

ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Дордоев С.

ОАО “Электрические станции”, Бишкек, Кыргызстан, eakr.info@gmail.com

Аннотация Изложено эффективное управление в крупных экономико-образующих предприятиях Кыргызстана.

Ключевые слова: корпоративное управление, предприятие, акционеры, компания.

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICE

Dordoev S.

Electric Power Plants OJSC, Bishkek, Kyrgyzstan

Annotation: Effective management in large economy-forming enterprises of Kyrgyzstan is described.

Key words: corporate governance, the enterprise, the shareholders of the company.

В последнее время на самом высоком уровне поднимается вопрос о необходимости совершенствовать, сделать более эффективным управление в крупных экономико-образующих предприятиях Кыргызстана. При этом совершенно справедливо говорится о необходимости улучшения системы корпоративного управления стратегическими предприятиями страны.

Корпоративное управление – это система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании, между акционерами и менеджментом, между компанией и внешней средой, обеспечивающая баланс интересов перечисленных участников корпоративных отношений, эффективную деятельность компании.

Существующие модели корпоративного управления

1) *Англо-американская модель корпоративного управления.* Отличительной особенностью является то, что только акционеры имеют право влиять на процесс принятия стратегических решений. Интересы корпорации тождественны интересам акционеров. Другой особенностью является высокая раздробленность пакета акций корпораций. Закон ограничивает банки и финансовые институты заниматься инвестиционной деятельностью. Портфельные инвесторы. Государству отводится второстепенная роль. США – безусловный лидер в плане развития корпоративного управления, поэтому принципы англо-американской модели являются общепризнанными.

2) *Континентально-европейская модель корпоративного управления.* Принцип социального партнерства. В корпоративном управлении активно участвуют не только акционеры, но и другие заинтересованные лица: финансовые структуры, персонал, государство. 2-х уровневая структура Совета директоров: управленческий и наблюдательный советы. Активное участие банков. Большая роль государства. Перекрестное владение акциями. Социал-демократические идеи.

3) *Японская модель корпоративного управления.* Большая роль государства, поэтому часто о Японии говорят, что это одна большая акционерная компания Japan incorporated. Но при этом доля госсектора незначительная. Основной принцип японской модели – государство должно быть направляющей и ориентирующей, но не руководящей силой. Работают Комитеты при правительстве, которые характеризуют своеобразное слияние администрации и бизнеса. Совмещение конкуренции и госрегулирования. Само государство развивает жесткую конкуренцию. 4 группы принципов японской модели:

– широкое пересечение интересов корпорации и работников. Высокая степень зависимости работников от своей корпорации;

– приоритет коллективистского начала перед индивидуальным. Атмосфера равенства;

– поддержание соотношения влияния и интересов трех основных сил: собственников, менеджеров и работников;

– разнообразные связи между корпорациями.

Система главных банков. Сетевая организация взаимодействия корпораций.

4) *Предпринимательская модель корпоративного управления.* Эта модель имеет место в странах с переходной экономикой, где надо строить рынок с нуля. Парадокс: сила, которая

может запустить рынок - это государство, которое рыночные силы и должны низложить. Передача значительного объема власти от государства промышленным инсайдерам.

Формально присутствуют все необходимые элементы корпоративного управления, но по существу основополагающий принцип разделения прав собственности и контроля не исполняется. В период становления пока не выдерживаются принципы корпоративного управления, причем самыми различными способами.

В Китае можно говорить о существовании некоей, уникальной в своем роде *социалистической корпоративной модели*. Осталась социалистическая плановая система, но планирование не директивное, а индикативное. Полный контроль за государством. Дозированно и постепенно внедряются рыночные механизмы капиталистической системы, в том числе и корпоративное управление. Экономические успехи Китая показывают, что модель корпоративного управления в этой стране имеет своеобразие и перспективу [1].

