что следует сделать для этого на уровне фирм и корпораций, со стороны российского правительства, со стороны региональной власти, а также со стороны общественных объединений, то есть нас. Я благодарю всех, кто нашел возможность принять участие в работе конференции.

Что касается Российского союза промышленников и предпринимателей, то, став инициатором создания Национального совета по корпоративному управлению, мы готовы и далее выполнять сложную миссию интеллектуального центра по осуществлению необходимых реформ. Готовы способствовать формированию и реализации стандартов корпоративного управления, отстаивать интересы российского делового сообщества на уровне исполнительной и законодательной власти в целях достижения лидирующих позиций современной мировой экономики. Хотя последнее пока не подтверждается итогами с января по июнь. Пока у нас отмечено падение темпов развития по сравнению с прошлым годом.

Самое главное, что я хотел бы подчеркнуть, завершая свое короткое выступление: эта работа очень важна для нас, она является нашим главным приоритетом. Ведь от ее успеха действительно зависит возможность реализации российским бизнесом своего огромного потенциала. Мне остается пожелать всем нам успехов на этом пути. Спасибо вам большое за внимание.

Виктор Басаргин

Спасибо огромное, Аркадий Иванович. Мы еще раз благодарим вас за то, что вы приняли участие в подготовке и работе конференции. Всей

работой этой конференции мы действительно доказали свою аполитичность. Мы показали высочайший профессионализм. Прозвучали и упреки в адрес наших законодателей. Господин Плескачевский, который присутствовал на первом заседании, почувствовал, как непросто вести диалог в такой аудитории. А мы получили ответ на вопрос, почему сегодня так медленно меняется законодательство.

Думаю, что сегодня мы с профессиональной точки зрения доказали всем участникам, что вести свою корпоративную политику необходимо прозрачно и профессионально. Мы показали, как это отражается на стоимости наших компаний, и доказали, что сегодня необходимо выстраивать всю корпоративную политику и отдавать должное формированию всех соответствующих структур и взаимоотношений между акционерами и всеми, кто сегодня ждет каких-то финансовых результатов от деятельности наших корпоративных структур. Поэтому, Аркадий Иванович, от вашего имени еще раз благодарю всех за участие.

Мы ждем вас на секциях. Мы обязательно опубликуем все выступления, все материалы конференции. Мы приглашаем вас к дальнейшему диалогу.

Сегодня в адрес органов власти прозвучало пожелание о том, что власть должна не только выступить и исчезнуть, но и выслушать и, что самое главное, подумать над реализацией поступивших предложений. Вот эти обязательства мы вместе с представителями других регионов берем на себя. Действительно, вы услышаны. Это главное. Наша задача – все ваши пожелания, предложения реализовать на практике. Спасибо вам огромное. До новых встреч.

(104)

СЕКЦИЯ I

ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОЦЕНКИ РЕГУЛЯТОРОВ, ЭМИТЕНТОВ, РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ИНВЕСТОРОВ

(105)

Сергей Семенцов

Уважаемые коллеги, на нашей секции мы проанализируем основные тенденции в корпоративном управлении в стране и за рубежом и то, как эти тенденции преломляются через практику отдельных компаний.

Сергей Алексеевич Поршаков, советник председателя Национального совета по корпоративному управлению, внес очень большой вклад в организацию конференции, которую проводил НСКУ год назад, и принимал самое активное участие в подготовке нынешней конференции. Тема выступления Сергея Алексеевича – «Основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях». Пожалуйста, Сергей Алексеевич.

Сергей Поршаков

Спасибо, Сергей Павлович. Я хотел бы начать с того, что две недели назад мне довелось встретиться с господином Питером Деем. Те, кто знаком с корпоративным управлением, воспринимают этого человека как легенду. Это бывший руководитель комитета корпоративного управления Торонтской фондовой биржи, президент Торонтской фондовой биржи, сейчас он работает в одной из юридических компаний.

Питер Дей только что вернулся с круглого стола, который проводил ОЭСР в Москве. Он делился своими впечатлениями об уровне развития корпоративного управления в России и оценивал его не иначе как фантастический, стремительный прогресс. Я отдаю должное

вежливости наших западных коллег, но, наверное, каждый из нас, особенно те, кто работает в компаниях, которые занимаются совершенствованием практики корпоративного управления, понимает, что ситуация, наверное, более сложная. Есть, конечно, сферы, в которых достигнут определенный прогресс, но есть сферы, где вся основная работа еще впереди.

Как бы то ни было, но то обстоятельство, что грамотно выстроенная система корпоративного управления является неотъемлемым условием роста капитализации компании, развития фондового рынка, повышения инвестиционной привлекательности компаний, сейчас уже воспринимается как аксиома. При тех сложных взаимоотношениях государства и бизнеса, которые то любят, то ненавидят друг друга, корпоративное управление – это та сфера, где их интересы совпадают. Они совпадают, прежде всего, в плане формирования благоприятной предпринимательской бизнес-среды в стране.

В глазах западных, иностранных инвесторов корпоративное управление – это индикатор, на который они реагируют подчас более оперативно, нежели на улучшение макроэкономических показателей. Поэтому неудивительно, что практически все наши российские компании, которые проводят роад-шоу на Западе, делают главный акцент именно на тематике корпоративного управления.

Коль скоро эта конференция у нас международная, коль скоро мы говорим и где-то сопоставляем корпоративное управление в России и на Западе, то нужно прямо сказать, что сегодня оно (корпоративное управление) на Западе и в России развивается в разных плоскостях. Если, например, в США и странах Западной Европы в свете недавних громких корпоративных скандалов происходит серьезная переоценка устоявшихся ценностей, то в России и других странах с переходной экономикой бизнес-сообщество только формирует для себя базовые установки в этой области. И надо сказать, что российские топ-менеджеры, в целом, достаточно критически оценивают собственный уровень развития корпоративного управления, но одновременно проявляют стремление совершенствовать его, ориентируясь в первую очередь на передовые западные стандарты.

Вне всякого сомнения, во всех крупных российских компаниях возрастают расходы на корпоративное управление, хотя нужно сказать прямо, что даже крупные российские компании, крупные холдинговые структуры, во-первых, выстраивают систему корпоративного управления под себя, а во-вторых, по-разному понимают корпоративное управление. Для одних компаний, в частности для той, в которой

(106)

я работаю, – компании «Интеррос», это в первую очередь необходимое условие интеграции в мировую экономику. Для нас это всерьез и надолго. Но не секрет, что для многих корпоративное управление – это не более чем разновидность корпоративного пиара.

Для компаний, которые работают в режиме жесткой конкуренции, например, в телекоммуникационной отрасли, отлаженная система корпоративного управления также служит очевидным преимуществом в конкурентной борьбе.

Еще один внешний фактор, который способствует развитию системы корпоративного управления у нас, заключается в том, что солидные западные банки, например, тот же Европейский банк реконструкции и развития, условием предоставления крупных кредитов ставят принятие Кодекса корпоративного поведения, повышение роли совета директоров, создание при советах директоров специализированных комитетов, переход на МСФО. И поэтому неудивительно, что передовой (по российским меркам) практики корпоративного управления придерживаются компании – активные заемщики средств на внешних рынках, а также компании с ощутимым влиянием иностранного капитала. И, вне всякого сомнения (это можно даже и не упоминать), серьезным стимулом является стремление компаний выйти на престижные Лондонскую, Нью-Йоркскую фондовые биржи, которые, к сожалению, выглядят пока привлекательнее российских торговых площадок.

(107)

Если говорить о тенденциях последнего времени, то одной из таких примечательных тенденций стало растущее внимание к тематике корпоративного управления со стороны банковских структур, банковского сообщества в целом, для которого (может быть, я ошибаюсь) тема корпоративного управления прежде приоритетной не была. В рамках Ассоциации региональных банков России создан специальный комитет, который занимается этой тематикой. В марте прошлого года МДМ-Банк первым из российских финансовых институтов получил рейтинг корпоративного управления от международного агентства «Standard & Poor's». А затем, если мне не изменяет память, в ноябре прошлого года даже несколько его повысил.

В ведущих российских компаниях наблюдается постепенное складывание отдельных мозаичных элементов в более или менее целостную систему корпоративного управления. Вне всякого сомнения, возрастает роль советов директоров. Происходит совершенствование их внутренней структуры путем создания специализированных комитетов.

Справедливости ради нужно сказать, что наряду с эффективно действующими советами директоров в целом ряде компаний, в том

числе крупных, их роль четко не определена. Очень часто они выполняют сугубо декоративные функции или даже вовсе существуют только на бумаге. И очень часто принципиальные решения принимаются либо путем заочного голосования, либо в атмосфере достаточно приятного времяпрепровождения в ходе какого-то круиза.

К позитивным тенденциям, конечно, нужно также отнести и увеличение представительства независимых директоров. Вы прекрасно знаете о том, что в декабре прошлого года Министерство экономического развития выступило с инициативой об избрании независимых членов советов директоров в целом ряде компаний с государственным участием. В целом ряде компаний появились независимые директора. Хотя вместе с тем я считаю, что сам факт формального присутствия внешних директоров вряд ли может служить критерием строгого соответствия передовым стандартам корпоративного управления, тем более что в целом ряде случаев (за примерами далеко ходить не нужно) степень их реальной независимости в общем-то не везде высока. И при ближайшем рассмотрении многие из них оказываются не такими уж независимыми и непредвзятыми в своих действиях.

Для российских компаний, особенно средних, достаточно остро стоит проблема подбора квалифицированных и самодостаточных независимых директоров, которые имели бы четкое представление о своих функциях в системе корпоративного управления.

Еще одна линия напряжения – это взаимоотношения независимых директоров с менеджментом, которые, наверное, в большинстве случаев складываются не очень гладко. Независимые директора очень часто испытывают дефицит информации по широкому кругу вопросов жизнедеятельности компании, которую менеджмент вовсе и не горит желанием предоставлять в необходимом объеме.

И зарубежные, и некоторые наши эксперты в последнее время отмечают некоторое повышение уровня прозрачности российского бизнеса. И по данным того же исследования агентства «Standard & Poor's» по итогам прошлого года индекс прозрачности российских компаний за 2004 год несколько вырос: с 40 до 46%. На протяжении последних трех-четырех лет тройку лидеров в этой номинации составляют: «Ростелеком», «Вимм-Билль-Данн» и МТС. На протяжении двух-трех последних лет информацию о своих бенефициарных собственниках раскрыли «Лукойл», «Норильский никель», «Система», «Вимм-Билль-Данн», «Иркут», МДМ-Банк и целый ряд других компаний. Хотя опять же нужно признать, что этот шаг, их шаг в правильном направлении, был скорее исключением из общего правила, поскольку

(108)

у большинства компаний структура собственности по-прежнему остается непрозрачной.

Акционерам и инвесторам во все больших объемах становятся доступными данные о стратегии развития предприятий, сопутствующих рисках, бизнес-планах, финансовые отчеты, подготовленные в соответствии с МСФО. Хотя есть немало аспектов, – таких, как размер вознаграждения, компенсационные пакеты членов советов директоров, механизм выбора и уровень оплаты услуг аудитора, – которые все еще остаются в целом ряде компаний тайной за семью печатями.

Вместе с тем надо отметить и то, что информационная открытость (и это по признанию первых лиц целого ряда крупных российских компаний) нередко оборачивается боком для самих компаний, поскольку они становятся объектом наиболее пристального внимания со стороны налоговых ведомств. И в наших реальных российских условиях, когда процесс слияния и поглощения проходит далеко не цивилизованными способами, велика опасность стать жертвой собственной прозрачности.

Несмотря на то, что многие компании стремятся позиционировать себя доброжелательно настроенными по отношению к миноритарным акционерам, эта сфера корпоративного управления также остается одной из наиболее проблемных. На протяжении последних лет наибольшей активностью в отстаивании своих прав отличались миноритарные акционеры, по преимуществу западные, «Сургутнефтегаза», ГАЗа, «Славнефти», «Автоваза». Хотя, с другой стороны, у менеджеров компаний также формируется предвзятое отношение к миноритарным акционерам, которые нередко используются в качестве пятой колонны при осуществлении враждебных слияний и поглощений.

Вне всякого сомнения, повышение стандартов корпоративного управления в российских компаниях налицо. Однако следует констатировать, что динамика этих позитивных изменений по-прежнему очень и очень невысока. Прогресс достигнут благодаря усилиям полутора, от силы двух десятков крупных компаний. И пока еще мало (и это очень актуальная проблема) затрагивает второй эшелон – средние по размерам компании. Само по себе внедрение современной системы корпоративного управления – это, как все понимают, дорогостоящее занятие. И многие средние компании по сугубо финансовым соображениям просто-напросто не могут позволить себе подобную роскошь. И, кроме того, в условиях ориентации многих компаний на самофинансирование у них просто отсутствуют серьезные стимулы для выхода на рынки ценных бумаг, тогда как у эмитентов

(109)

имеются веские причины для проведения на фондовом рынке активной политики и увеличения стоимости своего акционерного капитала.

Вследствие этого примерно с середины 2004 года замедлился рост капитализации российских публичных компаний. Вот такой вывод сделал руководитель ФСФР Олег Вячеславович Вьюгин, выступая несколько дней назад в Совете Федерации. И в принципе с этим выводом трудно поспорить.

Вы, наверное, знаете о том, что в июне нынешнего года «Financial Times» опубликовала список 500 крупнейших по размерам капитализации компаний. Первая пятерка практически осталась без изменений: «General Electric», «Эксел Мобил», «Microsoft», «Citigroup» и «British Petroleum». Из российских компаний в этом списке осталось всего четыре: безусловно, «Газпром» (без

(IIО)

комментариев), «Сургутнефтегаз», «Лукойл» и МТС. А вот ЮКОС (по вполне понятным причинам), РАО «ЕЭС России» и «Норильский никель» этот список покинули. Их капитализация росла, но росла темпами, не сопоставимыми с темпами роста капитализации других западных компаний.

В последнее время на российском фондовом рынке просматриваются и некоторые обнадеживающие тенденции. Помимо крупных сырьевых, металлургических, телекоммуникационных компаний на фондовый рынок подтягиваются новые игроки. Это средние по размерам компании второго эшелона из аграрного сектора (например, «Хлеб Алтай»), пищевого сектора, недвижимости («Открытые инвестиции»), легкой промышленности (концерн «Калина»), розничной торговли («Седьмой континент»).

И все же, наверное, событием этого года по масштабности и по резонансу стало первичное размещение на Лондонской фондовой бирже более 16,5% акций АФК «Система». Я об этом уже не буду говорить. Коллега из АФК «Система» об этом сказал. Эту компанию можно только поздравить с действительно потрясающим результатом.

И в заключение хотел бы сказать о том, что я не стал бы так уж переоценивать и мифологизировать чудодейственные возможности корпоративного управления. В реальной жизни получается так, что даже самая непрозрачная, из рук вон плохо управляемая компания вполне может оставаться привлекательной. В целом недостатки формирующейся российской модели корпоративного управления в общем-то типичны для стран с переходной экономикой.

Мне кажется, что факторами, которые способны были бы обеспечить прорыв в развитии корпоративного управления в России, могли бы стать приход на российский рынок крупных иностранных

стратегических инвесторов, диверсификация национальной экономики и преодоление ее сырьевой ориентации. Но главное – это установление понятных взаимоотношений между властью и бизнесом. И, наверное, только в этих условиях может стать возможным создание критической массы компаний, которые строили бы свою деятельность в соответствии с современными стандартами корпоративного управления. Спасибо.

Сергей Семенцов

Большое спасибо, Сергей Алексеевич. Тему развития российской практики корпоративного управления продолжит Алексей Васильевич Березной, партнер отдела бизнес-консультирования компании KPMG.

Алексей Березной

(III)

Добрый день, уважаемые коллеги! Тема моего выступления созвучна теме предыдущего докладчика. Тем не менее в моем выступлении есть ряд особенностей. Я бы хотел остановиться на четырех основных темах. Первая тема – это специфика российских условий возникновения систем корпоративного управления в постприватизационный период. Далее – основные задачи российского бизнеса, которые были призваны решать эти системы в рамках постприватизационного развития, и те существенные сдвиги в решении этих задач и сохраняющиеся проблемы в их решении, которые видятся на сегодняшний день. И, наконец, завершить хотелось бы формулированием некоторых основных базисных тенденций в российской практике корпоративного управления в текущий период.

Сначала о специфике условий возникновения систем корпоративного управления в постприватизационной России. На мой взгляд, эта специфика в первую очередь связана с последствиями выбранной тогда модели ускоренной массовой приватизации. В результате реализации этой модели огромное число российских предприятий оказалось под контролем директорского корпуса, который в условиях экономической нестабильности стал работать не как эффективный собственник, а скорее, как недобросовестный инсайдер, стремящийся быстро снять сливки путем вывода ликвидных активов и переориентации на себя финансовых потоков. Это наблюдалось в массовом порядке.

Расширению возможностей для такого рода корпоративных злоупотреблений в этот период способствовали две вещи. Во-первых, получение директорами широких распорядительных прав в отношении активов компании, которые позволяли их использовать и в ущерб долгосрочным интересам самих компаний, и в ущерб интересам других

акционеров. До сих пор, наверное, памяты такие примеры из не очень давней истории, как уход активов компании «Балтийское морское пароходство», которая практически прекратила свое существование очень быстро, «Газпром», «Сибур», «Пургаз» и так далее. Список можно продолжать бесконечно.

Второй аспект, который способствовал таким злоупотреблениям, – это доступ директоров к уникальной внутренней информации компаний, которая опять же позволяла ее использовать в ущерб долгосрочным интересам обществ. Имеются примеры перехвата за счет этого финансовых потоков, переориентации этих потоков на себя – об этом хорошо помнят здесь присутствующие. Вспомним хотя бы алюминиевую промышленность.

Другой характерной особенностью этого периода (112) развития российского бизнеса стало катастрофическое падение уровня инвестиций, которые, естественно, связаны и с первым моментом, о котором я говорил. И это все происходило на фоне слабости национального фондового рынка, дороговизны кредитных финансовых ресурсов.

Неудивительно, что в условиях такого хронического недоинвестирования российские компании, которые хотели работать, приступили к интенсивным поискам инвестиционных ресурсов за рубежом.

Именно в это время началось активное использование крупнейшими корпоративными группами недостатков нашего корпоративного законодательства и судебной практики. В первую очередь для упоминавшихся Виктором Плескачевским корпоративных захватов, недружественных поглощений недобросовестным образом. В это время началось распространение практики корпоративных скандалов. Все хорошо помнят войны за целлюлозно-бумажные комбинаты между «Ilm Pulp» и «Continental management» и так далее.

Широкое осознание тупикового характера экономического развития в условиях нарастания таких корпоративных угроз привело к становлению нормы механизмов корпоративного управления, призванных служить инструментом трансформации корпоративных отношений в цивилизованные рамки. С другой стороны, серьезное давление в том же направлении стали оказывать, естественно, и иностранные инвесторы, которые были готовы предоставлять финансовые ресурсы только при условии соблюдения определенных базовых минимальных норм корпоративного управления.

В этих условиях многочисленные проблемы российского бизнеса, которые призваны были решать системы корпоративного

управления, сводились, на мой взгляд, к четырем основным блокам задач. Первая – обеспечение необходимого уровня информационной прозрачности, о которой мы уже много говорили, для участников рынков капитала. Вторая задача – это защита прав собственников-акционеров от злоупотреблений управляющих. Третья – защита прав миноритариев от злоупотреблений контрольных акционеров. И, наконец, четвертая – обеспечение адекватного уровня управляемости или контроля компании со стороны собственников.

Рассмотрим подробнее каждую из этих задач с точки зрения достигнутого российскими компаниями прогресса на пути их решения. А с другой стороны – с позиции сохраняющихся основных нерешенных проблем.

Итак, задача обеспечения необходимого уровня (113) информационной прозрачности. Несмотря на то, что мы слышали о растущем числе административных нарушений, выявленных в этой области, на мой взгляд, все-таки прогресс российских компаний здесь достаточно очевиден. Он неоспорим. В частности, я бы отметил такие позитивные сдвиги, о которых уже говорилось, как раскрытие информации об основных производственных показателях, общих финансовых результатах в годовых и квартальных отчетах. Казалось бы, это банально. Но тем не менее в практике конца 90-х годов этого не было. Сейчас на сайтах компаний публикуется ряд основных внутренних документов, информация о совершенных крупных сделках, других существенных корпоративных событиях. Недавно этого не было вообще. Сейчас это принимается как должное, как естественное.

Но в то же время в данной области сохраняется ряд серьезных нерешенных проблем. На первое место я бы поставил отсутствие ясной информационной политики, которая определяет классификацию информации, которую можно и нужно раскрывать вовне и которую нужно сохранять для внутреннего пользования. При этом, если говорить об угрозе для транспарентных компаний со стороны корпоративных захватов, недобросовестных недружественных поглощений – с самого начала важно сформулировать принципы такой классификации.

Второе – это недостаток информации о конечных, бенефициарных владельцах. Об этом сегодня тоже уже говорили немало.

В-третьих, я бы назвал слабое раскрытие информации о результатах хозяйственной деятельности бизнес-единиц компании, в отличие от консолидированной отчетности компании. Здесь надо понимать, что зачастую потенциальные инвесторы интересуются именно этой информацией. Хотя с другой стороны понятно, что ее надо давать тоже дозированно, селективно и так далее.

Здесь я возвращаюсь к политике в области информационной открытости, о которой уже говорил.

Целый ряд существенных положительных сдвигов наблюдается в области защиты прав собственников от злоупотреблений менеджмента, а также в сфере защиты миноритариев от злоупотреблений крупных акционеров. К реальным успехам в данных областях можно отнести нормализацию практики подготовки и проведения общих собраний, обеспечивающих гораздо лучше, чем было прежде, соблюдение законных прав всех акционеров. Все-таки о таких одиозных злоупотреблениях, как это было еще в конце 90-х годов, мы не слышим. Создание реально действующих советов директоров, обеспечивающих приоритет интересов акционеров при принятии ключевых корпоративных решений; ввод в состав советов директоров независимых директоров и представителей миноритариев; расширение контрольных функций в советах директоров через создание соответствующих комитетов, о которых тоже очень много говорили.

В то же время понятно, что несмотря на эти сдвиги, есть и существенные проблемы. Можно отметить недоразвитость и низкую эффективность систем внутреннего контроля; очень часто встречающуюся подчиненность служб внутреннего аудита менеджменту компании; нацеленность на удовлетворение их интересов, что создает дополнительные риски для акционеров; отсутствие четкой и прозрачной политики, определяющей уровень вознаграждения менеджмента и членов советов директоров. И сохраняющееся отсутствие во многих компаниях формализованной дивидендной политики.

В меньшей степени прогресс российской практики применения механизмов корпоративного управления можно наблюдать в области обеспечения адекватного уровня управляемости компаний со стороны собственников. Здесь тоже можно наблюдать ряд позитивных подвижек. В частности, создание более или менее работающей вертикали корпоративного управления по линии «совет директоров и его комитеты – менеджмент». Придание советам директоров реальных управленческих функций в ряде случаев, особенно в крупных группах через создание комитетов, например, по стратегии. Кроме того, внедрение практики регулярного рассмотрения советом директоров ключевых вопросов хозяйственной деятельности, включая и бизнес-планирование, и бюджетирование, крупные сделки и так далее.

Вместе с тем очевидно, что глубина этого позитивного развития в данной области явно недостаточна. Серьезными сдерживающими факторами остается чрезмерный уровень вовлеченности совета

(114)

директоров, а зачастую и самих крупнейших собственников в оперативное управление в ущерб перспективе, что приводит к потере инициативы и дезориентации менеджмента. Практика непосредственного управления входящими в холдинговую группу предприятиями со стороны управляющей компании через голову советов директоров этих предприятий. Слабая система управленческой отчетности для советов директоров, не позволяющая отслеживать реальный прогресс движения по отношению к поставленным стратегическим целям. И, наконец, отсутствие формализованных систем управления рисками, что затрудняет своевременное выявление даже наиболее высоких и вероятных рисков.

Представляется, однако, что наблюдавшееся до определенного времени недоиспользование потенциала систем корпоративного управления в деле повышения уровня управляемости российского бизнеса – явление временное. И связано оно с теми стадиями развития, которые переживало большинство российских корпоративных групп. Текущий период для многих из этих групп характеризуется переходом к новой управленческой модели, в рамках которой механизмам корпоративного управления будет отводиться, очевидно, более серьезная роль.

Я бы выделил три основных этапа развития корпоративных групп, которые мы наблюдали в последнее десятилетие. Первый этап характеризуется доминированием директивного управления, при котором управляющая компания осуществляет самый жесткий контроль за дочерними структурами через постоянное вмешательство в оперативную деятельность. В этих условиях роль корпоративного управления сводится в основном к защите собственников от злоупотреблений менеджеров дочерних структур.

На втором этапе уровень вмешательства управляющей компании в оперативную работу дочерних предприятий несколько снижается, хотя остается достаточно высоким. Я бы назвал эту стадию этапом централизованного развития. Но здесь речь идет не о тотальном контроле, а о селективном управлении ключевыми финансовыми и материальными ресурсами и мониторинге эффективности их использования. В данном случае роль корпоративного управления расширяется и помимо функции защиты собственников от злоупотребления менеджеров. Здесь появляется функция формирования систем управления рисками и внутреннего контроля.

На третьем этапе, который характеризует текущее развитие целого ряда крупнейших российских групп, хозяйственная самостоятельность дочерних структур существенно повышается. Они трансформируются

(115)

в центры финансовой ответственности. Управляющая компания все более приобретает стратегические, координирующие, сервисные функции. Соответственно, повышается и роль корпоративного управления, которое фокусируется в этих условиях на обеспечении адекватного уровня управляемости дочерних структур и необходимого уровня прозрачности для привлечения потенциальных инвесторов.

Подводя итоги, хотелось бы выделить четыре основные тенденции, которые, на мой взгляд, определяют современный этап развития практики корпоративного управления в России. Это, во-первых, постепенный переход основных собственников российских корпоративных структур от непосредственного управления активами к стратегическому управлению и контролю над ним, что приводит к неизбежному повышению значимости корпоративного управления.

(II6)

Во-вторых. Крупнейшие российские компании в течение последних трех-пяти лет прошли путь освоения принципов и инструментов корпоративного управления (об этом неоднократно сегодня уже говорилось) и начали активное их использование для повышения собственной капитализации и инвестиционной привлекательности. Это очевидно.

В-третьих, наиболее продвинутые из российских корпоративных групп переходят к использованию системы механизмов корпоративного управления для повышения уровня управляемости бизнеса за счет повышения качества принятия решений, улучшения систем внутреннего контроля, отчетности, распределения ответственности. И это было видно, во всяком случае, в выступлении представителя АФК «Система».

И, наконец, в-четвертых, и эта тенденция, мне кажется, только начинается, – это распространение принципов корпоративного управления на российский средний наиболее продвинутый бизнес. Спасибо.

Сергей Семенцов

Большое спасибо, Алексей Васильевич. Действительно, наблюдаются очень интересные тенденции. Несколько слов по этому поводу. Наши компании действительно развиваются очень быстро в этом направлении. То, что было, скажем, в 1999 году, в 2000 году и нынешнее положение – это небо и земля. Другое дело, что осознание происходящего идет гораздо медленнее, чем внедрение каких-то формальных процедур.

