

**Олег Базер**

начальник отдела по связям с общественностью и маркетингу Закрытого Акционерного Общества «Депозитарно-Клиринговая Компания»

**Марина Воробьева**

специалист по связям с общественностью проекта Международной финансовой корпорации (IFC) «Корпоративное управление в банковском секторе России»

БУДЕМ УПРАВЛЯТЬ ИЛИ ГЛАЗКИ СТРОИТЬ?

Безумен тот, кто, не умея управлять собой,
хочет управлять другими.
Публий

Прошло уже почти 15 лет с тех пор, как отечественный рынок отправился в свободное плавание. За эти годы «подросла» и окрепла отечественная экономика, стала более цивилизованной политика. Маленькие частные компании превратились в крупные национальные корпорации, а некоторые большие структуры пропали с рыночного горизонта. Рынок постепенно прошел, а может быть, еще только проходит очередную эволюционную составляющую — появление и развитие механизмов и правил корпоративного управления.

Это модное словосочетание уже несколько лет будоражит умы государственных мужей и консультантов, пытающихся наставить российский бизнес на путь истинный, и менеджмент крупных

и не очень компаний, никак до конца не желающих воспринять сие благо.

Попробуем определить, что такое корпоративное управление. Прежде всего это необходимая составляющая современной клиентоориентированной компании, стратегия деятельности которой предусматривает долгосрочное пребывание на рынке, формирование собственной «среды обитания» и открытый диалог со всеми контрагентами. Корпоративное управление включает в себя механизмы, разработанные в целях обеспечения реализации именно тех задач, ради которых создавалась компания, причем с использованием лучших методов управления бизнесом.

Функционирование развитого финансового рынка требует доверия и взаимно-

го уважения всех участников (невольно вспоминаются пропагандистские плакаты ГИБДД «Взаимное уважение — основа безопасности на российских дорогах»). Кроме того, инвесторы должны знать, что их интересы должным образом защищены от нарушений со стороны менеджмента компаний, возможно, имеющего свои собственные интересы. Формирование эффективных механизмов регулирования системы управления и информационной открытости особенно важно для борьбы с несовершенными и даже нечестными методами управления. Для инвесторов, желающих защитить и сохранить свои активы, а также просто понимать, что с ними происходит и каковы риски, корпоративное управление — это своего рода культура поведения, дающая возможность

принять решение о целесообразности вложений и уровне их рисков.

Данная проблематика свойственна не только производственным предприятиям или финансовым институтам. Особую специфику она приобретает, когда речь заходит об инфраструктурных организациях, от правильного функционирования которых зависит не только благосостояние отдельных людей или компаний, но и целых секторов национальной экономики. К этой специфике мы еще вернемся.

Задачи, которые можно было бы поставить при запуске проекта по повсеместному внедрению корпоративного управления, должны быть нацелены на решение следующих проблем:

- недостаточная прозрачность компаний, а соответственно, и всего рынка;
- неадекватная отчетность перед акционерами и клиентами (сказать по правде, часто это связано не со злым умыслом, а с непониманием необходимости что-то о себе рассказывать);
- совпадение ролей менеджера и собственника;
- недостаток опыта и низкая культура корпоративного управления в России.

Естественно, что эти задачи тесно связаны с проблемой защиты прав акционеров и потребителей.

К основным принципам построения корпоративного управления в компаниях финансовой сферы деятельности можно отнести:

- эффективность системы управления;
- четко определенные функции собственников и их доступ к системам управления компании, а также ясные обязанности совета директоров;
- равенство условий для всех акционеров и потребителей услуг;
- защиту интересов клиентов (инвесторов, вкладчиков, депонентов);
- раскрытие информации и прозрачность.

Не углубляясь в законодательный аспект данного вопроса, попробуем посмотреть на ситуацию свежим взглядом.

Итак, существует мнение, что надлежащему уровню корпоративного управления соответствуют лишь немногие российские компании. Следует признать, что, по-видимому, это действительно так. Например, несколько лет назад Банк России признал недостаточными уровень и качество корпоративного управления в российской банковской системе и публично указал на отставание отечественных банков от их иностранных коллег. А Международная финансовая корпорация (IFC), которая несколько лет занима-

ется консультированием российских компаний в этой области, подтверждает такое мнение своим исследованием уровня корпоративного управления в российских банках, опубликованным в 2004 г. (www.ifc.org/rbcg). К сожалению, подобных работ в среде, например, инвестиционных компаний или депозитариев никто до сих пор не проводил. Впрочем, существуют достаточно четкие критерии, по которым можно оценить уровень корпоративного управления.

