

Рациональные деловые нормы и корпоративная практика

Некоторые принципы



Введение

Проект настоящей публикации был подготовлен Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР) при содействии компании “Куперс энд Лайбранд” для семинара “Рациональные деловые нормы и корпоративная практика”, состоявшегося в Лондоне 13 апреля 1997 года во время Ежегодного заседания Совета управляющих ЕБРР. В работе различных семинаров, встреч и обсуждений участвовал ряд ведущих бизнесменов, юристов и других лиц, занимающихся практической деятельностью в Восточной и Центральной Европе.

Докладчики и другие участники семинара отмечали важность внедрения рациональных деловых норм и корпоративной практики компаниями стран операций ЕБРР. Излагаемые здесь принципы встретили широкую поддержку у участников семинара и отражают высказанные ими соображения.

© Европейский банк реконструкции и развития, 1997 год

One Exchange Square
Лондон EC2A 2EN
Соединенное Королевство

Настоящая публикация подготовлена сотрудниками Банка с участием третьих сторон. Она не является документом с изложением официальной политики ЕБРР.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Для чего необходимы принципы?	2
Взаимоотношения с клиентами	2
Взаимоотношения с акционерами - корпоративное управление	3
Взаимоотношения с работниками	5
Взаимоотношения с поставщиками	5
Взаимоотношения с общественностью	6
Взаимоотношения с государственными органами и местными властями	6
Надлежащая система сдержек и противовесов	7
Формирование культуры, способствующей внедрению рациональных деловых норм и корпоративной практики	9

Для чего необходимы принципы?

Успех компании зависит, в конечном итоге, не только от наличия у нее рациональной стратегии, грамотного руководства, ценного имущества и перспективного рынка. Во многом успех определяется прочными связями компании с различными группами лиц, от которых она зависит: клиентами, акционерами, кредиторами, работниками, поставщиками, местной общественностью, государственными органами и местными властями. Прежде чем доверить свои деньги какой-либо компании кредиторы и инвесторы, думающие о завтрашнем дне, захотят убедиться в прочности и стабильности ее взаимоотношений со всеми этими группами лиц. Это - неотъемлемая часть того тщательного обследования, которое они проведут до взятия на себя обязательств.

Прочность и стабильность взаимоотношений определяются рациональной практикой, поведением и нормами. Таким образом, успех и будущее компании и ее возможности привлекать капитал зависят от внедрения и соблюдения таких норм. Цель настоящих принципов, разработанных ЕБРР при содействии компании "Куперс энд Лайбранд", - сформулировать такие нормы и тем самым помочь компаниям понять, какие более общие моменты учитываются солидными кредиторами и инвесторами при принятии решения о предоставлении кредита или вложении капитала. Для ЕБРР важно, чтобы клиенты учитывали эти моменты и решительно внедряли рациональные деловые нормы и корпоративную практику.

Несмотря на универсальный характер этих принципов, их, безусловно, необходимо конкретизировать применительно к каждой стране и к каждой компании с учетом действующих законов, норм и прочих конкретных обстоятельств (например, размера компании). Их не следует рассматривать как полный перечень инвестиционных критериев.

В странах, где правовая и бюджетно-налоговая системы меняются и где еще не сложилось общее мнение о том, какие деловые нормы можно внедрить уже сегодня, всем компаниям будет трудно сразу реализовать все без исключения нижеизложенные принципы. Вместе с тем компаниям важно четко представлять, к какого рода нормам им следует стремиться, и решительно добиваться их внедрения.

Взаимоотношения с клиентами

Важнейшей составляющей успеха любой компании является наличие стабильной клиентуры. Отсюда следует, что компания должна добиваться верности своих клиентов, предлагая им качественную и доступную по цене продукцию. Поэтому при вложении капитала в компанию кредиторы и инвесторы ожидают от нее реальной приверженности делу:

- выпуска товаров или оказания услуг неизменно высокого качества и по конкурентоспособным ценам;
- гласности во взаимоотношениях с клиентами и предоставления им надежной информации о ее товарах и услугах;

- учета всех аспектов обслуживания клиентов, включая общую надежность услуг, соблюдение сроков, оперативное рассмотрение жалоб и активный сбор откликов клиентов и реагирование на них. Многие компании мира уже успешно внедрили комплексные программы управления качеством, служащие образцом передовой практики в этой области;
- долгосрочных взаимоотношений с клиентами и недопущения использования благоприятной рыночной конъюнктуры для извлечения максимальной сиюминутной выгоды.