Я очень хорошо помню дискуссию, которая развернулась в свое время в Российском институте директоров в экспертной группе, где

никак не могли понять, как же я, представляющий в совете директоров интересы одного из акционеров, буду голосовать во благо компании в целом и принимать решения. Я здесь для того, чтобы защищать интересы того акционера, который меня выдвинул в совет директоров, и точка. Это было совсем недавно. Так что осознание того, что делать нужно именно так, еще идет. То же самое и с независимыми директорами, о которых сегодня уже говорили. То же самое с системой управления рисками. Она существует не просто формально, она по-другому строит всю систему управления компанией. То же самое с системой внутреннего аудита, которая вдруг уходит из-под генерального директора и становится инструментом контроля за ним, оставаясь при этом в его структуре. Как это так? В обычную логику управления российской компанией это не вписывается. Должно пройти некоторое время, прежде чем эти институты станут работать в полную силу.

(II7)

И поэтому я, наверное, просто призвал бы спокойнее отнестись к тому, что мы не сразу всего достигнем. Не достигнем мы сразу всего. Время должно пройти, чтобы мы выросли. Мы растем вместе с этой системой. И то, что даже большинство компаний среднего уровня осознают, что без нормальной системы корпоративного управления, которая балансировала бы собственность, менеджмент и давала бы возможность идти вперед, компания развиваться не будет, – это уже много. И они строят ее для себя. Да, это трудно. Да, это больно. Да, это идет ломка самих себя. Это переход, как сказал Алексей Васильевич, от непосредственного управления к стратегическому. Но это происходит.

Мы переходим к более глубокому освещению некоторых вопросов. Руфина Сергеевна Зинатулина – вице-президент компании «Уралсиб». Тема ее выступления – «Роль корпоративного управления в создании репутации компании». Пожалуйста.

Руфина Зинатулина

Добрый день, уважаемые господа. Финансовая корпорация «Уралсиб» приветствует вас на столь важном мероприятии, выражает благодарность спонсорам этой конференции, а также Национальному совету по корпоративному управлению за ее организацию.

Когда я летела сюда, то думала о том, что название Уральского региона и «Уралсиба» образованы от одного слова – Урал. Для нас это бренд, и мы гордимся своей маркой. За этим словом стоит Россия, в нем есть определенная привлекательность. И, как нам кажется, этот бренд очень знаком западным инвесторам по марке «Urals» – это марка

российской нефти. Так что ассоциаций с названием «Урал» много. Я не хотела бы еще раз говорить о теории корпоративного управления, не хотела бы останавливаться на принципах, идеологии. Об этом много говорилось сегодня, достаточно много делается. Общественные институты российского и западного происхождения хорошо продвигают этот продукт западного характера. Недавно в Москве Американская национальная ассоциация корпоративных директоров (это единственная ассоциация в Америке) сертифицировала 12 человек и присвоила им звание корпоративного директора по американским стандартам. По счастливой случайности я оказалась в их числе (аплодисменты). Спасибо.

Несколько слов о том, как такой западный продукт, как корпоративное управление, усваивается российской действительностью. Просто так на бизнес-процессы его не перенесешь. Чтобы сделать это эффективно и недорого, очень важно на каждом этапе развития бизнеса вычленять роль корпоративного управления. Об этом я скажу немного позже.

Хотелось бы еще раз обратить внимание на то, что система корпоративного управления не ложится легко и просто на бизнес-процессы, поскольку сама система управления требует большой домашней работы в виде корпоративного строительства, так как ложится именно на корпоративную структуру – на структуру, которая соединяет в себе организационную, юридическую и финансовую структуры. И когда эти структуры работают в одном направлении, когда достигнут синергетический эффект, вот тогда снижаются издержки организации управления бизнесом, вот тогда и возникают элементы инвестиционной привлекательности этого бизнеса.

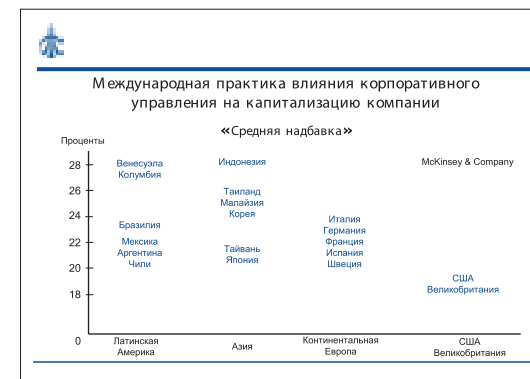
Тема моего доклада – «Корпоративное управление как фактор создания репутации компании». Почему фактор, а не факторы? Потому что одно вытекает из другого.

Мы с вами постараемся ответить на два существенных вопроса. Первый: как правильно определить значение корпоративного управления для роста капитализации компании, то есть как правильно сбалансировать элементы корпоративного управления с бизнес-процессами компании. Второй вопрос: какие инструменты на сегодняшний день на нашем российском рынке помогают обеспечить эффективность сотрудничества корпоративного управления с бизнес-процессами компании.

Хочу еще раз обратить ваше внимание на западную статистику. Это данные «McKinsey» о премии – своеобразной надбавке со стороны

(118)

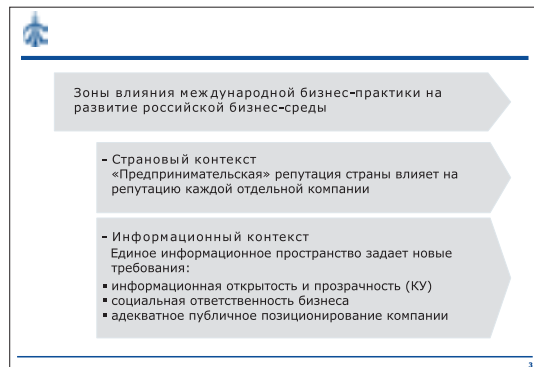
инвесторов. Она составляет: 28% в Венесуэле, Колумбии, 18-20% в США, Великобритании, разброс между другими странами составляет 20-26%. Что такое надбавка инвестора, за что они платят? Что это за финансовый поток?



(119)

Здесь хотелось бы сконцентрировать ваше внимание на следующем: мы рассматриваем систему корпоративного управления, это как бы три системы, составляющие всю глобальную систему в общем. Я их назову. Это контроль акционеров над менеджментом компании. Это справедливое распределение результатов деятельности между акционерами и система взаимоотношений акционеров и менеджмента. Естественно, инвесторы платят за то, что система корпоративного управления является залогом успешной в будущем деятельности компании. За то, что система корпоративного управления помогает предотвращать кризисные ситуации. А если они возникли, то помогает хорошо с ними справляться. И платят за то, что это сигнал для инвесторов о том, что котировки будут расти.

Итак, есть западный продукт. Есть российская действительность. Есть требования со стороны инвесторов о том, что мы все-таки должны говорить на одном языке с ними. Хотелось бы рассмотреть зоны влияния международной бизнес-практики на развитие российской бизнес-среды – в страновом и информационном контекстах. Что здесь понимается под станovým контекстом, какой смысл закладывается? Смысл в том, что предпринимательская репутация страны влияет на репутацию каждой отдельной компании. Как мы это понимаем? На сегодняшний день бизнес работает во внешней среде. Мы констатируем, что существует неразвитость институциональной среды нашей экономической системы. То есть на сегодняшний день отсутствует эффективная защита государством бизнеса и бизнес-сделок, существует коррумпированность в эшелонах власти, высоки затраты



непосредственно при регистрации сделок и запуске бизнеса на проектную мощность.

И, естественно, для того чтобы соответствовать, вводить элементы корпоративного управления, бизнес несет бремя очень высоких издержек. К тому же накладываются непосредственно повышенные требования со стороны западных инвесторов, связанные с транспарентностью и прозрачностью, вызванные последними кризисными событиями на Западе («Enron», «WorldCom» и так далее).

Также на сегодняшний день возникают определенные требования к социальной ответственности бизнеса и к адекватному публичному позиционированию компании. Все это в совокупности должен отвечать бизнес. И по всему этому должен нести определенный уровень издержек.

Рассмотрим факторы, которые непосредственно заставляют и вынуждают бизнес все-таки двигаться в сторону лучшей практики корпоративного управления.

В бизнес-среде существуют условия, стимулирующие развитие международной бизнес-практики. Это рост и развитие бизнеса, его инфраструктуры, экспансия в регионы, развитие новых направлений, возникновение на рынке новых менеджеров, успешных менеджеров, которые имеют опыт работы в западных структурах, в крупных структурах.

И все это требует на сегодняшний день дополнительного финансирования. Где его взять? Бизнес выходит на рынок организованного капитала. Но для того чтобы выйти на этот рынок, бизнес должен, как я уже говорила, пройти определенный путь по созданию, то есть научиться говорить на том же языке, что и западный инвестор. Но бизнес в разное время находится на разных этапах своего развития. Он проходит этап создания, роста профессионализации и зрелости. И на каждом этапе

(I20)

развития возникают свои задачи финансирования. Так, на этапе создания задача финансирования заключается в привлечении средств в условиях большой неопределенности. Встает вопрос: выйдет бизнес на проектную мощность или нет?



(I21)

На этапе роста профессионализации финансирование заключается в том, что бизнес хочет привлечь финансирование, но при этом собственники не хотят терять контроль.

На этапе зрелости собственники соглашаются отойти от оперативного управления, что уже более соответствует стандарту западной практики, и стоимость финансирования снижается.

На каждом этапе своя роль корпоративного управления. И это очень важно для того, чтобы понимать в будущем, какова стоимость этой системы и как правильно ее балансировать со своими бизнес-процессами. Очень важный момент – это второй этап роста профессионализации, когда бизнес непосредственно создает, вводит имиджевые элементы для того, чтобы создать определенный фасад, который можно декларировать и пиарить на всех уровнях позиционирования своей компании.

Складывается ситуация, когда издержки создания реальной системы корпоративного управления очень высоки, и бизнес идет по пути дорабатывания этих имиджевых элементов корпоративного управления. Создается определенный совет директоров на бумаге, вводят независимых директоров (непонятно, от чего они независимы). Вводят позицию корпоративного секретаря. И все это порой происходит на бумаге, а в реальности система сама по себе формализована. А реальные бизнес-процессы порой неуправляемы.

Последние события подтверждают эту позицию. Например, ЮКОС был лидером по системе корпоративного управления, на Западе очень котируется в этой области. Тем не менее возник конфликт между



частным и общественным интересами, когда частные интересы превалировали над общественными. Теперь РАО ЕЭС. Здесь мы видим дисбаланс между дивидендной и стратегической политикой. Последние события – веерные отключения.

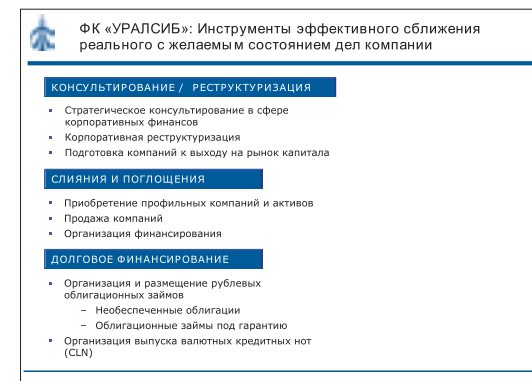
(122)

Итак, с одной стороны происходит нарастание имиджевой атрибутики. А с другой стороны возникают риски – риски конфликтов интересов, риски несбалансированности бизнес-процессов с элементами корпоративного управления. Это создает определенную ловушку для инвесторов, которые, покупаясь на имиджевую атрибутику, порой потом сталкиваются вплотную с бизнесом и понимают, что не все так красиво, как это преподнесено.



Сегодня есть инструменты, которые позволяют этот разрыв, это несоответствие сократить, сблизить реальное положение дел с желаемым. Это продукты инвестиционного банка. К ним можно отнести следующие виды: стратегическое консультирование в сфере корпоративных финансов; корпоративная реструктуризация; подготовка компании к выходу на рынок капитала и так далее. Здесь же идет блок

слияний и поглощений. Только я прошу вас обратить внимание, что это позитивное слияние и поглощение, необходимое для инвестиционных процессов, а не враждебные захваты, о которых сегодня так много говорилось.



(123)

Так вот, эти продукты помогают решать не только вопросы улучшения финансовой структуры и в целом корпоративной структуры, но также помогают параллельно решать задачи повышения инвестиционной привлекательности, поскольку в процессе реализации этих продуктов возникают определенные требования, которые подтягивают корпоративную структуру компании или группы компаний, выводят на новую ступеньку (именно ступеньку) лестницы повышения инвестиционной привлекательности.



На слайде приведен пример того, как компания выводится на IPO. Отражены элементы, непосредственно касающиеся повышения инвестиционной привлекательности, то есть формирующие реальную систему корпоративного управления, элементы которой непосредственно решают бизнес-задачу улучшения финансовой структуры.

Чтобы воспользоваться всеми этими продуктами, бизнесу необходимо ответить на ряд вопросов:

- на каком этапе развития бизнеса находится ваша компания;
- насколько важно для вас привлечение внешних инвесторов;
- какую степень контроля вам необходимо сохранить за

собственником;

- каковы масштабы и сложность вашего бизнеса;
- каковы личные интересы собственника или собственников.

Естественно, это вопросы непростые. Это довольно сложный набор вопросов. Но отвечая на них самим себе, вы упрощаете процедуру построения у себя системы корпоративного управления и снижаете стоимость построения этой системы. Спасибо за внимание.

(124)

Сергей Семенов

Большое спасибо, Руфина Сергеевна. Банк «Уралсиб» активно работает в этом направлении и накопил большой опыт. И мы все знаем Руфину Сергеевну как активного участника процесса корпоративного управления. Было приятно узнать ее точку зрения.

Алексей Дмитриевич Глушенко, заместитель генерального директора по управлению активами компании «Комплексные энергетические системы».

Алексей Глушенко

Большое спасибо за приглашение принять участие в столь важной на сегодняшнем этапе конференции. Уральский регион, Свердловская область развиваются хорошими темпами. Наша компания работает здесь с момента своего основания.

Компания «Комплексные энергетические системы» образована около трех лет назад. Это единственный на сегодняшний день в России



КЭС Холдинг

Корпоративное управление компаниями энергетического сектора в условиях реформирования отрасли

КЭС-Холдинг — стратегический инвестор

- Частная компания ЗАО «КЭС» (Integrated Energy Systems) создана в декабре 2002 года для реализации стратегических инвестиционных программ в российской электроэнергетике; инвестировано в энергетическую отрасль около 300 млн долларов.
- Один из лидеров в продвижении реформы электроэнергетики и ЖКХ, сотрудники компании эксперты в данных областях.
- Владеет стратегическими пакетами акций в ряде АО-энерго, управляет стратегическими пакетами акций компаний «Российские коммунальные системы» и ОАО «Иркутскэнерго».
- Предприятия холдинга работают на территории Урала, Поволжья, Сибири и на северо-западе России.
- К 2007 - 2008 годам компания планирует завершить консолидацию активов и сформировать крупную межрегиональную компанию, присутствующую во всех сегментах российской энергетики - генерации, распределении, транспортировке, продаже, сервисе, энергетическом строительстве.

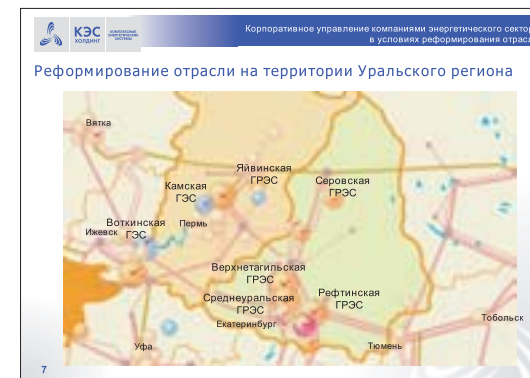
2

частный энергетический холдинг. Компания владеет рядом крупных пакетов акций региональной энергетики. Вложено порядка 300 млн долларов. Также активна в сфере ЖКХ, энергостроительства, – одним словом, всех сегментов энергетического бизнеса.

Сегодня наша компания имеет достаточно большой оборот – порядка 1,5 млрд долларов подконтрольных совместно с РАО ЕЭС обществ. Численность персонала – порядка 8 тысяч человек. Одним словом, по российским меркам далеко не самая крупная компания. Энергетика, газ, может быть, еще ряд инфраструктурных отраслей – это на сегодняшний день те единственные отрасли экономики, которые еще не подверглись приватизации, разгосударствлению и переходу на рыночные рельсы и стандарты международной практики ведения бизнеса, капитализации и так далее. Поэтому, наверное, интересен сам процесс корпоративного управления в отрасли энергетики, где до последнего времени была одна монополия – РАО «ЕЭС России». Последние пять лет действует программа «5+5», которую господин Чубайс активно пропагандировал после своего назначения. Эта программа приветствуется правительством страны, и события последнего времени не привели к пересмотру программы реформирования отрасли.

(125)

В связи с этим хотелось бы обратить ваше внимание на изменения, которые произошли в отрасли. Были региональные энергетические компании в каждой из областей. В частности, в Уральском округе в каждой области была своя энергетическая компания. Основной акционер РАО «ЕЭС России» – трудовой коллектив. Потом все это претерпело определенные изменения: частными инвесторами являлись, в первую очередь, трудовой коллектив и портфельные инвесторы. Как правило, основная тяжесть управления и при этом вся власть была в руках РАО «ЕЭС России». На сегодняшний день компания КЭС,



ряд игроков в других регионах страны в принципе активно встроились в систему корпоративного управления. Отрасль уже прошла процесс реструктуризации. Сегодня на территории Свердловской области существует порядка шести-семи крупных сегментов, крупных энергетических компаний. Они оперируют как по территориальному признаку (то есть только здесь), так и в других регионах (в Перми, на Урале, на Волге, в европейской части). Мы в первое время были акционерами только Свердловэнерго, Пермэнерго. Сегодня мы являемся акционерами всех энергетических компаний.

Что же происходит в данном случае с влиянием на процессы управления? Раньше вопросы управления являлись прерогативой РАО ЕЭС, представители которого входили в советы директоров. Как правило, это были достаточно формальные заседания, которые проходили на нерегулярной основе и в заочной форме. Тем не менее решения принимались. Сегодня представители нашей компании также входят в советы, в комитеты. Активно ведется работа по уставам, по различным вопросам корпоративного управления. И в принципе уже идет процесс, когда роль РАО «ЕЭС России», оставаясь, безусловно, серьезной, постепенно снижается, особенно в тех сегментах энергетики, где планируется продажа собственности стратегическим инвесторам. Это в первую очередь генерирующие компании: электроэнергетика, тепловая энергетика.

В данном случае у нас в компании имеются прямые рычаги воздействия, что было важно в процессе создания новых компаний. То есть блокирующий пакет акций, безусловно, позволяет влиять на ситуацию, потому что невозможно по российскому законодательству расформировать компанию без участия 70% акционеров. Позволяют влиять на ситуацию и процессы, связанные с постоянным мониторингом, с постоянным активным участием в советах директоров. Создали комитеты. Действительно, в ряде компаний они работают, как здесь немало говорилось, на достаточно формальной основе. Но тем не менее работают в других крупных компаниях, таких как территориальная генерирующая компания № 9 – одна из крупнейших компаний в России, не считая Московского региона. Компания занимается тепло- и электрообеспечением потребителей как промышленных (учитывая, что крупная промышленность здесь активно развита и развивается), так и коммунальных на территории Свердловской и Пермской областей, республики Коми, а это порядка 8 млн человек.

Безусловно, в настоящее время проблема надежного энергообеспечения, как электро-, так и теплообеспечения, в зимний период стоит весьма остро. В настоящее время невозможно провести

эффективную реструктуризацию отрасли с последующим повышением роста капитализации, привлечением инвесторов, долгожданной заменой оборудования и повышением надежности энергообеспечения без внедрения всевозможных вопросов, связанных с повышением корпоративного управления.

В настоящее время отрасль проходит следующий этап. Российские инвесторы активно участвуют в процессе, покупают пакеты акций. Ни одной, повторю, западной компании в России еще нет. То есть крупные игроки, такие, как европейские, американские компании и компании из других крупных стран (Китай, Индии и так далее) – не участвуют в процессе. Все пока смотрят. Есть небольшие проекты. В Северо-Западном регионе работают итальянцы; американская компания ЭЭС тоже присматривается, имеет офис; еще пара компаний крупных участвует. Купили некоторые активы в Казахстане, на Украине. В Россию пока никто не идет. В нашей отрасли идут те процессы, которые происходили в нефтяной, телекоммуникационной отраслях, в ряде отраслей пищевой промышленности, в металлургии. Это осуществляется для того, чтобы иностранные инвесторы, люди с новыми технологиями, капиталами, инвестиционные банки поверили, что в российскую энергетику можно вкладывать. Перед кризисом 1998 года иностранным компаниям принадлежало до 35-40% акционерного капитала. В конце 90-х годов объемы иностранных вложений, а это были в первую очередь портфельные инвестиции, резко уменьшились, даже в акции, и на сегодняшний день иностранцы владеют не более 15% акций РАО ЕЭС. В региональных компаниях – это 10-15% акций, не больше. Сложилась парадоксальная ситуация: несмотря на процессы реформирования, иностранцы ушли и пока не торопятся вкладывать деньги.

Таким образом мы планируем достигнуть определенных успехов и повышения капитализации, соблюдая все процедуры, связанные с внедрением корпоративного управления. Мы считаем, что наша и подобные нашей компании могут стать определенным мостиком для привлечения иностранных инвесторов.

В настоящее время мы начинаем работу с рейтинговыми агентствами и с иностранными компаниями, с инвестиционными банками. Но опять же, работа больше разъяснительная – демонстрация того, как мы движемся.

Безусловно, важный фактор здесь – это политические процессы, которые происходят в стране. И видение перспектив развития энергетики, которая является базовой отраслью инфраструктурной экономики. Будет ли реформирование энергетики до выборов либо это опять перейдет на 2008-2009 годы – безусловно, это интересует

и инвесторов (как портфельных, так и крупных частных инвесторов), и западные компании. Поэтому раз уж мы вложили свои средства, то в любом случае находимся в этом процессе. И сегодня выходить из него не представляется возможным.

Я заканчиваю свой доклад на позитивной ноте. Наша энергетическая отрасль на сегодняшний день представляет определенный интерес именно с точки зрения развития корпоративного управления, с одной стороны. С другой стороны, нам в чем-то будет двигаться легче, потому что многие отрасли уже прошли этот путь. И эта конференция для нас является способом получения информации. Мы учитываем, что частные инвестиционные компании, которые сегодня работают в энергетике, вынуждены работать больше не с менеджментом, а с крупным акционером РАО ЕЭС, который сейчас тоже проходит определенный процесс реформирования, реструктуризации. И те процессы, которые сейчас произошли, – это определенное обострение ситуации как внутри компании, так, в принципе, и определенные возможные изменения влияния правительственной политики по отношению к энергетике. Особенно после последних событий в энергетической отрасли. Спасибо.

Сергей Семенов

Спасибо большое, Алексей Дмитриевич, очень интересно рассмотреть, как эти процессы идут в отдельно взятой достаточно большой компании, работающей в жизненно важной отрасли.

Ирина Владимировна Красильникова расскажет о другом аспекте корпоративного управления – международных стандартах финансовой отчетности. Пожалуйста.

Ирина Красильникова

Добрый день, уважаемые коллеги. Важность МСФО для развития российской экономики неоднократно подчеркивалась на государственном уровне. В 2004 году вопрос перехода российских предприятий на международные стандарты финансовой отчетности достиг новой стадии. Бесконечные разговоры о необходимости этого процесса переросли в конкретные государственные решения и четкие требования по использованию стандартов МСФО рядом экономических субъектов. Например, с 2004 года все банки должны представлять отчетность по международным нормам. Аналогичные условия были выдвинуты Федеральной комиссией по ценным бумагам в отношении компаний, чьи акции обращаются на биржах и должны проходить процедуру листинга.

(128)

Министр финансов в июле 2004 года одобрил концепцию развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу, которая подтверждает курс на МСФО. Так что в ближайшие годы все большему числу компаний придется столкнуться с международными стандартами. Однако причиной этому являются не только законодательные требования, но и само развитие бизнеса.

Международные стандарты финансовой отчетности МСФО – единственная в мире наднациональная система требований к раскрытию финансовой информации. Причиной ее создания более чем 30 лет назад стала необходимость унификации финансовой отчетности компаний в условиях развития международной торговли. Без этого получить сравнимую информацию было невозможно. Конечно, и международные стандарты не идеальны. Они не являются совершенными. В них отсутствуют необходимые отраслевые стандарты. Их критикуют за слишком общий характер и так далее.

(129)

Однако следует отметить, что принципиально они в большей степени отражают экономическое содержание рыночных бизнес-процессов. А именно такой подход необходим для адекватного понимания бизнеса. Поэтому внедрение международных принципов учета и отчетности в целях эффективного управления собственным бизнесом сейчас даже более важная задача для российских компаний, чем предоставление информации внешним пользователям. Следует обратить внимание на то, что и сами инвесторы, и потенциальные акционеры позитивно оценивают не только показатели финансовой отчетности по МСФО, но и факт ее подготовки как существенной части внедрения современных систем управления.

Несмотря на определенную положительную динамику в вопросе перехода на МСФО, предпринятые на сегодняшний день меры не являются достаточными. МСФО пока не введены в правовую систему Российской Федерации, что не позволяет официально опубликовать их русский перевод. Организации вынуждены нести расходы на ведение учета в трех разных системах: МСФО для инвесторов, налоговый учет для налоговых органов и бухгалтерский учет по правилам бухгалтерского учета ПБУ.

Несмотря на проводимую реформу системы бухгалтерского учета и отчетности, действующие российские стандарты бухгалтерского учета еще не в полной мере позволяют точно отразить финансовое положение российских компаний. Существенная часть требования российского учета не всегда отвечает основополагающим принципам международного бухгалтерского учета, и в первую очередь принципу приоритета экономического содержания над юридической формой.

В связи с низким качеством ПБУ и несопоставимостью составляемой по ним отчетности ни с международными, ни с налоговыми правилами, отчетность по ПБУ быстро теряет своих пользователей. Участие профессионального сообщества в принятии решений по вопросам учета и отчетности остается эпизодическим, юридически не закрепленным. Прежде всего отметим, что само внедрение МСФО или иных международных признанных стандартов учета и отчетности – процесс, естественно, затратный. Он требует определенных расходов на обучение персонала, на создание соответствующих информационных потоков и систем, на обеспечение адекватного раскрытия информации об операциях со связанными сторонами. Обработка в сжатые сроки большого массива информации в целях бухгалтерского, налогового, управленческого учета требует соответствующего программного обеспечения, которое тоже стоит немалых денег.

Возникает резонный вопрос: как быстро окупаются расходы, связанные с переходом на международные стандарты? Немедленную выгоду фирма может получить в результате снижения ставок по кредитам, поскольку они зависят от уровня кредитного рейтинга, который определяется в том числе и на основе качества отчетности. Долгосрочный эффект от внедрения МСФО заключается в том, что при принятии управленческих решений будет использоваться более достоверная и качественная информация.

Делать внедрение МСФО в практику российских компаний менее затратным и более динамичным поможет использование опыта компаний, уже прошедших этот путь. Поэтому создание Национальной организации по стандартам учета и отчетности фонда МСФО в ноябре 2003 года оказалось крайне своевременным. Эта общественная организация, учрежденная по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей, объявила своей целью содействие внедрению в практику российских предприятий признанных и широко применяемых в мире международных стандартов финансовой отчетности. Показательно, что это произошло именно тогда, когда объявленный ранее правительством срок перехода на МСФО – 2004 год – уже подошел. А наблюдатели все чаще стали определять этот процесс как вялотекущий, грозящий затянуться на годы.

