



ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

ФЕВРАЛЬ 2005 ГОДА



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Editor, eJournal USA: Economic Perspectives
IIP/T/ES
U.S. Department of State
301 4th St. S.W.
Washington D.C. 20547
USA
Электронный адрес: eyecon@state.gov

ОБ ЭТОМ ВЫПУСКЕ

Серия громких финансовых скандалов в корпорациях США и других стран привлекла внимание к последствиям слабого корпоративного управления. В то же время возросший спрос на инвестиционный капитал побудил компании и страны мира рассматривать эффективное управление как средство привлечения и сохранения инвесторов.

В широком смысле содержание понятия «корпоративное управление» охватывает правила поведения корпораций, акционеров и менеджеров, а также и меры, принимаемые государством для внедрения и исполнения этих правил. Корпоративное управление создает основу для стабильной и продуктивной деловой среды. Особенно важным оно может быть для предприятий на формирующихся рынках и для фирм, стремящихся занять видное положение в современной глобальной экономике, указывает во вступительном обзоре к журналу эксперт по корпоративному управлению Айра Миллстайн.

В Соединенных Штатах финансовые скандалы подтолкнули к всестороннему пересмотру законов, регламентирующих ведение бизнеса. Этот процесс получил оформление в законе Закона Сарбейнса-Оксли 2002 года. Эфиопис Тафара и Роберт Страхота из американской Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям (КЦББО) описывают сотрудничество КЦББО с зарубежными органами государственного регулирования, направленного на то, чтобы помочь иностранным фирмам в выполнении высоких новых стандартов, предусмотренных этим законом. А представитель Министерства юстиции США Кристофер Рей считает, что закон Сарбейнса-Оксли дал прокурорам более широкий набор средств для судебного преследования недобросовестных корпораций.

В других странах, особенно в развивающихся, для хорошего корпоративного управления может потребоваться преобразование систем политического и экономического управления из систем, основанных на связях, в системы, основанные на правилах, указывает Чарльз Оман и Даньел Блюм из Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Агентство США по международному развитию

(АМР) поясняет, каким образом, содействуя такой трансформации, оно наладило партнерские отношения с Центром международного частного предпринимательства (ЦМЧП), чтобы поддержать зарубежные проекты по развитию корпоративного управления, сочетающие знания местных особенностей с международными принципами.

Другие статьи в журнале посвящены образованию в сфере бизнеса и преподаванию практики управления на высоком моральном уровне в международном масштабе, корпоративному управлению в контексте семейных предприятий, роли акционеров в процессе принятия корпоративных решений и почему крупная фармацевтическая компания «Пфайзер» пришла к выводу о том, что «в бизнесе выгодно вести дела честно».

Цель этого выпуска «Экономических перспектив» – дать читателям обзор принципов корпоративного управления, современных тенденций в американской и международной политике, влияющей на бизнес и руководителей предприятий, и работы, проводимой в равной мере правительствами и предпринимателями для создания более прозрачной и подотчетной корпоративной среды. ■

Редакция



ВНЕШНЯЯ ПОЛИТИКА США

Государственный департамент США / Февраль 2005 года / Том 10 / Номер 1

<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

4 Закладывая основу экономического роста

Айра М. Миллстайн, старший партнер юридической фирмы «Вайль, Готшалл и Мангес»

Эффективное корпоративное управление становится все более важным для компаний и развивающихся стран, стремящихся привлечь инвестиции.

9 Цель – достижение международного консенсуса в области регулирования

Эфиопис Тафара и Роберт Д. Страхота, Отдел международных отношений Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям
Американские органы государственного регулирования работают со своими коллегами во всем мире, чтобы облегчить выполнение Закона Сарбейнса-Оксли 2002 года.

14 Судебное преследование корпоративных преступлений

Кристофер Рей, помощник генерального прокурора, Отдел уголовных преступлений Министерства юстиции
Министерство юстиции США принимает решительные меры против руководителей корпораций, злоупотребляющих своим должностным положением за счет акционеров.

19 Корпоративное управление: сложная задача развития

Чарльз Оман и Дэндел Блюм, Организация экономического сотрудничества и развития
Перед развивающимися странами стоит задача преобразовать механизмы политического и экономического управления, т.е. преобразовать системы, основанные на связях, в системы, основанные на правилах.

24 Создание прочной основы для формирования корпораций

Джон Салливан, председатель Центра международного частного предпринимательства, и Джорджия Самбунарис, специалист по рынкам ссудного капитала Агентства США по международному развитию

Соединенные Штаты выделяют все больше ресурсов, чтобы помочь странам с переходной и развивающейся экономикой создать благоприятные условия для конкурентоспособных и рентабельных предприятий, руководство которых добросовестно управляет ими.

31 Подготовка руководителей будущего

Мэри К. Джентайл, консультант по вопросам международного бизнеса

Высокие моральные принципы относятся к числу важнейших уроков, которые необходимо усвоить будущим менеджерам, изучающим процессы управления.

35 В защиту влиятельных акционеров

Роберт А.Г. Монкс, учредитель корпорации «Инститюшнл шерхолдер сервисиз»

Эффективно действующие акционеры – благо для бизнеса и экономики.

39 Деловой взгляд на корпоративное управление

Интервью с Розмари Кенни и Нэнси Нильсен из корпорации «Пфайзер»

Предприятия, которые надеются преуспеть на современном мировом рынке, должны отвечать новым, более строгим юридическим требованиям, а также учитывать ожидания со стороны общества.

45 Управление семейным бизнесом

Джон Л. Уорд, Центр семейного предпринимательства при Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета
Успеха добиваются те семейные фирмы, которые правильно определяют функции и обязанности владельцев, менеджеров и совета директоров.

50 Ключевые принципы корпоративного управления ОЭСР

51 Библиография

52 Ресурсы Интернета

ЗАКЛАДЫВАЯ ОСНОВУ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Айра М. Миллстайн



Эффективное корпоративное управление становится все более насущным для привлечения инвестиционного капитала. В особом выигрыше могут оказаться развивающиеся страны, внедряющие системы, которые подкрепляют доверие инвесторов прозрачностью и властью закона.

Фото сверху: Инвесторы предоставляют право руководить корпорацией совету директоров – группе людей, которым доверена задача принятия решений, наиболее отвечающих интересам компании и всех ее инвесторов. © Jose Luis Pelaez, Inc./CORBIS

Айра М. Миллстайн – старший партнер юридической фирмы «Вайль, Готшалл и Мангес ЛЛП», специалист по вопросам конкурентоспособного предпринимательства и стратегии, читает лекции на факультете менеджмента Йельского университета. Возглавляет Частную консультативную группу Глобального форума по корпоративному управлению, учрежденного Всемирным банком и Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Айра Миллстайн благодарит Ребекку К. Грапсас, сотрудницу компании «Вайль, Готшалл и Мангес ЛЛП», за ценный вклад в эту статью.

Корпоративное управление вступает в фазу глобальной конвергенции, определяемой растущим осознанием того, что странам необходимо привлекать и защищать всех инвесторов – как иностранных, так и внутренних. Принцип ясен: глобальный капитал в целом потечет благоприятными темпами туда, где он наиболее защищен, но не потечет вовсе или потечет с более высоким риском в места, где средства защиты неопределенны или отсутствуют.

Во многих странах, чьи правовые системы базируются на британском общем праве, в большинстве корпоративных решений интересы акционеров считаются приоритетными. Однако в остальном мире дело обстоит иначе – по крайней мере, до последнего времени.

Страны, которые традиционно культивируют идеи партнерства между менеджментом, работниками и другими заинтересованными лицами, имеют другие социальные приоритеты или смешанные государственно-частные формы собственности, в настоящее время признают защиту инвесторов важным сигналом для потенциальных поставщиков капитала. Особенно это относится к развивающимся странам. Они должны демонстрировать внедрение принципов корпоративного управления, чтобы укреплять доверие

инвесторов и привлекать капитал, что, в свою очередь, приведет к инвестициям и экономическому росту. Разумеется, эти принципы необходимо адаптировать к местным потребностям – универсального рецепта здесь нет. Но есть определенные общие положения, которыми нельзя пренебречь.

Корпоративное управление сочетает государственные нормативные акты и основные руководящие принципы частного сектора. В странах с более усложненными финансовыми рынками нормы и структуры корпоративного управления содержатся в законах, защищающих права собственности и права акционеров законодательными и подзаконными актами, судебными решениями и правилами котировки на фондовых биржах. Все это представляет собой основную управляющую инфраструктуру, позволяющую функционировать всей системе в целом. Наряду с формальными правилами, корпорации внедряют лучшие практические принципы и ориентиры, которые непрерывно вырабатываются частным сектором и учеными, реагирующими на преобладающие рыночные условия и требования инвесторов. Развивающимся странам необходимо учитывать оба элемента – государственную инфраструктуру и лучшие практические достижения.

Роль корпорации

Чтобы понять корпоративное управление, необходимо понимать саму концепцию корпорации и положение, которое корпорация занимает в деловом мире. Это понимание продемонстрирует, почему корпоративное управление в том виде, как я его описал, принципиально важно для легитимизации роли корпорации в обществе и создания двигателя экономического роста.

Корпорация – это структура, предусмотренная законом. В той или иной форме она существует сотни лет, и ее существенные черты оставались на протяжении всего этого времени практически одними и теми же.

Одной из важнейших особенностей корпорации является ограниченная ответственность, которая позволяет людям вкладывать в корпорацию деньги или иное имущество, не подвергая какие-либо другие свои активы риску в случае банкротства компании. Эти деньги заперты в компании, и инвесторы лишены какого бы то ни было реального доступа к ним. Например, они не могут требовать, чтобы компания выплатила дивиденды или вернула капитал. Их капитал подвергается риску, поскольку инвесторы получают прибыль в случае успе-

ха компании, но могут и потерять ее вообще, если компания обанкротится. После денежного или иного имущественного взноса в компанию инвесторам выдаются акции, которые означают право на вознаграждение за этот риск. В большинстве случаев акции свободно передаются, так что акционеры могут продавать свои доли другим инвесторам. Или они при желании могут совсем «уйти» из корпорации.

Еще одна ключевая особенность корпорации – долговечность существования. Способность корпорации сохраняться неопределенно долго придает предприятию стабильность, обеспечивая ситуацию, при которой предприятия могут пережить своих учредителей.

Корпорация стала доминирующей формой организации бизнеса в ответ на потребность в ростовом капитале. Это самый эффективный способ собрать вместе крупные капиталы. Акционеры имеют возможность делать инвестиции в компании без риска личной ответственности и не должны полагаться на репутацию или авторитет других инвесторов, как в случае товарищества. Они могут также рассредоточивать свой риск, вкладывая средства в ряд разных компаний с целью максимального увеличения собственной прибыли.

Совет директоров

В обмен на выгоды ограниченной ответственности, долговечности и возможности передать акции инвесторы предоставляют право управлять корпорацией группе людей, которым доверена задача принятия решений в интересах компании и всех ее инвесторов, а не только определенной прослойки инвесторов. Таким образом, корпорацией не руководят инвесторы с особыми интересами, и акционеры защищены от индивидуальных интересов друг друга. Эта группа облеченных доверием людей, избираемых акционерами, называется советом директоров.

Законы, регулирующие деятельность корпораций, в значительной степени относятся к совету директоров, причем многие конкретные нормы предназначены для укрепления уверенности инвесторов в правильности действий директоров. Совет отвечает за управление или руководство бизнесом и делами компании. На практике совет делегирует свои полномочия по принятию повседневных решений, касающихся деятельности компании, постоянным сотрудникам, работающим на профессиональной основе. Советы назначают главного исполнительного директор для координации и надзора за этими

административными мероприятиями, а тот, в свою очередь, получает право нанимать главных менеджеров.

Однако интересы акционеров, директоров и менеджеров порой могут противоречить друг другу. Например, одни акционеры могут захотеть получить дивиденды, а другие акционеры и менеджмент могут предпочесть реинвестировать прибыль и обеспечить внутренний рост корпорации. Совет обязан улаживать эти конфликтующие интересы, принимая решения, в наибольшей степени отвечающие интересам компании и всех ее акционеров.

КОНВЕРГЕНЦИЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Во многих странах с системой общего права акционеры являются той базой, которую директора учитывают в первую очередь в процессе принятия решений. Другие страны, такие как Франция, Германия и Нидерланды, исторически делают упор на интересы других заинтересованных лиц, включая сотрудников, кредиторов, клиентов, поставщиков и населенный пункт, в котором действует корпорация. Современное корпоративное управление тяготеет к конвергенции этих двух моделей.

Интересы инвесторов все больше выходят на первый план вследствие глобальной природы современных инвестиций, возвышения институционального инвестора в качестве ведущего участника и соответствующего акцента на защиту инвестиций – независимо от того, где расположена штаб-квартира корпорации. Более того, правления корпораций все больше осознают необходимость справедливо относиться к заинтересованным лицам, не являющимся акционерами, и учитывать их интересы, с тем чтобы корпорация могла не только добиваться финансового успеха, но и соответствовать требованиям социальной ответственности, предъявляемым к ней этими и другими заинтересованными лицами. Таким образом, конвергенция происходит с обеих сторон. Например, когда фармацевтическая компания «Джонсон энд Джонсон» добровольно изъяла из оборота все упаковки болеутоляющего средства «Тайленол» сразу после того, как стало известно, что их герметичность, возможно, была нарушена, она проявила настоящую ответственность.

Подотчетность акционерам и другим заинтересованным лицам обеспечивается с помощью ряда обязанностей, которые должны выполнять директора, принимая решения. В той или иной форме сформулированных во многих развитых странах, Это так называемые фидуциар-

ные обязанности. К ним относятся обязанность проявлять осторожность, обязанность быть верным компании, обязанность действовать открыто и прозрачно и обязанность действовать добросовестно. Невыполнение любой из этих обязанностей может привести к потенциальной ответственности директора либо перед органами государственного регулирования, либо перед акционерами. В Соединенных Штатах, например, акционеры могут инициировать судебные процессы в отношении директоров от своего имени или от имени компании с целью получения компенсации за предполагаемое невыполнение фидуциарной обязанности. Такие дела в Соединенных Штатах очень широко распространены, о чем свидетельствует множество исков акционеров против компаний «Энрон», «Тайко», «УорлдКом» и многих других. Одни иски обоснованны, другие – нет, но возможность таких исков является сильной мотивацией к более качественной работе директоров.

Акционеры могут также совершить «прогулку по Уолл-стрит» и продать свои акции, если они недовольны происходящим в компании. А в случае более вопиющего поведения могут вмешаться и органы государственного регулирования. Наличие и исполняемость этих директорских обязанностей существенно различаются по странам. В то же время становится ясно, что обязанности сами по себе, без механизмов приведения их в исполнение, бессмысленны.

РИСК И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Может возникнуть резонный вопрос: по душе ли будет директорам принимать решения, которые могут принести компании хорошую прибыль, но сами по себе сопряжены с риском или неопределенностью? В этом отношении директорам помогает закон, освобождающий их от ответственности за свои решения, при условии, что они действуют добросовестно, с осторожностью и усердием. В Соединенных Штатах, например, это определяется в ходе судебного рассмотрения. Кроме того, компании могут брать на себя издержки, связанные с защитой директоров, которые действуют добросовестно, а также могут приобретать страховку для покрытия таких расходов. Все это в сочетании с изложенными выше обязанностями позволяет уменьшить риск ошибок, не принося в жертву экономическую эффективность в процессе принятия решений.

В качестве иллюстрации рассмотрим такой сценарий. Правление золотодобывающей компании решает вопрос о том, приобретать ли

дорогостоящую лицензию на разведку территории, где вероятность наличия ценных месторождений золота составляет 20 процентов. Не расположенная к риску группа директоров могла бы отвергнуть такой шанс, если бы у акционеров была возможность предъявить им иск после того, что обнаружат, что никаких месторождений нет. Подобные решения на совокупном уровне были бы катастрофическими для бизнеса, поскольку опасливые директора могли бы принять множество экономически неэффективных решений. Но если личной ответственности нет, те же самые директора, скорее всего, будут принимать более эффективные решения. Такая общая система защищает директоров по так называемой норме о деловых решениях. Суды защищают директоров, принимающих деловые решения добросовестно, с осторожностью и усердием.

УКРЕПЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ ИНВЕСТОРОВ

Юридические требования, относящиеся к директорам, составляют часть общей системы, нацеленной на укрепление доверия инвесторов к корпоративной форме. Многие из них носят структурный характер, в том числе введенные в ходе реформ корпоративного управления в последние годы – такие, как обязательная независимость директоров, структуры комитетов, обязывающие независимых директоров проводить закрытые заседания без присутствия менеджеров, чтобы откровенно и открыто обсуждать любые вопросы по своему усмотрению, и действующая аудиторская комиссия.

В последнее время корпоративное управление начало ориентироваться на другие способы достижения высоких этических стандартов среди директоров и менеджеров. Например, председатель Комиссии США по ценным бумагам и биржам Уильям Доналдсон подчеркнул, что директорам и старшим менеджерам важно самим задать сверху верный тон в следовании высоким этическим стандартам. В перспективе корпоративное управление будет стремиться находить директоров с высокими моральными принципами, наделенных качествами, которые высоко ценил экономист 18-го века Адам Смит, такими как, как благоразумие, справедливость, доброжелательность, сдержанность, порядочность и умеренность. Советы, в которые входят люди, обладающие хотя бы некоторыми из этих качеств, должны укреплять доверие инвесторов к совету и корпорации. Более того, директора, способные демонстрировать свои нравственные ориентиры, должны

быть более склонны к принятию рискованных, но эффективных решений, поскольку суды с меньшей вероятностью будут возлагать ответственность на таких лиц.

Наличие эффективного режима корпоративного управления будет важным для решения отдельного инвестора о том, покупать ли акции компании. Едва ли инвесторы захотят вкладывать свои средства в корпорацию, чьим директорам и менеджерам нельзя доверять правильные действия в интересах всех акционеров. Решение каждого потенциального инвестора о том, вкладывать или не вкладывать средства в компанию, могут накапливаться на национальном уровне, иллюстрируя важность корпоративного управления в макромасштабе. Если страна или регион имеют наглядную управленческую инфраструктуру, государственную и частную, их экономика в целом выиграет от увеличения местных и внутренних инвестиций.

Опыт Бразилии

Недавние реформы в Бразилии служат полезной иллюстрацией тому, как уверенность инвестора в честности корпорации как института может быть решающим фактором роста рынка капиталов. Программа реформ была начата на бразильской фондовой бирже в октябре 2000 года после многолетнего застоя. Менее чем через год был открыт второй рынок под названием «Нову Меркаду». «Нову Меркаду» предписывает жесткие стандарты корпоративного управления в качестве необходимого условия котировки и успешно привлекает инвестиции. Критерии корпоративного управления, подобные введенным «Нову Меркаду», укрепили уверенность инвесторов в неподкупности корпоративной формы и тех, кто осуществляет надзор за их инвестициями. Например, правила, регламентирующие сделки, связанные с конфликтом интересов, способствовали созданию прозрачной обстановки и хорошему информированию участников рынка. Кроме того, управленческие меры по защите прав акционеров обеспечили ответственность директоров и менеджеров перед инвесторами.

«Нову Меркаду» продемонстрировало, как важны для инвесторов открытость, прозрачность и наличие эффективного корпоративного управления. Этот урок не ограничивается странами с фондовыми биржами – он относится к любой корпорации и стране, ищущей новый капитал для роста на глобальных рынках капиталов, имеющих все более сложную структуру. В равной мере относится он и к другим

поставщикам капитала, в том числе банкам, которые могут улучшать положение в местной экономике, совершенствуя собственное корпоративное управление, тем самым, привлекая депозиты, и управление заемщиков, предоставляя кредиты тем заемщикам, которые демонстрируют надлежащее управление.

Развивающиеся страны могут обращаться к моделям корпоративного управления, которые действуют в других регионах мира, за руководством при выработке и введении местных норм и принципов корпоративного управления. На мировом рынке капиталов эти нормы и принципы могут способствовать укреплению доверия инвесторов к местным корпорациям, что, в конечном счете, приведет к экономическому росту и процветанию. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, не обязательно отражают взгляды или политику правительства США.