Таблица 1

Сравнительные характеристики моделей корпоративного управления

Параметры	Англо-американская модель	Континентальная модель	Японская модель
Система социальных ценностей	Индивидуализм. Свобода выбора	Социальное взаимодействие и согласие	Взаимодействие и доверие
Роль трудовых коллективов	Пассивная	Активная	Активная сопричастность
Основной способ финансирования	Фондовый рынок	Банки	Банки
Горизонт инвестирования	Короткий	Длинный	Длинный
Стоимость капитала	Высокая	Средняя	Низкая
Рынок капитала	Высоколиквидный	Ликвидный	Относительно ликвидный
Оплата менеджмента	Высокая	Средняя	Низкая
Структура акционерного капитала	Дисперсная	Существенно сконцентрированная	Сконцентрированная

В настоящее время в мире наблюдается тенденция сближения вышеперечисленных моделей. Не стоит слепо следовать навязываемым формальным требованиям. Так в Германии и Японии корпоративные отношения формировались под своеобразным диктатом американской модели. Но социал-демократические идеи в Германии и самурайские традиции в Японии позволили им творчески воспринять и получить в итоге свои модели. Все ценное они перенимают, совершенствуют и только после этого внедряют. То же самое можно сказать и об опыте Китая.

Совет директоров: существующая практика.

В странах с переходной экономикой, к коим относятся и наша страна, корпоративное управление находится на начальном этапе своего развития.

Важная особенность, которая следует из итогов разгосударствления и приватизации - это преобладание концентрированной формы владения капиталом с основным (или контрольным) акционером (государство, частный инвестор) и множеством миноритарных акционеров (трудовой коллектив). Согласно законодательству имеются все необходимые органы управления акционерным обществом (рис.1).



Рис.1. Органы управления АО

К компетенции совета директоров относятся вопросы определения и реализации стратегии акционерного общества, подготовки и проведения общего собрания акционеров, избрания коллегиального исполнительного органа и его руководителя, установления им размеров выплачиваемого вознаграждения, принятия решения о досрочном прекращении полномочий исполнительного органа, избрания аудитора общества и определения размера оплаты его услуг, избрания секретаря общества. Совет директоров избирается на общем собрании акционеров кумулятивным голосованием. При кумулятивном голосовании акционер имеет число голосов, равное числу членов совета директоров и эти голоса акционер может распределить между кандидатами. Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров на срок 3 года. Членам совета директоров общества компенсируются расходы, связанные с исполнением ими своих функций, и по решению общего собрания акционеров выплачивается вознаграждение.

Совет директоров проводит свои заседания по мере необходимости, не реже одного раза в квартал, на которых заслушивается отчет о финансовохозяйственной деятельности исполнительного органа, информация о работе ревизионной комиссии за прошедший период и другие важные вопросы стратегического характера.

Совершенствование практики корпоративного управления.

Всемирный банк отмечает, что «плохое корпоративное управление в развивающихся странах является серьезной проблемой». Из-за такой низкой оценки цена единицы актива в развивающихся странах оценивается инвесторами многократно ниже, чем в странах Европы и Америки. Итак, для того, чтобы привлекать инвестиции необходимо совершенствовать практику корпоративного управления. Речь идет не только о привлечении стратегических инвесторов, но и в не меньшей степени портфельных инвесторов. Основной формой деятельности портфельных инвесторов является покупка-продажа акций, котирующихся на фондовом рынке. Приобретаемые ими пакеты акций, как правило, невелики до 10%. Поэтому портфельные инвесторы чрезвычайно чувствительны к практике корпоративного управления компаний, получающих их инвестиции. К портфельным инвесторам относятся инвестиционные фонды, значительная часть которых уже сейчас при принятии решений об инвестировании рассматривают показатели корпоративного управления и иные нефинансовые показатели как не менее важные, чем финансовые. Поэтому чтобы привлекать инвестиции необходимо совершенствовать практику корпоративного управления, ориентируясь на мировые стандарты. Для этого необходимо изучать критерии оценки практики корпоративного управления для получения рейтинга известными рейтинговыми агентствами, такими как Standart & Poor's, Moode's и Fitch.