Взаимоотношения с акционерами - корпоративное управление

Акционеры являются владельцами компании. Поэтому взаимоотношения между руководящими органами компании и акционерами приобретают важнейшее значение. Как инвесторам, так и кредиторам важно четко представлять себе формы и возможности контроля акционеров за деятельностью руководства и участия в принятии ключевых решений. Это главнейший аспект "корпоративного управления", характеризующий форму "управления" компаний.

К рациональным принципам корпоративного управления относятся следующие:

- юридическое закрепление в уставе компании функций и обязанностей руководящих органов и акционеров;
- гласность в отношении состава акционеров с обнародованием правил голосования и реальных владельцев крупных пакетов акций. Недостаток сведений о личности крупных акционеров вызовет опасения о возможности связей с уголовными элементами, что явно закроет компании путь к получению капитала или кредитов из солидных источников. Кроме того, это затруднит акционерам возможность контроля за ситуациями, когда определенные акционеры могут преследовать конкретные цели, идущие вразрез с целями других акционеров;
- уважение права мелких акционеров на защиту от "разводнения" акций (например, при увеличении капитала с исключением из этого некоторых акционеров) или от иной потери стоимости (например, при расчетах с родственными компаниями по трансфертным ценам);
- порядок обеспечения достоверности списка акционеров;
- систематическая и открытая связь с акционерами путем предоставления им должным образом проверенной аудиторами отчетности, сведений о деятельности компании и разъяснений основных решений, принятых руководством, в виде годового обзора производственно-финансовой деятельности, включаемого в годовой отчет;
- предоставление акционерам достаточной информации о вопросах, по которым они должны принимать решения; в отношении открытых

акционерных обществ это включает соблюдение конкретных правил проведения собраний акционеров и принятия решений на них (доверенности и т.п.);

- четкое и ясное разделение полномочий между различными руководящими органами компании, то есть исполнительным органом, советом директоров¹ и собранием акционеров.

Хотя такое разделение полномочий будет осуществляться в каждом случае по-разному, совет директоров обычно отвечает за следующее:

- подбор генерального директора и контроль за его работой;
- определение стратегии и оценка общего ведения дел;
- одобрение крупных сделок;
- утверждение финансовых отчетов до их представления собранию акционеров;
- подготовка рекомендаций акционерам по вопросам, по которым они должны будут голосовать; и
- контроль за финансовыми ресурсами компании, чтобы не допустить продолжения компанией коммерческой деятельности, если она становится несостоятельной.

Функции собрания акционеров, как правило, заключаются в следующем:

- избрание директоров в совет директоров компании;
- утверждение отчетности компании;

– назначение аудиторов;

- одобрение изменений устава и основных решений, связанных с реорганизацией структуры компании или изменениями в ее деятельности; и
- утверждение выплаты дивидендов (хотя промежуточные дивиденды часто может утверждать лишь совет директоров).

- хорошо работающий совет директоров, обладающий знаниями, временем и доступом к сведениям, необходимым для эффективного исполнения им своих обязанностей. В крупных компаниях зачастую целесообразно создавать независимые комитеты совета директоров, конкретно отвечающие за такие вопросы, как надзор за подготовкой финансовых отчетов и принятие решений об оплате труда и условиях найма руководящих работников;
- совет директоров, который действует в фидуциарном качестве от имени всех акционеров, а в открытых акционерных обществах в него входит достаточное число директоров, которые действительно независимы от исполнительного органа компании. Компании должны учитывать проблемы, которые могут возникнуть при назначении на директорские посты государственных чиновников или представителей правительства. Директора должны избираться на строго определенный срок (с правом переизбрания на новый срок); и
- принцип обнародования личных финансовых интересов членов советов директоров в сделках, связанных с

¹ Под советом директоров мы имеем в виду правление и/или наблюдательный совет (если таковой имеется). Мы не включаем в этот термин исполнительные органы, состоящие только из штатных сотрудников компании.

компанией, и в прочих ситуациях коллизии интересов, а также принцип неучастия лично заинтересованных директоров в принятии решений по таким вопросам.

Взаимоотношения с работниками

Компании несут большую ответственность перед своими работниками. Несмотря на глубокие культурные и общественные различия между разными странами в этом вопросе, есть ряд основных принципов, которым обычно следуют успешно действующие компании во взаимоотношениях со своими работниками:

- надлежащее соблюдение трудового законодательства;
- обеспечение требуемых норм охраны и гигиены труда;
- принцип найма, оплаты труда и продвижения по службе работников без какой-либо дискриминации;
- уважение права рабочих на участие в профсоюзной деятельности;
- эффективные системы консультаций с работниками относительно условий труда и других вопросов, которые будут непосредственно затрагивать их на рабочем месте;
- четко сформулированные и гласные принципы оплаты труда, льгот, продвижения по службе и других условий труда; и
- забота о благосостоянии работников в целом, подтверждаемая аккуратным перечислением компанией обязательных или добровольных

взносов в пенсионные фонды для работников, а также строгим обеспечением сохранности любых организованных компанией пенсионных фондов путем отделения средств, принадлежащих таким пенсионным фондам, от средств, находящихся на балансе компании, и путем использования независимых доверительных распорядителей для управления средствами пенсионных фондов.