ЦЕЛЬ – ДОСТИЖЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО КОНСЕНСУСА В ОБЛАСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Эфиопис Тафара и Роберт Д. Страхота



Свыше 1 200 иностранных компаний представляют документы Комиссии США по ценным бумагам и биржевым операциям и таким образом подвергаются воздействию изменений в законодательстве США, включая Закон Сарбейнса-Оксли, принятого в 2002 году. В целях облегчения соблюдения законов этими и прочими фирмами представители регулятивных органов США проводят и продолжают проводить работу в тесном контакте со своими зарубежными коллегами и представителями деловых кругов, направленную на устранение барьеров и расхождений в сфере национальных стандартов и практики их применения.

Фото сверху: Президент Буш беседует с руководителями деловых предприятий, разъясняя им основные положения своей программы проведения корпоративной реформы. (Фото АП/Кэти Уилленс)

Эфиопис Тафара и Роберт Д. Страхота являются соответственно директором и заместителем директора Международного отдела Комиссии Соединенных Штатов по ценным бумагам и биржевым операциям. Взгляды, выраженные в данной статье, представляют собой взгляды ее авторов и не обязательно отражают взгляды упомянутой комиссии, других ее членов или сотрудников КЦББО США.

Закон Сарбейнса-Оксли является самым всеохватывающим и значительным законодательством США по ценным бумагам, затрагивающим деятельность публичных акционерных компаний и независимых бухгалтерских работников с момента создания в 1934 году вышеупомянутой Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям (КЦББО). Крупномасштабные реформы, предусматриваемые в этом законе, касаются обнародования информации о деятельности и финансовой отчетности публичных акционерных компаний, корпоративном управлении и аудиторском контроле. Однако наиболее замечательную особенность в упомянутом законе представляют собой интерес, активное отношение и споры, которые данный закон вызвал за пределами Соединенных Штатов. Когда была создана КЦББО, никто и представить себе не мог, что пересмотр законов США о ценных бумагах может оказывать столь огромное влияние за рубежом. В настоящее время на более чем 1 200 иностранных компаний, подающих документы в КЦББО, приходится почти 10 процентов всех компаний, представляющих отчетную документацию в КЦББО. Акции некоторых из этих компаний являются одними из наиболее активно обращающихся на фондовых рынках США.



Член Палаты представителей Майкл Оксли, слева, и Сенатор Пол Сарбейнс, инициаторы пересмотра системы корпоративного управления Соединенных Штатов, беседуют с журналистами у Белого дома. (Фото АП/Рона Эдмондса)

Сегодня, как никогда, во всем мире проявляется взаимозависимость рынков ссудного капитала, и изменения, вносимые в соответствующие законодательства отдельных стран, могут иметь последствия за пределами их государственных границ.

РЕФОРМЫ, ПРЕДУСМАТРИВАЕМЫЕ ЗАКОНОМ САРБЕЙНСА-ОКСЛИ

В общем и целом, основные реформы, содержащиеся в Законе Сарбейнса-Оксли, могут быть разбиты на три категории. Во-первых, в этот закон включены важные реформы, имеющие своей целью повышение эффективности деятельности представителей бухгалтерской профессии и восстановление доверия к последней. Данный закон прекращает саморегулирование в рамках бухгалтерской профессии в той ее части, которая касается аудита финансовых отчетов публичных акционерных компаний. Вместо упомянутого саморегулирования этот закон создает совет бухгалтерского контроля публичной акционерной компании, представляющий собой независимый орган частного сектора, который, в свою очередь, подлежит контролю со стороны КЦББО.

Во-вторых, Закон Сарбейнса-Оксли обеспечивает наличие новых правовых инструментов принудительного применения законов о ценных бумагах. Комиссия по ценным бумагам и биржевым операциям использовала и продолжает использовать эти инструменты для расширения

масштабов имеющейся у нее программы обеспечения соблюдения упомянутых законов. За последние два финансовых года данная комиссия инициировала более 1 300 судебных дел с целью обеспечения соблюдения законов о ценных бумагах, свыше 370 из которых касались подлога и мошенничества в сфере финансовой отчетности и ведения бухгалтерского учета. Мы получили распоряжения о взыскании штрафов и возмещении денежных выгод, полученных недобросовестным путем, на общую сумму почти 5 миллиардов долларов США, и приняли действия, направленные на то, чтобы запретить более чем 330 должностным лицам продолжать свою деятельность в качестве служащих или директоров публичных акционерных компаний.

В-третьих, закон, о котором идет речь, вводит новые требования, имеющие своей целью обнародование публичными акционерными компаниями информации о своей деятельности и о практических методах ведения ими своей финансовой отчетности. Положения, касающиеся заверения управляющими высшего ранга (УВР) и вице-президентами корпораций по финансам (ВПКФ) финансовых отчетов, включая надлежащий характер средств и процедур контроля раскрытия информации, направлены на то, чтобы не осталось никаких сомнений относительно обязанностей и ответственности высшего исполнительного руководства корпорации в сфере финансовой отчетности. Кроме того, в этой категории содержатся положения, на которые в настоящее время компании и аудиторы обращают самое пристальное внимание – требования о предоставлении руководством компаний годового финансового отчета и результатов аудиторской проверки имеющихся в компаниях средств внутреннего контроля за составлением финансовой отчетности.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ГРАНИЦЫ И ЗАБОТА О СУВЕРЕНИТЕТЕ

Несмотря на то, что Закон Сарбейнса-Оксли представляет собой реакцию законодательных органов США на финансовые неудачи американских компаний, таких как «Энрон» и «УорлдКом», финансовые проблемы, обнаружившиеся у неамериканских компаний, таких как «Ахолд», «Пармалат», «Ройал датч-Шелл» и «Вивенди», подтверждают тот факт, что спорные вопросы, на решение которых направлен вышеупомянутый закон, выходят за пределы государственных границ отдельных стран.

В настоящее время законодатели и представители регулятивных органов во всем мире



Председатель Комиссии по ценным бумагам и биржевым операциям Уильям Доналдсон выступает перед Сенатским комитетом по банковской деятельности в Конгрессе США. (Фото АП/Денниса Кука)

активно работают над совершенствованием корпоративного управления, аудиторского контроля и других аспектов процесса финансовой отчетности. Существует и быстро утверждается международный консенсус относительно многих чрезвычайно важных целей, что явствует из заявлений Международной организации комиссий по ценным бумагам по поводу отчетности, касающейся информации о состоянии дел компании или других явлениях и событиях, способной воздействовать на курс ценной бумаги, обсуждения и анализа финансовых отчетов со стороны руководства компании, независимости аудиторов и аудиторского контроля. Многие территориально-административные единицы, включая некоторые государства-члены Европейского Союза (ЕС), прилагают усилия, направленные на реформирование своих систем аудиторского контроля, а ЕС обнаружил «Приоритетные направления повышения качества установленных законом аудиторских проверок» в своих странах-членах. Кроме того, принятые в 2004 году поправки к «Принципам корпоративного руководства Организации экономического сотрудничества и развития» делают больший акцент на роли комитетов независимых директоров и аудиторов в процессе финансовой отчетности.

Несмотря на то, что КЦББО разделяет вышеуказанные цели с нашими иностранными коллегами, мы с самого начала признавали тот факт, что для некоторых представителей

регулятивных органов зарубежных стран и их участников рынка отдельные аспекты Закона Сарбейнса-Оксли содержат в себе потенциальные возможности наличия противоречий между законами о суверенитете и заботой о нем. Конгресс США недвусмысленно дал понять, что, в общем и целом, этот закон не должен делать различия между отечественными и иностранными компаниями. Разумеется, инвесторы США, совершающие сделки на рынках этой страны, имеют право на те же самые защитные меры независимо от того, является ли эмитент какой-либо ценной бумаги иностранным или отечественным.

В то же время, КЦББО признает, что ее правила, распространяющиеся на участников рынка из зарубежных стран, должны осуществляться на практике с применением обоснованного и взвешенного подхода, который стимулирует сотрудничество и достижение консенсуса. Одна из самых больших трудностей, с которой приходится сталкиваться этой комиссии в ходе проведения в жизнь Закона Сарбейнса-Оксли, состоит в том, чтобы выполнять поручения Конгресса и при этом признавать наличие потенциальных возможностей возникновения противоречий, когда дело касается иностранных законов и правил. Наша готовность рассматривать интересы представителей иностранных государств является залогом того большого значения, которое мы придаем открытому диалогу и имеющимся у нас прочным связям с нашими коллегами из зарубежных стран.

СГЛАЖИВАНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ФИРМАМИ

К числу наиболее важных реформ, предусматриваемых Законом Сарбейнса-Оксли, относятся реформы, затрагивающие роль аудиторского комитета совета директоров в осуществлении надзора за бухгалтерским учетом, аудитом и финансовой отчетностью. Подход КЦББО к претворению в жизнь требований аудиторского комитета, предъявляемых компаниям, ценные бумаги которых допущены к официальной торговле, представляет собой один из примеров наших усилий по устранению потенциальных конфликтов и сглаживанию противоречий, возникающих в связи с наличием различных требований, которые выдвигаются зарубежными регулятивными органами.

Упомянутый закон требует, чтобы эта комиссия приняла правило, предписывающее национальным учреждениям, занимающимся торговлей ценными бумагами, и Национальной ассоциации дилеров по ценным бумагам запре-

щать допуск к официальной торговле любой ценной бумаги того или иного эмитента, которая не соответствует требованиям аудиторского комитета, обусловленным данным законом. Все члены аудиторских комитетов компаний, имеющих допуск к официальной торговле ценными бумагами, должны быть независимыми директорами, а аудиторские комитеты должны нести прямую ответственность за назначение независимых бухгалтеров эмитента, выплату им вознаграждения и осуществление надзора за их работой.

Исходя из соображения о том, что имеются потенциальные возможности выдвижения иностранными толкователями законов зарубежных правовых требований, противоречащих законодательству США, это правило КЦББО включает в себя определенные средства, сглаживающие для иностранных частных эмитентов возможные противоречия. В средствах, с одной стороны, учитываются иностранные системы корпоративного управления, а, с другой, сохраняется присутствующее в упомянутом законе намерение обеспечить такое положение, при котором лица, несущие ответственность за осуществление контроля над внешними аудиторами какой-либо компании, являются независимыми от ее руководства. Упомянутые средства сглаживания противоречий:

- позволяют не входящим в состав руководства служащим быть членами аудиторских комитетов в соответствии с предъявляемыми некоторыми странами требованиями о наличии представителей рядовых служащих в совете директоров;
- позволяют акционерам отбирать или утверждать состав аудиторов, что также соответствует требованиям, предъявляемым во многих странах;
- позволяют альтернативным структурам, таким как предусмотренные законом аудиторы или советы аудиторов, выполнять аудиторские контрольные функции там, где у этих структур имеются соответствующие полномочия в силу предъявляемых в их стране требований, причем упомянутые структуры не избираются руководством эмитента, и ни одно из должностных лиц эмитента, ведающих разного рода исполнительными функциями, не является членом альтернативных структур, о которых идет речь;
- позволяют быть членами аудиторских комитетов представителям иностранного правительства и не имеющим права голоса представителям держателя контрольного пакета акций при

условии, что эти представители не входят в состав руководства.

Некоторые наблюдатели не считают, что Комиссия по ценным бумагам и биржевым операциям достаточно сделала для сглаживания противоречий с зарубежными участниками рынка, и потребовали исключения некоторых требований на основе его взаимного признания. Разумеется, мы с уважением относимся к этим взглядам, но считаем, что КЦББО, равно как и любой другой национальный регулятивный орган, имеет суверенное право на определение положений и условий, в соответствии с которыми компании и их представители могли бы иметь доступ к инвесторам на подведомственной КЦББО (и любому другому национальному регулятивному органу) территории. По сути дела, задача сводится к тому, чтобы делать это на разумной и равноправной основе, стимулирующей международное признание действующей системы регулирования.

Трудности, с которыми приходится сталкиваться ИНОСТРАННЫМ ФИРМАМ

Несмотря на то, что Закон Сарбейнса-Оксли не предусматривает освобождения иностранных частных эмитентов от каких-либо предъявляемых этим законодательным актом требований, КЦББО и впредь будет чутко реагировать на необходимость сглаживания противоречий с уникальными иностранными структурами и требованиями. В настоящее время многие зарубежные компании и их аудиторы упорно пытаются довести до конца разработку процессов, необходимых для отчетности по средствам и методам внутреннего контроля, и уже добились значительного прогресса в этом направлении. Мы признаем, что положения упомянутого закона об обнародовании информации о средствах и методах внутреннего контроля являются самыми трудными и дорогостоящими для их практического исполнения. Однако из всех реформ, содержащихся в законе, о котором идет речь, налаживание этих процессов могло бы иметь самое большое долгосрочное воздействие на повышение точности и надежности финансовой отчетности. Тем не менее, для зарубежных компаний упомянутые реформы в некоторых случаях требуют значительного переосмысления условий контроля. В этом состоит одна из причин того, что КЦББО отодвинула дату выполнения условий Закона Сарбейнса-Оксли зарубежными компаниями до финансовых годов, оканчивающихся 15 июля 2005 года или позже этого срока.

Впоследствии упомянутая комиссия предприняла шаги отнесения на более поздний срок соблюдения этого закона некоторыми компаниями США с собственной рыночной капитализацией в размере менее 700 миллионов долларов США, и мы намереваемся проводить разумную политику в предъявлении требований о выполнении положений данного закона и в отношении зарубежных эмитентов. Пожалуй, самое важное здесь состоит в том, что многим компаниям за рубежом, особенно в Европе, придется в ближайший период столкнуться с дополнительными трудностями, которые выйдут далеко за рамки трудностей, испытываемых компаниями США, поскольку упомянутые зарубежные компании начинают переход на международные стандарты финансовой отчетности лишь в 2005 году. С целью реагирования на эти серьезные трудности КЦББО выступила с предложением о внесении поправок в наши требования, предъявляемые к отчетности. Эти поправки облегчили бы иностранным частным эмитентам переход на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФИ). Мы по-прежнему будем проводить мониторинг продвижения вперед в упомянутых областях. Мы готовы поддерживать связь с нашими зарубежными коллегами и вести с ними открытый диалог с целью обсуждения беспокоящих их вопросов, которые касаются как средств и методов внутреннего контроля, так и перехода на МФСИ.

РАСШИРЕНИЕ МАСШТАБОВ ОБЩЕСТВА АКЦИОНЕРОВ

Наше регулирование рынков США и регулирование нашими иностранным коллегами своих рынков является неотъемлемой частью более масштабной проблемы – движения миллионов людей во всем мире по направлению к тому, что получило название «общества акционеров». В настоящее время более 13 миллионов семей в Индии являются прямыми инвесторами, вложившими свои финансовые средства в долговые или обыкновенные доле-вые инструменты. По имеющимся оценкам, в Китае насчитывается 60 миллионов активных владельцев акций. Владение акциями создает новые благоприятные возможности для создания сбережений и накопления богатства, а также для использования капитала в предпринимательских целях в форме коммерческих предприятий, представляющие собой источник жизненной силы растущей экономики различных стран.

Основной проблемой для каждого участника финансовых рынков независимо от компании или страны должно быть поддержание высоких стандартов, способствующих укреплению доверия и уверенности. Инвесторы могут перемещать капитал по всему Земному шару путем нажатия нескольких клавиш компьютера и делают это на практике. Наличие нестабильных и непредсказуемых условий – являющихся результатом слабого корпоративного руководства, применения неэффективных стандартов бухгалтерского учета или отсутствием надлежащего уровня прозрачности – неизбежно приводит к бегству капитала. Инвесторы сами должны заботиться о том, чтобы компании выполняли свои обязательства и действовали в духе всех тех требований, которые предъявляются к ценным бумагам и корпоративному руководству.

Одной из самых приоритетных задач Соединенных Штатов и КЦББО является содействие стимулированию роста рынков ссудного капитала и тех многочисленных выгод, которые приносят активно развивающиеся рынки и хорошо налаженное корпоративное руководство. Эти выгоды помогают сокращать себестоимость капитала и обеспечивать более стабильную основу долгосрочного экономического роста. В свою очередь, подобные условия стимулируют достижение процветания и создают инвесторам благоприятные возможности для получения более высоких прибылей. Только в условиях широкого признания этих ценностей нашим рынкам ссудного капитала удастся сохранить по праву принадлежащую им роль инструмента процветания в Соединенных Штатах и во всем мире. ■

СУДЕБНОЕ ПРЕСЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ

Кристофер Рей

Министерство юстиции США принимает решительные меры против преступлений корпораций, используя при этом средства, предусмотренные в Законе Сарбейнса-Оксли от 2002 года, с тем, чтобы прекратить преступные действия руководителей и сотрудников корпораций, которые злоупотребляют занимаемыми ими должностями в целях личного обогащения за счет всех остальных акционеров.

Стратегии и политика борьбы с корпоративной преступностью определяются Оперативной группой по борьбе с корпоративным мошенничеством, созданной Президентом Бушем в 2002 году после того, как по Соединенным Штатам прокатилась волна корпоративных скандалов. В эту структуру входят группа Министерства юстиции, которая уделяет основное внимание более активному проведению в рамках самого этого министерства мероприятий для обеспечения выполнения законодательства по борьбе с преступностью, и межведомственная группа, которая стремится обеспечить выполнение закона путем расширения сотрудничества между всеми федеральными правоохранительными органами. Недавние случаи судебного преследования наглядно показывают новые и энергичные методы, которые применяет это министерства в борьбе с преступностью в сфере бизнеса.

11 сентября 2003 года было утверждено назначение Кристофера Рея на должность помощника генерального прокурора в Отдел уголовных преступлений Министерства юстиции США. Рей работает в этом министерстве с 2001 года и занимается расследованием и разбирательством федеральных судебных дел, включая дела, связанные с мошенничеством с ценными бумагами, коррупцией в государственных органах, организациях и учреждениях, рэкетом, разного рода подделками и иммиграцией.

Корпоративные преступления наносят вред инвесторам, работникам и рынкам ссудного капитала, которые финансируют нужды существующих фирм и содействуют созданию новых коммерческих предприятий. Недавние ставшие известными случаи корпоративного мошенничества и других преступлений привели к большей необходимости проведения расследований и судебного преследования преступлений руководителей и сотрудников корпораций, злоупотребляющих своим положением в целях личного обогащения и одновременно подрывающих доверие инвесторов, персонала, финансовых институтов и рынков ссудного капитала.

Судебные преследования корпоративного мошенничества и связанного с ним неправомерного поведения наглядно показывают, что преступная деятельность охватила высшие уровни нескольких крупных корпораций, акции которых обращаются на бирже, брокерских фирм, бухгалтерских и аудиторских фирм и т.д. Небольшое число нечестных людей подрывают репутацию многих честных компаний и их руководителей. Эти правонарушители причинили вред работникам, которые в течение многих лет неутомимо работали в своих компаниях. Упомянутые преступники наносят ущерб инвесторам и пенсионерам, убежденным в том, что обещания этих компаний можно было доверить свое финансовое будущее, ибо они обеспечивали рост.

Вышеупомянутые разоблачения коррупции и обмана в ряде весьма известных корпораций угрожают подорвать доверие населения к корпорациям, финансовым рынкам и экономике. Кроме того, эти разоблачения показали, что необходимо с новой силой уделять главное внимание эффективности корпоративного руководства.

МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНА

Для того чтобы заняться разбором этих и других злоупотреблений, о которых стало известно в результате недавних скандалов, связанных с корпоративным мошенничеством,

которое затронуло такие фирмы, как «Энрон», «УорлдКом», «ХелсСаут» и «Аделфия», Президент Джордж Буш создал в июле 2002 года Оперативную группу по борьбе с корпоративным мошенничеством. В состав этой группы, возглавляемой заместителем Генерального прокурора, входят представители Министерства юстиции, задача которых состоит в том, чтобы более активно проводить в рамках самого этого министерства мероприятия по обеспечению выполнения законодательства по борьбе с преступностью, а также межведомственная группа представителей следственных и регулятивных органов, уделяющая основное внимание расширению сотрудничества и проведению совместных мероприятий регулятивного, следственного и правоохранительного характера во всех федеральных правоохранительных учреждениях при решении вопросов корпоративного мошенничества, подпадающие под юрисдикцию федеральных органов.

Судебные преследования недавних случаев корпоративного мошенничества охватывают целый ряд преступлений, включая подделку бухгалтерских книг и других документов, представление ложных финансовых отчетов акционерам и регулятивным органам, ведение «неофициальных» счетов и налаживание «неофициальных» связей, используемых для сокрытия мошеннической деятельности, злоупотребление высоким служебным положением в корпорации в целях получения личной выгоды за счет этой корпорации и инсайдерные торговые операции с ценными бумагами (незаконные операции с ценными бумагами на основе внутренней информации о деятельности компании-эмитента). Часто предъявляются связанные с основными обвине-

ния в препятствовании проведению и попытках срыва ревизий и расследований, относящихся к мошенническому проступку, уничтожению или изменению корпоративной документации, лжесвидетельству перед большими жюри и следственными органами, а также к сопутствующей преступной деятельности.