Фонд МСФО является негосударственной организацией, созданной по образцу и подобию Лондонского комитета по международным стандартам финансовой отчетности, объединяющей представителей всех профессий, имеющих отношение к составлению, аудиту, использованию данных финансовой отчетности, а также представителей государственных органов.

(130)

Основными направлениями деятельности фонда являются разработка предложений по изменению законодательства в Российской Федерации для уменьшения непроизводительной нагрузки предприятий для устранения препятствий внедрения МСФО, информационная поддержка применения МСФО российскими организациями; участие в разработке международных стандартов финансовой отчетности через взаимодействие с Лондонским комитетом по МСФО; содействие образованию аудиторов и бухгалтеров в соответствии с МСФО.

В частности, двумя большими проектами фонда в 2005 году являются содействие созданию профессиональной организации бухгалтеров и аудиторов, сертифицированных по МСФО, и публичное продвижение МСФО, а также новая редакция закона о бухгалтерском учете и связанные с этим мероприятия.

(131)

Фонд позиционируется как основная негосударственная организация, представляющая интересы всех заинтересованных пользователей финансовой отчетности при подготовке общественной экспертизы проектов, нормативных актов по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности. Фонд претендует на получение от государства части функции по регулированию бухгалтерского учета и отчетности, что соответствует международной практике.

В настоящее время направление, связанное с реформированием бухгалтерского учета и финансовой отчетности, в РСПП возглавляет Виктор Феликсович Вексельберг – член бюро правления РСПП, руководитель рабочей группы РСПП по переходу на МСФО, член попечительского совета фонда МСФО, официально представляющего интересы РСПП в фонде.

Для облегчения бремени по составлению различных видов отчетности и обеспечения перехода на МСФО фонд подготовил и вынес на публичное обсуждение проект федерального закона о регулировании бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Если действующий закон в большей степени направлен на организационно-методологические вопросы, то разработанный проект ставит во главу угла систему регулирования отчетности. В нем вы не найдете разъяснения, что такое регистр, первичная документация и кто такой главный бухгалтер.

Там речь идет об органах регулирования, их правах и обязанностях, кто и за что отвечает, как происходит процесс принятия решений с целью достижения его прозрачности. Фактически делается попытка создать систему принятия решений, которая была бы способна вырабатывать наиболее качественный продукт в виде стандарта финансовой отчетности. Достичь этой цели предполагается путем усиления роли экспертного сообщества.

В настоящее время прямого, объективно оправданного интереса у государства к финансовой отчетности уже нет. Налоги собираются на основе налоговой отчетности. Статистика формируется на основе статистической отчетности. Финансовая отчетность нужна прежде всего инвесторам для принятия решений.

Государство, по идее, должно быть заинтересовано лишь в том, чтобы эта отчетность была прозрачной и соответствовала реальной экономической ситуации в компании. Именно поэтому в большинстве стран государство так или иначе исключено из процесса создания стандартов финансовой отчетности. И, сформировав инфраструктуру принятия решения, передало эти функции экспертному сообществу.

В российской экономике налицо странная и, наверное, уникальная для мировой практики ситуация, когда стандарты отчетности формируются Министерством финансов. Поэтому в законопроекте предлагается функции разработчика национальной системы бухучета и отчетности передать структуре, созданной в форме некоммерческой организации, которая по четко прописанным в законодательстве признакам избирает профильных экспертов. Причем не столько бухгалтеров или аудиторов, сколько именно профессиональных пользователей финансовой отчетности.

Кроме того, разработанный законопроект предлагает определить конкретные сроки перехода отдельных категорий организаций на международные стандарты финансовой отчетности с целью установления четких ориентиров для всех участников рынка и органов регулирования. Это даст возможность полноценного осуществления подготовки необходимой инфраструктуры.

Большинству компаний МСФО пока не нужны. Но тем, кто уже перешел или хочет перейти на международные стандарты, надо дать такое право по закону, освободив от ведения отчетности в соответствии с ПБУ. В новой редакции закона о бухучете планируется ввести в качестве нормативного текст международных стандартов на русском языке, который будут использовать заинтересованные компании. До 15 июля фонд МСФО собирает мнения экспертов, на основании которых будут вноситься поправки в подготовленный законопроект. Потом предстоит этап согласования с государственными органами. В плане законодательных работ правительства на этот год закон о бухучете не стоит. Поэтому предположительно законопроект может поступить в Госдуму в первом квартале будущего года.

В целях продвижения разработанного законопроекта и для снятия ряда вопросов при обсуждении с органами государственной власти фонд МСФО готовит аналитические доклады о влиянии перехода

(132)

МСФО на налогообложение, на смежные области государственного регулирования, концепцию системы регулирования бухгалтерского учета и отчетности.

И в заключение хотелось бы пригласить на следующее мероприятие, которое фонд МСФО организует и проводит в ближайшее время. Это круглый стол для обсуждения законопроекта о регулировании бухгалтерского учета и отчетности, который состоится 7 июля в Москве в Высшей школе экономики. Участие в круглом столе свободное. Цель этого круглого стола – обсудить все точки зрения и по максимуму решить вопросы, выработать единую позицию для отражения ее в итоговом тексте законопроекта. С текстом законопроекта можно ознакомиться на сайте МСФО: www.msfo.ru. Благодарю за внимание.

(133)

Сергей Семенов

Большое спасибо, Ирина Владимировна. Один из самых, наверное, актуальных вопросов. Я могу только сказать в утешение, что для всей Европы, которая давно работает по более близким к МСФО стандартам отчетности, переход на МСФО – это проблема. И по ней идут конференции за конференциями. Единой точки зрения нет. Работа идет. И для каждой публичной компании это болезненно. И наивно было бы думать, что мы сможем сразу переключиться с Минфина на саморегулирующую организацию. И все сразу станет здорово, и все эксперты вдруг возьмут и договорятся между собой. Конечно, должно какое-то время пройти. И очень хорошо, что есть такие организации, как фонд МСФО, которые идут в этом направлении и помогают нам это сделать.

Все, кто хотел сделать доклад, уже выступили. Остались три человека, которые хотели сказать несколько слов: Евгений Борисович Шульц, Александр Иванович Смык и Владимир Константинович Вербицкий. Прошу соблюдать регламент: ваше выступление должно занять не больше пяти минут. Пожалуйста, Евгений Борисович Шульц, компания «Технологии корпоративного управления».

Евгений Шульц

Прежде всего, присоединяюсь к ранее высказанным благодарностям организаторам. Хочу исправить маленькую неточность. Я, к сожалению, не генеральный директор нашей компании, а занимаю в ней должность консультанта.

Я хотел бы сказать несколько слов относительно корпоративного управления в холдинге, то есть затронуть тему корпоративного

управления не только в отношении основной компании, которая является центром интересов акционеров, но и ее дочерних независимых обществ, где часто сосредоточены большие активы, которые также создают прибыль, добавленную стоимость и интерес.

Цели оптимизации управления в холдинге	
СОДЕРЖАНИЕ:	Цели КУ
	Особенности КУ
Эффективное КУ:	Методы управления
	Степень контроля
Роль Консультанта	О компании

На слайде обозначены три основных элемента, три причины, почему корпоративное управление ценно и полезно. Это те же самые причины, по которым корпоративное управление полезно для компаний вообще. Не будем здесь останавливаться, поскольку ранее об этом было сказано много. Добавить, собственно, нечего.

На следующем слайде обозначены основные особенности корпоративного управления, связанного с холдинговой структурой. Особенность заключается в том, что участники холдинговой компании, то есть группы компаний, – самостоятельные юридические лица. То есть формально они являются самостоятельными субъектами права, самостоятельно платят налоги, ведут свой бухгалтерский учет, нанимают работников и в общем-то живут сами по себе и являются участниками гражданских правоотношений, в основе которых лежит принцип равенства



субъектов. В данном случае мы видим, как вы понимаете, что в холдинге ни о каком равенстве субъектов речи быть не может.

Если сравнивать холдинговую структуру со структурой филиальной, то мы можем увидеть ряд больших недостатков холдинговой структуры, сложности с перемещениями активов, финансов, сложности с проведением мероприятий. Скажем, 20 годовых общих собраний провести с разными положениями, с разными повестками, с разными составами акционеров – это не очень легко. Ну, и 20 генеральных директоров контролировать и умерять их амбиции тоже является большой проблемой и непростой задачей для собственника.

Поэтому исходя из нашей практики (а мы осуществили около 40 проектов, связанных с корпоративным управлением в холдинге), не претендуя на полную истину, предлагаю вашему вниманию некие обобщенные подходы к решению этих проблем. Вы видите на слайде основные вопросы, которые нам кажутся обязательными для получения необходимых выгод от холдинговой структуры и, соответственно, избавления в максимальной степени от недостатков, которые ей присущи.

Основные вопросы организации эффективной системы КУ в холдинге	
СОДЕРЖАНИЕ:	Цели КУ
	Особенности КУ
Эффективное КУ:	Методы управления
	Степень контроля
Роль Консультанта	О компании

При этом я не касаюсь двух вопросов, которые имеют большую важность, и здесь они не обозначены. Это вопросы пакетов бизнесов. То есть что собой представляет этот холдинг, чем он занимается, какие в него входят компании и что они делают. Это отдельный вопрос. Также вопрос, как они между собой соотносятся с точки зрения структуры юридической, то есть кто кем владеет, какими пакетами акций и так далее. Это отдельные вопросы. И я здесь их не буду освещать.

На следующем слайде показаны основные подходы к управлению дочерними компаниями, то есть управлению в холдинге. Прежде всего, это два варианта, как мы их видим. Это корпоративные



и административные методы управления. Корпоративным в данном случае мы именуем управление через органы управления юридических лиц, то есть общее собрание акционеров, полноценные советы директоров и тому подобное.

Административные методы управления заключаются в прямых директивах по телефону, факсу, приказами, не имеющими никакой силы. Последний метод наиболее распространен. Он возникает как бы сам собой, поскольку управлять как-то надо. И если возникает некоторая как-то связанная между собой группа компаний, то первым моментом управления является административный.

Остановлюсь подробнее на одном из вариантов эффективного сочетания различных методов управления.



Мы видим управляющую компанию, которая владеет акциями 100 или менее процентов в разных случаях. Это пример из реальной практики. Полномочия завода, обоих заводов из головной сбытовой компании, из сбытового субхолдинга, передаются управляющей компании с тем, чтобы обеспечить легитимность и возможность

оперативного управления. Вместе с тем завод № 2 управляется через совет директоров; поскольку там есть акционеры и стратегический инвестор, полноценное корпоративное управление осуществляется через полноценный совет директоров.

И вместе с тем сбытовой субхолдинг, разделенный на маленькие региональные ООО, по сути, представительства. Слишком маленькие для того, чтобы вести издержки корпоративного управления. В них осталось административное управление. Те самые факсы и телефонные звонки.

Я не все сказал. Но я завершаю в связи с большим недостатком времени.

Сергей Семенов

Большое спасибо, Евгений Борисович. Александр Иванович Смык, Институт профессиональных директоров.

Александр Смык

Спасибо организаторам конференции за предоставленную возможность выступить, хотя бы даже кратко.

Уровень развития Института независимых директоров соответствует уровню развития корпоративного управления в российских компаниях. То есть происходит качественный рост. И самое главное, идет профессионализация деятельности члена совета директоров компании.

С точки зрения Института профессиональных директоров, деятельность независимого директора компании должна обеспечивать согласование позиций мажоритарных и миноритарных акционеров, контроль над соблюдением корпоративных процедур, формирование собственной позиции по вопросам повестки дня заседания совета директоров, обеспечивать акционеров своевременной и достоверной информацией, реализовывать юридический механизм одобрения сделок с заинтересованностью и формировать заключение по оценке качества менеджмента.

С нашей точки зрения, наличие независимого директора, профессионального директора среди директоров позволяет организовать профессиональный регулярный контроль и оценку деятельности менеджмента компании; организовать текущий контроль сохранности и эффективности использования имущества; исключить злоупотребления служебными полномочиями менеджмента компании. Четко разграничить зоны компетенции и ответственности собственников компании и нанятого менеджмента; обеспечить строгое соблюдение законности деятельности общества и снизить налоговые и кредитные

риски. Организовать выявление корпоративных конфликтов и процедур их урегулирования. Повысить инвестиционную привлекательность, о чем неоднократно все говорили и с этим соглашались.

Основной целью Института профессиональных директоров является повышение экономической эффективности и инвестиционной привлекательности предприятий и любых организационно-правовых форм. В настоящее время сотрудники института являются членами совета директоров порядка 450 компаний. Заказчиками услуг являются предприятия в различных отраслях промышленности:

электроэнергетика, российские железные дороги, сельское хозяйство, связь, компании с государственным участием. Институт активно налаживает сотрудничество с Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом Российской Федерации и региональными органами по управлению имуществом, РАО ЕЭС, компанией «Российские железные дороги» и другими секторами отечественной промышленности и бизнеса. Спасибо, это все.

(138)

Сергей Семенцов

Большое спасибо, Александр Иванович. И последний выступающий – Владимир Константинович Вербицкий, заместитель директора Российского института директоров.

Владимир Вербицкий

Добрый день. Я скажу несколько слов, потому что тема моего доклада переключается с двумя предыдущими докладами по поводу тенденций.

Я хочу подтвердить наличие тех тенденций, о которых говорилось, результатами наших исследований. Мы исследовали 80 зарубежных и примерно 100 российских компаний. Совместно с «Эксперт РА» мы сформировали два рейтинга по 140-150 российским компаниям.

Нам очень приятно присутствовать на этом мероприятии, которое проводится в регионе, потому что в течение полутора лет мы активно работаем в российских регионах. У нас заключены соглашения о сотрудничестве с четырьмя регионами, в десяти регионах мы отслеживаем ситуацию.

Я хотел бы сказать о других тенденциях. Первое. На самом деле одна из тенденций – это то, что корпоративное управление стали внедрять не только крупные, но и средние компании. Это мы очень хорошо наблюдаем. То есть некий эволюционный характер.

Дальше. В самих компаниях, что очень важно, процесс внедрения идет поэтапно. Мы общаемся с собственниками компаний

средних и быстро растущих. Они готовы принять стандарты только при двух условиях. Первое – это недопущение дезорганизации управления в компании, и второе – неснижение развития бизнеса. Иначе их невозможно убедить какие-то стандарты внедрять. Значит, мы должны быть к этому готовы.

И очень важно, что сейчас собственники компаний двинулись от просто обучения, от общего корпоративного управления к внедрению инструментария. Требуется консалтинг, требуются рейтинги, требуется разработка конкретных документов.

И последнее. У нас есть примеры региональных компаний, казалось бы, средних, небольших, но уже имеющих достаточно продвинутые элементы корпоративного управления. И регионы в этом плане очень неплохо выглядят.

(139)

Хочу вернуться к резолюции, о которой сегодня говорилось, и просто поддержать два положения, которые были высказаны. Это работа с регионами и, что очень важно, с местными властями. И то, что необходимо пристальное внимание обратить на второй эшелон.

И последнее, что я не могу не отметить, приехав в Екатеринбург. Вы можете посмотреть на результаты двух рейтингов, которые мы сделали в мае 2004 года. Я привез данные по компаниям Уральского региона. По нашим данным, компании этого региона смотрятся несколько лучше, чем в среднем российские. Спасибо.

Сергей Семенцов

Спасибо большое. Если позволите, две минуты на короткое завершение.

Что сегодняшний день показал? Здесь, в Екатеринбурге, собралось 250 человек, которым интересна тема корпоративного управления. Сюда пришли и руководители, и собственники крупнейших компаний региона. Не всех, но крупнейших компаний региона. Эта тема важна и нужна. Сюда приехали люди из Москвы и из других регионов посмотреть, что это такое.

Видно, что те тенденции, о которых говорили сегодняшние докладчики (от первого до последнего), пересекаются. Действительно, какие-то закономерности видны. Да, безусловно, есть сдвиги. Да, это интересно и большим и уже средним компаниям. Конечно, компании хотят, чтобы переход к новой системе корпоративного управления не ломал их бизнес. Это очевидно.

ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА: НОРМЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ И КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ

(140)

Александр Мецгер

Добрый день! Сегодня уже прозвучало много приветственных слов. Поэтому позвольте сказать, что я просто очень рад, что тема нашей секции «Ответственное ведение бизнеса. Нормы деловой этики» оказалась интересной участникам конференции. Одно то, что это кому-то интересно, – уже хорошо. Я рад этому.

Сначала скажу немного об организационных аспектах. В качестве соведущего у нас должен был быть Виктор Павлович Иваницкий, проректор по научной работе Уральского государственного экономического университета. Но так получилось, что именно в это время проходит заседание ученого совета. Поэтому соведущим любезно согласился выступить Радик Гайнуллович Ахметшин, совмещая таким образом еще и роль выступающего, как мы в дальнейшем увидим.

В связи с проведением в Уральском экономическом университете ученого совета у нас, по-видимому, будет отсутствовать Ткаченко Юлия Николаевна. Будем надеяться, что их участие в работе ученого совета позволяет решать вопрос корпоративного управления в системе высшего образования. Зато их отсутствие позволит нам смягчить регламент. Предлагаю давать выступающим по 10-15 минут. Хотя если выступления будут интересными, мы, наверное, подойдем к регламенту демократичнее.

Организационный момент. Предполагалось, что все вопросы будут заданы во время дискуссии. Но я думаю, что у нас достаточно камерная

обстановка и будет правильно, если вопросы будут заданы выступающим сразу после выступлений. Вопросы можно задавать не в письменном виде, а с места. Как пойдет дискуссия после официальных выступающих – мы посмотрим. На этом организационные моменты завершаем.

И теперь два слова перед началом работы нашей секции. Я думаю, что вопрос корпоративного управления достаточно многоплановый. Многие видят в этой теме различные аспекты. На средних и даже, может быть, мелких предприятиях тремя побудительными мотивами развития корпоративного управления я бы назвал следующие:

– первое – это нормативный аспект. Разумеется, без строгого соблюдения нормативной базы развитие бизнеса невозможно.

В противном случае речь идет о разрушении бизнеса;

– второй аспект – экономический. Все уже, я думаю, осознали, что цивилизованное ведение бизнеса в рамках корпоративного управления при соблюдении принципов корпоративного управления (это сегодня уже много раз прозвучало), при открытости, прозрачности, транспарентности бизнеса – это экономически важный аспект, это возможность увеличить свою ресурсно-финансовую базу вширь и вглубь, удешевить ее. То есть это экономически выгодно;

– третье, что я хотел бы назвать, – это тема нашей сегодняшней секции, так называемый этический аспект корпоративного управления. Если экономический аспект соблюдать выгодно, то этический аспект соблюдать целесообразно, потому что если мы собираемся развивать бизнес в нашей стране всерьез и надолго, то этический аспект позволяет чувствовать себя комфортно в этой бизнес-среде. Мы не временщики. И от того, как относятся к нам наши бизнес-сообщества, наши партнеры, коллеги, поставщики, потребители, кредиторы, во многом зависит, насколько успешен, устойчив наш бизнес.

Почему целесообразно? Потому что в этом случае, как показывает наша практика (и сегодняшнего дня, и вчерашнего) на самом деле снимаются многие риски, многоплановые риски. Не только экономические, но и риски, связанные с отношениями с государством, правоохранительными органами, социальной средой, трудовым коллективом. Я думаю, что эти аспекты и будут составлять тему сегодняшнего обсуждения на нашей секции.

Радик Ахметшин

Можно мне добавить несколько слов?

Александр Мецгер

У нас абсолютная демократия.

(141)

Радик Ахметшин

Во-первых, очень хотелось бы, чтобы мы говорили о конкретных начинаниях или конкретных примерах. Почему? Потому что теорию мы, конечно, очень хорошо знаем. Помимо того, что здесь присутствует руководитель регионального отделения службы по финансовым рынкам Владимир Александрович Крысов, здесь находятся руководители предприятий, представители науки. И очень хотелось бы, раз уж все записывается на диктофон, чтобы конкретные пожелания по улучшению работы, все, что здесь будет предложено, пока мы будем делиться опытом работы, все-таки попало в ту книгу, которая будет выпущена по итогам работы нашей конференции.

(142)

Александр Мецгер

Только хочу оговорить, что ведение записи не должно вас смущать. Чем более откровенно, прозрачно мы будем вести сегодня диалог, тем, думаю, будет полезнее для всех нас.

Радик Ахметшин

Я знаю, что здесь есть люди, которым есть что сказать. Очень бы хотелось, чтобы именно эти позитивные идеи и мысли, их опыт все-таки стали общим достоянием. Почему? Потому что теории было очень много. Например, конференция, которая прошла в мае в Доме актера, всем понравилась тем, что там было очень много конкретики. Я хотел бы, чтобы продолжение того разговора было сегодня и здесь. Учитывая, что здесь присутствуют члены Элитарного Клуба корпоративного поведения, думаю, с их выступлений и можно начать. Потому что они как раз несут ответственность за то ведение бизнеса и за то имя, которое им дал клуб, и должны, наверное, рассказать о своей деятельности.

Александр Мецгер

Если позволите, Радик Гайнулович, я предоставлю слово Дмитрию Ивановичу Самойлову, заместителю генерального директора по корпоративному управлению компании «Уралсвязьинформ». Вчера «Уралсвязьинформ» провел годовое собрание по итогам 2004 года. Я имел удовольствие участвовать в этом собрании. Поверьте мне, я наблюдаю развитие этой компании последние 7 лет, наверное, начиная с того, как я был членом совета директоров где-то в низовых объединяемых компаниях. Стандарт высокого качества, высокого уровня корпоративного управления, заданный сразу, никоим образом не снижается, а только повышается.

Дмитрий Самойлов

Большое спасибо. Я благодарен за представление. Владимир Александрович Крысов мне подсказал, что в зале находятся исключительно профессионалы. Учитывая это, я постараюсь представить общий взгляд нашей компании на корпоративное управление и на один из элементов корпоративного управления – социальную ответственность компании.

В этом году мы впервые формируем социальный отчет. И, может быть, это выступление позволит вам задать вопросы, а мы из этих вопросов и попыток ответить сделаем правильные выводы и сформируем на долгие годы еще более точную, правильную социальную политику компании.

(143)

Сегодня, когда обсуждали тему корпоративного управления, мне захотелось немного провокационно задать тему, которая сегодня пока еще не звучала. Корпоративное управление можно оценивать по двум диаметрально противоположным позициям. Первая позиция: корпоративное управление и его совершенствование – это крайне нужно. Это то, без чего не может жить бизнес. Кредитов не дадут, в администрацию области не зайти. Вторая позиция, которая еще до сих пор встречается, заключается в том, что корпоративное управление и его совершенствование – это некий набор заклинаний. Или еще хуже – пиар-кампания, которая позволяет выстроить собственный бизнес у юристов, консультантов, аудиторов. Истина, конечно же, находится посередине. Безусловно, совершенствование корпоративного управления приоритетно для публичных компаний, акции которых находятся в свободном обращении, или для тех компаний, которые планируют размещать свои ценные бумаги. А в меньшей степени совершенствование корпоративного управления приоритетно для компаний небольших.

Надо еще говорить о том, что в принципе становление системы корпоративного управления – это достаточно затратное мероприятие. Давайте говорить о том, что есть два пути решения этой проблемы. Первый путь – это нанимать консультантов, юристов и платить за это. Причем работа консультантов достаточно дорогостоящая. Второй вариант – просто содержать в штате компании свои подразделения, которые ведут эту работу. И, соответственно, сотрудники этих подразделений получают заработную плату. Мы пошли по второму пути. Мы достаточно давно в теме. И учитывая то, что наша компания очень большая и публичная, у нас сегодня этой тематикой занимаются три департамента генеральной дирекции. Это примерно 30 сотрудников, причем сотрудников достаточно высокооплачиваемых.

Конечно, мы не можем создать своего аудитора. Это невозможно и неправильно, это не нужно. Но давайте называть вещи своими именами. Услуги российского аудитора стоят, наверное, от 150 тысяч рублей. А если говорить об аудиторе международного класса, то можно оперировать этой же цифрой, но только в иной валюте.

Давайте перейдем к характеристике компаний. Потому что без нее, наверное, было бы бессмысленно далее продолжать. Миссия нашей компании – формирование и удовлетворение потребностей клиентов в телекоммуникационных и информационных услугах, интеграция в глобальное информационное общество XXI века. Эта миссия сформирована. Она действующая. Она принимается. Но, наверное, в ближайшее время мы немного добавим позиции, связанные с лидерством.

Нам повезло. Повезло, наверное, по нескольким параметрам. Первое – очевидно, что территория, на которой мы работаем, – это все субъекты федерации, входящие в Уральский федеральный округ, плюс Пермская область, которая в ближайшее время станет Коми-Пермяцким автономным округом, а он, в свою очередь, Пермским краем. Шесть из семи полноценных субъектов – доноры. Причем Ханты-Мансийский округ и Ямал, естественно, доноры очень сильные. Свердловская, Челябинская, Пермская, Тюменская области – уже сегодня это тоже очень серьезные субъекты федерации с огромным потенциалом. Татьяна Алексеевна сегодня очень много времени посвятила характеристике Свердловской области. Сложная, но, я бы сказал, не проблемная область – Курганская.

(144)



Посмотрите на количество абонентов фиксированной связи – почти 3,5 млн абонентов; мобильной связи в стандарте GSM – 2,7 млн. У нас свой мобильный бизнес. Вчера на собрании приняты последние корпоративные решения о реорганизации этого бизнеса. И все наши

дочерние стопроцентные компании, которые работали на территории разных субъектов федерации, присоединены к «Уралсвязьинформу». И уже сформирован межрегиональный сотовый филиал.

Почему я прошу обратить внимание на эти цифры? Это почти 6 млн человек. Можно сказать, что практически каждая семья в Уральском федеральном округе и, соответственно, Пермском крае (можно уже использовать этот термин) пользуется нашими услугами. Количество сотрудников – почти 35 тысяч человек. Показатели выручки и всего остального – они понятны. А капитализация – 1,3 млрд долларов. Причем в конце прошлого года капитализация доходила до 1,5 млрд долларов.

Структура акционерного капитала. В этом зале сидят профессионалы. Поэтому вы понимаете, что такое корпоративное управление в компании, которая, во-первых, является монополистом, в компании, услуги которой тарифицируются достаточно жестко Федеральной тарифной службой. Но еще при этом у нас есть чистый госпакет РФФИ. И есть пакет, так скажем, опосредованный государством. Контрольный пакет у нашего мажоритарного акционера «Связьинвест», 75% акций которого принадлежат государству. Я говорю это потому, что все корпоративное управление и все принципы и нормы очень жестко регламентированы. У нас крайне жесткие внутренние нормативные документы, в том числе и устав. Там колоссальные ограничения, учитывающие масштабы компании. А из-за наличия госпакета практически любую сделку с заинтересованностью, даже копеечную, мы ведем через территориальное агентство по УФИ или через само УФИ.

На следующем слайде вы найдете подтверждение нашего монополизма. Это не означает, что у нас нет серьезных конкурентов. На мобильном рынке мы сегодня серьезно конкурируем с федеральными мобильными операторами. В общем, держим приличную долю рынка в целом по Уральскому федеральному округу и Пермской области. Но при этом надо учитывать еще и то, что телекоммуникационная, то есть насыщенная инновационными решениями и их продуктами компания, являясь монополистом, стала определенным локомотивом в своей отрасли. И очень часто, практически всегда, бывает, что наши конкуренты – это альтернативные операторы (я не говорю про сотовую связь), и нас подстегивают к тому, чтобы мы больше вкладывали, быстрее работали и старались работать для наших клиентов, которых, как вы видели, у нас уже 6 миллионов.