Необходимо отметить, что для Депозитарно-Клиринговой Компании (ДКК) все это не пустой звук. На протяжении 12 лет своей деятельности ДКК строго придерживается принципов корпоративного управления, основываясь на общепринятых международных стандартах деятельности.

Коротко говоря, ситуация в России такова: хотя в целом большинство компаний соблюдают законодательные и нормативно-правовые требования и предпринимают предварительные шаги по совершенствованию корпоративного управления, в этой области существуют серьезные проблемы. Особое внимание следует обратить на проблемы несовершенства структуры выборных органов, осуществляющих общее управление компаниями (наблюдательные советы или советы директоров), наличия трудностей при распределении функций между ними и исполнительными органами; недостаточной открытости и информационной прозрачности; несовершенства структуры внутреннего аудита и управления рисками и др.

Интересен тот факт, что, даже обладая качественными системами корпоративного управления, большинство компаний практически не желают продвигать наилучшую практику корпоративного управления, как таковая определена в международном инвестиционном сообществе, среди своих клиентов.

Конечно, и здесь есть положительные примеры, но не будем показывать пальцем...

Причины недостаточности уровня корпоративного управления в российской практике можно объяснить ее сравнительно недолгой историей и закрытостью

большинства компаний в отношении структуры собственности (многие владельцы банков, инвестиционных компаний и промышленных предприятий являются также их менеджерами). До сих пор не решен вопрос структуры собственности в достаточно большом количестве компаний и банков, которые прошли процесс приватизации несколько лет назад.

Внедрение современных принципов корпоративного управления — это то существенное направление, где необходимо прикладывать максимум усилий для достижения результата. Любопытно, что, фактически не принося в основной деятельности реально выраженной материальной отдачи, правильно отстроенная система корпоративного управления и, в значительной мере, информационная открытость (подразумевающая под собой, вероятно, кристальную честность) способна принести компании в долгосрочном периоде ощутимые дивиденды. Опыт наших иностранных партнеров, выживших в бесконечных конкурентных войнах, доказывает, что эффективное и грамотное корпоративное управление — это далеко не последний аргумент в пользу закрепления компании на рынке и возможности ее успешного развития. А, например, по результатам исследования, проведенного *McKinsey* в 2002 г., в России инвесторы готовы платить на 38% больше за акции компаний с высоким уровнем корпоративного управления.

Следует отдать должное Банку России, который в настоящее время выступает инициатором более серьезных реформ в банковском секторе. Одним из реальных шагов в этом направлении стало повышение требований к кредитным организациям по степени открытости информации о собственниках. Усилия Банка России уже начали приносить свои плоды: в настоящее время руководство многих банков отводит приоритетную роль улучшению практики корпоративного управления. Этот бы опыт да в будущую инфраструктуру фондового рынка...

Высокий интерес к вопросам надлежащего корпоративного управления подтверждают и эксперты IFC — посещаемость открытых семинаров проекта IFC

ПРОЕКТ IFC

Цель проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России» — совершенствование практики корпоративного управления в российских банках, а также стимулирование кредитования предприятий малого и среднего бизнеса.

Проект осуществляется в рамках партнерства между Международной финансовой корпорацией (IFC) и Государственным секретариатом Швейцарии по экономике (seco) в Восточной Европе. Проект направлен на содействие развитию частного сектора в России и Украине.

Более подробную информацию о деятельности проекта можно получить на сайте www.ifc.org/rbcg.

«Корпоративное управление в банковском секторе России» в Москве и регионах России неизменно высокая.

В свое время Федеральная комиссия по ценным бумагам разработала рекомендательный Кодекс корпоративного поведения, но, несмотря на это, практика корпоративного управления реализуется в российских акционерных обществах очень медленно.

В последнее время и профессиональные участники фондового рынка обратили свое внимание на эту проблему.