На правовом фронте, в июле 2002 года Конгресс США принял Закон Сарбейнса-Оксли. В этом законе предусматривается реформа ведения бизнеса в Соединенных Штатах, которая будет самой всеохватывающей за последние

60 лет. Упомянутый закон дает обвинителям в суде и представителям регулятивных органов новые средства, позволяющие укреплять корпоративное управление, повышать ответственность корпораций, добиваться раскрытия ими информации о своей деятельности и защищать сотрудников корпораций и акционеров.

Под угрозой лишения свободы данный закон требует, чтобы должностные лица высшего руководящего

состава той или иной корпорации удостоверяли, что финансовые отчеты этой фирмы точно и надлежащим образом отражают ее финансовое положение и результаты ее деятельности; что аудиторы выполняют свои обязанности таким образом, который дает им возможность проводить независимое исследование и сертификацию точности и надежности финансовых отчетов той или иной корпорации; что служащие той или иной корпорации в случае выявления ими каких-либо ошибок или неподобающего поведения корпоративных должностных лиц защищены от возмездия со стороны последних, и что доступная инвесторам корпоративная информация является достоверной, точной и свободной от обмана.



© 2005 Лео Каллэм из cartoonbank.com. С сохранением всех прав.

СЛУЧАИ СУДЕБНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МОШЕННИЧЕСТВА

Имевшие место за последнее время случаи преследования корпоративного мошенничества в судебном порядке наглядно показывают новые подходы Министерства юстиции к расследованию и судебному разбирательству дел, связанных с корпоративным мошенничеством.

КОРПОРАЦИЯ «ЭНРОН»

Оперативная группа Министерства юстиции по расследованию дела, связанного с деятельностью корпорации «Энрон», предъявила обвинения тридцати трем ответчикам, включая 24-х бывших служащих этой энергетической компании, среди которых фигурируют председатель правления, два управляющих высшего ранга (УВР), вице-президент этой корпорации по финансам (ВППФ), казначей, три УВР из ведущих подразделений «Энрона», исполнительный вице-президент «Энрона» по связям этой корпорации с инвесторами и один из секретарей. Из этих ответчиков 22 признали себя виновными или были признаны виновными после завершения судебного процесса, включая вышеупомянутого ВППФ, теперь отстраненного от своей должности. Кроме того, подвергся конфискации 161 миллион долларов США, полученный корпорацией «Энрон» нечестным путем. В самое последнее время, в ноябре 2004 года один из судов присяжных признал пятерых должностных лиц «Энрон корпорейшн» и фирмы «Меррилл Линч энд компани», занимающейся управлением финансами, виновными в мошенничестве, лжесвидетельстве и препятствовании отправлению правосудия в связи с проведением упомянутыми двумя компаниями вводящей в заблуждение сложной махинации финансового мошенничества.

Точно так же, как и при общем расследовании всех аспектов преступной деятельности корпорации «Энрон», в деле «Энрон корпорейшн» и «Меррилл Линч энд компани» имело место тесная координация между Министерством юстиции и Комиссией по ценным бумагам и биржевым операциям. «Меррилл Линч» урегулировала с КЦББО обвинения по гражданскому делу и заключила с Министерством юстиции соглашение об отложенном судебном преследовании, в котором предусматривается, что «Меррилл Линч» проведет у себя ряд широкомасштабных реформ и назначит контролера, призванного удостоверить это министерство и суд в том, что данная компания соблюдает условия заключенного ею соглашения о практическом проведении в ней реформ, согласованных с упомянутым министерством.

КОРПОРАЦИЯ «ХЕЛССАУТ»

Бывшему УВР и председателю правления «ХелсСаут», компании, занимающейся предоставлением услуг здравоохранения, было предъявлено обвинение в суде по многочисленным пунктам совершения мошенничества с помощью проведения махинации искусственного завышения обнародованных прибылей и величины активов этой компании, а также фальсификации отчетов о ее финансовом положении. По имеющимся утверждениям, эти ответчики приписали в бухгалтерских книгах и документации данной компании несуществующие доходы на сумму 2,7 миллиарда долларов США и побудили компанию, о которой идет речь, выплачивать им зарплаты, премии, фондовые опционы и другие льготы на основе мошеннически завышенных цифр.

Семнадцать бывших должностных лиц «ХелсСаут», включая пятерых ее бывших вице-президентов по финансам, признали себя виновными по обвинениям в махинациях и согласились сотрудничать с властями в период проведения следствия и судебного процесса. Расследование и разбирательство этого дела велись в согласовании с мерами КЦББО.

Корпорация «АДЕЛФИЯ КОММЬЮНИКЕЙШНЗ»

Бывшие УВР и ВППФ корпорации «Аделфия коммьюникейшнз», являющейся компанией кабельного телевидения, были признаны одним из судов присяжных виновными в сговоре о совершении преступления, мошенничестве с ценными бумагами и совершении противоправных банковских операций в результате проведения ими в жизнь мошеннической сложной финансово-бухгалтерской схемы, а также в присвоении корпоративного имущества, что привело к обману акционеров и кредиторов «Аделфии». Следствие по этому делу и связанное с ним судебное преследование проходили в условиях тесной координации предпринимавшихся действий с КЦББО, которая возбудила параллельный иск с целью обеспечения соблюдения закона.

«ПИ ЭН СИ ФАЙНЭНШИЭЛ СЕРВИСИЗ ГРУП»/ «АМЕРИКЭН ИНТЕРНЭШНЛ ГРУПП» («АИГ»)

Эти связанные друг с другом судебные дела о мошенничестве могут служить примером применения Министерством юстиции соглашений об отложенном судебном преследовании с целью реагирования на совершение корпоративных противоправных действий. В данных делах упомянутые финансовые компании участвовали в махинации, используя другие организации для «переноса» проблемных займов и инвестиций на сумму свыше 750 миллионов долларов США из бухгалтерских книг «ПИ ЭН СИ» в бухгалтерские записи этих организаций. В соответствии с положениями упомянутых соглашений об отложенном судебном преследовании Министерство юстиции откладывает судебное преследование, по существу, обеспечивая определенный срок корпоративной пробации (вид условного осуждения), и требуя при этом от корпорации сотрудничества в полном объеме, проведения в будущем внутренних реформ и ретроспективного анализа конкретных финансовых сделок, а также применения мер, носящих характер наказания, включая выплату штрафов и возмещение ущерба.

НОВЫЕ ФОРМЫ СУДЕБНОГО ПРЕСЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ПРЕСТУПНОСТИ

Применение обвинителями в суде некоторых из новых средств, предоставленных Законом Сарбейнса-Оксли, а также содержащихся в стратегии и политике, разработанных Оперативной группой по борьбе с корпоративным мошенничеством, позволило ускорить проведение расследований по делам о корпоративном мошенничестве и их разбор в суде. Эти инновации включают в себя следующее:

- **Применение совокупных ресурсов и экспертных знаний федеральных органов на ранней стадии проведения расследования с тем, чтобы в более короткие сроки закончить следствие и возбудить дело в суде.** Часто это означает использование ресурсов регулятивных органов, таких как Комиссия по ценным бумагам и биржевым операциям (КЦББО), в целях проведения совместного расследования неправомерного корпоративного поведения с самого начала следствия вместо того, чтобы ждать завершения действий КЦББО и только после этого начинать расследование преступления.
- **Деление сложных расследований на более мелкие и более поддающиеся разбору сегменты, которые могут быть быстро расследованы и рассмотрены в суде и являются более понятными следователям, обвинителям и присяжным.** Более узко определяемое уголовное расследование часто побуждает корпоративных должностных и других лиц, замешанных в мошенническом поведении, к совершению сделки между сторонами о признании подсудимыми своей вины. Иначе говоря, упомянутая сделка представляет собой соглашение об отказе от предъявления обвинений в совершении уголовного преступления между обвинителем и защитником, в результате чего ответчик соглашается признать себя виновным по одному или нескольким пунктам обвинения, содержащимся в обвинительном акте или заявлении об обвинении, а обвинитель дает согласие на выполнение определенных условий, например, не предъявлять других обвинений или ходатайствовать о снятии других обвинений или же внести в суд рекомендацию о том, что вынесение решения о назначении того или иного конкретного наказания является соответствующим в данных обстоятельствах. В результате, вместо того, чтобы тратить годы на расследование какой-либо сложной махинации корпоративного мошенничества (как это имело место

всего лишь несколько лет назад), в настоящее время дела все чаще расследуются и рассматриваются в суде в течение нескольких месяцев.

- **Применение активных и передовых средств для того, чтобы добиться сотрудничества со стороны корпорации до предъявления ей обвинений в совершении уголовного преступления.** Обычно вопрос о сотрудничестве корпорации переплетается с уголовной ответственностью самой корпорации. Все больше и больше корпорации привлекаются к ответственности в результате проводимых в полном объеме судебных преследований или решений по соглашению. Какую-либо корпорацию или другую организацию могут оштрафовать, подвергнуть условному наказанию, принудить в судебном порядке возместить убытки или рассказать общественности и пострадавшим о своем преступном поведении. Одним из условий probation может быть требование о том, чтобы эта корпорация приняла меры по возмещению ущерба, нанесенного в результате совершенного ею правонарушения, и устранению или уменьшению риска того, что нанесение этого ущерба может иметь место в будущем.

Министерство юстиции также все больше использует *соглашения об отложенном судебном преследовании*, которые представляют собой один из возможных вариантов, менее связанный с применением наказания и содержащий меньше вреда. Обычно эти соглашения предусматривают подачу заявления об обвинении в совершении преступления с достижением договоренности о том, что эти обвинения будут сняты по прошествии определенного периода времени, если компания станет выполнять свои обязательства. Как правило, упомянутые соглашения предусматривают, что компания берет на себя ответственность, признавая деяния своих сотрудников, возмещает нанесенный ущерб и возвращает финансовую прибыль, полученную ею недобросовестным путем, официально создает у себя эффективные программы по обеспечению соблюдения закона, принимает на работу независимого контроллера для анализа своей будущей деятельности и заявляет о своем твердом намерении всецело сотрудничать с правительством в проводимом им расследовании преступного поведения виновных лиц. Суд может добавить к взимаемому с этой корпорации штрафу любой доход, полученный ею в результате правонарушения/преступления, который не был и не будет выплачен в качестве

возмещения ущерба или в порядке применения других мер по исправлению создавшегося положения. Любое нарушение этого соглашения со стороны данной компании подвергнет ее судебному преследованию в полном объеме.

В других случаях Министерство юстиции заключало с компаниями *соглашения о сотрудничестве*. Они могут включать в себя большинство особенностей отложенного судебного преследования, но в этих соглашениях не предусматривается фактических правовых действий в суде. Упомянутые соглашения о сотрудничестве позволяют компании избегать любых потенциальных сопутствующих последствий, связанных с самим фактом предъявления ей обвинения в совершении преступления. Однако подобные соглашения все же требуют от компании принятия на себя ответственности, возмещения ущерба и возвращения доходов, полученных нечестным путем, сотрудничества со следственными и судебными органами в полном объеме и проведения в жизнь мер по исправлению создавшегося положения.

• **Судебное преследование тех, кто способствует мошенничеству и мешает проведению расследований, либо в отдельных судебных процедурах уголовного преследования, либо в порядке судебного преследования противоправных действий, основу которых составляет корпоративное мошенничество.**

• **Активное разбирательство гражданских дел и применение регулятивных акций, направленных на обеспечение соблюдения закона, часто в порядке процессуальных действий, имеющих место в одно и то же время со случаями уголовного преследования и проведением расследований преступлений.** Это обеспечивает такое положение, при котором быстро возбуждаются и активно разбираются дела в суде с целью принудительного правоприменения в порядке защиты инвесторов и потребителей от корпоративного мошенничества.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ ОБЩЕСТВЕННОСТИ К ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ

В настоящее время Министерство юстиции США проводит кампанию по борьбе с корпоративным мошенничеством; в ходе проведения этой кампании уже проделан большой объем работы, однако предстоит сделать еще очень многое. Для того чтобы полностью восстановить доверие общественности к финансовым рынкам, необходимо и впредь принимать жесткие меры по обеспечению соблюдения закона с целью повышения уровня прозрачности корпоративного поведения и финансовой отчетности, а также укрепления системы подотчетности и ответственности корпоративных должностных лиц.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА РАЗВИТИЯ

Чарльз Оман и Даньел Блюм



Развивающиеся страны сталкиваются со сложной задачей преобразования систем политического и экономического управления из систем, основанных на связях и взаимоотношениях, в системы, основанные на правилах. Многие из этих стран должны расширить свои возможности реагирования на коррумпированное использование корпоративными инсайдерами (лицами, имеющими в силу своего служебного положения конфиденциальную информацию о делах фирмы/корпорации) махинаций с целью лишения других акционеров их ресурсов или направления этих ресурсов по иным каналам. Принимая во внимание то обстоятельство, что в основе выполнения вышеупомянутой задачи лежит обеспечение соблюдения закона, вопрос о достижении соответствующего равновесия между инициативами регулятивных органов и добровольными инициативами остается открытым.

Фото сверху: Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), проводящая встречу в своей штаб-квартире в Париже, устанавливает международные стандарты прозрачной и подотчетной практики деловых отношений.
© ОЭСР

Чарльз Оман отвечает в Центре ОЭСР по развитию за проведение научных исследований в области управления, инвестиций и развития. Даньел Блюм отвечает в секции корпораций Директората ОЭСР по делам финансов и предпринимательства за работу со странами, не входящими в ОЭСР, в области корпоративного управления. Авторы данной статьи несут полную ответственность за выраженные в ней взгляды.

Недавние впечатляющие провалы в сфере корпоративного управления, имевшие место в Соединенных Штатах и Европе, напоминают нам о том, что подобные неудачи могут болезненно влиять на жизни тысяч людей – наемных работников, пенсионеров, вкладчиков, кредиторов, покупателей и поставщиков – в тех странах, где имеется хорошо развитая рыночная экономика. Однако имеет ли корпоративное управление большое значение в развивающемся мире, включая страны, с так называемой нарождающейся рыночной экономикой и страны с переходной экономикой, где наблюдается тенденция господства в национальной экономике крупных семейных, государственных и/или иностранных компаний, акции которых не обращаются на местных фондовых рынках и где на множество мелких некорпоративных коммерческих предприятий часто приходится значительная доля местной занятости и местного выпуска продукции? До последнего времени лишь немногие люди утвердительно отвечали на этот вопрос.

Только после финансовых кризисов 1997-1999 годов в Азии, России и Бразилии рост беспокойства о сохранении глобальной финансовой стабильности действительно привлек внимание в некоторых странах с нарождающейся экономикой к проблемам капитализма, основанного на принципах личных и родственных отношений, и плохого корпоративного управления. С тех пор, впечатление угрозы глобальным финансовым рынкам и давление, оказываемое в силу этого впечатления, стали ослабевать. И сейчас опасность состоит в том, что в результа-

те местные усилия по улучшению корпоративного управления в развивающемся мире потеряют набранные темпы.

Чтобы этого не случилось, необходимо наращивать вышеупомянутые усилия. Проводимые Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) научные исследования важного значения местного корпоративного управления для устойчивого роста производительности труда в развивающемся мире, а также региональные круглые столы ОЭСР по вопросам корпоративного управления в Азии, Латинской Америке, Евразии, Юго-Восточной Европе и России показывают, что в настоящее время качество местного корпоративного управления играет очень важную роль в достижении успеха долгосрочных усилий по развитию во всем развивающемся мире.

ПРАВИЛА И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Система корпоративного управления той или иной страны включает в себя формальные и неформальные правила наряду с общепринятыми практическими методами и механизмами обеспечения соблюдения закона как в частном, так и в государственном секторах. В своей совокупности эти правила регулируют взаимоотношения между теми людьми, которые осуществляют эффективный контроль над корпорациями (корпоративными инсайдерами) и теми, кто вкладывает в них капитал. Хорошо управляемые компании с активно продающимися на фондовых рынках акциями должны быть в состоянии привлекать капитал у инвесторов, не являющихся предпринимателями, по гораздо более низкой стоимости, чем плохо управляемые компании в силу той надбавки, которую, как можно ожидать, потенциальные инвесторы будут требовать для себя за риск вложения ими капитала в менее эффективно управляемые компании.

Некоторые специалисты по-прежнему продолжают считать, что в развивающихся странах корпоративное управление не имеет большого значения, во многом в связи с наличием в них слишком малого числа фирм, акции которых широко обращаются на фондовых рынках.

Низкое качество местных систем корпоративного управления лежит в основе одной из самых сложных задач, стоящих перед большинством стран в развивающемся мире. Проблема заключается в том, каким образом – часто в условиях скрытого или явного сопротивления со стороны сильных, хорошо утвердившихся в

стране групп, действующих в интересах определенных кругов – преобразовать местные системы экономического и политического управления, включая системы корпоративного управления, из систем, в которых личностной фактор имеет тенденцию играть существенную роль, и в значительной степени основанных *на связях и взаимоотношениях*, в системы, более действенные основанные *на правилах*.

Во многих из стран, в настоящее время входящих в ОЭСР, переход от систем экономического и политического управления, преимущественно основанных на связях и взаимоотношениях к системам экономического и политического управления, основанным на правилах, в значительной степени осуществлялся до того, как по всему миру в конце XIX века с поразительной скоростью распространились гигантские производственные корпорации (корпораций обрабатывающей промышленности), и произошла замена собственнического капитализма (некорпоративного, находящегося в личной собственности дела) глобальным корпоративным капитализмом.

Таким образом, сегодняшние развивающиеся страны сталкиваются со сложной задачей, неизвестной многим странам ОЭСР: как перейти от систем управления, основанных на связях и взаимоотношениях, к системам управления, основанным на правилах, в период, когда крупные частные и государственные корпорации играют значительную роль в местной экономике (независимо от того, активно или вяло продаются на местных фондовых рынках их акции)

СОПЕРНИЧЕСТВО, НОСЯЩЕЕ ХАРАКТЕР ОЛИГОПОЛИИ, И КОРПОРАТИВНЫЕ ИНСАЙДЕРЫ

Важность и сложность этой задачи находят отражение в том, что в развивающемся мире все большие масштабы приобретают два явления, зачастую взаимно усиливающих друг друга. Одно из них состоит в том, что в значительной степени корпоративные инсайдеры способны манипулировать существующими экономическими условиями с целью извлечения финансового дохода, не отвечающего объемам затраченного труда или размерам соответствующих инвестиций. Инсайдеры проявляют предсказуемое нежелание обнародовать информацию, необходимую для определения истинной стоимости их корпораций. Тем не менее, разницу между ценой, заплаченной за контрольный пакет акций той или иной компании, и ценой, которую другие заплатили за эти акции на открытом рынке, можно использовать в

качестве объективного показателя вышеупомянутой истинной стоимости. Так, например, в период девяностых годов прошлого века эта разница в среднем составляла 33 процента в Латинской Америке и 35 процентов в европейских странах с переходной экономикой, что резко контрастирует с 2 процентами в ЮАР, Соединенных Штатах Америки и Соединенном Королевстве и 8 процентами в неанглосаксонских государствах Европы.

Второе из вышеупомянутых явлений представляет собой воздействие соперничества, носящего характер олигополии, среди сильных групп, действующих в интересах определенных кругов и прочно утвердившихся в местных структурах экономической и политической власти. (Олигополия – это рынок с таким малым числом поставщиков, что поведение любого из них будет влиять на цену товара и конкурентную борьбу). Подобные группы иногда называют коалициями дистрибуторов в связи со склонностью этих групп к расходованию значительных финансовых, материальных и людских ресурсов с тем, чтобы попытаться защитить и/или расширить свои базы извлечения ценности вместо того, чтобы инвестировать ресурсы в создание нового богатства для экономики своей страны и для самих себя. В упомянутые группы обычно входят инсайдеры в крупных частных и государственных корпорациях.