Вы видите слайд, характеризующий основных участников корпоративных взаимоотношений общества. Стандартный слайд.

(145)



Наверное, тут нечего ни добавить, ни убавить. Я потом подробнее остановлюсь на органах власти, почему для нас это важно, почему мы так оцениваем ситуацию.

Небольшая информация о результатах 2004 года. Вчера у нас прошло собрание, подводились итоги года. В прошлом году мы вышли на рынок Свердловской области со своим GSM и собираемся развивать его дальше, чтобы связь в Свердловской области была на уровне всех субъектов федерации, в которых мы работаем. Компания «Уралтелеком», которая присоединилась к нам в 2002 году, проработала в полном режиме только полтора года. А до этого в Свердловской области работали 4 или 5 компаний, поэтому динамика развития связи была несколько иной. Во всех остальных субъектах федерации были сохранены единственные коммуникационные масштабные серьезные компании.

Наша компания динамичная. И, как я говорил, мы в теме уже несколько лет. Поэтому многое из того, о чем сегодня говорилось как о планах, для нас уже реальность, мы это уже сделали. И я на некоторых примерах постараюсь это показать.

Если говорить о внешнем независимом аудиторе, причем из «большой четверки», то мы уже работаем в этом режиме с 1995 года. Отчетность по стандартам МСФО мы предоставляем с 1998 года. С 2002 года мы рейтингуемся «Standard & Poor's». С 2003 года у нас действует Кодекс корпоративного поведения, принятый советом директоров. И мы уже собираемся в этом году его совершенствовать, вносить определенные поправки. С прошлого года мы, естественно, рейтингуемся по национальному рейтингу корпоративного управления и входим в группу из семи российских компаний класса «А».

Следующий слайд посвящен дивидендной политике. Положение о дивидендной политике – это официальный документ. Это даже не

декларация. Это официальный документ, который принят советом директоров в 2004 году. Интересно сравнить цифры по дивидендам со структурой нашего капитала. Казалось бы, у нас есть мажоритарий, которого, в общем, дивиденды по большому счету могут не интересовать. Ничего подобного, процент от чистой прибыли, который тратится на выплату дивидендов, год от года растет. И в этом году мы вышли на рекордный показатель – практически 33% чистой прибыли.

Дивидендная политика

- Положение о дивидендной политике утверждено советом директоров 25 февраля 2004 года.
- Общая сумма, выплачиваемая в качестве дивиденда по каждой привилегированной акции, устанавливается в размере 10% чистой прибыли по итогам последнего финансового года, разделенной на число привилегированных акций.
- Сумма, рекомендуемая советом директоров в качестве дивиденда по каждой обыкновенной акции, составляет не менее 10% от чистой прибыли по итогам последнего финансового года, разделенной на число обыкновенных акций.

	2001	2002	2003	2004
Общая сумма дивидендов, млн руб.	132,0	198,6	467,8	696,8
Обыкновенные акции	80,0	127,3	323,0	484,6
Привилегированные акции	52,0	71,3	144,8	212,2
% от чистой прибыли	19,4	21,8	25,2	32,9



Уралсвязинформ © 2004

Не буду детально останавливаться на регламентации работы нашего совета директоров. Могу сказать, что в него входят 11 человек. В этом году в совет директоров избраны как представители «Связьинвеста», так и представители Мининформсвязи. И в этом году, так же, как и в прошлом, у нас избраны три независимых директора. Один из них, Владимир Анатольевич Статин, присутствует, он должен выступать. Один из членов совета директоров – Сергей Юрьевич Ерпалов. Для екатеринбуржцев эта фамилия о многом говорит. Он работает в аппарате полпреда. Учитывая то, что мы компания структурная и работаем на территории всего Уральского федерального округа, мы считаем, что такое взаимодействие и представление органов государственной власти в совете директоров компании только помогает.

Комитеты с прошлого года полноформатные, как положено. Практика показывает, что это – идеальное решение.

Развитие телекоммуникаций, интернета дает прекрасную возможность для поддержания информационного пространства формирования репутации компании. И мы, конечно, этим пользуемся.

Теперь социальная ответственность. Для нас это, может, пока сырое, но тем не менее вырабатывающееся понимание. И на первом месте у нас, конечно, клиенты. Клиенты – это основа нашего бизнеса. И чем более будут выстроены не только наши технологии, не только эксплуатация, не только строительство (в первую очередь офисов

продаж), работа в тех подразделениях, которые работают с клиентами напрямую, тем более мы будем социально ответственными. Потому что практически все жители округа являются нашими клиентами. Бывает, что наши сети – это единственная возможность связаться жителям того или иного отдаленного пункта (особенно на Ямале и в Ханты-Мансийском округе) с большой землей. Поэтому без понимания социальной ответственности мы далее двигаться не можем. То есть это – ответственность перед клиентами компании, в том числе по предоставлению полноформатных услуг высокого качества.

Социальная ответственность перед государством

- Общество развивает телекоммуникационную инфраструктуру на территории Уральского федерального округа, Пермской области и Коми-Пермяцкого АО, чем способствует развитию экономики обслуживаемых регионов.
- Участие представителей компании в работе законодательных органов объектов РФ и муниципальных образований.
- «Уралсвязьинформ» является одним из крупнейших работодателей и налогоплательщиком в регионах (среднесписочная численность работников компании в 2004 году составила 34,7 тыс. чел.; в 2004 году направлено на расчеты по налогам и сборам 5 млрд рублей).
- Активное участие в реализации федеральной целевой программы по развитию информационных технологий «Электронная Россия» в регионах присутствия.



UralSvyazInform © 2004

Ответственность перед государством. Про налоги я уже не говорю. Я говорю о нашем участии в региональном инфраструктурном развитии регионов. Потому что мы здесь очень серьезно взаимодействуем с органами государственной власти всех регионов, в которых работаем. Естественно, ответственность перед персоналом, потому что рынок очень конкурентный. И очень часто, если мы опаздываем с реакцией, происходило так, что наши квалифицированные сотрудники переходили на работу, например, в сотовые компании федерального уровня. И были там востребованы.

И, наверное, ответственность перед обществом. Я покажу, как мы ее понимаем сегодня. Пока надо говорить о том участии, которое мы принимаем в спонсорской деятельности, и о благотворительности. Хотя это направление мы постараемся систематизировать тоже.

С 2002 года, когда произошла реорганизация и к «Уралсвязьинформу» присоединились шесть компаний, по середину 2003 года мы заключили соглашения со всеми администрациями субъектов федерации. Причем с нашей стороны это обязательство инвестиций, и достаточно серьезных. Соглашение действует до 2007 года. Со стороны администрации есть примеры совместного инвестирования инфраструктурных проектов. Но в основном –

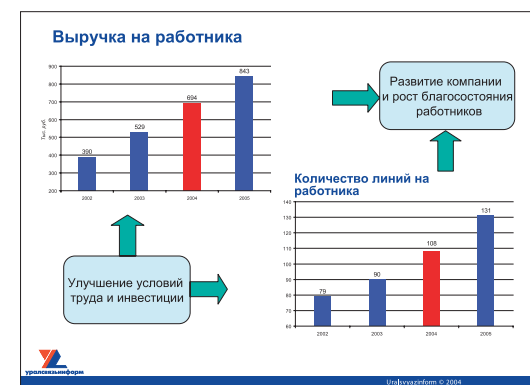
(I48)

это режим взаимодействия информационного обмена и развития телекоммуникационной инфраструктуры.

Социальная ответственность перед персоналом. Хочу обратить ваше внимание на то, что мы не благотворительная организация. Мы бизнес. И благосостояние работников предприятия зависит не от доброй воли или доброго отношения и настроения совета директоров или топ-менеджеров компании. Это зависит от конкретных показателей. У нас этих показателей порядка двадцати. Но тем не менее мы считаем, что еще не все до конца идеально в системе мотивации труда.

Взаимодействие с профсоюзом. Объясню вам, почему мы на это тоже обращаем особое внимание. Когда мы соединяли семь разных компаний с разной корпоративной культурой, с разными методами управления, в шести компаниях были совершенно по-разному выстроены профсоюзные организации. А в седьмой профсоюзной организации и не было. Обучение и развитие персонала – это очень серьезные вложения. На слайде представлена динамика изменения средней заработной платы и среднего размера выплат социального характера на одного работника. Это, естественно, месячные цифры. Я понимаю, что мы не можем, конечно, конкурировать с нефтяной, газовой отраслью, с экспортерами. Но мы считаем, у нас вполне достойный уровень, который в среднем выше, и намного выше среднего уровня заработной платы по региону. Причем, посмотрите, средний размер выплат, социальных выплат сопоставим с размером средней заработной платы.

(I49)



Далее вы видите самые простые показатели, от которых зависит заработная плата. Выручка работника, количество линий на работника. Я еще раз подчеркну, что таких показателей более двадцати.

Документов, регламентирующих социальную политику общества в отношении персонала компании, порядка десяти. Наверное,

самые серьезные документы – это положение о комиссии по социальным вопросам, положение об условиях и порядке предоставления материальной помощи, лечебных, оздоровительных путевок, займов. Процентные ссуды сейчас уже практически изжиты, но займы иногда бывают. И материальное поощрение.

Я уже говорил о том, что мы очень много внимания уделяем профсоюзу. В прошлом году создана межрегиональная профсоюзная организация. И она собой представляет единую структуру, скажем, профсоюзную вертикаль, которая очень конструктивно и серьезно помогает нам, с одной стороны, в выполнении планов компании, и, с другой стороны, помогает работать с персоналом. В том числе, объясняя мотивацию труда и зависимость размеров оплаты труда от целей, которые достигает компания. Я уже не говорю про трудовую дисциплину, про профессиональную подготовку персонала. Профсоюзы здесь нам достаточно серьезный помощник.

Приведу несколько цифр, касающихся организации обучения и развития персонала. В прошлом году у нас более 50% от общей численности персонала (более 18,5 тысячи человек) повысили квалификацию на различных курсах и семинарах и прошли обучение. Из них почти 2 тысячи руководителей и 6,5 тысячи специалистов. Затраты на обучение в прошлом году составили 106 млн рублей. Причем обучение – это все система выборов, отбора обучения. Действует целая программа.

В прошлом году мы инвестировали в коллективный договор 660 млн рублей. В этом году бюджетом компании, утвержденным советом директоров, запланировано инвестировать в коллективный договор почти миллиард рублей. Основные статьи приведены на слайде.

Если говорить о благотворительности – да, серьезно поддерживаем, поддерживаем многих. Но, к сожалению, пока система благотворительности и система спонсорства не идеальна. Поэтому мы, видимо, на территории каждой области выберем 3-4 объекта, которые будем поддерживать постоянно, приходя из года в год для того, чтобы видеть наш вклад и то, как этот вклад помогает. Пока это распылено, к сожалению, и размазано.

Я заканчиваю. С нами хорошо работают банки. Нас кредитуют практически по ставкам Центробанка; 9 млрд рублей – у нас история облигационных займов. Последний облигационный заем этого года выпущен на 2 млрд рублей под 9,19% годовых. И, учитывая эти показатели, я считаю, что наше общество вносит достойный вклад в повышение инвестиционной привлекательности и Свердловской области, и Уральского федерального округа в целом.

(150)

На последнем слайде представлены задачи компании по совершенствованию корпоративного управления. Я думаю, вы можете с ними ознакомиться. Благодарю за внимание. Извините, что вышел за рамки регламента.

Александр Мецгер

Ничего страшного. Дмитрий Иванович, хотел задать вопрос. Как я могу наблюдать, как видно из вашего выступления, настолько все хорошо, что хочется спросить, а что-нибудь плохое есть? Я знаю, были даже не конфликты на стадии объединения компаний, а некоторые шероховатости. И то, благодаря, на мой взгляд, удачной работе консультантов, менеджмента компании их удалось снять.

(151)

Были даже какие-то шероховатости, по-моему, с альтернативными операторами, их тоже удалось снять.

Дмитрий Самойлов

Альтернативных операторов уже два года назад превратили в союзников. Поначалу их, действительно, воспринимали как конкурентов, которые жить нам не дают. На самом деле это совсем не так. Как бы мы ни были мощны и могучи, мы не можем дойти до каждого дома, до каждой квартиры. Другое дело, что сетевая структура – она наша. Поэтому любой практически альтернативный оператор, который сегодня работает на территории округа, все равно приходит к нам и оказывает эту услугу через нас. Поэтому у нас отработаны стандартные формы договоров присоединений. И мы с ними, с так называемыми бывшими конкурентами, сегодня работаем. Конечно, сложно.

Вот смотрите, завершение консолидации с сотовым бизнесом и с бизнесом передачи данных. Несмотря на то что мы присоединяем стопроцентные дочерние компании, все-таки это компании с совершенно разной корпоративной культурой, расположенные в разных субъектах федерации. Если сравнивать, допустим, внешние условия в Челябинской области и на Ямале – все разное. Абсолютно все. Мы должны без всяких потерь темпов развития создать из этих компаний филиал, чтобы проводить нашу корпоративную политику.

Александр Мецгер

Предлагаю задавать вопросы Дмитрию Ивановичу, потому что, на мой взгляд, эта компания настолько успешно преодолевает все субъективные

и объективные сложности, что я был бы рад стать еще более крупным акционером.

Дмитрий Самойлов

Вам ничто не мешает. Акции в свободном обращении.

Не представившийся участник

Я прослушал ваше выступление, оно мне очень понравилось. Но я так и не понял, как вы для себя уяснили понятие социальной ответственности? Фактически вы сейчас рассказали о том, как вы управляете, как занимаетесь благотворительностью, но это не имеет никакого отношения к термину «социальная ответственность». Это – ваш жест доброй воли... А ответственность – это перечень норм, которые существуют для всех. Вы должны выработать этот перечень норм.

(152)

Дмитрий Самойлов

Хорошо, повторяюсь. Во-первых, я говорил о том, что налоги – это само собой разумеется. Размеры налогов показаны на графиках. Это не вопрос. Это уже позавчерашний день для нас.

Во-вторых, вы, наверное, не обратили внимания, что первый фактор, первый приоритет – социальная ответственность. И для нас это – ответственность перед клиентами. Мы – системообразующая компания. Клиентов у нас 6 миллионов человек.

Не представившийся участник

Это соблюдение условий законодательства, Закона о защите прав потребителей.

Дмитрий Самойлов

Вы зря так считаете. Мы должны это позиционировать и фокусировать внимание.

Не представившийся участник

Есть перечень ответственности. Я не уяснил, что вы под этим понимаете. Вы что, какие-то более строгие правила устанавливаете?

Дмитрий Самойлов

Обслуживание клиентов – да, безусловно.

Не представившийся участник

Более строгие, чем это предусмотрено в нашем законодательстве?

Дмитрий Самойлов

Давайте не будем спорить. Предусмотрено это нашим законодательством или не предусмотрено, – каждый из нас сталкивается в любой сфере обслуживания с любыми ситуациями. И с хорошим обслуживанием, и с плохим. Точно так же вы с этим сталкиваетесь.

Не представившийся участник

Вы можете объяснить, как ваша компания понимает социальную ответственность?

Дмитрий Самойлов

Конечно. Ответственность перед клиентом по предоставлению возможности полного пакета передовых качественных услуг.

(153)

Не представившийся участник

Здесь вы просто соблюдаете Закон о защите прав потребителей.

Дмитрий Самойлов

Мы несем ответственность перед клиентами. Ответственность перед властями по совместному развитию (в основном это за наш счет делается, естественно) телекоммуникационной инфраструктуры всех субъектов федерации, где мы работаем. Ответственность перед персоналом. Благотворительность – это уже в придачу.

Не представившийся участник

Я могу сформулировать более кратко. Все предусмотрено нашими законами. Вы говорите о том, что в вашей компании соблюдаются законы. Вот и все. Ничего нового вы не вкладываете в это.

Дмитрий Самойлов

Я вам буду очень благодарен, если вы внесете какие-то яркие формулировки, это поможет более точно сформулировать наше видение социальной ответственности.

Не представившийся участник

Прежде всего, социальная ответственность бизнеса – это прозрачная структура собственности, прозрачная структура функционирования, а ответственность перед клиентами предусмотрена законодательством.

Александр Мецгер

Давайте соблюдать режим вопросов и ответов. Дискуссию мы перенесем на другое время. Вопрос задан, ответ получен. А выступления отнесем к дискуссии.

Не представившийся участник

Я попробую конкретизировать этот вопрос. Какой у вас индекс прозрачности по рейтингу «Standard & Poor's»?

Дмитрий Самойлов

Кумулятивный общий рейтинг у нас 4,9. Прозрачность – достаточно высокий рейтинг, точно не помню. Больше шести.

(154)

Александр Мецгер

Есть еще вопросы к Дмитрию Ивановичу?

Не представившийся участник

[Неразборчиво.]

Дмитрий Самойлов

Обучение разное получается. Во-первых, мы стараемся брать сотрудников сразу из вузов. Так мы набрали часть сотрудников департамента ценных бумаг. Выпускники двух-трех вузов проходили у нас практику пару лет после третьего-четвертого курса. Они составили определенный костяк. Затем они практически все уже у нас закончили (молодежь особенно) MBA. И практически опыт появился.

Не представившийся участник

И корпоративный секретарь тоже?

Дмитрий Самойлов

Корпоративный секретарь? Я знаю, что практически в Москве есть три или четыре компании, которые учат на корпоративного секретаря. Но учат в ограниченном промежутке времени – на курсах. В первую очередь, это Российский институт директоров, который сегодня потихоньку развивается, находит своих партнеров в регионах. Конечно, высшего образования полноценного, насколько мне известно, корпоративного секретаря нет сейчас, и вряд ли появится. Потому что это очень узкая специализация. Сегодня, наверное, по Российской Федерации счет полноценных корпоративных секретарей, у которых в трудовой книжке записано «корпоративный секретарь общества», идет на сотни, не больше.

Не представившийся участник

Где можно найти таких специалистов?

Дмитрий Самойлов

Тут я вам не могу посоветовать, где поискать людей.

Александр Мецгер

Я не ожидал, что первое выступление займет столько времени. Поэтому вопросы мы завершаем. Спасибо.

Слово предоставляется уважаемому Радик Гайнулловичу Ахметшину, директору Некоммерческого партнерства «Элитарный Клуб корпоративного поведения».

(155)

Радик Ахметшин

Я самое главное скажу по теме своего выступления, по продвижению идей ответственного ведения бизнеса предприятий Уральского региона.

Во-первых, напомним, многие из вас были участниками той большой и, наверное, уже исторической для нашего региона конференции, которая прошла в ноябре 2001 года под названием «Уральский федеральный округ: инвестиции в корпоративное поведение», где первый раз мы заговорили об открытости и прозрачности бизнеса. И при всем этом все-таки главная наша задача – уйти в конкретику и чего-то добиваться. И я считаю, что мы добились самого главного: мы поняли, что принципы корпоративного управления надо внедрять в нашем регионе. При этом не просто на словах, а конкретно на деле. И вторым пунктом резолюции было принято решение о создании Элитарного Клуба корпоративного поведения, который это все будет внедрять. Крупнейшие предприятия региона объединились. Это УГМК, СУАЛ, Уральская нефтяная компания, «Урал-Австро-Инвест»... Всех не помню. И после этого в клуб стали вступать другие компании. И это привело к тому, что в компаниях стали приниматься кодексы корпоративного поведения, стала строиться именно та структура, которая требуется при принятии кодекса. Соответственно стали применяться те вещи, которые прописаны в кодексе. Могу похвалиться: мы постарались первыми в России выпустить ту историческую книжку – «Кодекс корпоративного поведения». Первый тираж в России был выпущен у нас при содействии Элитарного Клуба корпоративного поведения. И потом был второй тираж, который выпускала Федеральная служба по финансовым рынкам при поддержке IFC.

И сейчас тоже провели достаточно серьезную работу. Я говорю о конкретике – чего мы хотим добиться. Провели такую работу, чтобы

подготовить эти методические рекомендации по составлению Кодекса корпоративного поведения для предприятий среднего бизнеса. Я считаю, это именно тот документ, который, может быть, Федеральная служба по финансовым рынкам одобрит и поможет все-таки компаниям следовать тем принципам открытости и прозрачности, инвестиционной привлекательности, которые мы должны внедрять в нашей стране для продвижения целей, заявленных на нашей конференции.

Сегодня Аркадий Иванович призвал всех не лезть в политику. Самой первой и главной фразой при создании Элитарного Клуба была именно эта: никакой политики не будет. На самом деле первое время нас пытались просить поддерживать одно движение, второе, третье. Но пришлось достаточно жестко сказать: нет, мы этого делать не будем. Мы будем заниматься исключительно бизнес-продвижением наших компаний. И, следовательно, принципам, которые заложены в кодексе. При всем этом стараемся максимально продвигать наши компании.

Я считаю, что «Уралсвязьинформ» – это именно тот пример, на который надо равняться всем нам. Почему? Потому что, действительно, так мощно вперед компания продвинулась именно вследствие соблюдения принципов кодекса. Более того, в раздаточных материалах я видел показатели. Вы в России, по-моему, идете четвертыми или пятыми по разным позициям – по тому, насколько глубоко и правильно составлен ваш кодекс. Это очень здорово.

Но задача стоит еще и следующая. Необходимо издать книгу по итогам нашей конференции. Попросить регуляторов рынка, Федеральную службу по финансовым рынкам рекомендовать компаниям, может быть, по своим каналам, источникам воспользоваться этим изданием. Потому что действительно это создавалось для того, чтобы можно было этот кодекс принимать. И в этом, естественно, мы можем помочь нашими специалистами и экспертами. Есть у нас эксперты в Екатеринбургском центре коллективных инвестиций, в Институте корпоративного управления и предпринимательства, они готовы помочь составлять Кодекс корпоративного поведения. Понятно, что документ может быть сырым, его можно дорабатывать, как это собирается делать «Уралсвязьинформ» со своим кодексом. Но я считаю, что делать это нам надо.

В последнее время мы заметили, что интерес к нашим предприятиям в западных компаниях очень сильно возрос. У нас были встречи с японскими, французскими предпринимателями. И все интересуются, с кем можно сотрудничать, куда вкладывать деньги, кого

(156)

инвестировать. Естественно, интерес будет проявляться по отношению к наиболее открытым и наиболее прозрачным.

Я хочу остановиться на примерах социальной ответственности бизнеса. Во-первых, есть много примеров на Западе. Они подхвачены предприятиями Урала. Есть социально значимые проекты у компаний СУАЛ, УГМК, ТМК, «Уралсвязьинформ». Они давно известны. Нет смысла их упоминать. Но очень интересно, что теперь идеи социальной ответственности бизнеса стали проявляться уже у предприятий среднего бизнеса. Это компании «Мехтранс», «Промэлектроника», «Оборонснабсбыт». Они понимают, что репутация и бизнес зависят не только от того, как они отработают в течение рабочего времени, но и от того, как к ним будут относиться их сотрудники и окружение.

(157)

Кстати, на прошлой неделе исполнилось 40 лет группе компаний «Оборонснабсбыт». Я первый раз в жизни присутствовал на мероприятии, где все сотрудники были приглашены, посажены за большой стол, практически все были отмечены. Не просто отмечены, но и награждены достаточно серьезными подарками, сувенирами, дипломами. Просто здорово! И весь коллектив показал сплоченность. О чем это говорит? О том, что правильно предприятие строит свой бизнес.

Понятно, что в каждом предприятии есть какие-то, может быть, недостатки, которые они видят. Главное, что они их видят. Их, естественно можно будет устранять.

Хорошо, что здесь присутствует Владимир Анатольевич Статин. Я думаю, что нам надо как-то начать сотрудничать в рамках Элитарного Клуба и вашего Некоммерческого партнерства. Почему? Потому что очень много общих дел. У нас есть большая образовательная программа. У нас есть сайт, где мы можем обмениваться какой-то информацией. И, соответственно, будем готовить конференцию, которая пройдет у нас в Екатеринбурге. Давайте все вместе будем что-то делать.

Я несколько слов сказал об «Оборонснабсбыте». Владислав Юрьевич здесь. Может быть, скажете немного о своих планах? Потому что мне, например, очень интересно, как это конкретно будет воплощаться. Хотя в повестке у нас этого нет.

Владислав Усанов

Я не буду вас долго задерживать. В своем выступлении я хотел бы обсудить этическую сторону и этические аспекты корпоративного управления.

Мы считаем, что этическая сторона корпоративного управления является одной из самых центральных. Этика – это один из способов нормирования отношений между людьми. Для российской ментальности, когда людям ближе по духу мораль, чем право, этот способ один из самых действенных. Поэтому этическое нормирование корпоративных отношений – это важнейшее дополнение правового нормирования. Закон – это, прежде всего буква, а этическая норма – это дух. Закон можно обойти, допустим, в то же время оставаясь в рамках закона. Например, уход от налогов честный достаточно. Этическую норму обойти нельзя. Ее можно только нарушить.

Когда наше предприятие принимали в Элитарный Клуб корпоративного поведения, то в этот же день из клуба, к сожалению, исключали «Уралинвестэнерго». Притом не за то, что вина руководителей данного предприятия по закону была уже доказана. А потому, что деловое сообщество само признало его поведение неэтичным.

В начале 90-х годов бизнес, как и все общество, оказался в ситуации ценностного вакуума, когда старые нормы и ценности ушли, а новых еще нет, пропали поведенческие ориентиры. В создавшейся ситуации бизнес-среда стала самостоятельно вырабатывать правила игры. От пресловутого «жизнь по понятиям» до системного нормирования корпоративных ценностей в различного рода корпоративных кодексах.

Как уже было сказано, на прошлой неделе нашему предприятию исполнилось 40 лет. Хотя у нас группа компаний, но мы относим себя к среднему бизнесу. Тем не менее, год назад мы задумались о следующем. Пора создавать единую смысловую рамку предприятия: чем мы живем, куда движемся. На протяжении последних восьми месяцев всем коллективом предприятия разрабатывался корпоративный кодекс. Притом я подчеркну, что всем коллективом предприятия. И к концу этого месяца мы уже предоставим его в рамках Элитарного Клуба. Он будет на сайте нашего предприятия.

И последнее, что хотелось бы сказать. Наше глубокое убеждение: инициатива создания корпоративного кодекса должна идти сверху, а разработка документа – снизу. В ней должны участвовать все активные сотрудники предприятия. Спасибо за внимание.

Александр Мецгер

Спасибо. Если вопросов нет, то позвольте предоставить слово Николаю Александровичу Остаркову, исполнительному директору Некоммерческо-го партнерства «Национальный совет по корпоративному управлению».

Николай Остарков

Я скажу два слова о том, что собой представляет Объединенная комиссия по корпоративной этике при РСПП. А потом мы быстренько пробежимся по слайдам.

Решение о запуске деятельности этой комиссии на бюро РСПП принималось непросто. Прошло несколько лет обсуждений, когда мы несколько раз подходили к этому вопросу. И он даже голосованием не проходил на бюро. Потому что все боялись, что сам запуск деятельности работы комиссии может привести к расколу бюро. Но на том бюро, когда уже принималось решение, Каха Автандилович Бендукидзе сказал, что если это мы сделаем, это будет самым главным событием, которое произойдет в жизни бизнес-сообщества.

В принципе, сам факт принятия консолидированного решения по такому сложному вопросу говорит о том, что, действительно, бизнес прошел очень длительный путь. Вы знаете, что на круглом столе принимались серьезные решения по поводу неприменения, например, силы в разрешении конфликтов. Решение о создании бюро стало второй вехой в развитии бизнеса и в его цивилизации.