Сегодня руководство многих российских компаний озабочено решением следующих вопросов: повышение эффективности совета директоров, стратегическое планирование, управление рисками, внутренний контроль и аудит, отношения с инвесторами. На опыте ДКК можно сказать, что это действительно так. Только за прошедшие 1,5 года компания провела несколько тренингов и консультационных семинаров по подобной тематике. С уверенностью можно утверждать, что такие прозрачные вещи, как миссия компании, ее стратегические цели, описание клиентской политики, в значительной степени упрощают взаимоотношения с внешним миром, прежде всего с клиентами. Очевидно, что гораздо приятнее и спокойнее работать с компанией, от которой понятно чего можно ожидать, которая открыто и четко говорит о своих интересах, приоритетах и планах. А соответствие 8 принципам деятельности (см. годовые отчеты компании: www.dcc.ru), о которых ДКК из года в год заявляет своим клиентам — это вовсе не дань моде, а необходимый элемент того самого корпоративного управления. И слово здесь ни в коем случае не должно расходиться с делом.

Ясно, что, кроме управления текущей деятельностью, функции корпоративного управления подразумевают постановку корпоративных целей, разработку механизмов и путей их достижения и, как следствие, контроль над соответствием корпоративной деятельности и корпоративного поведения требованиям действующего законодательства. Одной из важнейших функций корпоративного управления является защита интересов пользователей услуг (для банков — вкладчиков, для страховых компаний — страхователей, для депозитариев — депонентов и т. д.) как важнейшего элемента в структуре жизнедеятельности организации, где услуги — основной продукт. Этот сектор достаточно специфичен по сравнению, например, с обычными производственными предприятиями. А в отношении корпоративного управления происходит еще и

смещение основных принципов в сторону надежности деятельности, защиты интересов клиентов и максимально возможного снижения рисков.

Работая с банками, *IFC*, например, часто отмечает различия между положениями, формально зафиксированными в уставе банка, и его реальной практикой. Внутренние документы российских банков зачастую не соответствуют новейшим разработкам законодательных реформ и наилучшей международной практике. Но такая ситуация сложилась не только в банковском секторе. Многие не-кредитные организации живут жизнью, не всегда отвечающей зафиксированным в уставах положениям. Особенно циничным выглядит опыт российских компаний по наделению своих исполнительных органов функциями, во многом противоречащими установленным для применяемых организационно-правовых форм законодательным нормам, а также использование мифических структур собственности.

Однако, принимая во внимание высокий темп изменений, происходящих в сфере корпоративного управления, это вполне объяснимо. Буквально за последние пару лет стали заметны значительные позитивные сдвиги в этой области.

Обобщая сказанное, можно констатировать, что если раньше компании, в общем осведомленные о принципах надлежащего корпоративного управления, практически бездействовали, то в настоящее время они гораздо более активно стремятся улучшить практику корпоративного управления — будь то под давлением регулятора или на добровольной основе. Именно эта тенденция и позволяет оптимистично смотреть на вещи. Исследованиями доказана зависимость большего долголетия, успешности и прибыльности компаний от использования в своей работе представленных основных принципов корпоративного управления. Конечно, это всего лишь один из факторов, влияющих на развитие компании, но далеко не последний.

Говоря о корпоративном управлении, невольно вспоминается многострадальный отечественный Центральный депозитарий. Не возьмемся сегодня говорить о том, в каком же виде и когда он появится на горизонте отечественного фондового рынка, но одно можно и нужно сказать с уверенностью: такой важный элемент инфраструктуры рынка, который в перспективе будет иметь дело с огромными финансовыми потоками, получит в обслуживание необозримую клиентскую базу и, чего уж греха таить, сбои в работе которого могут привести к систем-

ному кризису, — такая машина просто обязана быть построена на принципах корпоративного управления. Максимально должны быть использованы опыт и стандарты, отработанные за многие годы на развитых мировых рынках.

А ведь именно расхождение мнений по вопросам корпоративного управления Центрального депозитария — серьезное препятствие в процессе его формирования. Собственно говоря, камнем преткновения в данном случае являются структура собственности Центрального депозитария, принципы контроля над его деятельностью, доступ к управлению депозитарием со стороны пользователей его услуг. К сожалению, даже в имеющихся в настоящее время документах, утвержденных регулирующими органами, данные вопросы никак не отражены.

В общем, было бы желание, а работу сделать можно. Можно и нужно. ■