СТРАТЕГИИ СОБСТВЕННОСТИ

Три технических метода широко применяются инсайдерами во всем развивающемся мире для извлечения или отведения ресурсов на другие цели у корпораций такими способами, которые лишают инвесторов, не являющихся предпринимателями, и других корпоративных участников того богатства, которое считалось бы их справедливой долей в странах с хорошо налаженным корпоративным управлением. Самое большое значение здесь имеет использование пирамидальных структур корпоративной собственности, в которых одна фирма имеет контрольный пакет акций в другой фирме или нескольких других фирмах («второй уровень»), каждая из которых, в свою очередь, имеет контрольный пакет акций в другой фирме или нескольких других фирмах («третий уровень»). Подобные пирамиды позволяют инсайдерам, контролирующим компанию, которая находится на вершине пирамиды, осуществлять контроль над ресурсами всех фирм в этой пирамиде, даже несмотря на то, что номинальная собственность данных инсайдеров во всех дру-

гих упомянутых фирмах, особенно на низких уровнях, может быть совсем малой.

Кроме того, важную роль в стратегиях собственности играют перекрестное владение акциями (когда фирмы владеют акциями друг друга) и наличие различных классов акций (акции в одной и той же компании, дающие различное право голоса, причем акции инсайдеров имеют непропорционально большее право голоса). Применяемые в различных сочетаниях эти технические методы позволяют корпоративным инсайдерам контролировать активы корпораций, имеющие гораздо большую стоимость, чем стоимость активов, на которые эти инсайдеры имеют права собственности, или, если речь идет о руководящем составе, менеджерах, денежная стоимость контролируемых им активов намного превышает размеры вознаграждения, которого он заслуживает.

Применение корпоративными инсайдерами технических методов защиты собственной власти или расширения ее масштабов в отношении своих соперников также имеет тенденцию к уменьшению или устранению необходимости поиска альтернативных средств доступа к внешним финансовым средствам, особенно путем совершенствования корпоративного управления. Эти технические методы дают наиболее влиятельным менеджерам-акционерам, преобладающим в значительной части развивающегося мира, дополнительное преимущество с точки зрения их перспектив на будущее. Вместо того чтобы вынужденно снижать степень осуществляемого ими контроля, что могло бы иметь место в результате продажи обыкновенных акций с целью получения наличных средств от внешних инвесторов, упомянутые менеджеры-акционеры фактически повышают имеющуюся у них степень контроля, и подчас весьма значительно, выходя далеко за пределы своих номинальных прав собственности.

К сожалению, вышеупомянутые технические методы также создают корпоративным инсайдерам мощные стимулы для противоправного заключения сделок ради собственной выгоды и связанной с этим деятельности, что приводит к использованию в личных целях значительных корпоративных ресурсов, находящихся под контролем данных инсайдеров. Подобная деятельность не только вносит резкие перекосы в работу рынка, но и приводит к такому поведению корпораций, которое значительно усугубляет как отсутствие надлежащей гибкости в местной экономике, так и неустойчивость последней. В странах, экономика которых не

отличается обилием капитала, вышеупомянутые технические методы создают корпорациям мощные стимулы для крупномасштабного инвестирования в объекты, требующие больших капиталовложений, причем мощности этих объектов часто используются не в полном объеме. Кроме того, технические методы, о которых идет речь, стимулируют острое стратегическое соперничество между корпоративными инсайдерами, дорого обходящееся обществу в результате потери им ресурсов и благоприятных возможностей для осуществления необходимых перемен.

Таким образом, широкое применение корпоративными инсайдерами пирамидальных структур собственности, перекрестного владения акциями и различных классов последних в очень значительной степени объясняет стремление упомянутых инсайдеров противостоять методам давления, направленным на совершенствование корпоративного управления во многих развивающихся странах. В слишком многих из этих стран вышеуказанное применение пирамидальных структур собственности также в очень значительной степени объясняет наличие ощутимых потерь, перекосов рынка и часто крупномасштабного нерационального использования людских и материальных ресурсов – явлений, связанных с коррупцией и капитализмом, который строится на принципе «ты мне, я тебе».

Что делать?

Сложная задача многих развивающихся стран состоит в том, чтобы вырваться из этого порочного круга. В настоящее время для ее выполнения требуется большее понимание важности корпоративного управления для развивающихся стран.

ОЭСР проводила и продолжает проводить работу по повышению уровня этого понимания посредством научных исследований Центра по развитию и проведению неформального диалога по вопросам политики в области корпоративного управления, а также с помощью своих региональных программ налаживания диалога о политике в Азии, Латинской Америке, Юго-Восточной Европе, Евразии, на Ближнем Востоке и Северной Африке, России и Китае. Собирая вместе тех, кто принимает решения в государственном секторе, представителей регулятивных органов, руководителей компаний, инвесторов и других заинтересованных лиц в каждом регионе, эти круглые столы помогают создавать коалиции по проведению реформ.

Имело и продолжает иметь место проведение обсуждений «Принципов корпоративного управления ОЭСР», причем каждый регион разрабатывает свои рекомендации, приспособленные к местным условиям и публикуемые в виде региональных официальных информационных документов.

Одной из первоочередных задач в списке приоритетных мероприятий по проведению реформ должно стать повышение способности решения проблемы противоправного использования инсайдерами различных классов акций, перекрестного владения последними и применения пирамидальных структур корпоративного контроля. Во многих странах это потребует значительного увеличения масштабов обнародования владения акциями и более жестких мер по обеспечению основных прав собственности отечественных и иностранных миноритарных акционеров.

В настоящее время основной сложной задачей во многих странах является не столько разработка схем более совершенных законов и правил корпоративного управления – многие из этих стран уже приняли эффективные законы в этой области – сколько нахождение действенных путей обеспечения их соблюдения. Во многих развивающихся странах имеется чрезмерное регулирующее законодательство, которое порой изобилует противоречиями и порождает слишком много трудностей в процессе обеспечения его применения.

Надлежащее обеспечение соблюдения закона, которое лежит в основе решения сложной задачи перехода от систем корпоративного управления, построенных на связях и взаимоотношениях, к системам корпоративного управления, построенным на правилах, поднимает вопросы, связанные с противоречием между добровольным и обязательным подходами, а также вопрос о необходимости укрепления регулятивных и судебных институтов для проведения в жизнь этих подходов.

КАК ОБЕСПЕЧИТЬ СОБЛЮДЕНИЕ ЗАКОНА

Многие страны ОЭСР поддерживают подход к регулированию и обеспечению соблюдения закона, сочетающий в себе относительно высокие стандарты раскрытия информации со значительной степенью опоры на добровольность в управлении. В странах ОЭСР проходит обсуждение того, как обеспечить надлежащее равновесие между регулятивными и добровольными инициативами. Применительно к развивающимся странам могут подниматься дополни-

тельные вопросы, касающиеся эффективности добровольных механизмов, принимая во внимание наличие в этих странах относительно слабых институтов управления, основанного на правилах, и отсутствие достаточных возможностей осуществления контроля третьей стороной. Серьезно ощутимое отсутствие надлежащей информации, из которого корпоративные инсайдеры извлекают выгоду за счет публичных акционеров, особенно в странах с концентрированными структурами собственности и неэффективной защитой прав миноритарных акционеров, означают, что основную роль там по-прежнему будут играть правительства.

Для развивающихся стран очень важна роль регулятивных и судебных институтов в обеспечении обществом соблюдения законов. Последний опыт наглядно показывает, какую потенциальную пользу приносит этим странам наличие в них сильной и политически независимой, но полностью подотчетной регулирующей комиссии по ценным бумагам, которая хорошо финансируется и наделена надлежащими полномочиями проведения расследований и выполнения регулятивных функций. Являясь правильным для всех стран, этот опыт особенно подходит тем из них, в которых имеются слабые судебные системы не в последнюю очередь еще и потому, что на укрепление судебной системы той или иной страны может потребоваться определенное время.

Однако разработчикам стратегий и методик не следует воспринимать выбор между регулятивными и судебными средствами обеспечения соблюдения закона как выбор какого-то одного из этих двух средств; упомянутые разработчики должны рассматривать данные средства в качестве взаимодополняющих и усиливающих друг друга компонентов. С точки зрения долгосрочной перспективы развития найдется мало институтов, которые имели бы такое большое значение для здорового, основанного на правилах руководства и долгосрочного роста в той или иной стране, как эффективно функционирующая судебная система. Это является правильным не только потому, что система корпоративного управления той или иной страны выходит далеко за рамки своих законов о ценных бумагах и обеспечения их соблюдения, включая надежное правоприменение на договорной основе, но и в связи с наличием опасности, исходящей от тех, кто отвечает за регулирование, например, от членов комиссии по ценным бумагам, которые могут быть подвержены подкупу или незаконному воздей-

ствию со стороны тех лиц и структур, действия которых они призваны контролировать и регулировать. Именно в странах, наиболее обремененных наличием мощных дистрибутивных коалиций, укреплению позиций которых часто помогает отсутствие в них независимой судебной системы и подотчетности, наблюдается самая сильная тенденция появления коррупции и оказания чрезмерного воздействия на государственные структуры.

Необходимо создать компетентную, политически независимую и хорошо финансируемую судебную систему для того, чтобы система корпоративного управления смогла внести больший вклад в улучшение деятельности корпораций и долгосрочное национальное развитие.

Сильное сопротивление переменам, необходимым для совершенствования корпоративного руководства, часто осуществляется в самой системе государственного управления, которая также основана на связях и взаимоотношениях. Относительное ослабление или крах этих систем во многих странах, наблюдающийся в последние годы, может представлять собой для них своего рода окно благоприятных возможностей в плане преодоления этого сопротивления. Перемены в равной степени нужны как государственному, так и корпоративному управлению.

В более широкой перспективе можно утверждать, что не только здоровое корпоративное управление требует здорового государственного управления, но и что в настоящее время здоровое государственное управление требует здорового корпоративного управления. Принимая во внимание наличие у корпоративных инсайдеров власти и тесных связей и взаимоотношений с теми, кто осуществляет политическую власть на самых высоких уровнях, процесс развития требует одновременного перехода в институтах корпоративного и государственного управления от власти отдельных лиц к законности. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, не обязательно отражают взгляды или политику правительства США.

СОЗДАНИЕ ПРОЧНОЙ ОСНОВЫ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИЙ

Джон Салливан и Джорджия Самбунарис



Работая с одним из своих партнеров из частного сектора, Агентство США по международному развитию (АМР США) помогает странам закладывать основы создания фирм, управляемых в соответствии с общепринятыми этическими нормами, и повышать уровень прозрачности имеющихся корпоративных структур. Сочетая международный опыт со знанием местных особенностей, АМР США ведет участников рынка по пути формирования и улучшения корпоративного управления, и, опираясь на международные принципы, способствует нахождению решений, отвечающих местным условиям.

Фото сверху: Конференция по финансовому кризису в Азии, организованная Центром международного частного предпринимательства (ЦМЧП), который содействует в проведении демократических и ориентированных на рынок реформ, сотрудничая с частным сектором на развивающихся и зарождающихся рынках. (Предоставлено ЦМЧП.)

Джон Салливан – директор Центра международного частного предпринимательства. Специалист по рынкам ссудного капитала Джорджия Самбунарис работает в Агентстве США по международному развитию.

Корпоративное управление занимает все более центральное место в стратегиях развития. Распространение рыночных принципов на страны, экономика которых ранее носила закрытый характер, привело во всем мире к появлению нового поколения предпринимателей и инвесторов, а также определило новые направления работы Агентства США по международному развитию. Если страны столь успешно используют частный сектор в качестве одного из инструментов экономического роста, этим странам необходимо обеспечить условия, способствующие созданию конкурентоспособных фирм, управляемых в соответствии с общепринятыми этическими нормами.

Вскоре после того, как в ряде стран, включая Россию и Украину, а также во всех странах Центральной и Восточной Европы стали раздаваться призывы к быстрой децентрализации экономики, АМР США вступило в партнерские отношения с Центром международного частного предпринимательства (ЦМЧП) в целях решения спорных вопросов корпоративного управления. Являясь филиалом Торговой палаты США, ЦМЧП содействует проведению демократических и рыночных экономических реформ, работая непосредственно с частным сектором в странах с развивающимся и нарождающимся рынком. Институциональный подход ЦМЧП к корпоративному управлению всегда

сочетал в себе международный опыт со знанием местных условий с целью создания в фирмах механизмов по совершенствованию самоуправления.

Хотя некогда практика эффективного корпоративного управления рассматривалась исключительно как поле деятельности компаний в развитых промышленных странах с передовой экономикой, в настоящее время значение корпоративного управления для функционирования рынков вообще признается государственными органами США, а также международными и неправительственными организациями (НПО). Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) представляет собой еще одного лидера в установлении международных стандартов. Она состоит из 30 стран-членов, которые разделяют приверженность демократической форме правления и рыночной экономике. ОЭСР поддерживает активные отношения приблизительно с 70 странами, не входящими в эту организацию, НПО и гражданским обществом, а также имеет глобальную повестку дня, включающую в себя принципы корпоративного управления. Тот факт, что совсем недавно – в 2004 году – ОЭСР утвердила новую совокупность корпоративных принципов, служит доказательством того, что достижение прозрачности в деятельности корпораций является важным нерешенным вопросом устойчивого корпоративного развития.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРАНАХ С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ

Главной причиной принятия программ технической помощи АМР США в области корпоративного управления является трансформация бывшего Советского Союза и стран Центральной и Восточной Европы, переход этих стран от централизованной коммунистической экономики к системе децентрализованной собственности. Падение коммунизма в Европе в конце восьмидесятых годов XX века породило волну приватизационных усилий, имеющих своей целью передачу находившихся в руках государства отраслей промышленности в собственность граждан. Несмотря на то, что основное место в этом процессе уделялось вопросу о собственности, решение долгосрочной проблемы управления требовало установления новых правил и просвещения местных заинтересованных лиц – акционеров, директоров новых компаний и рядовых граждан – для того, чтобы приватизация привнесла свой вклад в создание здоровой экономики. Такие ценности, как про-

зрачность, ответственность, подотчетность и честность в управлении компаниями должны были прийти на смену старым практическим методам, включая назначение на посты по знакомству, фаворитизм и заключение нелегальных сделок. В системах, известных своим слабым обеспечением соблюдения закона, особую важность приобрело саморегулирование.

В условиях, когда стабильность новых демократических режимов держится на их способности обеспечивать хорошие результаты экономической деятельности, АМР США возобновило свою поддержку созданию системы корпоративного управления как части программ этого агентства по оказанию экономической помощи в Центральной и Восточной Европе и бывшем Советском Союзе.

РЕШЕНИЕ СЛОЖНЫХ ЗАДАЧ ГЛОБАЛЬНОГО МАСШТАБА

АМР США готово постепенно наращивать деятельность по налаживанию корпоративного управления как в странах с нарождающейся рыночной экономикой, так и в развивающихся странах во всем мире. Решение новых сложных задач развития, связанных с обретением глобальной конкурентоспособности, инициатива «большой восьмерки» (Г8) по созданию благоприятного климата для деловой деятельности и содействие развитию торговли, в своей совокупности, только выиграют от наличия высоких этических стандартов финансовой отчетности и фидуциарного надзора за соблюдением прав акционеров.

В совместном подходе ЦМЧП и АМР США к реформированию корпоративного управления признается, что в каждом регионе имеются свои уникальные проблемы. Многие африканские страны откладывали проведение у себя важных экономических реформ с тем, чтобы справиться со своими внутренними политическими кризисами, и только в последние 10 лет стали заниматься вопросами корпоративного управления. Осознание населением имеющихся нерешенных вопросов и необходимость установления доверия между государственным и частным секторами по-прежнему остаются задачами огромной сложности для любой инициативы по созданию системы корпоративного управления в Африке. В будущем мы надеемся перейти от диалога к реализации программ корпоративного управления на всей территории Африки.

В Латинской Америке обеспечение соблюдения закона и семейные предприятия являются ключевыми элементами программ корпоратив-

ВЫХОД НА РЫНОК: РОССИЙСКИЙ ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

В 1998 году, после разразившегося в России банковского кризиса, российским компаниям пришлось столкнуться с новой ситуацией – подходил конец «дикого капитализма». Характерная для России первой половины 90-х годов корпоративная практика злоупотребления доверием акционеров и разбазаривания активов компаний продолжаться не могла в условиях, трудных для инвестирования. Цены на акции российских открытых акционерных обществ были существенно занижены, и у держателей крупных пакетов акций был необходимый рыночный стимул для совершенствования системы управления и повышения эффективности работы корпораций.

Ведущие российские предприниматели, стремясь завоевать доверие инвесторов и повысить стоимость акций, открыто заявили о своем намерении придерживаться передовых стандартов корпоративного управления. Европейский банк реконструкции и развития помог в разработке добровольного кодекса корпоративного управления, а грант АМР/ЦМЧП помог в учреждении Российского института директоров (РИД).

РИД был основан на средства, выделенные ЦМЧП Институту фондового рынка и управления (ИФРУ) на проведение курсов по корпоративному управлению для менеджеров и руководителей российских корпораций. Первые курсы были хорошо приняты в деловом сообществе. Фирмы быстро поняли целесообразность создания независимой группы, которая проводила бы обучение сотрудников и членов правления, а также помогала в более точном определении принятых стандартов и практики корпоративного управления. Российские компании (ныне члены института), Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг и АМР/ЦМЧП совместно спонсировали основание РИД, который ныне является институтом директоров в полном объеме.

Сейчас РИД предлагает своим членам широкий спектр услуг в сфере корпоративного управления, в том числе курсы для директоров и секретарей компаний, ведение базы данных квалифицированных директоров и руководство новой государственно-частной инициативой по усовершенствованию корпоративного управления.

ного управления. Там структура, состоящая из сильного класса предпринимателей и мелких и средних предприятий, часто ограничивает роль АМР США координацией усилий. В Латинской Америке разработчики стратегий и методик демонстрируют практический подход к корпоративному управлению, который позволяет программам помощи в значительной степени уделять основное внимание разъяснению обществу сути происходящего и оказанию помощи тем, кто в ней нуждается.

Наращивание поддержки различными путями перехода к демократии на Ближнем Востоке носит многоаспектный характер, и корпоративное управление может играть одну из ключевых ролей в отделении государства от частного сектора. Наличие большего понимания корпоративного управления и его роли в оказании странам помощи, направленной на привлечение инвестиций и обретение конкурентоспособности, является очевидным во многих странах этого региона.

В Азии проведение торгово-промышленной реформы и развитие предпринимательства часто поглощают большую часть скудных ресурсов АМР США. В Индии, являющейся лидером этого региона, местные усилия по совершенствованию корпоративного управления после финансового кризиса 1997 года также увенчались успехом и были найдены соответствующие решения, о чем свидетельствуют усилия

Ассоциации развития финансовых институтов в Азии и районе Тихого океана (АРФИАРТО), которая проводит просветительскую работу с кредитными учреждениями относительно того, как практические методы корпоративного управления – или их отсутствие – влияют на кредитный риск (риск неплатежа по ссуде).

Что касается региона Европы и Евразии, то в нем ЦМЧП и АМР США стремились добиться перенесения ответственности за компании с государства на класс предпринимателей, а там, где нет такого класса, довести до сознания общественности необходимость наличия структур, которые представляли бы интересы организаторов совместной деловой деятельности, и создавать для этой цели ассоциации инвесторов.

Выгоды проявляются, но постепенно

Несмотря на большое значение существующих методов корпоративного управления в поддержании стабильности финансовых рынков, в содействии осуществлению инвестиций, обретении странами конкурентоспособности и обеспечении экономического роста нарождающихся рынков, выгоды корпоративного управления проявляются, но не сразу. В России и на Украине 10 лет деятельности АМР США по реализации своих проектов в области институционального развития, подготовки и обучения менеджеров компаний, служащих и

РАЗРАБОТКА ЯЗЫКА РЕФОРМ: ЕГИПЕТСКИЙ ЦЕНТР ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Уже в 1999 году ведущие представители египетского частного сектора осознавали необходимость реформирования корпоративного управления в целях модернизации египетских компаний. При поддержке ЦМЧП Египетский центр экономических исследований (ЕЦЭС) и Федерация египетской промышленности представили эту идею в арабском мире в стремлении разработать принципы корпоративного управления и способствовать их принятию.

В течение нескольких лет ЕЦЭС проводил ряд исследований в области корпоративного управления в Египте. Дебатам о корпоративном управлении был придан дополнительный импульс крупной конференцией, проведенной в 2001 году Египетской ассоциацией рынка ценных бумаг и Фондовой биржей Каира и Александрии при поддержке ЦМЧП, в которой приняли участие более пятисот египетских субъектов рынка. Участники конференции, в том числе министр внешней торговли Египта Юсеф Бутрос Гали, отметили, что концепция корпоративного управления является новой для арабского мира и предложили «арабизировать» ее (<http://www.cipe.org/publications/fs/articles/article2728.htm>).