Эти основные принципы не должны рассматриваться как ограничение права предприятий и их руководства на поддержание дисциплины среди работников и на увольнение лишних работников в соответствии с местными законами (например, в отношении консультаций, истечения определенного срока и выплаты выходного пособия). Для обеспечения существования компании руководство должно иметь возможность пользоваться этим правом.

Взаимоотношения с поставщиками

Многие компании в исключительно большой степени зависят от своих поставщиков и их способности и готовности оказывать им надежную поддержку. Таким образом, справедливость и гласность во взаимоотношениях с поставщиками - существенно важные элементы рациональной корпоративной практики, поскольку они создают условия для обеспечения верности и надежности со стороны поставщиков. Поэтому компании должны:

- следовать четким и гласным принципам закупок;
- сурово наказывать работников, берущих взятки;
- избегать иметь дело с поставщиками, будь то местными или иностранными, которые пытаются направить процесс закупок в русло своекорыстных интересов;
- поддерживать строго коммерческие отношения с поставщиками, в частности, с теми, кто связан с компанией общей собственностью. Следует воздерживаться от сделок с использованием трансфертных цен, когда цены не отражают реальную стоимость приобретаемых товаров и услуг, а устанавливаются к выгоде определенных лиц (как-то лиц, связанных общей собственностью) и в ущерб другим акционерам, кредиторам или иным заинтересованным лицам;
- стремиться оперативно оплачивать счета поставщиков; и
- воздерживаться от закупок материалов, торговля которыми запрещена международными экологическими и иными конвенциями.

Взаимоотношения с общественностью

Поскольку любая компания является неотъемлемой частью населенного пункта, где она расположена, правильно построенные отношения с общественностью имеют важнейшее значение. Компании должны:

- учитывать моменты, вызывающие беспокойство у местного населения;
- связываться и в случае необходимости консультироваться с местным населением и с соответствующими группами, выражающими интересы общественности; и
- учитывать воздействие своей деятельности на окружающую среду и соблюдать все действующие природоохранные законы и нормы.

Хотя забота об окружающей среде рассматривается здесь как ответственность компании перед населенным пунктом, где она расположена, сфера этой ответственности может простираться значительно дальше и охватывать другие населенные пункты и районы, на окружающей среде которых может сказаться деятельность компании. Ущерб окружающей среде может создать для компаний значительную ответственность. Забота об окружающей среде сейчас стала важной проблемой для всех ответственных инвесторов и кредиторов.

Взаимоотношения с государственными органами и местными властями

Компании с хорошо налаженным руководством соблюдают законы страны, где они действуют и платят налоги. Это наилучший и единственно верный способ сохранения хороших взаимоотношений с государственными органами. Поэтому в качестве основополагающего принципа рационального кредитования и

инвестирования от компаний требуется:

- уплата всех добросовестно исчисленных налогов;
- соблюдение всех обязательных норм;
- получение всех разрешений и прочих государственных лицензий и одобрений, необходимых для их деятельности; и
- ведение дел с местными и центральными органами власти строго без личной заинтересованности, не прибегая к взяточничеству или неправомерным способам оказания влияния на принятие административных решений.

В странах, где законы, бюджетно-налоговые режимы и судебные системы нестабильны, эти принципы могут иногда рассматриваться как излишне обременительные или просто невыполнимые. В таких случаях лучше вести открытый и гласный диалог с властями о неудовлетворительности определенных положений местных законов, чем идти на шаги, которые могут в будущем обернуться санкциями или иными проблемами.

Во многих странах ответственность за несоблюдение компаниями законов страны пребывания, особенно налоговых, в значительной мере лежит на правительствах из-за нереалистичности законодательства или молчаливого согласия с недобросовестной практикой. Таким образом, на правительствах тоже лежит бремя ответственности за улучшение инвестиционного климата и за дальнейшую либерализацию экономики, что во многом будет способствовать

более четкому соблюдению компаниями юридических, нормативных и бюджетно-налоговых норм страны пребывания. Примеры либерализации включают отмену квот и произвольных ограничений и лицензирования, в результате которых органы власти получают в свои руки особые полномочия. Такие квоты, ограничения и лицензирование уменьшают приток инвестиций, сковывают инициативу предпринимателей, поощряют погоню за привилегиями и порождают коррупцию. Таким образом, и в более общем плане при ведении своих дел в обстановке открытости и беспристрастности, правительства могут подать хороший пример другим. Так они должны показать, что активно борются с коррупцией и предоставлением льгот и привилегий.