В 90-х годах были разработаны кодексы передовой практики корпоративного управления (codes of best corporate governance practices), основное содержание которых составляют рекомендации по основным компонентам процесса корпоративного управления в АО, таким как:

- подготовка и проведение общего собрания акционеров;
- избрание и обеспечение эффективной деятельности совета директоров;
- деятельность исполнительного органа (правление, генеральная дирекция);
- раскрытие информации о деятельности компании;
- подготовка и проведение крупных корпоративных решений (слияния, поглощения, реорганизации).

В 1999 году были разработаны принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), являющиеся основным документом в области международных стандартов корпоративного управления и касающиеся пяти областей.

1. Права акционеров - структура корпоративного управления должна защищать права акционеров.

2. Равное отношение к акционерам, включая мелких, а также иностранных инвесторов. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.

3. Роль заинтересованных лиц - структура корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц, поощрять их активное

сотрудничество с компанией по созданию рабочих мест, повышению благосостояния и финансовой стабильности предприятия. 4. Раскрытие информации и прозрачность - структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное предоставление информации по всем существенным вопросам, касающимся компании, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией.

5. Обязанность совета директоров. Эффективный контроль за деятельностью менеджмента со стороны совета директоров. Подотчетность совета директоров акционерам.

Принципы ОЭСР свидетельствуют, что не существует универсальной модели, подходящей для любой страны: есть лишь общие принципы.

В большинстве развитых стран действуют кодексы корпоративного управления, разработанные по инициативе негосударственных профессиональных объединений. Кодексы не носят характер законодательных актов и имеют исключительно рекомендательную основу, но отказ от следования нормам корпоративного управления может нанести ущерб имиджу организации и стать причиной ухудшения ее экономического положения. Кодекс корпоративного поведения рассматривается как:

- 1) Инструмент по повышению имиджа организации;
- 2) Средства увеличения инвестиционной привлекательности;
- 3) инструмент, облегчающий разрешение споров.

Суть рекомендаций заключается в том, чтобы деятельность органов АО, осуществлялась так, чтобы не нарушались законные права и интересы акционеров в первую очередь, а также других заинтересованных сторон - персонала, кредиторов, партнеров, местных сообществ. В России кодекс корпоративного поведения был принят в 2002 году, а в Кыргызской Республике - разрабатывается.

Исключительная значимость придается **раскрытию информации о важнейших сторонах деятельности компании**, функционирования ее системы корпоративного управления. Важнейшим компонентом прозрачности компании считается прозрачность ее структуры собственности, в частности раскрытие информации о реальных (бенефициарных) владельцах пакетов акций, превышающих по крайней мере 5%. Информация о номинальных держателях акций не считается отражающей реальную картину структуры акционерного капитала.

Компания должна раскрывать достаточно подробную информацию о совете директоров и об исполнительном органе. В частности, предоставляются краткие биографические данные членов совета директоров, о занятии ими мест в советах директоров других компаний, владении акциями данной компании, размере получаемого вознаграждения. Особо подчеркивается важность раскрытия информации о вознаграждении членов совета директоров и высших менеджеров.

При оценке раскрытия финансовой информации особое внимание обращается на наличие публичной финансовой отчетности и аудиторского заключения в соответствии с МСФО. Большое значение для оценки уровня финансовой отчетности имеет раскрытие информации о проведенных компанией за отчетный период сделках. Значительное внимание уделяется оперативности раскрытия информации, наличию интернет-сайта компании. Особо подчеркивается, чтобы информация, включая годовой отчет компании, была равнодоступной для всех акционеров.

Следующим компонентом оценки состояния системы корпоративного управления является **оценка состава и работы ее совета директоров**. Приветствуется наличие внутреннего документа - Положения о совете директоров. Краеугольным представлением «передовой практики» об эффективном совете директоров является вера в то, что большинство в таком совете должны составлять независимые директора - члены совета не находящиеся в существенной материальной (за исключением вознаграждения) или иной зависимости от менеджмента и основных акционеров. Особо отмечается наличие в составе совета ряда комитетов, возглавляемых независимыми директорами. Прежде всего, имеется в виду комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям.

Важным свидетельством эффективности работы совета директоров является контроль с его стороны за работой службы внутреннего аудита.