Предпосылки возникновения комиссии:

- несовершенство действующей законодательной базы;
- неэффективность судебной системы;
- незаконное политическое и корпоративное давление на конкурентов, государственных чиновников, судей;
- использование черного PR;
- обращения в РСПП предпринимателей и руководителей предприятий для разрешения конфликтных ситуаций.

Наша страна отличается от всех других стран в мире, потому что у нас не используются посреднические процедуры. Я могу привести пример Китая для того, чтобы не брать наиболее развитые страны. В Китае большинство дел, с которыми приходят в суд, сначала рассматриваются по посредническим процедурам. И пока дела там не рассмотрены, они судом к рассмотрению не принимаются. То же самое в Англии. Причем в Англии можно выиграть дело в суде, но при этом понести значительный миллионный ущерб, оплачивая издержки. Выигравшая сторона будет выплачивать издержки проигравшей за то, что она не воспользовалась посредническими процедурами. Мы – единственная страна в мире, в которой этот институт отсутствует напрочь. То есть у нас есть третейские суды. Но у нас нет посреднических процедур либо они недостаточно развиты.

Создание нашей комиссии преследовало, в частности, цель стать одним из таких механизмов. Предполагалось, что комиссия могла бы

рассматривать и сочетать в себе две процедуры. С одной стороны – это посредничество, при котором сторонам предлагается прийти к компромиссному решению, используя регламенты и посредников, которые предоставляются для комиссии. И вторая процедура – это процедура, работающая в формате этического суда, в котором принимаются серьезные решения. И принимаются даже санкции. Санкции у нас, конечно, носят общественный характер. Это не юридические решения, они носят рекомендательный характер. Но тем не менее я могу сказать о том, что в настоящее время уже сам факт обращения в комиссию способствует тому, чтобы вторая сторона, которая участвует в конфликте, узнав о том, что в ее адрес поступила претензия и возможно рассмотрение дела в комиссии, совершила определенные действия по урегулированию конфликта.

(160)

Я не буду называть здесь очень громкие дела. Это конфиденциальная информация. Но практически большинство крупных конфликтов, допустим, ситуация с «Базовым элементом», не были рассмотрены комиссией. Обращения с претензиями в комиссию были. Просто не всегда они доходят до стадии рассмотрения.

Как вообще работает механизм комиссии? У нас есть Хартия корпоративной этики. Это документ, который изложен на одной страничке. Там восемь принципов. Под этим документом подписались РСПП, «Деловая Россия», «ОПОРА России». Решение подписаться под этими нормами организации приняли на своих съездах. Соответственно, мы можем опираться на них и говорить нарушителям, что они нарушают Хартию, подписанную, допустим, «Деловой Россией» или ОПОРОЙ, или РСПП. Это является основанием для обращения в комиссию и подачи претензии.

К восьми нашим принципам относится приоритет этических принципов, защита института собственности. Например, если своими действиями та или иная сторона, достигая своих целей в конфликте, допустим, применяет методы, которые нарушают сам институт частной собственности, это является одним из грубейших нарушений и основанием для того, чтобы обратиться в комиссию с претензией. За это надо бить по рукам, и бить серьезно. Потому что это подрыв основания для развития бизнеса.

Один из очень серьезных принципов – комиссия должна руководствоваться реальным смыслом законов. То есть при рассмотрении конфликта комиссия, будем так говорить, отодвигает в сторону нормы законодательные. Если даже сторона действовала, используя какие-то механизмы или дыры в законодательстве, то комиссия вправе рассмотреть и принять решение и сказать, что

нарушена суть, сам дух закона. Если такое случается, то сторона может быть признана виновной несмотря на то, что с точки зрения крючкотворства она, может быть, действовала аккуратно, используя какие-то лазейки в законе, или использовала каким-то образом добытые судебные решения, или еще каким-то способом легитимировала свою деятельность (нашла какое-то законодательное прикрытие в ней). Но комиссия руководствуется реальным смыслом закона.

Тот принцип, что необходимо использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике, говорит о том, что нельзя заниматься подкупом судов, нельзя заниматься черным пиаром. Нельзя применять методы, которые являются незаконными.

Первоначально комиссия работала только в рамках РСПП, и действовал так называемый принцип добровольности. То есть, если вторая сторона отказывалась от рассмотрения дела, то дело не рассматривалось, потому что она должна была добровольно согласиться на рассмотрение конфликта. Тем не менее, члены бюро, то есть крупнейшие предприниматели России, приняли на себя «повышенные обязательства». И они сказали, что если конфликт касается кого-то из членов бюро, то дело в любом случае рассматривается, несмотря на то, что, может быть, ему не очень бы хотелось рассматривать этот конфликт.

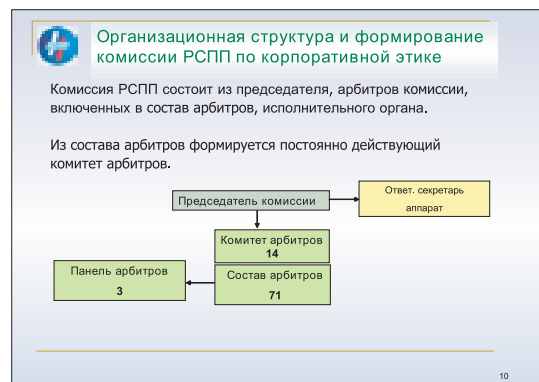
(161)

Первоначально мы боялись (и это обсуждалось), что будет поток обращений, выстроится очередь с конфликтами по поводу олигархов. Ничего этого не произошло. Обращения были. Но оказалось, что конфликтных ситуаций, которые были связаны с деятельностью бизнес-структур, представленных в РСПП, не так много.

Следующим этапом в нашей истории стало создание объединенной комиссии, когда к нашей Хартии присоединились «Деловая Россия», «ОПОРА России», Американская торговая палата. Было подписано специальное соглашение, что они будут рекомендовать всем западным компаниям, которые входят в Американскую торговую палату, обращаться в случае конфликтов по регламентам к нашей комиссии. И они дали нам своих арбитров, которых мы включили в наш список.

Обратимся к структуре деятельности комиссии. У нас есть состав арбитров. Это главное, что есть в комиссии. Это 71 человек. Есть комитет арбитров – 14 человек, которые принимают решения по особо важным вопросам. Например, рассмотрение дела без согласия другой стороны принимается особым решением комитета арбитров, если это дело носит прецедентный характер. Например, таковым явилось рассмотрение дела против «Лукойла», когда к нам обратились три малых компании, которые не могли получить доступ к трубе.

Решение по рассмотрению этого дела принималось комитетом арбитров. Авторитет «Лукойла» не помешал арбитрам проявить достаточную ответственность и принять решение о том, что дело имеет прецедентный характер и нужно его рассматривать.



(162)

Что такое панель арбитров? Из комитета арбитров по особым процедурам избираются три арбитра, которые выносят решение по тому или иному делу. Именно они выносят решение о применении санкции по отношению к виновной стороне. И есть аппарат комиссии, который в принципе занимается делопроизводством: принимает дела, осуществляет поддержку.

Решение принимается председателем. Дальше предлагается мирное урегулирование конфликта. И споры, которые не были рассмотрены при посреднических процедурах, попадают на панель арбитров.

При формировании панели арбитров каждая из сторон предлагает своего арбитра. При этом арбитр подписывает обязательства о том, что он является независимым и никак не аффилирован с данной структурой. Это письменное обязательство. И в принципе очень часто люди говорят: нет, у меня есть аффилированность, я не буду выступать в роли арбитра. А те, кто подписывает обязательство, действительно являются независимыми.

Далее по регламенту путем рейтингового голосования выбирается независимый председатель на основании кандидатур, предложенных этими арбитрами.

По результатам деятельности комиссии обязательно принимается решение, в котором указываются рекомендации сторонам, меры, принимаемые в случае их неисполнения. То есть оказывается давление, чтобы стороны действовали в соответствии с решением, принятым комиссией.

И, видимо, все идет к тому, что будет создан национальный центр разрешения коммерческих споров, который объединит в себе и процедуру посредничества, и комиссию по этике, и традиционный арбитраж, то есть третейский суд. Учредителями этой организации должны будут выступить РСПП, «Деловая Россия», ОПОРА и Торгово-промышленная палата. В принципе, вчерне согласованное решение существует. Но пока еще не начата подготовка документов и регламентов.

Обратимся к аналитике повседневной деятельности. Я могу сказать, что основные обращения все-таки заканчиваются даже до стадии принятия претензии к рассмотрению. Происходит это так. Та или иная сторона, те или иные предприниматели очень долго ходят в комиссию и говорят о своем желании подать претензию. Вот как она должна выглядеть. Мы ее уже подготовили. Потом говорят, что не будут подавать претензию. Потому что через пару дней у них будет собрание, на котором, скорее всего, уже будет принято правильное решение, так как другая сторона предупреждена. Или рассказывают, что дело рассматривается в суде, но есть надежда, что факт публикации того, что данный конфликт находится в центре внимания предпринимательского сообщества, повлияет на то, что судьи примут правильное решение, что там не будет каких-то подтасовок. Это повседневные действия.

(163)

Очень многие конфликты разрешаются на посреднической стадии. Одним из наших достижений является рассмотрение конфликта «Цветметсервиса» против ЮКОСа. Это было еще тогда, когда Ходорковский был на свободе. Было рассмотрено дело, по которому «Цветметсервис» имел порядка 60 решений судов, но они не исполнялись. Это я к тому, что на самом деле конфликт (это мое глубокое убеждение) не может быть рассмотрен судом. Об этом говорит вся практика рассмотрения конфликтов. Собственник не рассматривает все дело в комплексе. Он может рассмотреть какую-либо одну процедуру – принятие решения советом директоров или арбитраж. В принципе, конфликт может быть рассмотрен только внесудебно. Та ситуация была разрешена в рамках посреднической процедуры. ЮКОС просто выкупил пакет «Цветметсервиса», по которому был спор, причем со значительной прибылью для второй стороны, которая получила три миллиона прибыли. И, в принципе, осталась очень довольна этой ситуацией.

Недавний совсем конфликт миноритарных акционеров «Prosperity Capital» и иже с ними другие миноритарные акционеры против «Северсталь-групп». Он был рассмотрен на посреднической стадии. Причем сама посредническая процедура не дала результата.

И господин Юрьев (корпорация «Атон»), который выступал в качестве посредника, достаточно жестко повел себя на посреднических процедурах. Он сказал, что раз вы так ведете себя и здесь не происходит движения сторон к сближению и к нахождению решения, то, видимо, я вам не нужен. И давайте-ка переходите на прямые переговоры. Но если потребуется, я готов вмешаться. Как ни странно, такое жесткое заявление подействовало. И стороны в рамках уже прямых переговоров пришли к приемлемому решению. Хотя первые подвижки были сделаны и одно из предложений прозвучало именно на посреднических процедурах. Поэтому конфликт тоже был разрешен. Мы получили благодарственное письмо от «Prosperity Capital». Точка была в этом конфликте поставлена.

Вот решение, которое было принято панелью арбитров. (164) Может быть, вы слышали, а может быть, нет, о внесении компании «Сигма» в список неблагонадежных партнеров. Это решение было опубликовано во всех центральных СМИ. Кто следит за конфликтами, о нем знает. У нас есть пока единственная компания, которая находится в черном списке – в списке неблагонадежных партнеров. Но мы надеемся, что мы ее оттуда скоро уберем. Потому что если в течение года не происходило каких-то серьезных нарушений, то комитетом арбитров может быть принято решение о том, чтобы убрать компанию из списка.

И в заключение можно сказать о том, что дело, конечно, не в том, чтобы применять такие устрашающие меры, которые, кстати, очень действенны. Когда нам задают вопрос, работает это или не работает, мы отвечаем: еще как работает! Когда сторона узнает о том, что к ней имеются претензии, начинается беготня и звонки в администрацию Президента, и по всем-всем инстанциям, по знакомым чиновникам: «Как это так, к вам обратились, там серьезный конфликт», и так далее. То есть сразу же начинается поиск защитников в различных структурах.

Я хочу сказать, что сам факт обращения и внимания делового сообщества к тому или иному делу действует очень эффективно. Спасибо за внимание.

Патрик ван де Куверинг

Очень интересный доклад, спасибо. Скажите, пожалуйста, сколько дел уже было рассмотрено?

Николай Остарков

Дел немного. У нас девять дел. Сейчас новое дело поступило.

Не представившийся участник

Почему так мало?

Николай Остарков

Меня это очень удивляет. Здесь на конференции я встречаюсь с людьми, которые приходили в комиссию, здороваюсь с ними. «Ну как вы?» – «Нет-нет, мы подождем, у нас все нормально уже. Может быть, все и так обойдется. Мы не будем обращаться. То есть мы сказали второй стороне, что обратились к вам. Может быть, и не надо больше ничего». То есть иногда решающим оказывается сам факт обращения. Часто нужно не обращение в комиссию с готовой претензией, когда этот механизм уже запущен. А важно привлечь внимание, показать той стороне, с которой конфликт, что за этим конфликтом кто-то наблюдает, что он в центре внимания. И этого иногда бывает достаточно. (165) Но вообще для меня, честно говоря, удивительно.

Я уже говорил, что когда на бюро все это обсуждалось, то ожидали, что будут очереди желающих против олигархов выступить. Ведь сумма, которая является барьером (мы тоже установили – обращение является платным), – она небольшая. Это всего лишь 380 тысяч рублей. И 38 тысяч – для компаний, которые объявляют себя малой компанией. Пожалуйста, обращайтесь. Это своеобразный барьер для того, чтобы не использовать обращения только ради пиара.

Патрик ван де Куверинг

К вам обращаются до судебного разбирательства или после?

Николай Остарков

Нет, к нам приходят, когда параллельно идут суды десятками. Мне говорят, что суды идут, но хотят посмотреть, как это будет у нас.

Я могу сказать, как «Сигма» реагировала. В «Ведомостях» была статья, в которой они выражали нам признательность за хороший пиар. Вот такая была реакция. Но на самом деле это наносит репутации серьезный урон.

По компании «Кропоткинский МЭЗ», если кто следит за этим конфликтом, были приняты серьезные решения. То есть та сторона, у которой были очень большие проблемы из-за деятельности «Сигмы», вышла из конфликта с гораздо меньшими потерями, чем это могло быть.

Александр Мецгер

То есть вы рассматриваете дело шире, нежели третейский суд, у вас нет таких формальностей.

Николай Остарков

Нет, мы этическая комиссия. Это как раз и есть использование корпоративных принципов. Вы же заявляете, у вас кодекс есть, например. А вы его выполняете? Вот кто-то не выполняет кодекс. Приходите к нам. Мы скажем, что раз вы публично заявляете, что у вас вот так и так, то должны работать такие и такие механизмы. Давайте рассмотрим, работают они у вас или нет. Тогда возникает вопрос: а кто это будет рассматривать? Пожалуйста, давайте арбитров. Давайте их выберем. Это будут достаточно уважаемые люди, независимые. И пусть они вынесут от имени бизнес-сообщества решение по тем процедурам, которые предложены. Посмотрим. Иногда оказывается и так, что виновата та сторона, которая считает свою позицию абсолютно выигрышной. Но когда ситуацию начинает рассматривать предприниматель, то он видит, что сторона, обвиняющая кого-то в гринмейле, в это время выводит активы. И гринмейл – способ защиты от увода активов. Именно предприниматели могут в этом разобраться, так как знают бизнес изнутри.

Ходорковский в свое время задействовал свои информационные ресурсы. Но юристы между собой все общаются, там всем все известно. То, что невозможно рассмотреть в суде, при рассмотрении на нашем уровне всплывает, так как все знают, кто за чем стоит, кто реальный собственник той или иной компании. Эти все вещи на таком высоком уровне можно рассмотреть. Если же их не брать во внимание и находиться только в рамках формальных судебных процедур, то такие конфликты разрешать очень трудно.

Александр Мецгер

Спасибо большое. Давайте отложим вопросы и дадим возможность выступить остальным. Слово предоставляется Владимиру Александровичу Крысову, руководителю регионального отделения Федеральной службы по финансовым рынкам. Он рассмотрит тему конфликтов с точки зрения регуляторов рынка.

Владимир Крысов

Если обсуждать вопросы корпоративных конфликтов, то говорить нужно очень много и долго, причем по каждому направлению конфликта: почему он возникает и к чему это может приводить. Я остановлюсь только на моментах возникновения конфликта. Между кем возникают конфликты?

Как уже отметил в своем выступлении Виктор Плескачевский, конфликт интересов возникает между мажоритариями и минорита-

риями. Нередки конфликты между менеджерами и акционерами. И мы рассматриваем очень много дел, когда менеджеры подминают права акционеров, собственников, выступают как собственники компании. Отсюда возникает конфликт между акционерами. Далее конфликт между советом директоров и акционерами и миноритарными акционерами, которых не допускают до информации, нарушая тем самым их права. Масса вопросов возникает, если данное общество ведет реестр самостоятельно.

Не раскрывается информация менеджментом компании о своем финансовом состоянии. Не предоставляется информация акционеру по отчетности (в соответствии с законом об акционерных обществах). Что в этом случае делается? Естественно, остается одно право акционера – это право обращаться в Федеральную службу по финансам и рынкам или, как раньше, в Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг. Естественно, мы все эти вопросы изучаем.

О сложности административного кодекса фондового рынка здесь уже говорили. Я не буду повторять. Но тем не менее по прошлому году мы составили достаточно много протоколов. По-моему, мы в Российской Федерации заняли первое место по конфликтам.

О чем это говорит? Здесь принципиальная сторона. Мы заставляем сегодня компании отчитываться перед акционерами для того, чтобы знать полностью структуру акционерного капитала, знать финансовую составляющую и знать, куда предприятие сегодня идет. Поэтому по статье № 15-19 у нас достаточно много дел. Механизм мы уже отработали и помогаем акционерам получать соответствующую информацию.

Далее, конфликты, связанные с проведением собраний (очередных и внеочередных). Есть и интервенция в отношении миноритариев, когда начинают интервьюировать против мажоритариев. Они стараются войти в состав совета директоров и сменить менеджеров компании. Это тоже рассматривается. И зачастую такой процесс носит очень долгий и затяжной характер. В этом случае Федеральная служба по финансовым рынкам выступает третьим лицом. Мы обязательно в конфликте делаем выездную проверку. Составляем акты, в которых полностью отражена история компании. Дальше, почему возник конфликт, кто является инициатором проведения собрания, было ли обращение в совет директоров, какое решение он принял. Потом сроки проведения и так далее. Все, что положено по процедуре Закона об акционерных обществах.

Здесь мы у себя рекомендуем, чтобы в этом конфликте мы выступали всегда третьей стороной. То есть в арбитражном суде, если дело доходит до рассмотрения в арбитражных судах, мы выступаем третьей стороной. И даем свое заключение для того, чтобы разрешить данную ситуацию.

В качестве примера могу сказать, что сегодня мы работаем с арбитражными судами, устраиваем круглые столы для того, чтобы они нас понимали, знали, как защищать права акционеров. Мы договорились о проведении с судьями арбитражными круглого стола, на котором рассмотрим вопросы административного правоприменения. Чтобы у нас было единообразие в практике правоприменения, чтобы суды знали, на что ориентироваться. Мы попытаемся выработать общий язык для разговора с арбитражным судом. Это позволит повысить квалификацию судей в этом вопросе, поскольку им владеет не каждый судья.

И, наверное, самые важные вопросы конфликтов – это возникающие конфликты, связанные с внешней экономической деятельностью (или будем говорить: с внешней деятельностью) и производственной деятельностью любого акционерного общества. Вот здесь возникает очень серьезный вопрос. Имеется сырьевая база, продукция которой пользуется спросом, и сбыт готовой продукции. Начинаются поиски всевозможных способов интервенции против данного акционерного общества. В том числе и использование механизма закона о банкротстве. То есть все используется для того, чтобы сделать интервенцию в отношении акционерного общества, даже закрытого.

Первый способ, чтобы войти в общество, получить информацию – достаточно, чтобы тебе подарили хотя бы одну акцию. А дальше уже ситуация развивается, внутреннее поглощение идет и прочее.

Я мог бы говорить очень много по каждому. Это лекция порядка полутора-двух часов. Остановлюсь на ущемлении прав миноритарных акционеров через дополнительные выпуски, за счет закрытой подписки и принятия решения. Идут нарушения закона об акционерных обществах, когда практически не обращают внимания на миноритарного акционера, принимаются решения, за которые голосуют аффилированные и заинтересованные лица. И права приобретения акции тоже не предоставляются. Это достаточно частые примеры.

Но главное, из-за чего возникает конфликт, – это неумение и незнание менеджерами компании механизмов руководства акционерным обществом. Я не говорю о крупном бизнесе, об олигархах, которые хорошо

(168)

владеют обстановкой и знают корпоративное право. Я говорю о предприятиях малого и среднего бизнеса. Зачастую приходит генеральный директор и рассказывает, что предприятие работает с 1992 года, но выпуск акций не завершен. О чем это говорит? Что он не понимает, чем чревато такое положение. Хорошо развивается компания. Но завтра этой компании не будет. Потому что бизнес перейдет в другие руки.

Начинаешь объяснять – а где можно поучиться? Как будто изолированное у нас общество. Говоришь – где. Есть журнал «Акционерное общество». Там на вопросы отвечают. «Акционерный вестник» – пожалуйста. Сегодня уже столько литературы появилось. И я очень благодарен и нашим журналистам, и юристам, которые очень хорошо работают в этом секторе просвещения. При этом оказывается, что 60% руководителей среднего бизнеса не умеют управлять в новых условиях. И, естественно, конфликты всегда будут возникать.

Я очень признателен исполнительной дирекции Элитарного Клуба за то, что он взял на себя эти функции. Они сегодня проводят очень большие системные семинары для того, чтобы рассказать, показать, как нужно управлять. И на методике корпоративного поведения, управления показывают, что действительно в этом направлении нужно двигаться.

Какой выход и методы разрешения? Николай Александрович, я признателен вам за деятельность вашей комиссии, механизмы разрешения конфликтов очень хорошие, интересные. Я думаю, что ее надо взять на вооружение и нам. Надо посмотреть возможности по разрешению конфликтов, в том числе в бизнесе. Я не говорю о корпоративных отношениях. В бизнесе тоже корпоративные отношения возникают.

Что делаем сегодня мы, Федеральная служба по финансовым рынкам? В декабре 2004 года состоялся доклад Правительству РФ. Доклад представлял руководитель Федеральной службы по финансовым рынкам Олег Вьюгин. В докладе четко расписано, как будут развиваться наши финансовые рынки: что нужно, какие институты надо создавать, какие инструменты вводить на финансовый рынок и как на нем работать. Помимо прочего, работа велась и в Минэкономразвитии. АК&М сообщило, что Минэкономразвития подготовило проект концепции развития корпоративного законодательства на период до 2008 года. Проект концепции содержит ряд предложений по совершенствованию корпоративного законодательства в области концентрации и диверсификации бизнеса; развитию фондового рынка, в том числе путем стимулирования и использования акционерных форм,

(169)

а также в области правового регулирования корпоративных конфликтов и развития института ценных бумаг. Вы можете зайти на сайт Минэкономразвития и посмотреть этот проект. Они предлагают сообществу профессиональных участников и бизнес-сообществам обсудить данную концепцию развития, которая должна воплотиться в законодательные акты.

Федеральная служба по финансовым рынкам подготовила очень большой перечень законодательных инициатив, которые сегодня направлены в Правительство Российской Федерации. И данная инициатива позволит несколько уменьшить конфликтную ситуацию в обществе. Ну, я думаю, конфликтов полностью не избежать. Но мы можем предложить нашим акционерам и инвесторам очень широкий спектр финансовых инструментов, чтобы работать с акционерами компании. Пожалуй, это все.

О конфликтах. Я бы советовал в этой части обращаться в Федеральную службу. Мы рассматриваем очень много заявлений. Практически ни одно заявление не остается не рассмотренным в установленные законом сроки. Мы проводим проверки. По результатам проверок выносим свои рекомендации. Мы можем выступать в суде третьим лицом, и суд очень серьезно прислушивается к нашему мнению. И, как правило, зачастую конфликты решаются даже до вынесения судебных решений и стороны приступают к нормальному регулированию вопросов. Либо в процессе проверки мы начинаем работать. И стороны видят, что нарушения корпоративных вопросов у них достаточно серьезные. И тоже пытаются разрешить конфликтные ситуации мирным путем.

Самый серьезный вопрос, который подробно рассмотрел Виктор Плескачевский, – это понятие захвата. Мы должны сегодня это знать и дать захвату юридически правильную оценку. Такого развития событий в обществе надо избегать. И сделать это уголовно наказуемым явлением. Виктор Плескачевский рассказывал, как заходят на предприятие в пятницу или субботу, захватывают «книги амбарные». Зачастую действительно амбарные. Почему? Потому что там и регистрационный журнал, и реестр – все в этой амбарной книге находится. Начинаем говорить про двадцать седьмое постановление. Но некоторые, бывает, и понятия не имеют, как вести документацию. Захваты – они от незнания происходят. Ведь даже если захватили реестр, но была регистрация, есть отчетность компании, прозрачность – никогда компанию не захватят. Тем более если там юристы еще подготовленные. Спасибо.

Александр Мецгер

Спасибо. Давайте отложим вопросы для дискуссии. Сейчас слово предоставляется Владимиру Анатольевичу Статыну.

Владимир Статын

Нередко члену совета директоров при принятии решения приходится делать выбор между интересами акционерного общества, мажоритарного акционера или миноритарных акционеров, которые в основном и оказывают поддержку своими голосами кандидата. В акционерной форме собственности изначально заложен конфликт интересов. Конфликт между акционерами общества и наемными высшими менеджерами, между различными группами акционеров: основными и миноритарными, национальными и иностранными, находящимися на территории деятельности акционерного общества и остальными акционерами общества.

Профессиональный корпоративный директор не имеет права недооценивать потенциальную опасность разрушительного эффекта для акционерного общества при неблагоприятном развитии корпоративного конфликта. Одной из основных миссий независимого члена совета директоров должна стать миссия перевода конфликтов в конструктивные формы, способствующие поиску дальнейших более эффективных направлений развития акционерного общества, совершенствующих корпоративное управление в компании.

Некоммерческое партнерство ОПИАК одной из основных своих целей ставит объединение акционеров российских акционерных обществ для защиты своих прав и законных интересов в целях роста капитализации, стабильного увеличения дивидендных выплат, повышения эффективности деятельности акционерных обществ. Партнерство создано в 1999 году сразу после кризиса 1998 года, когда большинство неудавшихся спекулянтов поневоле стали инвесторами российских компаний. Но кризис оказал и положительное влияние на появление реальных собственников в российских акционерных обществах. Возникла необходимость более активного участия акционеров в защите своей собственности, в реальном участии в управлении акционерным обществом.

Одним из первых успехов Партнерства было избрание в 1999 году консолидированным пакетом голосов представителя миноритарных акционеров в совет директоров ОАО «Красный котельщик». Представителя, которого по праву можно назвать одним из первых независимых корпоративных директоров в истории корпоративного управления России. Процесс участия в корпоративном управлении рос

от года к году, и к июлю 2005 года представители ОПИАК были избраны в советы директоров около 20 российских акционерных обществ, таких как «Астраханская региональная генерирующая компания», «Клинцовский завод поршневых колец», «Тверьэнерго», «Сибирьтелеком» и многие другие.