ЕЦЭС в сотрудничестве с ведущими предпринимательскими и финансовыми ассоциациями Египта и при поддержке ЦМЧП провел серию семинаров по ознакомлению с ключевыми принципами корпоративного управления и влиянием международных тенденций на деловые круги Египта. Семинары породили широкие дебаты в средствах массовой информации и деловом мире. Совет лингвистов-арабистов по просьбе Бутроса Гали предложил термин «аль-хокма аш-шарикатия» как наиболее подходящий в арабском языке для определения корпоративного управления.

В 2002 году ЦМЧП оказал содействие в проведении практического исследования положения дел в области корпоративного управления в Египте. Результаты исследования были представлены на конференции, участники которой призвали к созданию института директоров в Египте для ускорения реформы корпоративного управления и внедрения современной практики и принципов в деловом сообществе. Сегодня в Египетском Институте директоров разрабатывается широкомасштабная программа подготовки для членов совета, состоящего в основном из ассоциаций частного сектора.

разработчиков стратегий и методик и оказании технической помощи имели своим результатом конкретные действия со стороны институтов финансового рынка и разработчиков стратегий и методик по приведению отечественной практики в соответствие с мировыми стандартами бухгалтерского учета, банковской деятельности и работы рынков ссудного капитала.

В последнее время усилия, направленные на обретение конкурентоспособности, проведение пенсионной реформы, налаживание торговли, сокращение масштабов бедности и борьбу с коррупцией, должны быть дополнены помощью в сфере корпоративного управления для того, чтобы предприятия действовали бы ответственно в своем стремлении к получению прибыли. Наличие в развивающемся мире больших неформальных секторов также затрудняет применение практических методов корпоративного управления. Таким образом, опыт, накопленный АМР США, показывает, что работа ни в одном из секторов развития не должна проводиться изолированно. Наоборот, корпоративное управление представляет собой одну из многих форм оказания помощи, имеющей своей целью перекрестное использование ресурсов для обеспечения экономического роста и сокращения масштабов бедности.

Пять этапов в развитии местной инициативы

Опыт АМР США и ЦМЧП наглядно показывает, что развивающиеся страны проходят пять этапов в развитии эффективной и здоровой практики корпоративного руководства.

• **Углубление осознания необходимости новой практики:** Одна из сложных проблем, с которой приходилось и приходится сталкиваться ЦМЧП и АМР США в некоторых странах, особенно на Ближнем Востоке, состоит в том, что на местном языке не существует понятия корпоративного управления. Поэтому на первых порах в дискуссиях по вопросам корпоративного управления главное место отводилось определению этого термина и попыткам применить его к местным условиям.

Основное внимание в первоначальных усилиях в этом направлении также уделялось тому, чтобы добиться понимания местными деловыми кругами и правительствами выгод корпоративного управления. АРФИАРТО стала предпринимать шаги по налаживанию практических методов корпоративного управления среди банков, входящих в эту ассоциацию. В настоящее время она проводит со своими банками-членами работу, направленную на то, чтобы объяснить им, как нужно оценивать практические методы корпоративного управления компаний

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: КОЛУМБИЙСКАЯ КОНФЕДЕРАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПАЛАТ (КОНФЕКАМАРАС)

В развивающихся странах зачастую ограничен доступ к информации о передовых методах корпоративного управления. Недостаток знаний и опыта такого рода в Латинской Америке, например, мешает странам этого континента стать действительно конкурентоспособными в международном масштабе и в полной мере воспользоваться инициативами в поддержку свободы торговли, переговоры о которых ведутся по всему региону. В 2002 году ЦМЧП начала сотрудничество с Колумбийской конфедерацией торговых палат (Конфекамарас) в целях укрепления корпоративного управления с тем, чтобы повысить доверие инвесторов к стране и создать более устойчивые рынки капитала.

Свою программу по корпоративному управлению Конфекамарас начала с исследования существующей практики управления в частном секторе, а также уровня знакомства этого сектора с передовым опытом в этой сфере. Результаты исследования, опубликованные в ведущем деловом издании «Динеро», открыли общественности глаза на то, насколько Колумбия отстала от международных стандартов. Следующим шагом программы стала разработка стратегии по трем направлениям: создание государственного стандарта передовых методов корпоративного управления, проведение поправок к законам и нормативам в целях улучшения корпоративного управления и обучение журналистов методам освещения этого процесса.

Конфекамарас участвовала в региональных дискуссиях ОЭСР за круглым столом, целью которых было установление регионального стандарта передовых методов корпоративного управления, и в то же время работала с деловыми кругами Колумбии посредством ряда официальных изданий и общественных форумов. Результатом этой работы стал заметный рост числа компаний, обращающихся за консультациями и применяющих эти новые стандарты в своей работе. ЦМЧП и Конфекамарас опираются на успех этой программы в попытках заинтересовать соседние страны в укреплении корпоративного управления в частном секторе.

В программе Конфекамарас по обучению прессы учитывается важная контролирующая функция, которую выполняют средства массовой информации. Поскольку вопрос корпоративного управления довольно сложен, освещать его достаточно трудно, не говоря уже о сложности получения достоверной информации. Программа Конфекамарас специально обучает журналистов тому, как наиболее полно освещать экономические вопросы в целом и корпоративное управление в частности.

в случаях принятия решений относительно предоставления кредитов и ссуд, поскольку эти методы оказывают прямое воздействие на масштабы кредитного риска. В результате, многие азиатские компании начинают понимать, как корпоративное управление влияет на конечные результаты их деятельности.

• **Создание национальных кодексов ведения бизнеса:** Как только в деловых кругах той или иной страны достаточно повысится уровень понимания важности корпоративного управления, может начаться процесс определения норм ведения местного бизнеса, которые затрагивают вопросы обеспечения соблюдения закона. Часто разработка национальных кодексов ведения бизнеса начинается с того, что за основу в этом процессе принимаются «Принципы корпоративного управления ОЭСР». Опираясь на подобную основу, страны могут разрабатывать свои собственные кодексы, отражающие местные реалии ведения бизнеса и придерживающиеся международных стандартов в этой области. Для составления упомянутых кодексов можно собирать вместе и привлекать к этой работе из стран-участниц конференций по данному вопросу сторонников реформ, представляющих неправительственные организации, институты корпоративного управления, высшие учебные

заведения, средства массовой информации, фирмы и другие коммерческие предприятия.

На Ближнем Востоке и в Северной Африке ЦМЧП при поддержке Ближневосточной партнерской инициативы (БВПИ) проводит работу с группами, разрабатывающими свои собственные стандарты – стандарты, отражающие реалии экономического господства государственных предприятий, преобладание семейных фирм и наличие уникальной банковской системы.

Несколько лет назад Россия приняла свой закон о корпоративном управлении после того, как группы частного сектора в этой стране определили ряд общих стандартов и направили его правительству. В настоящее время Россия концентрирует свои усилия на последующих шагах проведения в жизнь корпоративного управления – обеспечении соблюдения закона в этой области и подготовке соответствующих кадров.

• **Наблюдение за осуществлением надлежащего корпоративного управления:** После официального принятия национального кодекса корпоративного управления необходимо сделать ясным и понятным порядок контроля за соблюдением компаниями его положений.

На Западе фондовые рынки традиционно стоят на страже корпоративного управления. Эти

своеобразные часовые требуют у всех предъявления «пропуска», которым является соблюдение условий, необходимых для регистрации ценных бумаг на бирже. Часто подобного подхода оказывается недостаточно вне экономики западных промышленно развитых стран. В других странах фондовые биржи там, где они существуют, не охватывают своими функциями значительной части экономической деятельности. Параллельно развитию фондовых рынков идет развитие государственных учреждений по осуществлению контроля за индустрией ценных бумаг. Деловые ассоциации могут играть большую роль в осуществлении контроля за своими членами. Те, кто не входят в деловые круги, также заинтересованы в хорошем корпоративном управлении, и по этой причине другие группы также должны принимать участие в мониторинге упомянутого процесса. Кроме того, в какой-то степени «сторожевые» функции есть и у прессы, которая отражает противозаконные или безответственные действия корпораций.

• **Обучение выполнению новых обязанностей:** После того, как заложена основа корпоративного управления, представители руководящего административного персонала, члены советов директоров корпораций, управляющие делами фирм, секретари компаний и другие высокопоставленные должностные лица должны приступить к выполнению новых обязанностей. Деловое сообщество обязано обучить этих участников корпоративного управления их новым функциям.

Так, например, после принятия в России закона о корпоративном управлении, Российский институт директоров (РИД) провел по всей стране широкий цикл учебных занятий для руководителей корпораций. Это потребовало разработки оригинальных материалов в рамках упомянутого учебного курса, а также наличия переводных материалов, подходящих для других стран. Кроме того, проведение курса, о котором идет речь, столкнуло его организаторов со сложной задачей не только передачи информации, но и побуждения участников данных семинаров к проявлению определенного чувства ответственности и соблюдению нового кодекса этических норм.

• **Институционализация корпоративного управления:** Завершающий этап в развитии корпоративного управления той или иной страны наступает в тот момент, когда деловые круги принимают его как нормальный и полезный элемент ведения бизнеса, а также когда созда-

ны и прочно утвердились институты, обеспечивающие соблюдение закона. Эти институты включают в себя инициативы частного сектора, такие как национальные институты директоров, предоставляющие текущее обогащение профессиональных знаний, а также государственные институты, такие как судебная система, справедливо разрешающая конфликты.

В России АМР США поддержало создание РИД под руководством Игоря Беликова, одного из лидеров мобилизации российского бизнеса на разработку закона о корпоративном управлении. Институт директоров в Турции также хорошо начал свою работу.

ЗАГЛЯДЫВАЯ ВПЕРЕД

Создается впечатление, что связь между корпоративным управлением и экономическим развитием будет укрепляться по мере того, как правительства и фирмы разбираются с последствиями скандалов, связанных с компаниями «Энрон», «УорлдКом» и «Пармалат». Несмотря на то, что реформы корпоративного управления являются дорогостоящими как для отечественных, так и для иностранных фирм, в конечном счете, эти реформы обеспечивают устойчивое развитие и открывают двери экономическому росту, необходимому для искоренения бедности. Более того, наличие здорового делового климата уменьшает риск и позволяет странам присоединяться к таким группам, как Всемирная торговая организация и Европейский союз. В качестве альтернативы корпоративное управление может иметь своим результатом более высокие рейтинги инвестирования.

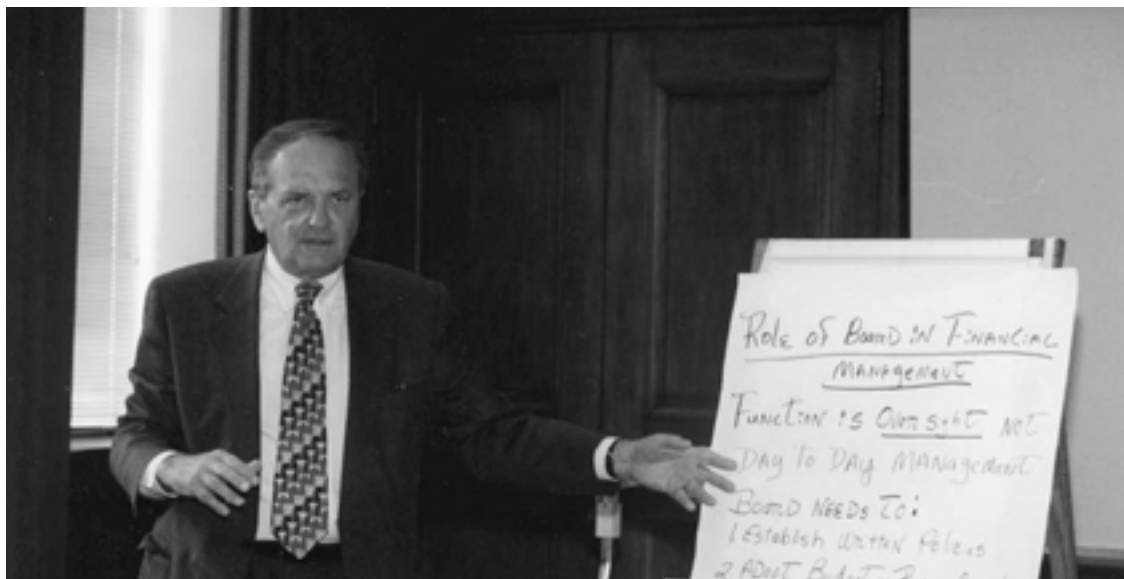
АМР США и ЦМЧП планируют проведение новых мероприятий в области корпоративного управления с тем, чтобы приступить к решению более широкого спектра спорных вопросов, затрагивающих корпоративное управление. Подобные мероприятия необходимы для сохранения в развивающихся странах жизнеспособных, рентабельных и сильных корпораций. Кроме того, корпоративное управление представляет собой первый шаг в наращивании потенциала частного сектора с целью превращения последнего в лидера не только в решении экономических вопросов, но и в области социально-экономического развития. Стратегия, применяемая АМР США и ЦМЧП, способствует достижению консенсуса, налаживанию связей и отстаиванию своих позиций, которые могут помочь бизнесменам в других областях. В условиях, когда компании все чаще сталкиваются с призывами к проявлению ими «корпоративной социальной

ответственности», разумным ответом может быть «корпоративная гражданственность», т.е. более ответственная гражданская позиция, которая позволяет предприятиям частного сектора по своей собственной инициативе находить решение проблем, касающихся общества.

Несмотря на справедливость утверждения о том, что в целях повышения своей глобальной конкурентоспособности компаниям может понадобиться сокращение их затрат, действительность убедительно показывает, что инвестирование в корпоративное управление представляет собой необходимую основу для бизнеса, способного повысить доверие инвесторов, сотрудников фирм и управляющих компаний, а также для практики, обеспечивающей устойчивый экономический рост. ■

ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ БУДУЩЕГО

Мэри Джентайл



Руководителей можно обучить таким методам ведения бизнеса, которые позволяют уравновесить этические и экономические аспекты. Но программы обучения будут иметь успех лишь тогда, когда они отвечают цели конкретного бизнес-плана, учитывают его социальный контекст и его общее воздействие. И хотя преподаватели бизнеса преподносят вопросы ценностей и корпоративной ответственности в разных странах по-разному, есть достаточно много общих принципов в самой этике бизнеса, которые пересекают национальные границы.

Вверху: Представитель Международного центра частного предпринимательства Кеннет Спаркс говорит о создании эффективных и транспарентных советов директоров. (Фотография представлена МЦЧП).

Мэри Джентайл, в прошлом преподаватель, исследователь и сотрудник Гарвардской школы бизнеса, в настоящем независимый консультант по вопросам бизнеса.

После ряда корпоративных скандалов с «Энроном», «Тайко интернэшнл лимитед», «УорлдКом инкорпорейтед», «Артур Андерсен» и другими компаниями преподаватели бизнеса в США вынуждены вновь задуматься о том, насколько они способны готовить руководителей к ответственному и нравственному управлению компаниями. Профессорам в области этики бизнеса уже приходилось сталкиваться с подобными вещами. В 1980-х годах были скандалы с операциями с использованием конфиденциальной информации, а до этого – скандалы в оборонной промышленности. По сути дела вопрос нравственности и ценностей был в центре внимания американских школ бизнеса с момента их появления в начале XX века.

ОБЩАЯ ЗАДАЧА

Задача более широкого понимания корпоративной ответственности стоит перед лидерами бизнеса не только в Америке, и она не ограничивается строгими рамками вопроса деловой этики. В 2004 году международное аккредитирующее агентство учебных заведений бизнеса, Американская ассоциация университетских факультетов бизнеса, выпустила новые директивы по включению этики и управления в курсы подготовки руководителей бизнеса в глобальных масштабах. Упор в директивах сде-

лан на следующих четырех темах: обязанности бизнеса в обществе, лидерство, основанное на моральных принципах, принятие этически ответственных решений и корпоративное управление.

Аналогичным образом представленный Евро-союзом на обсуждение документ «Развитие европейской основы для формирования социальной ответственности корпораций» (2001 г.) способствовал анализу ситуации, сложившейся в области изучения и преподавания бизнеса во многих странах, а также подтолкнул развитие исследовательских и учебных инициатив, организованных при содействии Европейской академии бизнеса и общества.

В рамках инициативы «Глобальный договор ООН», которая способствовала объединению более 2000 предприятий во всем мире с учреждениями ООН, представителями трудящихся и гражданским обществом в целях укрепления «корпоративной гражданственности», была создана международная сеть преподавателей бизнеса «Учебный форум». Участие в форуме дало преподавателям возможность поделиться результатами своих исследований и рассказать на конкретных примерах о практике компаний, стремящихся следовать договорным принципам в отношениях с трудящимися, учитывать потребности окружающей среды, соблюдать права человека и бороться с коррупцией.

А в рамках реализуемой в США программы Аспенского института «Бизнес и общество» был создан глобальный консорциум из 11 бизнес-школ Индии, Южной Африки, Испании, Мексики, Канады и США, каждая из которых по-своему работает над вопросами этики, ответственности корпораций перед обществом, корпоративной гражданственности, устойчивости и добросовестного управления.

ДОСТИЖЕНИЕ БАЛАНСА

Но почему же, при всем внимании, которое уделяется вопросам деловой этики и корпоративной ответственности, каждые несколько лет преподаватели бизнеса вновь слышат призывы сосредоточиться на ценностях и ответственности? Что это – постоянная проблема, которая выходит на первый план всякий раз, когда нарушения становятся вопиющими, и уходит в тень по прошествии кризиса? Или проблема состоит в том, что до сих пор усилия преподавателей не увенчались успехом?

Всегда найдутся люди, которые перейдут черту дозволенного общепринятого поведения. Но остро проблема встает тогда, когда нарушения становятся скорее нормой, чем исключением, а

поведение предпринимателей идет вразрез с нуждами и ожиданиями общества. При таких нарушениях баланса бизнес-школам бывает особенно тяжело научить студентов соблюдать этику управления и при этом сохранять конкурентоспособность в реальных условиях деятельности.

В прошлом слишком часто оказывалось, что преподаватели этики бизнеса главное внимание уделяли традициям моральной философии и недостаточно занимались практическими методами делового анализа. Вместо того чтобы показать взаимозависимость задач бизнеса и этики, в учебных программах их противопоставляли друг другу. Слишком часто вместо того, чтобы обсуждать, как следовать этическим нормам в принятии деловых решений, речь шла о том, стоит ли предпринимать те или иные действия, несмотря на то, что они расходились с требованиями этики. Отсюда следует еще одна проблема: как в условиях неудовлетворительных стандартов обучить руководителей находить альтернативы, в которых сбалансированы моральные и экономические аспекты деловой практики?

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МОТИВИРОВАННАЯ ЦЕННОСТЯМИ

Для того чтобы обсуждение деловой этики и корпоративной ответственности могло оказать соответствующее влияние на поведение корпораций, оно должно заниматься практическими вопросами, т.е. анализировать цели, условия и параметры бизнеса. К этим вопросам относятся следующие:

- **Цель:** Какова цель предпринимательской деятельности в общественном и деловом отношении? Специалист в области управления Чарльз Хэнди писал в своей статье, опубликованной в «Гарвард бизнес ревью», что «получение прибыли – это не конечная цель предпринимательства. Цель предпринимательства в том, чтобы получить прибыль и с ее помощью что-то лучше или больше». Здесь возникает вопрос о том, позволяет ли такая концепция согласовать стандарты, экономические условия и уровни развития, существующие в разных странах.
- **Социальный фактор:** Учитываются ли законные права и обязанности разных заинтересованных сторон? Оценивается ли предлагаемая стратегия с точки зрения ее более широкого влияния, к примеру, на уровень жизни, экономику региона и безопасность, а не только с точки зрения предполагаемых экономических результатов? Учитывается ли в расчете прибыли влияние, оказываемое на сотрудников,

пенсионеров, местных жителей и природные ресурсы?

- **Общие параметры:** Как измеряются производительность и прибыльность? Что учитывается и, главное, что не учитывается? Оцениваются ли влияние и результаты как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе? Как оценивается воздействие таких факторов, как истощение невозполнимых природных ресурсов или социальные потрясения в населенных пунктах вследствие крупномасштабного перемещения предприятий?

Чтобы дать отдельному руководителю возможность действовать, основываясь на ценностях, необходимо изучить все эти вопросы.