Надлежащая система сдержек и противовесов

Надлежащая система сдержек и противовесов необходима для обеспечения добросовестного ведения дел компанией и ее взаимоотношений с соответствующими группами лиц. Такая система сдержек и противовесов является частью корпоративного управления, основные принципы которого уже изложены выше. Она основывается на общих принципах обнародования информации, подотчетности руководства, разделения обязанностей и должного внутреннего контроля.

Краеугольным камнем политики обнародования информации является публикация всеобъемлющего годового отчета вместе с годовым финансовым

отчетом, сопровождаемым отчетом независимых внешних аудиторов. Однако в рамках политики обнаружения информации требуется и следующее:

- программные заявления о стратегической цели и политике компании с комментариями о том, в какой мере они были достигнуты за истекший год и каковы планы на предстоящий период;
- оперативное представление отчетов различным группам заинтересованных в компании лиц о любых событиях, которые могут иметь существенное воздействие на компанию; и
- надлежащее информирование соответствующих органов (будь то исполнительный орган, совет директоров или акционеры) о всех важных аспектах отношений между компанией или ее официальными лицами и иными сторонами.

Центральным элементом системы сдержек, противовесов и подотчетности руководителей является наличие у акционеров возможности следить за их деятельностью и наказывать за плохие результаты, в случае необходимости отстраняя руководителей от должности (что может стать весьма спорным моментом, когда руководитель сам владеет крупным пакетом акций). Полномочия акционеров в том, что касается направления деятельности компании и отстранения руководителей от должности, должны, однако, уравновешиваться необходимостью обеспечения руководителям компании определенной стабильности в их работе, без чего они не будут иметь

возможности или достаточных стимулов для успешного руководства компанией на долгосрочную перспективу.

И наконец, на более детализированном уровне внутренний контроль должен предусматривать:

- структуру управления, способствующую обмену информацией и некоторой коллегиальности при принятии решений во избежание излишней концентрации власти, что может повысить опасность злоупотреблений или мошенничества;
- порядок выявления коллизий интересов, затрагивающих директоров, руководителей или других ответственных работников компании, и информирования об этом совета директоров и, в соответствующих случаях, акционеров;
- порядок, обеспечивающий руководству эффективный контроль над деятельностью компании и, в частности, над движением денежных средств;
- наличие квалифицированных внутренних ревизоров и контролеров, подчиняющихся совету директоров компании и отвечающих за проверку соблюдения установленного внутреннего порядка, а также за контроль над всеми аспектами соблюдения юридических норм, надлежащего профессионального поведения и добросовестной деловой практики; и
- наличие независимых внешних аудиторов, берущих на себя ответственность за аудиторскую проверку отчетности компании,

анализ и подтверждение качества финансовых систем и процедур компании, а также за контроль за соблюдением применимых правил. В идеальном случае внешним аудиторам следует также поручать подготовку отчета о достижениях компании в области соблюдения сформулированных ею принципов корпоративного управления и деловых норм.

Формирование культуры, способствующей внедрению рациональных деловых норм и корпоративной практики

В конечном итоге, усилия, предпринимаемые компанией по внедрению рациональных деловых норм и корпоративной практики, не принесут успеха, если в самой компании, равно как и в той среде, в которой она действует, не сформируется культура, способствующая внедрению таких норм. Хотя на уровне компании инициатива в этом направлении должна исходить от руководства, то есть от исполнительного органа и основных акционеров, для внедрения такой установки требуются целенаправленные меры в масштабах всей компании. Сюда могут входить:

- разработка и распространение в компании кодекса поведения сотрудников;
- обучение работников; и
- наказание за нарушение норм поведения.

Несмотря на важность вышеуказанных мер, сами по себе они недостаточны, если инвестиционный климат, в котором действует компания, дает преимущество компаниям и лицам, не соблюдающим такие нормы. Поэтому соответствующие власти, компания, ее поставщики и клиенты, а также ее кредиторы и инвесторы, будь то отечественные или иностранные, должны сотрудничать друг с другом и с другими субъектами частного сектора в интересах создания таких условий, в которых компании сознавали бы, что соблюдение рациональных деловых принципов и корпоративной практики отвечает их долгосрочным интересам.

В конечном итоге, именно такой инвестиционный климат и привлечет солидных инвесторов и кредиторов.