Но вхождение в советы директоров не самоцель для представителей Партнерства, а только начало длительного пути выработки наиболее эффективных механизмов развития общества, совершенствования корпоративного управления. Более детальное информирование акционеров о деятельности общества, согласование мнений по конфликтным вопросам повестки дня заседаний советов директоров, выработка компромиссных решений, учитывающих интересы как компании, так и всех акционеров, участие в создании и работе комитетов советов директоров – вот далеко не полный список задач, выполняемых независимыми корпоративными директорами.

Выполнение этих задач усложняется еще и непониманием многими собственниками важности отлаженного корпоративного управления для реального увеличения капитализации компании. Между совершенным корпоративным управлением и отсутствием нарушений законных интересов акционеров существует прямая зависимость.

На практике с двойными стандартами к вопросам корпоративного управления мне пришлось столкнуться уже в первом совете директоров, куда я вошел как представитель миноритарных акционеров. В 2000 году я был избран в один из леспромхозов Владимирской области. Несмотря на наличие достаточно сплоченной и конструктивно настроенной группы миноритарных акционеров, противостоящих в своей деятельности крупному, но не контролирующему акционеру, я столкнулся с ситуацией отсутствия на предприятии осмысленного корпоративного управления, что приводило к ущемлению интересов акционеров, в том числе и акционеров – членов трудового коллектива. В частности, в обществе отсутствовали основополагающие документы, регламентирующие полномочия и порядок работы его органов управления. Не было положения о совете директоров, отсутствовала система вознаграждения и компенсации членам совета директоров и высшим менеджерам по результатам работы общества. В результате совет директоров практически не работал. Генеральный директор и председатель совета директоров имели полную свободу распоряжаться акционерной собственностью. С момента акционирования общество ни разу не принимало решения о начислении и выплате дивидендов. Мной были разработаны рекомендации для решения данных

(172)

проблем. Акционеры на очередном годовом собрании проголосовали за начисление и выплату дивидендов по результатам года и предложенные мной поправки к уставу, изменяющие порядок голосования за членов совета директоров с простого на кумулятивное. Эти изменения существенно укрепили позиции акционеров, усилили контроль над руководством компании и повысили эффективность работы общества. Вместе с тем резко обострились мои взаимоотношения с руководством предприятия, которое почувствовало, что может потерять возможность бесконтрольно распоряжаться акционерной собственностью.

Пример леспромхоза во Владимирской области типичен для России, как и типичны нарушения законных интересов участников корпоративных отношений, в том числе миноритарных акционеров и государства, как акционера, недополучающего огромные суммы налоговых и дивидендных платежей. Этот пример также наглядно показывает, что даже один профессиональный корпоративный директор, выдвинутый миноритарными акционерами, способен оказать существенное влияние на рост эффективности управления акционерным обществом, обеспечить должную защиту интересов акционеров.

Другим примером может стать практика моего участия в работе совета директоров крупнейшего оператора связи ОАО «Сибирьтелеком», куда я избираюсь уже второй год подряд. Избираться в такую крупную компанию для представителя миноритарных акционеров достаточно сложно. На годовые собрания акционеров я привожу достаточно объемную пачку доверенностей от акционеров. Кроме этого, много акционеров голосует бюллетенями по заочному голосованию и очно во время проведения годового собрания, уведомляя при этом о голосах, отданных за мою кандидатуру. Проводится огромная работа перед собранием по обзвону возможных акционеров общества, рассылке предвыборных материалов; организуются встречи с акционерами, где я рассказываю о своей программе и реальных возможностях ее воплощения в жизнь.

Но не менее сложные задачи возникают сразу после избрания – при согласовании единой позиции по вопросам повестки дня заседаний совета директоров. Иногда позиции акционеров, поддержавших мою кандидатуру на выборах, отличаются кардинально. Большинство акционеров заинтересованы в высоких дивидендных выплатах. Портфельные инвесторы – в повышении капитализации компании. Некоторые местные акционеры больше заинтересованы в более интенсивном развитии инвестиционной программы общества в регионе. Во время решения этих задач и проверяется опытность

(173)

и дипломатический талант независимого директора, его умение отстоять наиболее конструктивную для интересов всех акционеров и общества в целом позицию. Позицию, которая одними акционерами принимается безоговорочно, другими с определенными оговорками, третьи сохраняют молчаливое несогласие, а четвертым приходится говорить о несоответствии их позиции интересам большинства акционеров. Нужно убедить их вопреки их первоначальному мнению, несмотря на то что в дальнейшем это может приводить к потере их поддержки.

Но если удастся создать прозрачный механизм принятия решения, информировать участников об основных вопросах, рассматриваемых на заседаниях, добиться конструктивизма в отношениях, то все это, в конечном результате, дает положительный эффект.

(174)

Наблюдая за российской действительностью, можно констатировать, что за последнее время советы директоров многих как крупных, так и небольших акционерных обществ выходят из «спячки»: из формальной и пассивной структуры они превращаются в реальный и высокоэффективный орган управления и контроля. Как миноритарные, так и мажоритарные акционеры проявляют растущую заинтересованность в повышении профессионализма членов советов директоров, способных эффективно отстаивать интересы большинства групп акционеров в российских акционерных обществах. Но в то же время нельзя переоценивать масштаб реальных изменений, произошедших в структуре корпоративных отношений в российских акционерных обществах. Два-три десятка всем известных больших публичных компаний – это еще не вся экономика России. Пока еще существуют сотни акционерных обществ, где само словосочетание «корпоративное управление» является экзотикой. Есть еще общества, где совет директоров существует только для галочки, где не приняты документы, регламентирующие деятельность общества, отсутствует контроль за деятельностью высшего менеджмента компаний со стороны акционеров, отсутствует информационная прозрачность. Мы и в дальнейшем будем обращать особое внимание на деятельность этих обществ и всячески способствовать укреплению института акционерной собственности и совершенствованию корпоративного управления в российских акционерных обществах.

Александр Мецгер

Огромное спасибо всем за участие в работе конференции. Всего доброго.

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ

(175)

Валентина Муранова

Я предоставляю слово Людмиле Поликарповне Малых, первому заместителю начальника Главного управления Центрального банка РФ по Свердловской области.

Людмила Малых

Уважаемые коллеги, необходимость формирования эффективной системы корпоративного управления в банковском секторе – это, безусловно, одна из чрезвычайно важных тем, которые сегодня обсуждаются.

В рамках аспектов корпоративного управления хотелось бы остановиться сегодня на вопросах управления банками кредитными рисками. Актуальность данной темы обусловлена активизацией инвестиционных процессов в стране. Как ни парадоксально, именно стремительная кредитная экспансия создает потенциальную угрозу финансовой стабильности банковского сектора. О возможности такого развития событий при слабом управлении свидетельствует динамика и количество недоброкачественных показателей банковской деятельности. В числе таких параметров можно отметить следующие: масштабы кредитных операций банков с нефинансовым сектором и опережающие темпы роста активов кредитного портфеля по сравнению с темпами роста капитала.

Отличительной чертой банковского сектора области является существенно больший по сравнению со среднероссийскими

показателями удельный вес кредитов нефинансовому сектору в структуре работающих активов. На начало 2004 года – 81% (я отбрасываю десятые), на 1 апреля текущего года – 86%.

Уральский федеральный округ занимает 4-е место среди федеральных округов по объему активов кредитных организаций. Темпы прироста активов кредитных организаций округа – 28,7%, что выше среднего темпа прироста активов по России (по России – 27%). Скорость прироста совокупного кредитного портфеля российских банков – 39%, капитала – 16%. В Свердловской области кредитный портфель региональных банков возрос на 29,5%, капитал – на 17%. Отмечается очень высокий, даже бурный рост потребительского кредитования. Почти в три раза увеличилось кредитование физических лиц.

В нашей области физические лица кредитуются более активно, чем в целом по стране, формируя 17% кредитного портфеля кредитных организаций. По региональным банкам доля ссуд населения в кредитном портфеле составляет 14%.

Далее, риск кредитования предприятий и населения. Наблюдается далеко не лучшая динамика просроченной задолженности по кредитам и нефинансовому сектору. По банкам области просрочено ссуд на сумму порядка 1,3% кредитного портфеля в текущий момент против 0,8% на начало 2004 года.

Риск заложен в самой структуре кредитного портфеля региональных банков. Вследствие экспансии крупнейших российских кредитных организаций на региональный рынок, естественно, снизилась доля самостоятельных банков области, кредитования крупных корпораций. Доля кредитов крупных корпораций в кредитном портфеле сократилась с 53% на начало 2004 года до 38% на 1 апреля текущего года. То есть сформировались стимулы переориентации региональных банков преимущественно на операции с предприятиями малого и среднего бизнеса, на ипотечное кредитование, на потребительский кредит. Эта категория заемщиков – субъекты малого и среднего бизнеса; население, как правило, не имеет длительной кредитной истории и более мобильно по сравнению с крупными корпорациями и предприятиями. Соответственно, изменяется уровень риска невозвратности средств.

Хотелось бы также предостеречь кредитные организации от одностороннего упрощения процедур предоставления потребительских кредитов. Упрощение процедур кредитования населения должно компенсироваться соответствующей оценкой рисков, развитием банковских технологий в этом направлении. В случае же возникновения неплатежей, безусловно, необходимо адекватное увеличение создаваемых резервов.

(176)

Уровень рисков кредитных организаций определяется структурой ресурсной базы. Состав привлеченных средств кредитных организаций области, доля вкладов физических лиц составляет около 55%. То есть социальный статус ресурсной базы налицо.

Стоимость кредитов во многом определяется затратами на формирование ресурсной базы. И в области достаточно высокий уровень процентных ставок по кредитам. В первом квартале текущего года средневзвешенные процентные ставки по краткосрочным рублевым кредитам составляют от 9 до 17% годовых. По долгосрочным – до 17% годовых. Аналогично по кредитам в иностранной валюте.

Потенциальный риск несет в себе чрезмерное увлечение реализацией новых методологических подходов по формированию резервов на возможные потери по ссудам. Речь идет об учете обеспечения по выданным кредитам в целях минимизации резервов.

Безусловно, ликвидные залоги снижают банковские риски. Но, к сожалению, имеются случаи, которые позволяют говорить, в частности, об эффективности института залога. То есть о степени защиты прав кредиторов, в том числе и залогодержателя.

Актуальным достаточно длительное время, в том числе с позиции законодательного урегулирования, остается вопрос обращения взыскания на залоговое имущество при невозврате кредитов в случае банкротства должника. То есть совершенно очевидна необходимость построения эффективной системы управления рисками и улучшения работы, связанной с контролем за рисками.

Безусловно, реализация законодательства о страховании вкладов потребовала от кредитных организаций в 2004 году проведения огромной работы в данном направлении. Усовершенствована процедура оценки рисков, принятия управленческих решений. Более критически производится оценка качества кредитных портфелей.

Показатели качества ссуд, отражаемые в официальной отчетности банков области, имеют удовлетворительный уровень. Доля кредитов безрисковых и с низкой долей риска имеет стабильную тенденцию к росту. Если на 1 сентября 2004 года, к моменту введения новых указаний об оценке рисков, такие безрисковые и с низкой долей риска кредиты составляли 90,5%, то на 1 апреля нынешнего года – 92,2%. При таких оценках качества ссуд банки, естественно, сокращают и размер провизии по рискам. Вместе с тем надзорная практика пока не дает оснований говорить об идеальном состоянии системы оценок качества активов и контроля за рисками в кредитных организациях. Несмотря на определенные положительные изменения, сохраняются вопросы к организации управления банками кредитными рисками.

(177)

По результатам мониторинга систем управления рисками за период с сентября прошлого года по май 2005 года по ряду кредитных организаций имелись замечания по организации процедур вынесения профессионального суждения и по методологическому обеспечению процедур оценки рисков. То есть вопрос адекватной оценки своих активов решен в полной мере не всеми банками. Вывод о необходимости очень внимательного продолжения работы в этом направлении основывается также на результатах предварительных расчетных оценок риска банковской деятельности с точки зрения международных стандартов.

В оценках по международным стандартам и в свете предстоящего перехода кредитных организаций на международные стандарты (понятно, что это очень важно), многие банки осознали серьезную необходимость увеличения резервов, которые должны смягчить влияние рисков на бизнес кредитной организации.

(178)

Неотъемлемой частью работы по отладке процесса оценки качества активов и контроля над его осуществлением является организация системы внутреннего контроля банков. Я не буду говорить о деталях, о порядке. Здесь присутствуют профессионалы. То есть просто наличие и правильно организованное функционирование системы внутреннего контроля и системы управления рисками относятся к тем факторам, без реализации которых нет смысла говорить о наличии культуры корпоративного управления в целом.

К сожалению, в ряде случаев основная тяжесть формирования и исполнения задач построения системы внутреннего контроля организации работы системы управления рисками, а иногда и разработки принятия стратегии развития банка возложена на исполнительное руководство. Собственники таких банков не проявляют достаточного интереса к данным вопросам.

Одна из важнейших проблем – развитие ответственного подхода собственников к организации деятельности кредитных организаций, то есть вопрос эффективности взаимодействия собственников банка и менеджмента. Собственники должны понимать бизнес кредитной организации и предпринимать конкретные действия, чтобы этот бизнес приносил доходы. Бизнесу банков присущ определенный риск. И это не риск отдельного субъекта, а целый комплекс рисков, профиль которых усложняется по мере развития банковских продуктов и технологий.

Уверена, что советам директоров кредитных организаций следует заново оценить свою роль и ответственность. Владелец банка должен четко понимать задачи и формулировать стратегию развития банка в долгосрочной перспективе, и предпринимать реальные активные действия для достижения поставленных задач.

На наш взгляд, очень важным фактором является непосредственное участие собственников в формировании культуры контроля в банке за принимаемыми рисками. И в том числе в создании в банке системы выработки независимой оценки справедливой стоимости кредитов и ответственности за вынесение профессионального суждения о рисках, которые несет банк.

Участие в разработке процедур, которые обеспечивают независимую оценку эффективности систем внутреннего контроля и степени обеспечения уровня надежности, соответствующего характеру и масштабам проводимых банками операций. Только четко организованная работа со взвешенным просчетом рисков, пониманием перспектив реализации систем защиты, сохранение и защита интересов кредиторов, акционеров будет способна превратить российскую банковскую систему в инструмент устойчивого экономического роста. Спасибо за внимание.

(179)

Валентина Муранова

Спасибо. Далее слово предоставляется Олегу Юрьевичу Соколову. Следующим выступит Владимир Николаевич Фролов.

Олег Соколов

Огромное спасибо, Валентина Владимировна. Примерно полтора года назад компанией KPMG совместно с Международной финансовой корпорацией было проведено исследование практики корпоративного управления в банковском секторе России. Исследование проводилось по всем регионам, включая Уральский, в нашем исследовании участвовали пять банков. Поэтому те выводы, о которых я сейчас скажу, являются обобщением не по какому-то одному региону, а по всей России.

Исследование проводилось по следующим участкам: осведомленность о практике корпоративного управления и приверженность этой практике; работа наблюдательного совета, совета директоров и правления; права акционеров и других заинтересованных сторон, в том числе общества; раскрытие информации и прозрачность; операционная деятельность банков.

Нами были сделаны следующие выводы. В первую очередь хотелось бы отметить, что банки очень хорошо осведомлены о принципах корпоративного управления. Обследованные нами банки продемонстрировали глубокую осведомленность о концепции корпоративного управления. Причем 86% банков соблюдают в своей деятельности либо Кодекс корпоративного управления ФКЦБ, либо принципы, разработанные комитетом компании «Базовый элемент»,

либо и то, и другое. Тем не менее существует достаточно низкий уровень формализации принципов корпоративного управления внутри банков. 72% банков пока еще не внедрили свой собственный Кодекс корпоративно-го управления, а 38% намерены его внедрить в ближайшем будущем.

Что еще можно здесь отметить? Нет четкого распределения обязанностей по вопросам корпоративного управления. Только в одном из 100 исследованных банков существует должность корпоративного секретаря.

Реплика

Не хотел прерывать. Не хотят называться корпоративными секретарями, а хотят называться юристами. Потому что секретарь – слово неблагозвучное. Но в принципе, практически в любом банке есть корпоративный секретарь.

(180)

Олег Соколов

Тем не менее, мы исследовали по сути, а не по названию, и цифры именно таковы. И еще, например, только в 4% банков существует комитет по корпоративному управлению при совете директоров.

Что еще важно? Отмечено нежелание российских банков высвобождать свои финансовые средства на совершенствование корпоративного управления. Хотя 68% банков считают, что отсутствие опыта и знаний является основным препятствием на пути совершенствования корпоративного управления, только 58% банков проводят специальные учебные программы. И, например, только 44% банков хотели бы потратить какие-то средства на привлечение консультантов.

В части работы наблюдательного совета, совета директоров и правления. Во-первых, здесь везде идут трудности в определении ближайших функций именно для совета директоров. С одной стороны, в некоторых банках советы директоров продемонстрировали нежелание принимать активное участие в формировании стратегии развития банка. С другой же стороны – советы директоров вмешиваются в повседневную и операционную деятельность банков очень часто. Например, 24% банков в форме открытых акционерных обществ полагают, что определение миссии банка и его общей стратегии – это функция правления. И только в 32% банков считают, что это все-таки функция совета директоров.

Если сравнить состав совета директоров с лучшими примерами практики, существующими в мире, то нельзя сказать, что на сегодняшний день наши российские банки им соответствуют. Так, например, лучшая практика корпоративного управления рекомендует иметь 25% или по крайней мере трех независимых директоров в составе совета. Исследование выявило достаточно высокую поляризацию. В одной трети банков

широко используют практику членства независимых директоров, в то время как остальные банки используют этот ресурс достаточно неэффективно.

Аналогичная картина наблюдается и в отношении специализированных комитетов. Только в 26% банков существуют какие-либо комитеты при совете директоров. В основном существуют комитеты при правлении. Это комитеты, связанные с управлениями кредитными рисками либо другими финансовыми рисками.

Существуют также определенные недостатки при определении ответственности за раскрытие информации о конфликте интересов. Например, в 58% банков внутренние документы не содержат указаний на то, что члены совета директоров должны или обязаны раскрывать информацию о конфликте интересов. Можно сказать, что подавляющее большинство банков проявляют нежелание раскрывать информацию о вознаграждении, которое они выплачивают членам совета директоров.

(181)

Что касается работы правления, то есть исполнительного органа управления банков. Практически во всех банках процедура выдвижения кандидатур и выборы членов правления достаточно адекватна и соответствует лучшим принятым практикам. В большинстве случаев кандидаты в члены правления выдвигаются либо руководителями (68%), либо наблюдателями совета (26%). И всегда они избираются советом директоров.

Разумное участие правления также прослеживается в управлении операционной деятельностью. Ответы руководителей банков, с которыми мы встречались, продемонстрировали, что правление участвует в разумных пределах в операционной деятельности банков. Например, правление и руководители, то есть председатели правления, курируют кредитные риски банков, рыночные риски и операционные риски (практически больше 60%), а также следят за классификацией кредитов и отношениями с вкладчиками-клиентами. Фактически во всех банках руководитель непосредственно отвечает за одно или два направления деятельности, что в международной практике не всегда присутствует.

Недостатки также существуют при определении ответственности за раскрытие информации о конфликте интересов. Как и в случае с советами директоров, внутренние документы банков не содержат указания на то, что члены правления должны или обязаны раскрывать информацию о каком-либо конфликте интересов. Только 56% банков показывают сумму, которую выплачивают членам правления, и то только в общей сумме.

Что касается прав акционеров и других заинтересованных сторон. Во всех обследованных банках, естественно, проводятся годовые общие собрания акционеров. Это, конечно, понятно, поскольку это требование

законодательства. И обычно они проводятся по месту фактического расположения банков. Существуют адекватные процедуры информирования акционеров. То есть во всех случаях акционеры должным образом уведомляются о проведении собрания через источники, доступные для акционеров. Также мы проследили адекватность распространения результатов годовых общих собраний акционеров. Большинство банков осуществляют требующиеся мероприятия по распространению результатов годового собрания среди своих акционеров; 78% банков делают результаты годового общего собрания акционеров доступными для широкого круга людей.

Прослеживается относительное отсутствие представителей миноритарных акционеров в составе советов директоров. Они есть только в 19% опрошенных нами банков.

Ни один из исследованных банков не говорил, либо не было каких-либо доказательств того, что дивиденды не выплачиваются где-либо несвоевременно. (182)

Что касается других заинтересованных сторон – контрагентов, клиентов и общества в целом, то здесь прослеживается достаточно низкая степень признания интересов других сторон – то есть тех сторон, которые как-то могут воздействовать на деятельность банков. Ряд банков не осознают свою роль как социально значимых институтов. Многие банки назвали интересы сотрудников, кредиторов, вкладчиков, должников и банковских регулирующих органов в качестве значимых, при этом игнорируя интересы регионального местного сообщества и вопросы общества в целом. 10% банков указали, что их сотрудники имеют своих представителей либо какие-то профсоюзы. Однако ни один из этих органов не участвует в заседаниях, в наблюдательных советах и правлении, за исключением всего лишь одного банка.

Высока популярность деятельности по оказанию финансовой поддержки местным обществам. 84% банков успешно показывают обществу, что на самом деле они оказывают финансовую поддержку.

Как вы знаете, сейчас идет процесс перехода на МСФО. Несмотря на то что многие банки, может быть, подходят к этой процедуре достаточно формально, подавляющее большинство банков, больше половины (например, даже по Уральскому региону – это 60% из опрошенных банков), не только готовят специальные формы отчетности для Центрального банка, но и ведут параллельный учет в соответствии с МСФО. И готовят на его основании как управленческую отчетность по рискам, так и другую отчетность для принятия решений. Тем не менее прослеживается минимальное распространение информации среди более широких кругов. Диапазон информации, раскрываемой банками общественности, ограничивается всего лишь требуемым законодательством минимумом.

Относительно контроля и аудита деятельности: 82% банков сказали, что у них действительно существует именно та служба внутреннего аудита, которая должна быть в соответствии не только с требованиями Центрального банка, но и с требованиями комитета «Базовый элемент»; 14% банков сейчас будут вкладывать средства в то, чтобы такую эффективную службу у себя создать; 6% банков подходят к этому исключительно формально. То есть направляют отчет в Центральный банк, что у них такая служба существует. Напоминаю, что это данные не только по Уральскому региону, но и по всей России. Тем не менее налицо недостаток независимости службы внутреннего аудита. Только в 60% случаев нет прямого подчинения наблюдательному совету. Это означает, что практически только в 40% банков служба независимая, а в остальных банках на ее мнение может значительно влиять исполнительный орган. (183)

Также существуют определенные сомнения относительно независимости внешнего аудитора. Некоторые вопросы по поводу его независимости возникают в связи с высокой степенью оказания внешними аудиторами дополнительных услуг. 62% банков подтвердили, что получают другие услуги от внешнего аудитора. Причем чаще всего это не те, которые действительно конфликтуют. Это услуги по налогообложению. Это в 40% банков. 26% банков получают управленческое консультирование от своих внешних аудиторов. При этом в пяти случаях из шести оплата таких услуг все-таки не выходит за пределы аудиторского вознаграждения, что не ведет к какому-либо значительному конфликту.

Что касается оценки рисков, управления рисками, о чем нам сегодня говорила Людмила Поликарповна, то здесь можно сказать, что в банках осуществляют должный контроль над крупными сделками. Тем не менее существует некое пренебрежение вопросами оценки практики корпоративного управления в компаниях-клиентах, то есть тех компаниях, которым банки предоставляют кредиты. Несмотря на то, что 64% банков подтверждают включение принципов корпоративного управления в свою методику оценки кредитных рисков, эти критерии только поверхностно затрагивают современные системы корпоративного управления. То есть банки не являются активными сторонниками распространения хорошей практики среди своих клиентов. Они не помогают своим клиентам внедрять передовые практики корпоративного управления.

Что еще важно? Например, только в 38% банков введена отдельная должность специального директора по управлению рисками, который отвечает за управление рисками перед правлением.

Чтобы долго не задерживать, я хотел бы просто обобщить и сказать следующее: есть определенная таблица индикаторов, например, Международной финансовой корпорации, по которой оценивается корпоративное управление в банках по ряду направлений: раскрытие информации, прозрачность, права акционеров, наблюдательный совет и соблюдение принципов корпоративного управления. В целом по России можно сказать, что российские банки на 63% можно сравнить с лучшими практиками, взятыми, например, комитетом компании «Базовый элемент» за основу. Тем не менее хотелось бы отметить, что, к сожалению, уровень корпоративного управления в Уральском регионе несколько ниже, чем в целом по России – 60%. В этом нет ничего страшного. Нельзя сказать, что, например, в целом банки Центрального региона были намного лучше, чем на Урале. Например, в Уральском регионе в 80% банков совет директоров устанавливает и отслеживает политику по управлению рисками, тогда как в целом по России это происходит только в 60% банков. Здесь можно как раз отметить, что по сравнению с российским банковским сообществом в целом уровень управления рисками в Уральском регионе гораздо выше.

В заключение хочу представить вам те основные выводы, которые мы сделали по итогам исследования. Действительно, банки в целом соблюдают законодательные и нормативно-правовые требования и предпринимают предварительные шаги по совершенствованию корпоративного управления. Тем не менее банки имеют структуру советов директоров на уровень ниже оптимального. Банки испытывают трудности при распределении функций между советом директоров и правлением.

Также хотелось сказать, что банкам следует еще много работать для того, чтобы повысить открытость и информационную прозрачность, а также пересмотреть структуру внутреннего аудита и управления рисками. И еще важно, что система оценки рисков в банках не предусматривает в большинстве случаев оценку практики корпоративного управления у своих клиентов. Огромное спасибо. Если будут вопросы, я на них потом отвечу.

Валентина Муранова

Спасибо. Слово предоставляется Фролову Владимиру Николаевичу.

Владимир Фролов

Небольшая реплика по поводу корпоративного секретаря. Я думаю, что в основной массе в банках корпоративный секретарь есть по следующей

(184)

причине. По таким вопросам, как, например, проведение собраний, изменение устава, эмиссии, Центральный банк ведет диалог только с одним работником банка. Он должен быть надлежащим образом обучен. Это как раз те функции, которые корпоративный секретарь исполняет в том числе. У нас был такой опыт. Я пытался эту должность назвать «корпоративным секретарем» – категорически нет. «Я у вас секретаршей работать не буду», – сказала мне сотрудница.

Мой доклад посвящен конфликту интересов в бизнесе. Я буду говорить кратко, так как полный текст моего доклада опубликован на нашем сайте: www.kazna.ru – можете прочесть.

Скажу только о некоторых обстоятельствах. Я полагаю, что есть шесть видов конфликтов интересов. Первый конфликт интересов очевиден – конфликт между самими акционерами. И в первую очередь между миноритариями и мажоритариями. Второй конфликт, вернее, система конфликтов, – это акционеры и топ-менеджеры. Далее – топ-менеджеры и трудовой коллектив. Следующий вид конфликтов – между фирмой в целом и клиентами. Далее – фирма и государство, отношения фирмы с государством. И последний конфликт, который является наиболее позитивным, это фирма и конкуренты.

Попробую остановиться на этих конфликтах подробнее.