В международных предпринимательских кругах нередко утверждается, что ценностям и корпоративной ответственности невозможно научить, поскольку существуют определяющие факторы культуры, которые исключают эффективный и общезначимый подход. Но жизнь преподносит другое. Все чаще преподаватели, анализируя проблемы предпринимательства в вышеописанных терминах, т.е. с учетом цели, социального фактора и параметров деловой активности, находят много общих принципов в самой этике бизнеса, которые пересекают национальные границы. Примеры и механизмы реализации могут отличаться – например, в Индии предметом тематических исследований, скорее всего, станут семейные предприятия, а в Китае будут чаще рассматриваться государственные предприятия – но существуют и общие для всех задачи, относящиеся к уровню жизни, безопасности и экономическим возможностям.

Разные подходы

В настоящее время преподаватели бизнеса в разных странах по-разному преподносят вопросы ценностей, этики и корпоративной ответственности. Например, проблемы ограниченных природных ресурсов и вреда, причиняемого промышленностью окружающей среде, стимулирует

исследовательские и учебные инициативы, касающиеся устойчивости.

В 2004 году «Глобальный договор ООН» в партнерстве с Университетом Сабанчи г. Стамбула и Уортонской школой бизнеса Пенсильванского университета организовал конференцию «Устранение пробела: устойчивая среда», которая привлекла преподавателей и предпринимателей всего мира.

Международно признанная Высшая школа администрации и управления предприятиями (EGADE) при Монтеррейском институте технологий и высшего образования в Мехико (ITESM) в рамках программы обучения на степень магистра делового администрирования разрабатывает новую специальность по устойчи-

вому развитию и управлению технологиями, что должно способствовать созданию новых устойчивых предприятий. Программа будет построена на обучении посредством выполнения проектов и воспользуется результатами исследований сети научных центров всей Мексики.

Джонсоновская высшая школа менеджмента при Корнеллском университете открыла центр по Устойчивым глобальным предприятиям с руководимым председателем преподавательским

составом, который специализируется на междисциплинарных исследованиях, развитии программ обучения и партнерстве с корпорациями и некоммерческими предприятиями.

Многие бизнес-школы по всему миру также пользуются преимуществами своих региональных факторов и традиций, чтобы подготовить будущих деловых лидеров к эффективному управлению на основе соблюдения высоких этических стандартов.

Например, Институт менеджмента и исследований имени С. П. Джейн в Мумбаи, Индия, разработал несколько инициатив, в том числе создал Центр развития корпоративной гражданственности, где студенты во время внеучебной практики постигают социальные последствия управления бизнесом. За последнее десятилетие этот центр



«Даже маленькое королевство, Ваше высочество, может эффективно использовать современные методы управления.»

выполнил более восьмисот проектов, в которых участвовало более пятидесяти компаний и более ста негосударственных организаций. Центр предлагает двухдневный семинар с проживанием «Гита Шибхир», который проводится в ашраме (заведении духовного обучения) и в ходе которого перед студентами раскрываются духовные аспекты жизни и самоуправления, основанные на традициях индийских священных текстов.

Азиатский институт менеджмента в Маниле первым создал программу обучения на степень магистра в области управления процессами развития, специально разработанную для подготовки руководителей для работы в условиях зарождающейся экономики, способных справляться с характерными трудностями и использовать предоставляемые возможности.

Бизнес-школа при университете Штелленбош в Южной Африке разрабатывает программу обучения на степень доктора в области руководства, управления и этики, согласующуюся с задачами Нового экономического партнерства в целях развития Африки.

Существует также множество сетей, таких как Европейская сеть деловой этики, в составе которой представители 33 стран развивают связи между академическими и деловыми кругами и способствуют распространению этики в образовании, подготовке персонала и каждодневной работе предприятий и организаций.

Особое стремление привить ценности и ответственность в обучении руководителей бизнеса не свойственно лишь какой-либо одной стране или школе мысли. Все чаще возникает необходимость в преподавании определенных тем, которые можно организовать по принципам цели, социального фактора и общих параметров; для освещения этих вопросов требуются социальная психология, антропология, духовные традиции разных культур, политическая история, ведение переговоров, государственная политика в социальной сфере и т.д.

Все начинают понимать, что проблемы регионов очень быстро становятся мировыми проблемами, и что деловые стандарты не могут долго пребывать в противоречии с нуждами и ожиданиями более широких слоев общества.

Роль преподавателей

Преподаватели могут помочь руководителям найти такой контекст и взгляд на ситуацию, чтобы представить возникающие конфликты не как противопоставление ценностей, а как общие трудности. Они могут привести примеры подобных конфликтов, которые уже были урегулированы.

Они способны научить руководителей формулировать очевидные разногласия с тем, чтобы выявлять общие проблемы и находить решения. Возможно, самое главное – они могут лишний раз подтвердить, что деловые стандарты вовсе не должны и даже не могут долго находиться в противоречии с общественными ожиданиями.

Если влияние предпринимательства на общество преподносится только как вопрос этики, то можно убедительно возразить, что образование опоздало и не в состоянии изменить поведение студентов. Аналогичным образом преподаватели, подготовленные в областях экономики, психологии или менеджмента, могут возразить, что им не хватает подготовки в области философии, и поэтому они не могут обсуждать ценности на своих занятиях. Более того, в США обсуждение часто застревало на вопросе о том, должна ли этика преподаваться как отдельный курс или как часть другой бизнес-дисциплины, например, маркетинга, финансового дела или бухгалтерии.

С другой стороны, если вопросы этики представить как вопросы творческого подхода к решению проблем, то роль преподавателей становится совершенно незаменимой. Тогда студентам вместо наставлений можно предложить средства, аналитические методы, контекст и упражнения для развития навыков.

Планы обучения сегодня яснее отражают необходимость в курсах, полностью посвященных таким предметам, как ценности и принятие решений, устойчивое управление и роль предпринимательства в обществе, а также для обсуждений, основанных на ценностях и интегрированных в практические области, где и возникают сложные вопросы.

Курсы маркетинга наилучшим образом подходят для освещения влияния на общество рыночных ниш или же маркетинга, связанного с деятельностью какой-либо общественной организации. В рамках курса бухгалтерского учета наиболее уместно рассмотреть возможное влияние различных бухгалтерских методик на качество производимой ими информации и на стимулы, которые они представляют менеджерам.

Если вопросы этики и управления изучать в контексте целей предпринимательства, социальных условий и общих параметров деловой активности, они принесут знание, которое крайне необходимо будущим руководителям. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, не обязательно отражают взгляды или политику правительства США.

В ЗАЩИТУ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ АКЦИОНЕРОВ

Роберт А. Г. Монкс



Правительство должно подтвердить, что создание действенного присутствия акционеров в компаниях – в государственных интересах, и что национальная политика состоит в содействии активному участию акционеров в управлении открытыми акционерными обществами.

Вверху: Акционер задает вопросы на ежегодном собрании акционеров компании «Левел 3 коммьюникейшнс, Инк.» в г. Омаха, шт. Небраска (2003 год). На таких собраниях акционеры могут обсуждать беспокоящие их вопросы. (АП Фото/Нати Харник)

Роберт А. Г. Монкс ведет Интернет-сайт <http://www.ragm.com>, распространяющий информацию и мнения о корпоративном управлении. Он основал компанию «Инститьюшнл шэрхолдер сервисиз, инк.» и возглавлял ее в период с 1985 по 1990 год. Он также является основателем компании «Ленс гавернанс эдвайзорз» и заместителем председателя правления компании «Гермес фокус эссет менеджмент» в Великобритании.

В течение уже почти восьмидесяти лет в Соединенных Штатах прежде всего адвокаты и юристы, в частности, бывший член Верховного суда Луис Д. Брандейс, выражали беспокойство по поводу растущего отстранения акционеров от управления корпорациями и вытекающих из этого злоупотреблений корпоративной властью. Адольф Берле и Гардинер Минз в своей книге 1932 года «Современные корпорации и частная собственность» высказывали похожие опасения. Эти пророческие опасения были подытожены в 1970 году правоведом Джеймсом Уиллардом Херстом:

«Надзор акционеров – главнейший внутренний фактор, на который опирались традиции обеспечения законной корпоративной власти. Неизменное доверие наших граждан к корпоративным руководителям в вопросах, касающихся производительности, занятости и уровня жизни, допускается постольку, поскольку эти руководители несут ответственность перед корпоративными собственниками. Мы считаем, что фактическое ограничение права голоса акционеров подрывает структуру частного предпринимательства, на котором основана наша национальная экономика и политическая жизнь.»

УСТУПКА ВЛАСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ФОНДАМ

Корпоративные собственники невольно, даже во многом бессознательно передали свою власть корпоративным органам управления. Эта тенденция стала результатом существенно-го роста роли институционального инвестирования под действием стимулов, предоставляемых соответствующим налогообложением, но в то же время она привела к заметному вакууму собственности в самом сердце акционерного капитализма. Отсюда происходят злоупотребления управленческими полномочиями, которые в свою очередь неизбежно наносят ответный удар по бизнесу.

Инвестиционные фонды, не имея возможности контролировать корпоративные органы управления, рассчитывают на стратегию держания акций очень широкого круга эмитентов в сочетании с высоким оборотом акций. Акции рассматриваются как билеты тотализатора на непредсказуемых бегах, поэтому акционеры уже давно стали скорее биржевыми или азартными игроками, чем «собственниками».

Суть любой системы правления состоит в том, чтобы наделенные большой властью лица несли ответственность перед теми, кому они служат; в противном случае, в той или иной степени, возобладают личные интересы. Американский акционерный капитализм не соответствует этому стандарту. Существующая подотчетность обычно ограничена и отсрочена во времени. На самом деле руководство корпораций не несет ответственности ни перед отдельными акционерами, ни перед инвестиционными фондами и их управляющими, выступающими в роли посредника от имени действительных акционеров. В свою очередь, посредники также не подотчетны основным акционерам – членам пенсионного фонда и держателям страхового полиса. Таким образом, возникает двойной недостаток подотчетности, неизбежно вытекающий из пассивного и отстраненного характера собственности. Эту основную слабость акцио-

нерного капитализма необходимо преодолеть для того, чтобы справиться со всеми остальными проблемами.

Фактическая частная собственность – когда собственники решают, как использовать свое имущество наиболее выгодным образом, – представляет собой фундаментальный принцип рыночного капитализма. Поэтому особенно неприемлемо то, что из фактического владения выпала крупнейшая отдельно взятая категория частной собственности – ценные бумаги и акции (в том числе доход от акций и облигаций, находящихся в коллективном владении

через инвестиционные фонды и в основном приносящих пенсионный доход). Непосредственные владельцы акций (в Америке половина всех акций принадлежит непосредственно акционерам) по отдельности настолько незначительны, что фактически лишены власти. Еще меньше власти у тех, кто владеет акциями на принципах выгодного приобретения.

(Владелец-бенефициар

– лицо, которое является реальным владельцем ценной бумаги или объекта собственности вне зависимости от того, на чье имя они зарегистрированы.) Подотчетности от корпоративных органов управления можно добиться лишь в том случае, если акционеры могут реально объединиться, что на практике применимо только по отношению к инвестиционным фондам. Такое происходит нечасто, за исключением редких случаев корпоративных кризисов, когда урон уже нанесен.

ПАССИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ ФОНДЫ

В Америке широко принято частное инвестирование, и половина всех акций находится в руках индивидуальных акционеров. Большая часть второй половины акций находится во владении компаний по страхованию жизни, паевых фондов открытого типа и пенсионных фондов с прямыми выгодами, в которые компании вкладывают средства для выплаты в будущем пенсий своим сотрудникам. Под



«А вот этот аспект капитализма я терпеть не могу.»

© Из коллекции журнала «Нью Йоркер», 1965, Джозеф Мирачи из cartoonbank.com. Все права защищены.

влиянием значительных налоговых льгот, введенных в 1970 году (пенсионный сберегательный план 401(k), финансируемый из взносов сотрудника и, зачастую, соответствующих взносов из средств работодателя) работодатели переходят на работу по схеме прямого вложения. Взносы американского работодателя могут выплачиваться и часто выплачиваются в виде акций компании. Например, многие сотрудники «Энрона» держали более половины своих пенсионных сбережений в акциях компании. Во многих крупнейших компаниях, таких как «Дженерал электрик» или «Кока кола», эта доля доходит до 75 процентов, а в «Проктор энд Гэмбл» она составляет более 90 процентов. Такой расклад приемлем, пока компания стабильна и растет, но связывать занятость и пенсии сотрудников с растущими ценами на акции крайне опасно.

Сейчас взносы сотрудников, а иногда и взносы работодателя по схеме 401(k) все чаще используются для приобретения акций очень широкого круга эмитентов. Паевые компании остро конкурируют с другими участниками рынка за этот лакомый бизнес с его огромными ресурсами. Таким образом, их усилия в области корпоративного управления – или отсутствие оных – решающим образом скажутся на размерах пенсий и на американском корпоративном управлении.

На данный момент не существует никакой сложившейся традиции в области деятельности, касающейся корпоративного управления, со стороны инвестиционных или корпоративных пенсионных фондов. Отдельные случайные исключения составляют некоторые из крупнейших государственных пенсионных фондов, которые ничем не обязаны корпоративным органам управления. (Здесь надо положительно отметить Пенсионный фонд колледжа – CREF.) Таким образом, в Америке практически нет сопротивления практике установления очень высокой оплаты высших руководителей корпораций или регулярной переоценки опционов на акции; столь же редки случаи давления на руководителей-неудачников в целях вынудить их подать в отставку. Такие вещи осуждаются, но вместе с тем имеет место трезвое осознание того факта, что у акционеров нет власти, чтобы что-либо изменить. Высшие руководители американских корпораций часто теряют работу в результате краткосрочного ухудшения показателей деятельности, но это обусловлено давлением рынка, а не активностью акционеров. Пока неизвестно, приведут ли недавние корпо-

ративные скандалы к каким-либо долгосрочным изменениям в положении дел.

Корпоративные пенсионные фонды, контролируемые руководством корпораций, почти никогда не проявляли активности. Существует негласная договоренность о том, что пенсионный фонд каждой компании воздерживается от активной позиции в обмен на аналогичную ответную позицию всех других пенсионных фондов, потому что ради взаимной выгоды корпоративное руководство предпочитает ограничивать любые виды вмешательства в корпоративное управление. Что касается компаний по страхованию жизни, банков и инвестиционных фондов, они соперничают, соответственно, со своими конкурентами, и поэтому совместные усилия предпринимают довольно редко. Многие входят в более крупные группы, которые также участвуют в банковском и страховом бизнесе. У многих есть управляющие фонды, так что они тем более опасаются вызвать гнев руководителей корпораций.

На всех этих учреждениях лежит формальная обязанность активного инвестирования от имени своих акционеров-бенефициаров; на самом деле это предписано законом о доверительном управлении Соединенных Штатов, хотя этот закон редко применяется. Но такое коллективное воздействие, которое само по себе могло бы быть очень эффективным, проявляется редко и, в основном, в случаях, когда финансовые показатели компании очень низкие на протяжении многих лет, или в случае серьезных нарушений со стороны корпоративного руководства, то есть, когда принимать меры уже поздно.

УПРАВЛЯЮЩИЕ ФОНДОВ: КОНФЛИКТЫ И КРАТКОСРОЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Ограничения, которые в значительной мере превращают инвестиционные фонды в пассивных собственников, в той же мере относятся и к лицам, известным как управляющие фондами. Эти специалисты по инвестициям распоряжаются фондами инвестиционных посредников, в особенности пенсионных фондов, которые редко управляются изнутри. Большинство паевых инвестиционных фондов самостоятельно управляет своими средствами. Более трех четвертей управляющих фондами компаний находятся примерно поровну в собственности инвестиционных банков и страховых компаний. Большинство страховых компаний обычно вкладывают не только собственные, очень большие средства (в основном средства держателей

полисов), но и средства корпоративных и государственных пенсионных фондов, что делает их и непосредственными инвестиционными фондами, и управляющими фондами.

Условия инвестирования всегда оговариваются с клиентами, но основной обязанностью управляющего фондом является выбор стратегии, наилучшим образом соответствующей нуждам клиента. Безусловно, они пользуются огромной властью в принятии инвестиционных решений. Лучшие управляющие фондов и специалисты – одни из самых высокооплачиваемых людей в Америке; их зарплаты, по крайней мере, сопоставимы с зарплатами большинства высших руководителей корпораций.

Управление пенсионными фондами в пятистах ведущих американских компаний, которые составляют 75 процентов всего рынка акций, сосредоточено в руках десяти ведущих управляющих компаний. Так что между ними ведется жестокая конкурентная борьба за привлечение и удержание крупного корпоративного клиента, что неизбежно сужает их возможности требовать подотчетности руководства корпораций.

Неспособность управляющих фондов контролировать руководителей корпораций, которые прямо или косвенно являются их основным источником доходов, неизбежно вынуждает их к снижению риска за счет формирования портфеля акций очень широкого круга эмитентов, что характерно, скорее, для биржевых игроков, чем для собственников. Как отмечалось ранее, этот процесс усугубляется тем, что клиенты управляющих компаний рассчитывают только на относительно краткосрочную прибыль от фондов. Это отражает одну из основных слабостей акционерного капитализма: существенное несоответствие между периодами, на протяжении которых оценивается работа управляющих компаний, и значительно более протяженных периодов, скажем, в пять-шесть лет, которые были выгоднее для большинства бенефициаров. Давление со стороны клиентов неизбежно вынуждает управляющих фондов отдавать предпочтение акциям, которые обещают вырасти в короткие сроки; в результате многие комментаторы были склонны обвинять управляющих фондов в надувании «пузырей» акций и в обвалах фондового рынка в последние четыре года.

РАЗОРВАТЬ ПОРОЧНЫЙ КРУГ

В настоящее время мы являемся свидетелями губительного и все более обостряющегося процесса, который нарушает оптимальную долгосрочную деятельность компаний и, соответственно, наносит вред интересам большинства инвесторов. Например, у управляющих фондами компаний не так много стимулов исходить в своей деятельности из настолько долгосрочных перспектив, насколько им позволяет их опыт в инвестировании, а у руководителей корпораций – насколько им позволяют их навыки в стратегическом управлении. В то же время руководство фондов возлагает коллективную ответственность на руководителей корпораций за оказание на фонды нежелательного давления в краткосрочной перспективе, а последние выдвигают аналогичные обвинения в адрес руководителей фондов. Разрыв этого порочного круга – одна из важнейших задач реформы корпоративного управления.

Выступая в поддержку фундаментальных принципов, правительство должно подтвердить, что любая власть должна сопровождаться ответственностью и подотчетностью, что в национальных интересах создавать действенное присутствие акционеров во всех компаниях, и что национальная политика состоит в том, чтобы способствовать реальному участию акционеров в управлении открытыми акционерными компаниями. На национальном уровне следует создать совет, который будет обеспечивать проведение этой политики всеми органами исполнительной и законодательной ветвей власти, организаторами аукционов и тендеров, фондовыми биржами и другими заинтересованными учреждениями. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, не обязательно отражают взгляды или политику правительства США.

ДЕЛОВОЙ ВЗГЛЯД НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Интервью с Розмари Кенни и Нэнси Нильсен из
компании «Пфайзер инкорпорейтед»



Предприятия, которые рассчитывают добиться успеха на сегодняшнем глобальном рынке, должны выполнять новые, более строгие юридические требования, а также отвечать ожиданиям со стороны общества. По мнению одной фармацевтической компании, которая зарекомендовала себя лидером в области корпоративного управления, ответственная гражданская позиция и следование высоким этическим принципам, в конечном счете, обеспечивает более высокую отдачу. «Честное ведение бизнеса – благо для бизнеса», – говорит Нэнси Нильсен, старший директор по социальным вопросам в компании «Пфайзер». Они с Розмари Кенни, старшим менеджером компании «Пфайзер» по вопросам корпоративного управления и коммуникациям, рассказали редакторам электронного журнала «Экономические перспективы» о позиции компании «Пфайзер».

Фотография сверху: «Пфайзер» совместно со Всемирной организацией здравоохранения поддерживает программу борьбы с трахомой – главной причиной предотвратимой слепоты в развивающихся странах. Одним из критических компонентов этой программы является использование выпускаемого компанией антибиотика Zithromax. Чтобы излечиться от трахомы, пациентам достаточно принять всего одну оральную дозу, – это громадный прогресс по сравнению с применявшимся ранее режимом ежедневного нанесения антибиотической мази для глаз в течение шести недель.