По акционерам. Когда создается какая-либо коммерческая организация, в любом уставе написана цель ее деятельности – зарабатывание денег. И почти никогда не пишется, каким образом эта прибыль будет распределяться. В нашей компании используется понятие не «прибыль», а «доход». С нашей точки зрения это экономически более корректно. На момент создания «Северной казны» мы четко определили распределение доходов: 35% – на выплаты и вознаграждение трудовому коллективу, 15% – на дивиденды, 50% – на развитие банка. Бывали годы, когда мы этой пропорции не следовали. Например, в 1998 году мы столь мало заработали, что развитие у нас составляло четко ноль. Что касается дивидендов, они были весьма тощими. Все иные периоды у нас действует не только это правило, но и другое. У нас акционер получает дивиденды, которые не ниже, чем процент от вклада. Если, например, массовый процент за истекший период составлял 11% в рублях, то дивиденды мы за рассматриваемый период заплатили 15%. Как правило, нам 15% хватает.

Следующее обстоятельство очень важное. Дело в том, что когда человек вложил денежные средства в бизнес, он должен знать, как он их обратно заберет в той или иной ситуации. Все великолепно работает, когда речь идет о той фирме, акции которой имеются сегодня в продаже. Но мы, здесь присутствующие, таковыми, как правило, не являемся.

(185)

У нас в банке четко было принято решение, что каждый выходящий из бизнеса (а такие были) получает как минимум номинал. То есть номинал он получает всегда. Если пакет менее 10%, он выкуплен на акционерное общество.

Следующий момент – взаимодействие акционеров и топ-менеджеров. Оно заключается в следующем. Конечно, акционеры и совет директоров – орган надзорный по отношению к менеджерам. И мы занимаем очень строгую позицию по сравнению с компаниями в той же Америке. Там полагают, что 25% совета директоров может состоять из топ-менеджеров. Есть такая норма в США. Мы поступаем строже – у нас 0%.

В 2002 году я беседовал по этому поводу с Голицыным, который как раз и занимается в банковском секторе этим вопросом. Я спросил, для чего нужны эти 25%. Он ответил: «А кто расскажет, как дела идут?» Я говорю: «Зачем рассказывать члену совета директоров, когда можно его пригласить, чтобы он рассказал. Какие проблемы?» Когда в 2002 году я был в Америке, я задавал вопрос многим, например, президенту компании «Фитч»: «Какова основная причина того, что разорился N?» Все в один голос назвали одну и ту же причину – подавляющее большинство в совете директоров составляли менеджеры. И, конечно, свои грехи вытаскивать на свет они не желали. Конечно, кадровые вопросы в отношении себя они никогда не будут решать. Так что мы придерживаемся той точки зрения, что менеджеры не должны принимать участия в работе совета директоров.

Следующий момент – это топ-менеджеры и трудовой коллектив. Это вопрос тоже чрезвычайно сложный. Предположим, топ-менеджеры посчитают, что акционеры очень затратны для бизнеса, непонятно что делают и все стихийно тянут к социализму. Зачем платить дивиденды акционерам? Они давным-давно внесли какие-то копейки, а тут им постоянно плати. Тем же самым платит менеджерам трудовой коллектив. Трудовой коллектив считает, что делает очень много, а менеджеры дурака валяют. Так вот этот конфликт снимается естественным образом. У нас просто есть пропорция, в которой распределяются денежные средства между трудовым коллективом и топ-менеджерами. Стимулирующая система должна быть в каждом банке очень четко отработана. Нельзя людям платить за то, на что они не влияют. Я не буду распространяться подробно по этому поводу, потому что это очень большая специальная тема. Но полагаю, что грамотное решение этого вопроса позволяет в существенной мере разрешить этот конфликт интересов.

Фирмы-клеты. Единственный механизм построения эффективной бесконфликтной системы в отношениях с клиентом – это, как правило, минимальный конфликт. Это, конечно, большое

количество обратных связей. Должна эффективно работать традиционная связь. За этим надо очень четко следить. У нас, например, ежемесячно подробно анализируется книга жалоб. У многих сегодня имеются call-центры. Очень много поступает информации на call-центры, и она всегда тщательным образом анализируется. Есть форум на нашем сайте. И что бы клиенты ни писали, мы ничего в форуме не скрываем и пытаемся ответить. Если клиент прав, приносим свои извинения.

Следующий конфликт – между фирмой и государством. Здесь наш подход чрезвычайно тривиален. Надо выполнять все законодательные акты, которые действуют на территории Российской Федерации. Если с чем-то ты не согласен, нужно вести достаточно бескомпромиссную и жесткую борьбу, конечно, в законодательных правилах, не превышая допустимые методы ведения такой борьбы, за изменение законодательства России. Например, нам очень не нравилось налоговое законодательство, особенно в отношении банковского сектора. Мы сами написали свой налоговый кодекс. И в существенной мере налоговый кодекс через Государственную думу провели. Например, нам не нравилась дискриминация банков по сравнению с казино. Мы сделали публичное заявление, провели круглый стол и добились того, что налог на землю для банков был понижен в девятикратном размере. До того был 18-кратный для банков и 13-кратный для казино. Здесь наша позиция простая. За свои интересы надо бороться. Но только в правовом поле.

И, наконец, самый важный и нужный для рыночной экономики конфликт интересов – это то, что называется конкуренцией. Только конкуренция двигает бизнес вперед. Она является тем механизмом, который делает экономику эффективной. Формализация этого вопроса заключается в следующем: у нас четко написано во всех наших нормативных документах, что мы никогда не пользуемся черным пиаром. Спасибо за внимание.

Валентина Муранова

Спасибо. Слово предоставляется Евгению Геннадьевичу Болотину, заместителю председателя Уральского банковского союза.

Евгений Болотин

Добрый день. Одним из основополагающих принципов корпоративного управления является наличие в совете директоров акционерного общества независимых директоров. Но в общем-то признавая необходимость внедрения в работу предприятий принципов корпоративного управления, я все же с некой долей скептицизма

отношусь к существующей практике работы независимых директоров, потому что очень часто они занимаются шантажом по отношению к другим собственникам и менеджменту компании, хотя надо сказать, что такая их позиция во многом была определена позицией собственников. Актуально ли создание практики независимых директоров российских банков и что надо сделать, какими качествами они должны обладать?

По мнению различных источников, независимый директор – это член совета директоров, независимый от основных акционеров, менеджмента, государства и иных групп влияния. Это первое определение. Все называют это определение, и раз «независимый», то акцент ставится на частице «не». Второе функциональное определение – он получает вознаграждение в компании только за выполнение обязанностей члена совета директоров. Но у нас в банках сложился подход к советам директоров как к некой общественной организации. И люди, как отметил Владимир Николаевич, вообще не понимают, за что, собственно говоря, членам совета директоров надо платить.

Третье и четвертое определение. Оно очень активно насаждается в отношении предприятий. Это то, что независимый директор – защитник миноритарных акционеров. И это источник информации, которую скрывает менеджмент или крупные акционеры опять же от миноритарных акционеров.

Но реальная практика формирования советов директоров говорит о том, что члены совета директоров, как правило, представляют крупных собственников. И не в банках, а в компаниях, и, как правило, они не являются специалистами предмета бизнеса компании. А как раз в основном являются специалистами по финансам. Вспомним то же РАО «ЕЭС России» – типичный пример наличия непрофессионалов в совете компании.

С другой стороны, так называемые независимые директора – это, как правило, представители Ассоциации защиты инвесторов и инвестиционных фондов. Они, конечно, в силу того, что являются представителями ассоциации инвесторов, пытаются что-то сделать. Но тем не менее у них есть свои интересы, которые не позволяют назвать их в полной мере независимыми.

Специфическая задача независимых директоров банка вытекает прежде всего из специфики самих банков. Банк, с одной стороны, – частная компания и должен зарабатывать прибыль и решать некие бизнес-задачи. А с другой стороны – это некий элемент движения денег в обществе. А деньги, как вы знаете, это великая абстракция, которая нуждается в некоем общественном подтверждении. Поэтому, например, в западной экономической литературе банки называют квазиобщественными

(188)

организациями в том плане, что они по характеру частные, а выполняют общественно необходимую функцию. Соответственно практически во всех странах мира деятельность банков жестко регулируется со стороны органов государственного управления. В частности, в Российской Федерации. И поэтому для банков не характерны проблемы, например, с миноритарными акционерами. В докладе представителя KPMG было сказано, что банки не видят необходимости защищать интересы миноритарных акционеров. Правильно. Почему не видят? Потому что фактически их защищает Центральный банк, который любое решение общего собрания тщательно взвешивает. Здесь все коллеги знают, каково этот протокол принести в Центральный банк. Там действительно нужен корпоративный секретарь, который является доктором юридических наук, для того чтобы доказать, что этот протокол правильный.

(189)

А специфический интерес банков к независимым директорам, мне кажется, должен состоять вот в чем. Это, во-первых, снижение уровня рисков в деятельности банков за счет использования опыта независимых директоров системы контроля за банковскими рисками. Понятно, что совет директоров не должен собой подменять специалистов банков, которые оценивают риски. Но с другой стороны, сотрудники банка, которые занимаются рисками, как правило – узкие специалисты. И они не видят всей картины в целом. А человек достаточно опытный в житейском, профессиональном плане, – он, конечно, способен подсказать банку, когда тот подходит к грани, за которой уже возможны проблемы.

Во-вторых – это увеличение доверия к банку со стороны межбанковского рынка, клиентов и вкладчиков. Лето прошлого года, думаю, всех убедило, что доверие для нас – это главный капитал. И рост доверия всего общества к банкам – это уже сверхзадача, это задача всех советов директоров и вообще всех банковских работников.

С моей точки зрения, независимый директор банка – это, во-первых, профессионал, имеющий профильное образование и опыт работы в банке. Это немаловажное требование. Потому что есть, конечно, независимые директора в банках, которые не обладают необходимым опытом работы непосредственно в банке. Но мне кажется, они не способны в этом случае полностью решать те задачи, которые я указал. Во-вторых – это человек, имеющий широкие контакты и безупречную деловую репутацию среди банкиров. Понятно, что и среди клиентов, крупных клиентов. Это человек, наличие которого в совете директоров банка в моменты возникновения проблем дает и другим банкам, и клиентам некую гарантию того, что не будут предприняты меры по выводу активов. Человек, который имеет

контакты с банкирами – он часто человек не публичный. И, естественно, он не может быть авторитетом для широкого круга клиентов. Понятно, что в одном лице совместить это трудно. Но, видимо, три независимых директора, каждый из которых выполняет свою роль, вполне допустимы в любом совете директоров любого банка. Все, спасибо за внимание.

Людмила Малых

Я очень надеюсь, что Евгений Геннадьевич оговорился, сказав, что ЦБ защищает миноритариев. Хотел сказать, что миноритариев защищает закон, а Центральный банк контролирует соблюдение законов.

Евгений Болотин

Конечно, именно так.

(190)

Валентина Муранова

Спасибо, Людмила Поликарповна, за поправку. Защита интересов миноритариев – это задача совета директоров. И, наверное, хороший вариант, если об этом позаботится топ-менеджмент. Будет проще работать. Поэтому и говорят «сверхзадача», чтобы общество было к банкам лояльно.

Слово предоставляется Даниилу Геннадьевичу Сандлеру, руководителю дирекции стратегического развития, анализа и управления рисками компании «Уралвнешторгбанк».

Даниил Сандлер

Я уже понял, что наши успехи в корпоративном управлении весьма скромны. Мы не можем сказать о том, что мы осознанно занимаемся корпоративным управлением в классическом его виде со дня основания банка. Я сказал бы, что мы подошли к этой проблеме года три назад. И мы уже осознанно начали заниматься системой корпоративного управления.

Я сосредоточусь только на практических вещах, которые у нас были, потому что считаю, что они нам позволили за последние полгода-год сделать достаточно хороший рывок в развитии этой системы корпоративного управления. Может быть, кому-то это покажется близким или поможет.

В названии моего доклада «Практический опыт корпоративного управления: движение навстречу» очень важно последнее словосочетание. Начинали мы корпоративное управление, если вспомнить, с информационной политики. Меня вызвала Олимпиада Михайловна Богданова, показала информационное сообщение «Газпрома» об утверждении информационной политики «Газпрома» и сказала, что у нас должно быть не хуже. И так сложилось, что в нашей системе

корпоративного управления именно прозрачность вышла на первый план. Это не единственный принцип корпоративного управления, но тем не менее именно он и стал определяющим.

Вы видите на слайде уже знакомую картину – четыре основные принципа корпоративного управления. Я отметил позиции, в которых, как я считаю, мы уже чего-то добились. Скажу о справедливости. Согласен, может быть, отчасти с определением, которое дал Владимир Николаевич – советский подход. Но тем не менее я считаю, что под любой справедливостью должна лежать экономическая основа. И вот здесь реальный успех трудов в направлении корпоративного управления в том, что появились собственники (у нас был достаточно длительный промежуток времени, когда по сути не с кем было вести диалог в этом направлении), которые в ответ на развитие системы корпоративного управления были готовы делать шаг навстречу. А какой шаг сейчас всем банкам необходимо сделать для развития банковской системы – это уже определено. Когда мы идем навстречу друг другу (с одной стороны – банк, с другой – собственники), тогда в результате растет наша капитализация. Причем это должно происходить не только в форме вливания в уставный капитал, но и в форме, скажем, оставления собственником прибыли.

Сразу скажу, что мы не всегда справедливы по отношению к миноритариям. Мы уже несколько лет никому, кроме как по привилегированным акциям, дивиденды не платим.

По ответственности. Я придерживаюсь того неправильного мнения, о котором говорил Олег Юрьевич, что основная ответственность региональных банков в том, что они существуют несмотря ни на что. Это их крест. И я считаю, они его с честью несут.

По прозрачности. Я сказал, что это во многом особенность нашей системы. И подотчетность. Соответственно подотчетность нам тоже удалось реализовать. Многое произошло за последние месяцы, что-то было построено и раньше.

На следующем слайде показано место нашего банка, как мы его видим. Конечно, вы понимаете, что пока «Уралвнешторгбанк» не в списке лидеров. Но на третий уровень, где имеется развитая система корпоративного управления, то есть в самое начало этой лестницы, мы уже достаточно уверенно себя ставим.

Чего из этого нам удалось добиться? Доступ к рынкам капитала. Пока к внутренним, но с большой надеждой и на международные. Меньшие затраты на привлечение капитала – безусловно, удалось добиться. Повышение репутации менеджеров компаний – отчасти да. Большая эффективность деятельности – безусловно. В данный момент

(191)

по методике Центрального банка у нас за первые 4 месяца окончательные данные по рентабельности капитала – 45%.

Та система, которую мы строили, начиналась, повторяю, с самого низа – с системы управления качеством. Нашими внутренними критериями, не претендующими на универсальность, являются следующие: соответствие международным стандартам корпоративного управления; успешное и динамичное развитие банка и рост благосостояния акционеров. Не буду утверждать, что мы полностью соответствуем международным стандартам. Отчасти – да, отчасти – нет. Но успешное и динамичное развитие банка мы обеспечили. И рост благосостояния наших акционеров, как прошлых, так и настоящих и будущих – налицо. И, соответственно, ключевой аспект, на который это все у нас нацелено на сегодняшний день, когда мы уже добились прозрачности и эффективности, – это именно повышение капитализации.

На следующем слайде представлена матрица для того, чтобы я рассказал, как же мы пришли к такой хорошей жизни. Как ни странно, здесь два принципа: прозрачность и эффективность. Не могу сказать, что мы всегда с одинаковой силой и успехом добивались и прозрачности, и эффективности. У нас были периоды, когда мы добивались больших успехов в эффективности. Были периоды, когда мы добивались больших успехов в прозрачности капитала. И до прошлого года наши силы были сосредоточены именно на прозрачности. Вот с того времени, когда мы утвердили свою информационную политику, и до середины прошлого года, когда произошли известные коллегам события по смене собственников банка, основной акцент ставился именно на прозрачности системы корпоративного управления. На слайде вы видите кубики, из которых складывалась эта прозрачность. Управление инновациями. Казалось бы, какое дело, скажем, собственнику до прозрачности управления инновациями в фирме? Его должны интересовать прибыль, уровень и мобилизация капитала, уровень рисков. Но это один из первых вопросов, который нам удалось решить. И, как потом выяснилось, это интересует потенциальных инвесторов, это отлаженный прозрачный механизм внедрения инноваций в банке. И хотя на эффективность банка это тоже, безусловно, работало, но в первую очередь потенциальных и реальных инвесторов интересовал вопрос, как мы развиваемся.

Некоторые вещи даже мы делали с опаской. Мы разрабатываем массу документов, когда внедряем новый продукт. Например, концепцию, – когда я произношу это слово, многие собеседники меняются в лице. И таких вещей, которые мы реально делаем, когда внедряем новый продукт, достаточно много. Но как выяснилось, от них в итоге даже

(192)

Европейский банк реконструкции и развития приходит в большой восторг. Например, они проводят дью-дилижинс, а мы можем показать, как внедряли свои розничные кредиты. И там все: от концепции, которая учитывает абсолютно все аспекты (от управления рисками, нормой резервирования до юридического обеспечения), и до порядка внедрения.

То же самое я мог бы рассказать по каждому из кубиков, начиная со стратегического управления, то есть наличия не просто написанной, а реально исполняемой стратегии, должным образом поддержанной всеми элементами управления.

Основной цикл прозрачности нашего управления сформулирован. Это пять этапов от разработки стратегии прозрачной системы принятия решения через прозрачную систему принятия тактических решений, системы управленческой отчетности. У нас собственник и другие крупные акционеры, не обладающие контрольным пакетом, но тем не менее именно те, которые, как мы рассчитываем, будут банк капитализировать дальше, могут в ежедневном режиме просматривать 3600 показателей. Понятно, что они этого не делают. Есть верхний уровень отчетности, так называемый самодостаточный, который позволяет даже тем, кто не слишком сильно ориентируется в банковском бизнесе, понять, что происходит в банке ежедневно. Но сам факт того, что при желании он всегда может зайти и узнать, какова просроченная задолженность в офисе в Каменске-Уральском по розничным кредитам, на которых во многом построена наша стратегия, очень положительно действует на инвестора.

Если говорить об ответственности, то мы считаем, что своему инвестору мы должны обеспечить как минимум тридцатипроцентную отдачу на капитал. Если в прошлом году наша отдача была 23,4% на капитал, то уже по итогам четырех месяцев этого года – 46,8%. По итогам пяти месяцев эта цифра не уменьшилась. Рентабельность активов – 5,4% годовых в этом году и 2,2% в прошлом. Как видите, это обязательство, эту ответственность мы исполняем по отношению к своему собственнику.

И все-таки в заключение скажу, как эта прозрачность и эффективность была построена. Она была построена потом и кровью. И начинали мы с системы управления качеством, с внедрения прозрачного механизма управления инновациями, с системы отчетности, то есть с самого низа, с грязной работы. Не факт, что это правильный путь. Тем не менее он тоже приводит к успеху. На этом все.

Валентина Муранова
Спасибо.

(193)

Владимир Фролов

А прозрачность, о которой вы нам рассказывали, она распространяется на информирование заемщика о стоимости кредитных ресурсов?

Даниил Сандлер

Владимир Николаевич, я специально не затрагивал этот вопрос. Я не буду на него отвечать. В кулуарах – пожалуйста. Если люди скажут, чтобы я ответил, я отвечу.

Валентина Муранова

Думаю, это тема длительных разговоров. Здесь собралось сообщество решить конкретный вопрос: куда двигаться в корпоративном управлении. И я полагаю, что мы эту тему сейчас продолжим. Предоставляю слово Илье Анатольевичу Полуяхтову, старшему советнику по правовым вопросам Международной финансовой корпорации проекта «Корпоративное управление в банковском секторе России».

Илья Полуяхтов

Я хочу поговорить о теме, которая созвучна тому, о чем говорил Даниил Геннадьевич, – о практическом смысле корпоративного управления. На мой взгляд и на взгляд нашей компании, он заключается в том, чтобы в конечном счете повысить капитализацию наших российских банков.

Прежде чем я перейду к своему выступлению, я бы хотел остановиться на двух моментах. Первое – это на самом понятии «корпоративное управление». Эту тему мы вроде бы обсуждаем уже лет пять. Тем не менее сегодня господин Пумпянский говорит, что корпоративное управление – это вопросы трансфертного ценообразования в холдингах, господин Козицын говорит, что это вопросы налогообложения в холдингах единого субъекта, органы государственной власти говорят о том, что корпоративное управление – это социальная ответственность, это строительство больниц, дорог, школ, что, на мой взгляд, расширяет понятие «корпоративное управление» и сводит его к какой-то аллегоричной категории с непонятным смыслом и назначением.

Мне кажется, что нам целесообразно все-таки придерживаться более узкого подхода к корпоративному управлению, рассматривая его как совокупность процессов, которые возникают в отношениях между органами управления акционерным обществом. Если говорить о банках, то сюда входят еще процессы взаимодействия между регулятором и заинтересованными лицами.

Мое сегодняшнее выступление состоит из трех блоков. Первый блок – это то, почему мы считаем необходимым для региональных банков уделять внимание вопросам корпоративного управления. Второе – это те обобщения, которые лично я, проведя дью-дилижинс у 11-ти российских банков, входящих в топ-сто, могу назвать по проблемам, более или менее общим для российских банков, работающих и в Москве, и в регионах. И третье – это то, что можно сделать, чтобы достичь конечной цели – повышения капитализации банков.

Итак, почему необходимо внедрение корпоративного управления. Здесь можно назвать несколько причин. Во-первых, это давление регулятора. В апреле была опубликована статья «Стратегия развития банковского сектора до 2008 года», где отдельный раздел посвящался вопросам корпоративного управления. И три главных элемента, которые обозначены на слайде, выделены в числе основных приоритетов. Это управление рисками. Собственно, вы уже недавно успели ознакомиться с новым положением об управлении операционными рисками. Готовятся другие документы на этот счет. Второе – это работа совета директоров. Соответственно, решение вопросов с упоминавшимися независимыми директорами, с составом совета директоров. И не секрет, что Центральный банк подготовил на сегодняшний день свой вариант стандартов корпоративного управления для банков, который сейчас проходит необходимые процедуры согласования и, видимо, в ближайшее время будет опубликован. Он будет действовать, развивая положения Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ. И третий вопрос – это собственно принятие банковских стандартов корпоративного управления, что перекликается отчасти с тем, что я уже обозначил.

Второй момент – это давление регулятора с одной стороны и рынка – с другой. Я упомянул публикацию из газеты «Ведомости», опубликованную чуть больше двух недель назад. По роду работы я довольно часто посещаю конференции с участием представителей Центрального банка. На моей памяти не было еще ни одной конференции, на которой не говорилось бы о необходимости увеличивать собственный капитал банков, упоминая пресловутый норматив № 1. И если судить по увеличившемуся приходу в наш головной офис представителей региональных банков, то в принципе у всех региональных банков, с которыми мы работаем в плане проведения дью-дилижинс, в числе стратегической задачи на ближайшие три-четыре года стоит привлечение внешнего инвестора. То есть они говорят, что будут увеличивать собственный капитал либо за счет обращения к текущим акционерам, либо за счет поиска внешних инвесторов. Здесь однозначный приоритет, и понятно, почему. Потому что

в той же Москве всюду рекламируется Сити-банк, «Домодедово» уже стало рекламным баннером Сити-банка. Туда невозможно прилететь, не увидев десяток рекламных объявлений. То же самое «Райффайзен», BNP. С другой стороны, конкуренция с федеральными банками.

Мы считаем, очень важно, чтобы региональные банки сохранили свое значение и свою роль в российской экономике. Почему? Потому что та же самая часто упоминаемая ситуация кризиса прошлого года показала, что у московских банков есть тенденция перекачивать финансовые ресурсы из региональных отделений для поддержания ликвидности московского филиала. Естественно, это не увеличивает доверие к банковской системе в целом. Региональные банки, поскольку они находятся здесь, этого не делают. Рассматривая пресс-релизы банков, я обратил внимание, что многие региональные банки используют это как конкурентное преимущество. В пресс-релизах они отмечают: мы не московский банк, все наши деньги находятся здесь, и мы работаем только здесь.

Третья причина, по которой банкам нужно обращаться к вопросам корпоративного управления, это давление бизнес-среды. Здесь стоит обратить внимание, во-первых, на рейтинги корпоративного управления. Для оценки достаточности собственного капитала банков используются как раз те показатели, которые присваивают рейтинговые агентства. У всех рейтинговых агентств на сегодня в структуре рейтинга так или иначе присутствует оценка уровня корпоративного управления. Применительно к банкам гарантированно оценивается работа службы внутреннего контроля, системы управления рисками.

Второе – это ужесточение требований к процедурам листинга. Среди присутствующих банков не так остро стоит этот вопрос. Тем не менее на всех биржах на сегодняшний день действуют стандарты соблюдения как минимум требований принятого Кодекса корпоративного поведения и той выжимки из порядка сорока или шестидесяти рекомендаций, которые ФКЦБ сделал для обеспечения большей применимости этого кодекса.

Второй блок вопросов связан с теми проблемами, с которыми мы столкнулись. Первая проблема связана с раскрытием информации. Стандартная процедура годового отчета. Очень много мы их анализируем. Большая часть годовых отчетов ориентирована не на инвестора. Они ориентированы на клиентов банков. Поэтому та информация, которая интересует инвестора, будь то информация о структуре собственности, об отчетности, об аудиторе – она в эти годовые отчеты не всегда попадает. И даже те минимальные требования к годовому отчету, которые содержатся в постановлении 17 ПС Федеральной комиссии

(196)

по рынку ценных бумаг и сейчас в новом положении о раскрытии информации, даже эти положения часто не соблюдаются.

Второе – это закрытая информация о бенефициарных собственниках. Здесь я должен сказать, что банки, конечно же, по уровню раскрытия информации о бенефициарных собственниках на десять голов опережают остальные компании. Потому что система страхования вкладов так или иначе обеспечивала раскрытие этой информации. Хотя даже среди банков, которые вошли в эту систему, очень часто среди бенефициарных собственников фигурируют офшоры, какие-то ЗАО, ООО, в отношении которых не очень ясно, кто стоит за этими структурами. Тем не менее ситуация лучше.

И третий блок, который мы также выделяем как проблемный, это отсутствие раскрытия информации о вознаграждении по работе совета директоров. Поскольку уровень концентрации собственности, в особенности в региональных банках, высокий, наблюдается преобладание в составе совета директоров исполнительных директоров. То есть тех, кто так или иначе работает в банке, хотя и не входит в правление, так как у нас в законе есть 25-процентное ограничение. Оно, безусловно, соблюдается. Но люди, которые не входят в состав правления, так или иначе попадают в совет директоров. Поэтому орган управления лишен из-за этого необходимой эффективности.

По независимым директорам – в общем можно констатировать практически их отсутствие. Хотя я не соглашусь с мнением, что независимый директор на сегодня – такой вот шантажист, который действует в интересах миноритарных акционеров. Совсем свежий пример. Региональный банк привлек в качестве независимого директора бывшего председателя Бундес-банка, который сейчас будет работать в совете директоров. Я не буду называть этот банк, но это не секретная информация. Думаю, что вы об этом осведомлены. Там очень необычная ситуация. Председатель Бундес-банка был вынужден покинуть свою должность в связи с тем, что ему предъявили претензии, связанные с конфликтом интересов. Но по моему личному мнению, наличие такого специалиста в совете директоров может быть даже и хорошо. Потому что он на себе сумел ощутить, насколько тяжелы последствия нарушения этих самых лучших правил корпоративного управления. Думаю, нет необходимости говорить о том, какой он может принести в совет уровень профессионализма, уровень деловых контактов, насколько вообще изменится позиционирование банка благодаря наличию такого члена в совете директоров.

В составе совета директоров, как я уже сказал, большое количество аффилированных лиц. Практически полностью отсутствуют

(197)

комитеты в совете директоров. И что тоже отрицательно сказывается на работе совета – это отсутствие механизмов какой-либо ответственности членов совета директоров за принимаемые решения.