Компания «Пфайзер инкорпорейтед» разрабатывает, производит и продает отпускаемые по рецепту лекарства для людей и животных. Компания имеет более 100 заводов по всему миру, а ее продукция доступна более чем в 150 странах.
(©1997, «Пфайзер инкорпорейтед»)

Вопрос: После серии скандалов в американском деловом мире термин «корпоративное управление» вошел в моду во всем мире, а Конгресс США принял закон Сарбанеса-Оксли, усиливающий нормативные акты о корпоративном управлении. Некоторые фирмы жаловались, что оказываемое на них давление с целью заставить их быть более прозрачными и подотчетными фактически связывает им руки вместо того, чтобы направлять. Участники дебатов уклоняются от ответа на вопрос о том, является ли добросовестное корпоративное поведение благом для бизнеса. И можно ли, в самом деле, навязывать это корпорациям?

Ответ: Большинство корпораций фактически говорят об издержках, связанных с выполнением новых правил Комиссии США по ценным бумагам и биржевым операциям (КЦББО), принятых в соответствии с законом Сарбанеса-Оксли. Да, реализация практики внутреннего аудита действительно обходится компании недешево, если прежде она никогда их не использовала. Для этого может потребоваться дополнительный персонал, дополнительная работа – иногда даже с привлечением внешних подрядчиков – для определения лучшей методики выполнения новых требований.

С другой стороны, такие компании, как «Пфайзер», уже реализовали у себя большинство этих процедур и следуют очень высокими стандартам этической практики прозрачности и подотчетности. Да, нам пришлось внести некоторые незначительные корректировки в нашу

внутреннюю политику и процедуры, но правила Сарбанеса-Оксли не оказали на нас такого воздействия, как на некоторые другие компании. И хотя это стоило нам некоторых дополнительных затрат, «Пфайзер» не рассматривает закон Сарбанеса-Оксли как бремя, потому что мы согласны с ним.

Вопрос: А как насчет тех компаний, особенно мелких фирм, которые действительно считают это обременительным? Как можно убедить их в том, что это в их же интересах?

Ответ: Дело в том, что если вы хотите быть компанией, акции которой открыто котируются на бирже, вы должны выполнять эти требования. Раньше я работала в гораздо более мелкой компании, но нам все равно приходилось выполнять те же самые требования КЦББО, что и более крупным компаниям, выпускающим свои акции на свободный рынок. Эти требования включали в себя уплату вознаграждений за котировку акций на Нью-Йоркской фондовой бирже и оплату издержек, связанных с публикацией уведомления о голосовании и годового отчета, отправкой его инвесторам, подачей в КЦББО отчета по форме 10-Л (всеобъемлющего обзора хозяйственной деятельности и финансового положения компании), а также подачей в КЦББО форм по должностным лицам и директорам компании. Задача КЦББО – защищать акционера.

Если вы – компания, акции которой свободно вращаются на бирже, гораздо лучше инвестировать в хорошую практику, поддерживающую подотчетность и этическое поведение, чем надеяться, что КЦББО или любой другой регулирующий орган никогда не станут вас проверять.

Вопрос: То есть, если эта практика уже существовала, это говорит о том, что ваша компания считала ее благом для бизнеса, да?

Ответ: Как правило, хорошее поведение – это благо для бизнеса, и честное ведение бизнеса – это тоже благо для бизнеса. В начале девяностых годов прошлого века «Пфайзер» стала первой компанией, которая ввела должность вице-президента по вопросам корпоративного управления – должность руководящего работника высшего звена, – поэтому очевидно, что «Пфайзер» знакома с идеей о том, что высокие стандарты корпоративной честности являются неотъемлемой частью ведения бизнеса. По сути дела, именно это и пытается делать закон Сарбанеса-Оксли – регулировать и предписывать этическое поведение.

Вопрос: Что подтолкнуло «Пфайзер» к принятию решения о введении должности вице-президента по вопросам корпоративного управления?

Ответ: В то время многие акционеры оспаривали некоторые из решений, принятых компанией «Пфайзер», и председатель совета директоров и главный исполнительный директор увидели в этом возможность обсудить с институциональными инвесторами – которые являлись очень крупными акционерами «Пфайзер» – проблемы, стоящие перед «Пфайзер» как фармацевтической компанией. Они назначили вице-президента по вопросам корпоративного управления, задачей которого было выйти и поговорить с институциональными инвесторами и начать диалог, который предусматривал бы обмен идеями с обеих сторон. Цель заключалась в том, чтобы руководство лучше поняло проблемы, которые были важны для институциональных инвесторов, а инвесторы – лучше поняли проблемы, стоящие перед фармацевтической промышленностью. И, разумеется, это были весьма взаимовыгодные отношения.

Вопрос: У многих неамериканских компаний нет таких систем, как у «Пфайзер». Не могли бы вы рассказать о том, как они могли бы реализовать аналогичный подход к корпоративному управлению?

Ответ: Подход к корпоративному управлению начинается на самом верху корпорации. Он не может быть реализован никаким способом, если высшее руководство не будет «задавать тон». Инициатива должна исходить от высшего руководства и совета директоров; должна быть абсолютная уверенность в том, что корпоративное управление – это благо для бизнеса.

На практике идея эффективного управления доносится до служащих посредством учебных руководств и обязательного обучения. Служащим «Пфайзер» приходится проходить онлайн-новые тесты на управление. Они знают законы и правила и то, как они применяются в повседневной деятельности.

В «Пфайзер» также работает круглосуточная «горячая линия», куда служащие могут позвонить в случае, если они столкнутся с поведением, которое могло бы быть сопряжено с проступком. Наш отдел по выполнению требований законодательных и нормативных актов устраивает презентации на собраниях сотрудников для служащих по всей стране. Служащие регулярно получают по электронной почте напоминания, а также постоянно видят перед глазами плакаты на тему корпоративного управления. В «Пфайзер» всегда

существует некоторое послание о соблюдении принципов управления, законов и правил. Я работала в целом ряде различных компаний и могу утверждать, что здесь это выражено более отчетливо, чем в других компаниях.

Вопрос: Такая важная тема, как корпоративное управление, сегодня подразумевает активное участие акционеров в принятии решений компании. Как акционеры «Пфайзер» доводят до сведения руководства компании то, что их волнует?

Ответ: Акционеры выражают свое мнение с помощью проверенной временем методики ежегодного направления компании своих предложений. Эти предложения обычно публикуются в уведомлении о голосовании, и акционеры часто высказывают в них свое недовольство по тем или иным вопросам.

Совсем недавно «Пфайзер» стала одной из первых компаний, предоставивших электронные почтовые адреса председателям всех комитетов при совете директоров, а также совету директоров в целом. Некоторые акционеры воспользовались этим и общаются с директорами по электронной почте.

Но, какая бы форма связи ни использовалась, политика «Пфайзер» заключается в том, чтобы всегда отвечать на вопросы акционеров и поддерживать с ними связь.

Вопрос: В каком объеме осуществляется эта связь, и от кого и кому обычно поступает информация? Может быть, вы поддерживаете связь только с крупными институциональными инвесторами?

Ответ: Мы получаем электронные письма, прежде всего, от индивидуальных инвесторов. Корреспонденция, не имеющая отношения к бизнесу – резюме, ходатайства, просьбы об участии в благотворительных акциях, – отфильтровывается и пересылается соответствующему лицу для последующей обработки. Совет директоров получает ежеквартальный доклад, из которого узнает о том, какие проблемы волнуют акционеров, и в тех случаях, когда совет считает это уместным, он реагирует на эти обращения.

Вопрос: Какую роль играет корпоративное управление в избрании членов совета директоров «Пфайзер»?

Ответ: Каждый директор проходит ежегодную процедуру назначения, проводимую комитетом по вопросам корпоративного управления и назначения членов совета директоров. График присутствия каждого директора, причитающееся ему вознаграждение, его членство в других советах и прочие вопросы рассматриваются

ежегодно. Совет директоров является преимущественно независимым органом власти. Единственный «инсайдер» – это наш председатель и главный исполнительный директор Хэнк Маккиннелл, а еще у нас есть так называемый «внешний» директор – наш бывший главный исполнительный директор Билл Стер. Остальные члены совета директоров – независимы.

Вопрос: Не могли бы вы рассказать о том, как «Пфайзер» разграничивает понятия «корпоративное управление» и «корпоративная гражданственность», т.е. ответственная гражданская позиция?

Ответ: Мы говорим об ответственной гражданской позиции корпораций как о нашей роли в обществе, в местном и глобальном сообществе людей, и о том, что мы делаем для того, чтобы ответственно вести свой бизнес. Мы разделяем это на пять различных частей – содействие хорошему здоровью, участие в диалоге с акционерами, защита окружающей среды, ответственное ведение бизнеса – это то, что касается управления, – а также уважительное отношение к служащим.

Вопрос: Какую форму это принимает на практике?

Ответ: Когда вы выстраиваете стоимостную цепочку, вы проходите через каждую составляющую бизнеса. В фармацевтической промышленности стоимостная цепочка должна была бы включать в себя исследования, разработки, производство, продажу, маркетинг, доставку и прочее. У нас на веб-сайте представлена схема, на которой показаны все составные части нашей стоимостной цепочки, и под каждой из них мы написали, какие компоненты предназначаются на социальные цели.

Например, в области исследований и разработок (ИР) это предусматривает ассигнование бюджета ИР на борьбу с заболеваниями в развивающихся и развитых странах. Или это могло бы предусматривать прозрачность результатов клинических испытаний. Недавно мы сделали следующее – разместили на нашем веб-сайте информацию о взносах нашего комитета по политическим действиям (в пользу политических кандидатов). Если приплюсовать эти составные части к стоимостной цепочке, получится картина, показывающая, что значит быть ответственной компанией в местном и глобальном масштабах.

Вопрос: Что бы вы ответили экономистам, которые утверждают, что компании не должны использоваться для целей «социальной инженерии» или что участие в благотворитель-

ной деятельности может привести к тому, что компания перестанет фокусировать свое внимание на своей главной задаче – максимальном увеличении прибыли?

Ответ: Ранее вы спросили, влияет ли добросовестное управление на прибыль. Хотя это не вносит прямого вклада в практический результат, несомненно, оно вносит косвенный вклад в успех компании.

Сегодня для того, чтобы хорошая компания работала успешно, в действительности требуется и то, и другое. В последние 10 лет мы стали свидетелями громадных изменений в обществе – глобализация, прогресс в области коммуникаций, повышение осведомленности о социальном неравенстве – и произошел сдвиг в отношении общества к роли бизнеса. Одна из причин, по которым «Пфайзер» берется за эти экологические и социальные проекты, заключается в том, что это помогает защитить нашу лицензию на ведение деятельности. Вторая причина заключается в том, что мы проанализировали, что сегодня требуется для создания стабильного бизнеса, и пришли к выводу, что для этого требуется участвовать во все аспектах общественной жизни. То есть, существует влияние на практический результат, и здесь на помощь приходит корпоративное управление.

Вопрос: Не могли бы вы привести конкретные примеры, когда ваше участие в общественных или экологических проектах принесло пользу «Пфайзер» как коммерческому предприятию?

Ответ: Переломный момент в развитии фармацевтической промышленности наступил летом 2000 года, когда 39 фармацевтических компаний предъявили иск правительству ЮАР для того, чтобы предотвратить импорт более дешевых видов лекарств против СПИДа. «Пфайзер» не была среди этих компаний, но большинство экспертов считают, что в тот момент фармацевтическая промышленность утратила чувство реальности и не оправдала ожиданий общества. И от негативной реакции общественности пострадала вся отрасль.

Мы также знаем, что, участвуя в местных социальных и природоохранных проектах, мы налаживаем связи, которые мы не смогли бы установить иным образом. Так создается канал, через который мы можем просвещать людей о нашей индустрии. Помните: фармацевтическая промышленность – это не только прибыльный, но и рискованный бизнес. 95% попыток, предпринимаемых в наших лабораториях, оканчиваются неудачей; лишь 5% превращаются в лекарства, которые затем попадают на

рынок. Поэтому лекарства, которые попадают на рынок, должны покрывать издержки всех неудачных попыток. Это одна из тех базовых идей, которые мы должны донести до общественности.

Деятельность на местах также обеспечивает нам своего рода «систему раннего предупреждения» о надвигающихся проблемах. Если бы власти привлекли отрасль к сотрудничеству еще в 2000 году, то иска фармацевтических компаний против ЮАР никогда бы не было. А если бы вы начали оттягивать последствия этого иска, если бы он действительно был снят, это могло бы вызвать такую негативную реакцию, что некоторые фармацевтические компании лишились бы лицензий на ведение своей деятельности.

Вопрос: Что имеет в виду «Пфайзер», когда заявляет, что одной из ее целей является улучшение доступа к здравоохранению на всем земном шаре?

Ответ: Наша первоочередная задача – открывать и разрабатывать новые лекарства. Мы располагаем крупнейшей в мире частной лабораторией, в которой работают 13 тыс. ученых, и 116 заводами по производству лекарств по всему миру. Следующий шаг в этом направлении – сделать лекарства доступными и, мы бы сказали, доступными по средствам людям во всем мире.

Вопрос: Как вы подходите к решению этой задачи?

Ответ: Мы делаем это в основном посредством государственно-частных партнерств. Мы сотрудничаем с правительствами, неправительственными организациями, организациями гражданского общества, религиозными группами и группами по защите прав пациентов, чтобы помочь с обеспечением лекарствами. У нас также имеется множество каналов для безвозмездной передачи лекарств больницам и медицинским клиникам.

В США мы недавно начали осуществлять программу, в рамках которой люди, не имеющие страховки, покрывающей расходы на оплату лекарств, – в США таких насчитывается 45 млн. чел. – могут получать лекарства производства «Пфайзер» бесплатно или со скидкой. Эта программа представлена на нашем веб-сайте, а также имеется телефонная линия с бесплатным звонком, куда люди могут круглосуточно звонить, чтобы узнать, имеют ли они право на участие в этой программе.

Вопрос: Насколько эффективной оказалась эта программа?

Ответ: Мы ввели ее примерно четыре месяца назад, и мы были поражены тем, какой огромный объем маркетинговой поддержки необходим для того, чтобы эта программа заработала в полную силу. Казалось бы, стоит только разместить информацию в Интернете и разослать письма пожилым людям и группам по защите прав пациентов, как люди не замедлят воспользоваться этой возможностью, но на самом деле нам пришлось организовать целую маркетинговую кампанию, чтобы привлечь внимание людей.

Вопрос: Не жалуются ли акционеры «Пфайзер» на эти и другие благотворительные программы?

Ответ: Да, иногда мы получаем жалобы от акционеров «Пфайзер» – обычно они направляют письмо председателю нашего совета директоров, – и наш ответ я уже сформулировала ранее: чтобы защитить нашу лицензию на ведение деятельности и вести стабильный бизнес в сегодняшнем мире, оправдать надежды общества в отношении бизнеса и ожидания общества в отношении фармацевтической продукции, это должно быть частью нашей модели бизнеса.

В последние пять лет в нашей стране произошел большой сдвиг. Люди считают, что должны получать новые лекарства по очень низким ценам, но кто-то ведь должен оплачивать новаторство.

Вопрос: Так как же вы согласуете между собой эти противоречивые требования?

Ответ: Одним из возможных способов как раз и является использование государственно-частных партнерств вроде того, о котором я уже упоминала – партнерства, помогающего 45 млн. американцам покрыть свои расходы на лекарства. Но это проблема, с которой в настоящее время борется вся отрасль.

Вопрос: А если ли у вас аналогичные партнерства за рубежом?

Ответ: Одним из моих любимых является партнерство, которое мы называем «Глобальные товарищи по здравоохранению». Мы создали своего рода медицинский «корпус мира» в составе квалифицированных служащих компании «Пфайзер» – врачей, эпидемиологов, технических специалистов, – которые ездят в шестимесячные командировки в развивающиеся страны специально для работы на местах с неправительственными организациями по выявлению и лечению инфекционных заболеваний, прежде всего, СПИДа.

Наши более долгосрочные программы включают в себя международную инициативу по



«Пфайзер» сотрудничает с правительствами в безвозмездном распределении лекарства Diflucan® для лечения инфекций, связанных с ВИЧ/СПИДом, в развивающихся странах. Компания помогла обучить 18 тыс. медицинских работников в 915 распределяющих клиниках в 23 странах Африки, Азии и Карибского бассейна. Фотография Больницы Хелен Джозеф в ЮАР, © «Пфайзер инкорпорейтед»

лечению трахомы, которая является главной причиной предотвратимой слепоты во всем мире. Мы осуществляем, совместно со Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ), программу профилактики трахомы, в рамках которой бы безвозмездно предоставляем наш антибиотик Яеркобач, оказываем помощь в вопросах гигиены окружающей среды, ведем базовое санитарное просвещение и предоставляем некоторую хирургическую помощь. Мы рассчитываем, что к 2020 году нам удастся полностью ликвидировать трахому. Насколько мне известно, мы работаем в 18 странах.

Еще одной программой является международное партнерство Виадгсат. Оно направлена на борьбу с такими связанными со СПИДом инфекциями, как молочница. Виадгсат позволяет ликвидировать молочницу почти сразу же, и мы предоставляем это лекарство бесплатно.

Для наименее развитых стран, которые удовлетворяют определенному критерию ВОЗ по доходам, не существует никаких ограничений по объемам и срокам безвозмездных поставок лекарств. Мы работаем в партнерствах с правительственными и неправительственными организациями. Мы действуем не одни. Все, что мы в настоящее время делаем, делаемся через партнерства.

Вопрос: Какие показатели эффективности вы используете при определении того, какие программы следует финансировать?

Ответ: Самый лучший показатель эффективности – число здоровых людей или людей, которым не становится хуже – например, число людей, излеченных от молочницы, или число людей, которые вернули себе зрение или не ослепли. Все в итоге сводится к людям и здоровью. Это самое главное.

В частности, мы анализируем неудовлетворенные медицинские потребности и пытаемся определить, что мы можем сделать в этом направлении. Это большая область, которой уделяется недостаточно внимания, и мы готовы взяться за это дело. Мы не собираемся делать на этом деньги; просто это входит в понятие «ответственная гражданская позиция корпорации».

Наш годовой отчет за 2003 год начинается со следующей фразы: «Мы будем определять успех как нечто более широкое, включающее в себя не только деятельность на рынке».

Вопрос: Вам не кажется, что вы находитесь на переднем крае некоего движения, в котором участвуют и другие предприятия?

Ответ: Дело не только в нас. Но, поскольку «Пфайзер» является третьей или четвертой компанией в мире по размеру рыночной капитализации и поскольку мы работаем в сфере здравоохранения, которая затрагивает каждого человека и тесно увязана с его материальным положением, то, думаю, то, что мы делаем, оказывает большое воздействие, и поэтому действительно важно, чтобы мы это делали.

Я также думаю, что наметилась определенная тенденция среди лидеров отрасли. Я знаю, что все мои коллеги из компаний «Майкрософт», «Хьюлетт Паккард», «Кока-кола», «Дюпон» движутся в одном и том же направлении. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, могут не отражать взгляды или политику правительства США.

УПРАВЛЕНИЕ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ

Джон Л. Уорд

Корпоративное управление семейным бизнесом существенно отличается от корпоративного управления открытыми акционерными компаниями. Семейная собственность концентрирует контроль и способствует принятию решений, что снижает затраты на управление и позволяет принимать нетрадиционные, но стратегически выгодные решения.

Эффективно функционирующая система способствует укреплению доверия внутри семьи, а хорошие отношения внутри семьи, в свою очередь, становятся приобретением для бизнеса, потому что позволяют каждому отдельному элементу управления функционировать лучше и увеличивать прибавочную стоимость, оставаясь при этом согласованной с другими составными частями системы управления. Эти управленческие преимущества позволяют обеспечить отчетливо выраженный экономический эффект.

Однако по мере роста бизнес становится все более сложным и требует более официальной организационной структуры. Соответственно руководители семейных предприятий должны адаптировать свою практику управления. В самом деле, успех обуславливает необходимость приспосабливаться и изменяться – и все семейные предприятия, в конечном счете, сталкиваются с этой реальностью.

Джон Л. Уорд – профессор и содиректор Центра семейного предпринимательства при Келлоггской школе менеджмента Северо-Западного университета. Он ведет курсы по семейному бизнесу в Международном институте подготовки управленческих кадров в Лозанне (Швейцария) и регулярно выступает с лекциями в Гонконгском научно-техническом университете, Индийской школе бизнеса и аспирантуре бизнеса Наваррского университета.

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС: ЗА И ПРОТИВ

Семейные фирмы, собственность в которых контролируется одним или несколькими членами семьи, обладают как конкурентными преимуществами, так и недостатками по сравнению с открытыми компаниями. С одной стороны, владелец семейного бизнеса может мыслить перспективно. Терпение и последовательный подход в инвестировании способны со временем обеспечить превосходные результаты. В корпоративном мире инвестиции могут приносить прибыль, когда фирмы, управление которыми подчинено цели достижения краткосрочного результата на фондовом рынке, не успевают пожать плоды. Наконец, компании, управляемые небольшой группой непосредственных владельцев, способны проводить в жизнь оригинальные стратегии и отвергать среднюю общепринятую точку зрения.

С другой стороны, фирмы, управляемые небольшой группой людей, могут быть изолированы от реалий рынка. Стремление к личному комфорту и пренебрежение отчетностью могут привести к отсутствию свежих идей, отказу от планирования преемственности и организационному застою. А бесконтрольные ссоры между семейными владельцами могут иметь катастрофические последствия для компании.

Разница между семейной фирмой, которая поддается своим слабостям, и семейной фирмой, которая использует свои относительно сильные стороны, заключается в качественной системе управления. Успешные семейные фирмы ценят власть своего контроля собственности, добровольно пользуются в целях подотчетности услугами независимого совета директоров и заботятся о том, чтобы правильно определить роли и обязанности собственников, руководства и совета директоров.

Существенное отличие семейного бизнеса состоит в том, что природа собственности другая. Успешные семейные фирмы также понимают, каким образом должна изменяться практика управления с учетом изменений в бизнесе и внутри семьи.

ПРИРОДА СЕМЕЙНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Группы семейной собственности не только концентрируют в своих руках контроль, но и зачастую испытывают стойкую эмоциональную привязанность к своему бизнесу. Семья может иметь чувство морального долга перед другими участниками или даже рассматривать свой бизнес как движущую силу для внесения положительного вклада в общество. Кроме того, семейные владельцы иногда воспринимают свой бизнес как некое социальное наследие, созданное прошлыми поколениями, которое обязательно должно быть сохранено для последующих поколений.

Отсутствие доступной ликвидности является еще одним важным различием между публичной и семейной собственностью. Отказаться от права собственности на семейный бизнес часто бывает нелегко. Некоторые семьи вводят юридические ограничения на продажу акций, а многие семейные предприятия являются частными. В этих обстоятельствах создание рынка для продажи акций может быть затруднительным. Налоговая политика также может вносить свою лепту, делая продажу акций семейного предприятия более дорогостоящим вариантом, чем сохранение собственности.

Владение акциями семейной компании обычно приводит к концентрации богатств граждан в одном единственном активе. В группах семейной собственности непропорциональная доля собственного капитала множества людей зачастую увязана с семейным бизнесом. Это означает, что владельцы семейного бизнеса как группа инвесторов имеют меньшую степень диверсификации и несут более высокий риск, чем если бы они были инвесторами на более широком фондовом рынке. Такая концентрация риска заставляет владельцев семейного бизнеса быть более внимательными к своим инвестициям и сохранять высокую степень своей активности и участия в делах. А это, в свою очередь, делает семьи более склонными к устранению недостатков в своем бизнесе, чем к экономическому бегству от проблем. Время от времени озабоченность в отношении репутации семьи может казаться столь же важной, как и защита коллективных инвестиций в семейный бизнес.

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ В ПУБЛИЧНЫХ АКЦИОНЕРНЫХ КОМПАНИЯХ

Управление на публичном рынке строится на парадигме, которая имеет прямое отношение к природе распределенной собственности. Владельцы акций открытой акционерной ком-

пании могут «проголосовать ногами», продав свои акции, если результаты деятельности компании не оправдают их ожиданий. Отдельные акционеры таких компаний имеют мало возможностей влиять на решения их советов директоров или руководителей. Вместо этого они объединяются с другими частными лицами на рынке и создают давление в пользу улучшения результатов деятельности компаний посредством своих коллективных краткосрочных решений о покупке или продаже их акций. Управление публичными акционерными компаниями отражает эту парадигму неактивных, но мобильных акционеров, создавая рыночное давление в пользу улучшения результатов деятельности.

Открытые акционерные компании имеют независимые советы директоров, которые действуют, прежде всего, в качестве доверенных лиц или агентов потенциально мобильных акционеров. Эти советы действуют в соответствии с парадигмой максимального увеличения краткосрочной стоимости акций с целью сохранения и расширения своего круга акционеров. Рыночный спрос на акции компании является главным мерилем успеха, и этот рынок подвержен ежедневным колебаниям в зависимости от изменчивого соотношения множества экономических факторов как внутри, так и вне компании. Вследствие этого совет директоров является центром сосредоточения управленческой власти в открытых акционерных компаниях. Совет директоров должен осуществлять надзор за руководством и обеспечивать, чтобы руководство создавало прибавочную стоимость, которая будет признана на рынке.

В публичных компаниях с большим числом акционеров руководство часто воспринимается как скопище корыстных людей. Считается, что для предотвращения возможных злоупотреблений руководством, а также для обеспечения эффективного согласования интересов руководства с интересами акционеров необходимо активное управление. Советы директоров публичных акционерных компаний тратят немало времени и усилий на разработку систем контроля и мониторинга деятельности руководства и получаемых им вознаграждений, стремясь укреплять потенциально антагонистические отношения. Кроме того, сегодня советы директоров и их практика привлекают к себе все более пристальное внимание, и готовится множество новых законов и нормативных актов для реформирования системы управления открытыми акционерными компаниями. Многие



Местная достопримечательность Нижнего Ист-Сайда в Нью-Йорке – магазин «Расс и дочери». Основанное в 1914 году дело продолжают вот уже четыре поколения семьи Рассов. (Фотография публикуется с любезного разрешения веб-сайта russanddaughters.com)

из этих законов призваны повысить независимость и подотчетность советов директоров.

По мере того, как советы директоров открытых акционерных компаний становятся более независимыми и влиятельными, растет ожидание, что они должны обеспечивать больше, чем просто надзор над руководством, что они должны занимать более активную позицию по отношению к руководству в интересах собственников. Однако советы директоров, сфокусированные на корпоративных достижениях стоимости акций, возможно, не захотят идти на риски, которые могут иметь серьезные краткосрочные последствия. Они могут оказаться в плену у общепринятой точки зрения рынка и воздерживаться от реализации более нетрадиционных стратегий, которые могли бы лучше способствовать достижению долгосрочных целей в их уникальном сегменте рынка. Часто руководство способно лучше понять, каким образом динамичные новые стратегии смогут принести прибыль клиентам и повысить эффективность бизнеса. К сожалению, парадигма управления открытыми акционерными компаниями не всегда позволяет проводить в жизнь новые творческие стратегии ведения бизнеса.

ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ В СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ

Системы управления семейным бизнесом лучше приспособлены к проведению в жизнь нетрадиционных стратегий. Семейные предприятия могут с большей готовностью игнорировать противоречивые качества обычного управления бизнесом. Право собственности способно проявлять влияние и заботу на множестве различных уровней, превращая семью в агента более эффективного принятия решений в руководстве, в совете директоров и между владельцами. Вместо того чтобы функционировать в качестве дорогостоящей системы сдержек и противовесов, управление в семейных фирмах зачастую служит обеспечению прозрачности и партнерства во всей системе. Это, в свою очередь, может создать условия для реализации стратегий, которые в долгосрочной перспективе могут быть более продуктивными, несмотря на краткосрочные издержки или риски.

Традиционное управление бизнесом часто фокусируется на установлении границ и разделении полномочий по принятию решений. Напротив, управление семейным бизнесом зачастую сфокусировано на обеспечении продуктивного процедурного сотрудничества во всей системе. Практика, которая предусматривает одновременные консультации между владельцами, директорами и менеджерами, обеспечивает более свободный обмен идеями, а также более быстрое принятие решений. Она также вносит вклад в непрерывное согласование интересов и целей с течением времени.

Активное участие владельцев является ключом к эффективному управлению семейным бизнесом. Семейная собственность определяет ценности, идеологию и цели бизнеса. Она четко определяет финансовые цели и ожидаемые результаты, которыми руководствуются совет директоров и руководство в своих решениях. Владельцы также задают общее направление развития компании, которое обычно определяет стратегию бизнеса. Это уточняет и фокусирует цели во всей системе и способствует установлению соответствующих стратегических ограничений на решения совета директоров и руководства.

Но создание четкого общего понимания обособленных функций собственников, совета директоров и руководства также имеет жизненно важное значение для эффективного управления семейным бизнесом – тем более что члены семьи часто одновременно выступают в качестве владельцев, директоров и менеджеров.

Хотя прямое участие семьи на множестве различных уровней усложняет систему, оно также обеспечивает важную связь между различными областями управления. Эта встроенное связующее звено вкупе с позитивным развитием семейных уз и отношений способно коренным образом изменить динамику доверия, которое пронизывает всю систему управления. Эффективно функционирующая система способствует укреплению доверия внутри семьи, а хорошие отношения внутри семьи, в свою очередь, становятся приобретением для бизнеса, потому что позволяют каждому отдельному элементу управления функционировать лучше и увеличивать прибавочную стоимость, оставаясь при этом согласованной с другими составными частями системы управления.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

Большинство семейных предприятий берут свое начало с того или иного предпринимчивого основателя. Первоначально основатель воплощает в себе систему управления, будучи все-сильным владельцем и оператором предприятия. Иногда основатели прибегают к услугам консультативных советов, но обычно они оставляют все права принятия решений за собой. Во многих случаях главная проблема основателей заключается в том, чтобы решить, как сохранить свой семейный бизнес посредством преемственности. Некоторые основатели стремятся передать дело единственному наследнику, который смог бы воссоздать сконцентрированную власть владельца-оператора. Однако больше таких, которые рассматривают свой бизнес как коллективное наследие и разделяют его между членами семьи.

Когда собственность передается от поколения к поколению, она проходит через отчетливо выраженные этапы. Первый этап – это родной брат или сестра либо семейное товарищество, когда родители разделяют собственность со своими детьми. В конечном счете, участие родителей заканчивается, и родные братья и сестры вступают во владение в духе товарищества. Они должны решить между собой, как управлять бизнесом; зачастую этот период характеризуется как период «обсуждений за кухонным столом». Братья и сестры могут сесть все вместе и неофициально посоветоваться, а иногда они формируют совет для содействия достижению консенсуса по стратегии. На этом этапе может начаться разделение ролей, поскольку одни братья и сестры могут принимать активное участие в бизнесе, а дру-

гие – нет. С этого момента уровень доверия в семье зачастую определяет то, насколько формальной становится практика управления.

Преемственность в третьем поколении зачастую подразумевает подключение пестрой группы кузенов. Обычно это меняет масштабы семьи и еще больше дифференцирует роли в семье. Члены семьи могут продолжать участвовать в руководстве, совете директоров и владении. Доли собственности могут становиться все более разными по размерам, в то время как некоторые из них могут оставаться весьма сконцентрированными. Члены семьи могут проявлять активность в бизнесе и управлении в разной степени, а их уровень участия может и не отражать уровень их экономической заинтересованности. Эти осложнения обычно приводят к выработке более официальной практики управления. Когда большая часть собственности уходит из рук руководства, совет директоров зачастую становится более фидуциарным по своему характеру. Степень, в которой культивируется доверие непосредственно между владельцами контрольных пакетов акций и высшим руководством, зачастую определяет то, насколько официальной становится на данном этапе практика управления и сможет ли семья сохранить за собой статус эффективного агента управления.

Очередная смена поколений в семье вызывает еще одно значительное изменение в масштабах собственности. На этом этапе развитие семейного управления, функционирующего параллельно с управлением бизнеса, часто является дополнительной чертой все более формальной и сложной системы управления. Члены семьи могут продолжать участвовать во всей системе управления, связывая собственность, совет директоров и руководство. Зачастую бизнес на данном этапе принимает вид холдинговой компании, создавая потребность в таком совете директоров, который смог бы осуществлять стратегическое управление деловым портфелем.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СЕМЕЙНЫМ БИЗНЕСОМ

По мере роста бизнеса он становится все более сложным, требуя наличия более официальной организационной структуры. Хотя адаптация практики управления к новым потребностям семей и бизнеса по мере его роста – дело весьма непростое, со временем это также становится неизбежным. Успех вызывает необходимость адаптироваться и меняться. На определенных этапах бизнес или семья начинает

расти по экспоненциальному закону. Все семейные предприятия, в конечном счете, сталкиваются с этой реальностью.

Поскольку жизненные циклы семьи и бизнеса часто подрывают эффективность существующей практики управления, семейные предприятия весьма внимательны к адаптации своей практики с течением времени. С каждой сменой поколений или изменением масштабов бизнеса семейные компании сталкиваются с необходимостью перекроить управление бизнесом. Жизненные циклы семейного бизнеса могут приводить к фундаментальным изменениям ролей, функций и практики системы управления. Сталкиваясь с дилеммами в процессе изменений, семьи должны изучать лучшую практику бизнеса в настоящий момент. Однако вместо того, чтобы просто взять на вооружение передовой опыт, семьи склонны приспособить новое к культуре ведения бизнеса, испокон веков существовавшей в их компании, и тем самым вновь подтвердить эффективность своего управления с течением времени. ■

Мнения, высказываемые в этой статье, могут не отражать взгляды или политику правительства США.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР

I. Обеспечение основы для эффективной рамочной системы корпоративного управления

Рамочная система корпоративного управления должна поддерживать прозрачные и эффективные рынки, быть в соответствии с властью закона и четко определять разделение обязанностей между различными органами надзора, регулирования и правоприменения.

II. Права акционеров и ключевые функции собственности

Рамочная система корпоративного управления должна защищать и способствовать реализации прав акционеров.

III. Справедливое отношение к акционерам

Рамочная система корпоративного управления должна обеспечивать справедливое отношение ко всем акционерам, включая миноритарных и иностранных акционеров. Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную компенсацию за нарушение своих прав.

IV. Роль акционеров в корпоративном управлении

Рамочная система корпоративного управления должна признать права акционеров, установленные законом или взаимными соглашениями, и поощрять активное сотрудничество между компаниями и акционерами в создании богатств и новых рабочих мест, а также в обеспечении устойчивого развития финансово здоровых предприятий.

V. Раскрытие информации и прозрачность

Рамочная система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

VI. Обязанности совета директоров

Рамочная система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный мониторинг руководства со стороны совета директоров и подотчетность совета директоров перед компанией и акционерами.

БИБЛИОГРАФИЯ

Что еще можно почитать о корпоративном управлении

Bebchuk, Lucian Arye. "The Case for Increasing Shareholder Power." *Harvard Law Review* vol. 118, iss. 3 (January 2005): pp. 835-914.

Berenbeim, Ronald. "Corporate Governance: Giving Ethics Operational Meaning." *Vital Speeches of the Day* vol. 71, no. 3 (15 November 2004): pp. 87-89.

Cadbury, Adrian. *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*. New York: Egon Zehnder International, 2000. 54 p.
http://rru.worldbank.org/Documents/PapersLinks/family_firms.pdf

Claessens, Stijn. *Corporate Governance and Development*. Focus No. 1. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2003. 44 p.
http://www.gcgf.org/library/Discussion_Papers_and_Focus%20Notes/Focus_1_Corp_Governance_and_Development.pdf

Cornelius, Peter K. and Bruce Kogut, eds. *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*. New York: Oxford University Press, 2003. 506 p.

Jickling, Mark. *Barriers to Corporate Fraud: How They Work and How They Fail*. Washington, DC: Library of Congress, Congressional Research Service, 27 December 2004. 58 p.

Kirkpatrick, Grant. *Improving Corporate Governance Standards: The Work of the OECD and The Principles*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 6 p.
<http://www.oecd.org/dataoecd/45/24/33655111.pdf>

Meisel, Nicolas. *Governance Culture and Development: A Different Perspective on Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 142 p.
http://www.oecd.org/document/23/0,2340,en_2649_37439_33788503_1_1_1_37439,00.html

Melvin, Colin and Hans Hirt. *Corporate Governance and Performance*. London: Hermes Pensions Management Ltd, January 2005. 8 p.
http://www.hermes.co.uk/pdf/corporate_governance/corporate_governance_and_performance_060105.pdf

Moreck, Randall. *Corporate Governance and Family Control*. Discussion Paper No. 1. Washington, DC: Global Corporate Governance Forum, 2003. 23 p.
http://www.gcgf.org/library/Discussion_Papers_and_Focus%20Notes/Corporate%20Governance%20and%20Family%20Control,%20Morck%20-%20Nov%202003.pdf

Moreck, Randall K. and Lloyd Steier. *The Global History of Corporate Governance – an Introduction*. NBER Working Paper No. 11062. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, January 2005. 47 p. <http://www.nber.org/papers/W11062>

Oman, Charles and Daniel Blume. *Corporate Governance: A Development Challenge*. Policy Insight No. 3. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, January 2005. 4 p. <http://www.oecd.org/dataoecd/45/28/34342425.pdf>

Oman, Charles, Steven Fries and Willem Buiter. *Corporate Governance in Developing, Transition and Emerging-Market Economies*. OECD Development Centre Policy Brief No. 23, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 49 p.
<http://www.oecd.org/dataoecd/6/49/28658158.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development. *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 90 p. http://www.oecd.org/document/26/0,2340,en_2649_34813_30929498_1_1_1_1,00.html

Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. 66 p.
http://www.oecd.org/document/49/0,2340,en_2649_37439_31530865_1_1_1_37439,00.html

Organisation for Economic Co-operation and Development. *The OECD Principles of Corporate Governance*. Policy Brief. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, August 2004. 7 p.
<http://www.oecd.org/dataoecd/41/32/33647763.pdf>

Organisation for Economic Co-operation and Development. *Survey of Corporate Governance Developments in OECD Countries*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2003. 72 p.
<http://www.jecd.jrg/dftfjecd/58/27/21755678.pdf>

Государственный департамент США не несет ответственности за содержание и наличие вышеперечисленных ресурсов, все они приводятся по состоянию на февраль 2005 года.

РЕСУРСЫ ИНТЕРНЕТА

Электронные источники информации о корпоративном управлении

ПРАВИТЕЛЬСТВО США

Агентство США по международному развитию
http://www.usaid.gov/our_work/democracy_and_governance/technical_areas/anti-corruption/

Министерство юстиции США
<http://www.usdoj.gov/criminal/fraud.html>

Комиссия США по ценным бумагам и биржевым операциям
<http://www.sec.gov/>

Белый дом
<http://www.whitehouse.gov/infocus/corporateresponsibility/>

МЕЖДУНАРОДНЫЕ И НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Азиатский институт корпоративного управления
<http://www.aicg.org/>

Центр международного частного предпринимательства
http://www.cipe.org/programs/corp_gov/index.htm

Совещательный совет
<http://www.conference-board.org/knowledge/governance.cfm>

Корпоративное управление
<http://www.corpgov.net/>

Энциклопедия корпоративного управления
<http://www.encycogov.com/>

Показатель корпоративного управления
http://www.isscgq.com/gcgq/g_central.asp

Корпоративная библиотека
<http://www.thecorporatelibrary.com/>

Европейский институт корпоративного управления
<http://www.ecgi.org/>

Глобальный форум корпоративного управления
<http://www.gcgf.org/index.htm>

Услуги для институциональных акционеров
<http://www.issproxy.com/>

Международная торговая палата: корпоративное управление
<http://www.iccwbo.org/cg.htm>

Международная сеть корпоративного управления
<http://www.icgn.org/>

Исследовательский центр по вопросам ответственности инвесторов
<http://www.irrc.org/>

Национальная ассоциация директоров корпораций
<http://www.nacdonline.org/>

ОЭСР: корпоративное управление
http://www.oecd.org/topic/0,2686,en_2649_37439_1_1_1_1_37439,00.html

Всемирный совет по корпоративному управлению
<http://www.wcfeg.net/index.htm>

Йельский университет, Международный институт корпоративного управления
<http://iicg.som.yale.edu/links/links.shtml>

Государственный департамент США не несет ответственности за содержание и наличие вышеперечисленных ресурсов, все они приводятся по состоянию на февраль 2005 года.



<http://usinfo.state.gov/journals/journals.htm>

U.S. DEPARTMENT OF STATE / BUREAU OF INTERNATIONAL INFORMATION PROGRAMS