Еще один компонент, на котором я хочу остановиться, – это внутренние документы. Здесь стоит, конечно, сделать комплимент нашим банкам. Но это отчасти заслуга не столько банков, сколько территориальных управлений Центрального банка, что уровень составления документов во многих случаях на голову превосходит общие документы, которые есть в традиционных акционерных обществах. Я не беру тех, кто входит в число лидеров корпоративного управления. Потому что каждое согласование устава дается потом и кровью. С другой стороны, здесь есть негативный момент. Потому что то же самое положение о внутреннем контроле в 70% банков, с которыми мы работаем, – просто детально переписанное 242-Б. Соответственно, встречаешь во внутренних документах, которые должны решать какие-то реальные рабочие вопросы, отсылки, что то-то и то-то осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Ну, в общем, если не лукавить, всем известно, что действующего законодательства по этому вопросу просто нет. И в этом и смысл принятия внутреннего документа, чтобы урегулировать вопрос, который должен теоретически регулироваться в соответствии с действующим законодательством.

Еще одна проблема связана со сделками со связанными сторонами. То есть контроль, в особенности в отношении тех банков, которые встроены в финансово-промышленные группы, уровень кредитования связанных сторон настолько высокий, что создает повышенный риск для банка. И система оформления прохождения сделок через совет директоров тоже носит сугубо формальный характер.

Что мы рекомендуем делать компаниям. Ключей к созданию эффективного или хотя бы хорошего корпоративного управления я бы назвал пять. Естественно, это субъективная оценка. Вы можете с ней согласиться или не согласиться. Первое – это независимые директора. Я уже приводил пример представителя Бундес-банка. Есть подобные примеры в числе нефинансовых компаний, когда привлекают из-за рубежа специалистов, способных, имеющих опыт работы в аналогичной области и могущих привнести в компанию и знания, и связи.

Второе – конечно же, нужно решать вопрос с развитием информации. Потому что та информация, которая доходит со стороны менеджеров до совета директоров, по крайней мере то, с чем я имел возможность ознакомиться у региональных банков, когда изучал материалы, предоставляемые совету директоров, очень часто содержит

(198)

просто набор каких-то смешанных фактов, которые человеку невозможно проанализировать, чтобы получить какое-то внятное представление о том, что менеджеры хотели до него донести.

Далее. Необходим контроль со стороны акционеров за вознаграждением менеджеров и за вознаграждением членов совета директоров. Это достаточно серьезная проблема, и не только в России. Она существует и на Западе. Сейчас там основная масса корпоративных конфликтов связана как раз с этим. И мне было отрадно услышать, что в банке «Северная казна» существует подобная система, где есть установленный стандарт распределения вознаграждения менеджерами и советом директоров.

И последнее. Несмотря на важность корпоративного управления для повышения капитализации, это, конечно же, не единственный компонент. Когда международная финансовая корпорация рассматривает вопрос о сотрудничестве с банками, она оценивает пять опций. Это финансовое состояние банка, безусловно, его рыночная позиция, качество корпоративного управления, воздействие на окружающую среду и социальные аспекты.

Могу привести последний пример из нашей работы с банками. Условия получения банком финансовых ресурсов. И в этом смысле политика ИFC тоже менялась. Крайне важна реализация программы по улучшению корпоративного управления, по созданию независимого эффективно работающего совета директоров и улучшению ситуации соотношения между акционерами. Я постарался уложиться в наш регламент. Спасибо за ваше внимание. Если есть какие-то вопросы, я буду рад на них ответить.

(199)

Не представившийся участник

По действующему законодательству наибольший уголовный риск несут члены совета директоров. За то, что кто-то будет сидеть в случае чего, – за это мы и получаем.

Илья Полуяхтов

За злоупотребление полномочиями у нас ответственность тоже есть в какой-то степени. Но ситуация с ЮКОСом отчасти показала, что несмотря на наличие людей, которые формально подписывали документы, к ответственности через голову этих людей привлекли конечного акционера. И это реальный бизнес-риск, который юристы, по крайней мере, начали осмысливать: насколько это может сложиться в реальную практику. Потому что одно дело, когда есть люди, которые подписывают документы, но совсем другое – как подошел к этому суд.

Да, он отодвинул в сторону, как сказали, фуксов или прочих товарищей, а поставил вопрос об ответственности конкретного человека.

Валентина Муранова

Спасибо. Интересное было мнение. Если есть вопросы к любому выступающему – пожалуйста.

Не представившийся участник

Я попробую сказать, что я понял. Может быть, большинство тоже с этим согласно. Вы правильно подметили, что нынешнее совещание в общем-то не должно касаться банков в той части, в которой ставятся эти вопросы в соседних аудиториях. У нас есть Центральный банк, который является не только регулятором, но и независимым директором, товарищ Болотин. И он заменяет всех независимых директоров вместе взятых. Он и доведет информацию до всех членов совета директоров и не членов. И правила все выработает. И хорошо, что такой регулятор у нас есть. И вы неправильно отметили, что мы делаем некоторые документы, как велит ЦБ, – это минус. Зачем нам придумывать, если их уже придумали. Целые институты работают. Они взяли от «Базового элемента» все что угодно. Европа еще к Базелю не знает как подступиться. ЦБ нас, полуграмотных, с 15-летним стажем пытается уже туда вставить. МСФО и все остальное. Я не знаю, кому здесь из всех сидящих нужны эти МСФО? Ну, может быть, двум-трем. Всем остальным – ну да, есть такие подходы. Но эти подходы уже используются, собственно говоря, в нормативных документах Центрального банка.

Самая главная проблема, о которой все говорили, – качество управления и качество принятия этих управленческих решений. Чего нам действительно не хватает, так это подготовки персонала. Ну ладно, есть Сандлер. Он тут может кубиков нарисовать – и там все хорошо. А остальным как быть? Где взять этих специалистов? Где взять людей, которые, какой бы ни был совет директоров, действительно могут исполнять простую банковскую работу и оказывать именно эти банковские услуги, когда сейчас идет такой поток московских и немосковских банков на местный рынок? И так цены задирают, уже не поймешь, за что платят деньги. Лишь бы за звание и за стаж. А что там за этим? Работу специалистов-исполнителей все равно не проконтролируешь. Я только уповаю на роль Центробанка, что там что-то можно будет проконтролировать. Согласны?

Валентина Муранова

В этом банке на 25% участвует Европейский банк реконструкции и развития и независимые директора уже есть в составе совета директоров.

Не представившийся участник

В возрасте 63-64 года. Оба имеют колоссальный опыт. Один из них до Перирена тут занимал должность председателя Европейского делового клуба. Они четко сразу говорят, кто какую работу будет выполнять, кто за что отвечает. Там нормальный здоровый подход без просто сидения и участия в заседаниях.

Илья Полуяхтов

На самом деле это очень важно. Именно этот опыт, который нужен банкам, чтобы видеть, какие есть полезные независимые директора.

Не представившийся участник

Там сидят, допустим, международное финансирование организуют, перед этим миллиарды передвигали газпромовские нефтяные. И тут, допустим, маленькая лавка под названием «Трансбанк», где бизнес – это, собственно говоря, как Сандлер говорит, розница: немного доступного кредита потребительского и немного микрокредитов; как сказала Людмила Поликарповна, очень большие риски и, может быть, будет расти просрочка. Если там действительно не важна технология выдачи кредитов для микрокредитования. Ну, не проверена, не отработана в ЕБРР. Но это все другое. Совершенно все разное.

Не знаю, как смогут у нас все наши банки с уставниками в 50 и 100 миллионов создать при советах кучу комитетов, где штат сотрудников 50-80 человек. Этого я не знаю. Поэтому еще раз подчеркиваю, что, слава богу, есть Центральный банк как независимый директор, который помогает и все делает.

Илья Полуяхтов

Если можно, небольшой комментарий относительно комитетов. У нас бытует тоже такой формальный подход к кодексу. Вот он рекомендует восемь комитетов. И все рассматривают, как мы будем жить с восемью комитетами. Зачем нам такое количество? У нас по закону пять членов совета директоров должно быть минимум. Как мы из пяти человек совета директоров создадим восемь комитетов?

В принципе, это же не обязательное требование. Как вариант организации работы, который я встречал на практике и который мне

кажется разумным, можно закрепить за отдельным членом совета директоров обязанность осуществлять надзор за определенной функцией. Предположим, той, которую рекомендуют осуществлять комитету по аудиту. Чтобы к заседанию совета директоров этот конкретный человек отработал этот вопрос и сделал четкий и понятный доклад для всех остальных членов совета. Не обязательно множить комитеты и такие проблемы создавать.

Не представившийся участник

Вы очень правильно подметили, что работая и занимаясь банковским бизнесом, мы должны руководствоваться общими законами в первую очередь, а не только нормативными документами. Потому что не всегда специальные нормативные документы выходят своевременно.

(202)

Валентина Муранова

И не всегда достаточно понятны.

Не представившийся участник

Да. Это нормально. Это жизнь. Вы очень хорошо отмечаете, что мы должны руководствоваться именно этим.

Валентина Муранова

Коллеги, я думаю, сегодня была затронута очень важная для банковского сообщества тема. К сожалению, присутствуют не все участники банковского рынка Свердловской области. Мы с Людмилой Поликарповной говорили в ходе пленарного заседания, что тема действительно интересная. Очень много специфических вопросов прозвучало, может быть, многие из них находятся вне поля зрения наших банкиров. И я думаю, мы от имени банковского сообщества попросим Центральный банк вынести этот вопрос на обсуждение института консультантов и провести конференцию либо какой-то общий сбор в Центральном банке. Эту тему необходимо более глубоко изучить по той простой причине, что вхождение в систему страхования вкладов – это самый малый этап. Сегодня все банки будут находиться под пристальным вниманием и регулятора, и агентства по страхованию вкладов. И соответствовать тем нормам, правилам корпоративного управления мы должны, обязаны.

Благодарю вас всех за участие.

Не представившийся участник

У Центрального банка достаточно много работы.

Людмила Малых

Мы намерены провести детальное обсуждение проблем, связанных с формированием и функционированием систем внутреннего контроля, системы оценки качества рисков и провести чуть позже отдельное обсуждение.

Валентина Муранова

До этого нам надо всем все осмыслить.

Не представившаяся участница

Валентина Владимировна, можно два слова от Москвы? Уважаемые коллеги! Я в течение почти года наблюдаю развитие такой серьезной темы. Создана Ассоциация региональных банков России, комитет по корпоративному управлению. Проблема действительно назрела. Очень хорошо, что мы подошли к этому вопросу.

(203)

И что касается перехода на международные стандарты, и что касается серьезного внимания к качеству корпоративного управления – нас, банкиров, жизнь заставит работать по международным стандартам. Посмотрите внимательно, как меняется банковский сектор, как меняется наш рынок. Господа, идут иностранцы со своими технологиями, со своими ресурсами. Наша конкурентоспособность начинает потихонечку трещать. Поэтому учиться нужно будет в обязательном порядке. А международные стандарты нужно рассматривать не как обязательные (они обязательно придут), а как необходимый переход, нужный нам, осознанный. Это мое личное мнение.

И я думаю, не будем далеко ходить, но это начало, как сказала Валентина Владимировна, большого, серьезного и очень трудного пути. Мы уже встали на эту дорогу. Мы вынуждены на нее встать. И нужно на ней достаточно закрепляться и идти вперед. Прозвучало хорошее предложение: собраться банковским сообществом, ведь оно только начинает эту работу. Наверное, будет нормально собраться нам, банкирам, отдельно и на эту тему достаточно серьезно поговорить. И опыт уже есть. И наработки уже есть. Но стандартов нет. То есть мы все хотим работать, мы все неглупые люди. А вот если мы вместе соберемся, у нас, может быть, что-то и получится.

ДОКЛАДЧИКИ

(204)

Выступающие
на пленарных заседаниях

Олег АЛЕКСЕЕВ	директор Института корпоративного развития
Виктор БАСАРГИН	заместитель полномочного представителя Президента РФ в Уральском федеральном округе
Михаил БУРЯКОВ	директор по интеграционной политике Магнитогорского металлургического комбината
Аркадий ВОЛЬСКИЙ	президент Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей)

Галина КОВАЛЕВА	первый заместитель председателя правительства Сверд- ловской области по экономической политике и перспективному развитию – министр экономики и труда Свердловской области
Андрей КОЗИЦЫН	генеральный директор компании «УГМК-Холдинг»
Юлия КОЧЕТЫГОВА	директор службы рейтингов корпоративного управления, Standard & Poor's
Патрик ван де КУВЕРИНГ	ведущий эксперт проекта ЕС ТАСИС «Корпоративное управление в России»
Роджер МАННИНГС	председатель совета директоров КПМГ в СНГ, член Международного совета КПМГ
Татьяна МЕДВЕДЕВА	старший советник фонда «Центр развития фондового рынка »
Виктор ПЛЕСКАЧЕВСКИЙ	председатель комитета Государственной думы РФ по собственности
Дмитрий ПУМПЯНСКИЙ	председатель совета директоров Трубной металлургической компании
Эрик РАСМУССЕН	заместитель главы московского представительства Европейского банка реконструкции и развития

(205)

Андреас РОМАНОС	генеральный директор Ассоциации европейского бизнеса в России
Эдуард РОССЕЛЬ	губернатор Свердловской области
Анатолий УФИМКИН	генеральный директор компании «Уралсвязьинформ»
Александр СЕМЕНОВ	корпоративный секретарь АФК «Система»

(206)

Выступающие на секционных заседаниях

Радик АХМЕТШИН	директор Элитарного Клуба корпоративного поведения
Алексей БЕРЕЗНОЙ	партнер по услугам бизнес-консультирования КПМГ
Евгений БОЛОТИН	заместитель председателя Уральского банковского союза
Владимир ВЕРБИЦКИЙ	заместитель директора Российского института директоров
Алексей ГЛУЩЕНКО	заместитель генерального директора по управлению активами компании «Комплексные энергетические системы»
Руфина ЗИНАТУЛИНА	вице-президент компании «Уралсиб»

Ирина КРАСИЛЬНИКОВА	исполнительный директор комитета РСПП по налоговой и бюджетной политике, директор фонда «Национальная организация по стандартам финансового учета и отчетности»
--------------------------------	---

Владимир КРЫСОВ	руководитель регионального отделения ФСФР в Уральском федеральном округе
----------------------------	--

Людмила МАЛЫХ	первый заместитель начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации по Свердловской области
--------------------------	---

(207)

Николай ОСТАРКОВ	исполнительный директор Национального совета по корпоративному управлению, ответственный секретарь Объединенной комиссии по корпоративной этике при РСПП
-----------------------------	--

Илья ПОЛУЯХТОВ	старший советник по правовым вопросам проекта МФК «Корпоративное управление в банковском секторе России»
---------------------------	--

Сергей ПОРШАКОВ	советник председателя Национального совета по корпоративному управлению
----------------------------	---

Дмитрий САМОЙЛОВ	заместитель генерального директора компании «Уралсвязьинформ» по корпоративному развитию
-----------------------------	--

Даниил САНДЛЕР	руководитель дирекции стратегического развития, анализа и управления рисками, Уралвнешторгбанк
---------------------------	--

Олег СОКОЛОВ	директор отдела бизнес-консультирования КППМГ
Владимир СТАТЬИН	генеральный директор Объединения по защите интересов акционеров предприятий и организаций
Владислав УСАНОВ	президент группы компаний «Оборонснабсбыт»
Владимир ФРОЛОВ	председатель совета директоров банка «Северная казна»
Александр СМЫК	член попечительского совета фонда «Институт профессиональных директоров»
Евгений ШУЛЬЦ	консультант отдела корпоративного управления компании «Технологии корпоративного управления»

(208)

Приложение II

ПРОГРАММА КОНФЕРЕНЦИИ

(209)

9.00–10.00	Регистрация участников. Чай, кофе.
10.00	ОТКРЫТИЕ КОНФЕРЕНЦИИ Председательствующий: Россель Эдуард Эргартович , губернатор Свердловской области. Приветствие и вступительное слово: Россель Эдуард Эргартович , губернатор Свердловской области; Басаргин Виктор Федорович , заместитель полномочного представителя Президента Российской Федерации в Уральском федеральном округе.

10.30–12.15

Пленарное заседание I
**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
И ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ
НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

Председательствующий:

Плескачевский Виктор Семенович,
председатель комитета Государственной думы
Российской Федерации.

Вопросы для обсуждения:

- *основные условия формирования благоприятного инвестиционного климата в РФ;*
- *инвестиционный потенциал российских регионов;*
- *приоритетные направления инвестиционной деятельности правительства, региональных органов власти и российских компаний;*
- *стимулирование внутренних инвестиций;*
- *корпоративное управление как важный фактор повышения инвестиционной привлекательности национальной экономики;*
- *роль государства и бизнеса в формировании современной системы корпоративного управления;*
- *тенденции и перспективы развития корпоративного управления в российских компаниях;*
- *международная практика корпоративного управления в применении к российской специфике.*

Выступающие:

Пумпянский Дмитрий Александрович,
председатель совета директоров
Трубной металлургической компании,
член Национального совета
по корпоративному управлению,
тема выступления: «Развитие корпоративного
управления в России как фактор усиления
экономики»;
Плескачевский Виктор Семенович,
член Национального совета по корпоративному
управлению, председатель комитета

(210)

Государственной думы РФ по собственности,
тема выступления: «Основные направления
законодательного совершенствования
корпоративного права»;

Козицын Андрей Анатольевич,
генеральный директор компании
«УТМК-Холдинг», член Национального
совета по корпоративному управлению,
тема выступления: «Внедрение норм
корпоративного управления – естественный этап
интеграции промышленных холдингов»;

Роджер Маннингс,
глава представительства компании КПМГ,
тема выступления: «Интеграция России
в глобальную экономику: роль корпоративного
управления»;

Уфимкин Анатолий Яковлевич, генеральный
директор компании «Уралсвязьинформ»,
тема выступления: «Корпоративное управление
как важный фактор инвестиционной
привлекательности компании»;

Буряков Михаил Викторович,
директор по интеграционной политике
Магнитогорского металлургического комбината,
тема выступления: «Приоритетные направления
корпоративного управления в группе
ОАО «Магнитогорский металлургический
комбинат»;

Алексеев Олег Борисович,
директор Института корпоративного развития,
тема выступления: «Тенденции организаци-
онного развития корпоративного сектора»;

Андреас Романос, генеральный директор
Ассоциации европейского бизнеса в России,
тема выступления: «Опыт Ассоциации европей-
ского бизнеса в России по совершенствованию
корпоративного управления».

(211)

12.15–12.30

Кофе-брейк.

12.30–14.00

Пленарное заседание II
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ: ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО,
СТАНДАРТЫ И ПРАВОПРИМЕНЕНИЕ**

Председательствующий:

Басаргин Виктор Федорович, первый
заместитель полномочного представителя
Президента Российской Федерации
в Уральском федеральном округе.

Вопросы для обсуждения:

- *совершенствование корпоративного права
и стандартов корпоративного поведения;*
- *роль законодательства и судебно-правовой
системы в защите прав акционеров;*
- *корпоративное управление как инструмент
регулирования, обеспечивающий динамичное
развитие экономики;*
- *эффективность деятельности
представителей органов власти в органах
управления акционерных обществ.*

Выступающие:

Ковалева Галина Алексеевна,
первый заместитель председателя
правительства Свердловской области
по экономической политике и перспективному
развитию – министр экономики и труда
Свердловской области,

тема выступления: «Корпоративное управление
в организациях Свердловской области
как фактор повышения инвестиционной
привлекательности региона»;

Эрик Расмуссен, заместитель главы
московского представительства Европейского
банка реконструкции и развития,
тема выступления: «Опыт Европейского банка
реконструкции и развития
в совершенствовании корпоративного
управления в России»;

(212)

Семенов Александр Семенович,
корпоративный секретарь АФК «Система»,
тема выступления: «Практика корпоративного
управления в ОАО АФК «Система»;

Патрик ван де Куверинг,
ведущий эксперт проекта ЕС ТАСИС
«Корпоративное управление в России»,
тема выступления: «Совершенствование
корпоративного управления: законодательство,
стандарты и правоприменение. Опыт

сотрудничества между программой ТАСИС
Европейского Союза, регуляторными органами
России и Высшим Арбитражным судом РФ»;

Кочетыгова Юлия Владимировна,
директор службы рейтингов корпоративного
управления Standard & Poor's, председатель
рабочей группы по корпоративному
управлению Ассоциации европейского
бизнеса в России,

тема выступления: «Рейтинг корпоративного
управления как инструмент повышения
стоимости и эффективности бизнеса»;

Медведева Татьяна Михайловна,
старший советник по правовым вопросам
фонда «Центр развития фондового рынка»,
тема выступления: «Корпоративное управление:
вопросы правоприменения»;

Вольский Аркадий Иванович,
президент Российского союза
промышленников и предпринимателей
(работодателей).

(213)

14.00–15.00

Обед.

15.00–16.45
Дневные
параллельные
заседания

Секция I
**ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ:
ОЦЕНКИ РЕГУЛЯТОРОВ, ЭМИТЕНТОВ,
РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ
ИНВЕСТОРОВ**

Вопросы для обсуждения:

- внедрение международных стандартов финансового учета и отчетности в российских компаниях;
- практика раскрытия информации и оценка информационной прозрачности предприятий;
- обеспечение прав инвесторов;
- опыт работы независимых директоров;
- дивидендная политика компаний;
- роль корпоративного управления в создании репутации компании.

МОДЕРАТОР СЕКЦИИ:

Семенцов Сергей Павлович,
директор по развитию компании КПМГ.

15.00–16.15

Выступления докладчиков:

Поршаков Сергей Алексеевич,
советник председателя Национального совета по корпоративному управлению,
тема выступления: «Основные тенденции развития корпоративного управления в российских компаниях»;

Березной Алексей Васильевич, партнер по услугам бизнес-консультирования КПМГ,
тема выступления: «Развитие российской практики корпоративного управления: основные сдвиги и тенденции»;

Зинатулина Руфина Сергеевна,
вице-президент финансовой корпорации «Уралсиб»,
тема выступления: «Роль корпоративного управления в создании репутации компании»;

(214)

Глуценко Алексей Дмитриевич,
заместитель генерального директора по управлению активами компании «Комплексные энергетические системы»,
тема выступления: «Корпоративное управление компаниями энергетического сектора в условиях реформирования отрасли»;

Красильникова Ирина Владимировна,
исполнительный директор комитета РСПП по налоговой и бюджетной политике, директор фонда «Национальная организация по стандартам финансового учета и отчетности»,
тема выступления: «Внедрение международных стандартов финансового учета и отчетности в российских компаниях».

(215)

16.15–16.45

Короткие сообщения, дискуссия:

Шульц Евгений Борисович, консультант отдела корпоративного управления компании «Технологии корпоративного управления»,
тема выступления: «Эффективная система корпоративного управления в холдинге»;

Смык Александр Иванович,
член попечительского совета фонда «Институт профессиональных директоров»,
тема выступления: «Опыт работы независимых директоров»;

Вербицкий Владимир Константинович,
заместитель директора Российского института директоров,
тема выступления: «Тенденции практики корпоративного управления в российских компаниях: исследование Российского института директоров».

15.00–16.45

Дневные
параллельные
заседания

Секция II

**ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА:
НОРМЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ
И КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ**

Вопросы для обсуждения:

- *этические аспекты корпоративного управления;*
- *стандарты и процедуры ответственного поведения предпринимателей и менеджеров;*
- *принципы корпоративного управления и деловой этики как основа деятельности альтернативных институтов разрешения корпоративных конфликтов;*
- *методы внесудебного разрешения споров: переговоры, посредничество и третейский суд;*
- *роль общественных объединений предпринимателей в формировании цивилизованной бизнес-среды.*

Модераторы секции:

Мецгер Александр Альбертович,
директор по инвестициям,
«Управляющая компания»;
Ахметшин Радик Гайнуллович, директор
Элитарного Клуба корпоративного поведения.

(216)

15.00–16.15

Выступления докладчиков:

Самойлов Дмитрий Иванович, заместитель
генерального директора по корпоративному
развитию компании «Уралсвязьинформ»,
тема выступления: «Социальная ответственность
ОАО «Уралсвязьинформ»;
Ахметшин Радик Гайнуллович,
директор Элитарного Клуба корпоративного
поведения,
тема выступления: «Продвижение идей
ответственного ведения бизнеса среди
предприятий Уральского региона»;

Остарков Николай Александрович,
исполнительный директор Национального
совета по корпоративному управлению,
ответственный секретарь Объединенной
комиссии по корпоративной этике при РСПП,
тема выступления: «Деятельность
альтернативных судебных институтов
на основе принципов корпоративной этики»;
Крысов Владимир Александрович,
руководитель регионального отделения
ФСФР в Уральском федеральном округе,
тема выступления: «Корпоративные конфликты
и методы их разрешения»;
Статьин Владимир Анатольевич,
генеральный директор Объединения
по защите интересов акционеров предприятий
и организаций,
тема выступления: «Опыт работы совета
директоров по обеспечению баланса интересов
акционеров компаний».

(217)

16:15–16:45

Дискуссия.

15.00–16.45

Дневные
параллельные
заседания

Секция III

**ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

Вопросы для обсуждения:

- *формирование эффективной системы корпоративного управления как необходимое условие модернизации и повышения конкурентоспособности отечественной банковской системы;*
- *позитивные тенденции и существующие проблемы в организации корпоративного управления в российских банках;*
- *деятельность кредитных организаций по совершенствованию системы стратегического планирования, организации внутреннего контроля и управления внутренними рисками, повышению уровня раскрытия информации, обеспечению прав и интересов акционеров, вкладчиков и других заинтересованных лиц.*

Модератор секции:

Муранова Валентина Владимировна,
председатель Уральского банковского союза.

15:00–16:15

Выступления докладчиков:

Малых Людмила Поликарповна, первый заместитель начальника Главного управления Центрального банка Российской Федерации (Банка России) по Свердловской области,
тема выступления: «О вопросах корпоративного управления в банковском секторе»;
Соколов Олег Юрьевич, директор отдела бизнес-консультирования КПМГ,
тема выступления: «Позитивные тенденции и существующие пробелы в организации корпоративного управления в российских банках»;
Фролов Владимир Николаевич, председатель совета директоров банка «Северная казна»,
тема выступления: «Конфликты в бизнесе»;

(218)

Болотин Евгений Геннадьевич, заместитель председателя Уральского банковского союза,
тема выступления: «Независимый директор в банке – кто он?»;

Сандлер Даниил Геннадьевич,
руководитель дирекции стратегического развития, анализа и управления рисками Уралвнешторгбанка,
тема выступления: «Практический опыт корпоративного управления: движение навстречу»;

Полуяхтов Илья Анатольевич,
старший советник по правовым вопросам Международной финансовой корпорации, проект «Корпоративное управление в банковском секторе России»,
тема выступления: «Правовые аспекты системы корпоративного управления в банковском секторе».

(219)

16:15 – 16:45

Дискуссия.

**ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ
В РОССИЙСКИХ РЕГИОНАХ
Роль корпоративного
управления в развитии бизнеса
в Уральском федеральном
округе**

Материалы международной
конференции

Ответственный редактор:
Н. А. Остарков.

Дизайн:
Е. А. Корнеева.

Верстка:
П. М. Ермакова,
Г. В. Зайцевой.

Текст подготовлен
Г. А. Романчевой.

Корректоры:
О. И. Старченко,
С. В. Поварова.