Члены работающего совета директоров должны получать вознаграждение за свою работу. Отсутствие вознаграждения или наличие символического вознаграждения - это признак того, что совет директоров - декоративно представительский орган. Настойчиво рекомендуется, чтобы вознаграждение было связано с результатами работы компании.

Еще один компонент передовой практики касается **соблюдения прав всех акционеров** ее основными акционерами и менеджментом. В этом плане важно чтобы не существовало каких-либо ограничений на приобретение и продажу акций компании. Пристальное внимание уделяется практике организации дополнительных эмиссий акций в плане, как защищены акционеры от размывания имеющегося пакета акций.

Важным элементом обеспечения прав акционеров на владение и распоряжение имеющегося пакета акций является практика работы регистратора. Оценивается отсутствие или наличие материальной зависимости регистратора от самой компании, ее основных акционеров и менеджеров.

Таким образом, подводя итоги, можно резюмировать, что в плане достижения уровня передовой практики корпоративного управления компания должна иметь Кодекс корпоративного управления, в котором отражаются три основных компонента:

- 1) прозрачность - раскрытие информации о своей деятельности;
- 2) качественная организация работы органов управления и контроля;
- 3) защита прав акционеров.

Работа совета директоров.

В передовой практике совет директоров - основной компонент, стержень всей системы корпоративного управления.

В общем случае основными сферами, в которых совет директоров может проявить себя как орган руководства и контроля, являются:

- *утверждение организационной структуры компании (состав филиалов и др.);*
- *выработка и реализация стратегии;*
- *обеспечение создания системы внутреннего контроля и управления рисками;*
- *контроль за работой исполнительного органа (высших менеджеров);*
- *подготовка и раскрытие информации о деятельности компании.*

Данный перечень в каждом конкретном случае зависит от конкретной компании, а именно от следующих характеристик:

- структуры акционерной собственности (распыленная, средняя или высокая концентрация, активность или пассивность мелких акционеров);
- характера участия крупных акционеров в управлении компанией (непосредственно как менеджеры-собственники или через совет директоров).

В тесном сотрудничестве с менеджментом совет директоров должен обсуждать и одобрять основные рамки деятельности компании, включая ее стратегию и цели с различной степенью глубины. Например, в одном варианте совет директоров утверждает разработанный проект стратегии, устанавливает основные показатели и периодически раз в полгода заслушивает отчеты менеджеров. В другом варианте совет директоров непосредственно участвует в разработке стратегии и осуществляет регулярный контроль.

Менеджеры-собственники должны понять, что реальное участие совета директоров в выработке и реализации стратегии может значительно повысить эффективность работы компании в условиях, когда менеджмент все более перегружен решением текущих проблем. В компании должен существовать постоянно действующий процесс управления рисками. Должна быть создана система управления рисками. Лица, осуществляющие функции надзора за рисками должны быть независимы от тех, кто идет на деловой риск.

Совет директоров должен обсудить и одобрить общий подход к управлению персоналом не реже одного раза в год.

Передовая практика предусматривает в структуре совета директоров ряд комитетов, таких как комитет по аудиту, комитет по кадрам и вознаграждениям, комитет по корпоративному управлению [2].

Практика корпоративного управления в ОАО “Электрические станции”.

Работа Совета директоров ОАО «Электрические станции» осуществляется в соответствии с Законом КР «Об акционерных обществах», Уставом Общества и внутренними положениями об органах управления. Ежегодно утверждается план работы, в соответствии с которым ежеквартально рассматриваются такие вопросы, как ход ремонтной компании, водный режим Каскада ГЭС и подготовка к осенне-зимнему периоду, отчет Генеральной дирекции о финансово-хозяйственной деятельности и исполнение бюджета за отчетный период, информация Ревизионной комиссии о проделанной работе за отчетный период и Генеральной дирекции о принятых мерах по результатам проверок Ревизионной комиссии, информация Генеральной дирекции о ходе строительства Камбаратинской ГЭС-2. Хотя Законом КР «Об акционерных обществах» предусмотрено проведение заседаний совета директоров не менее одного раза в квартал, Совет директоров ОАО «Электрические станции» проводит, как правило, не менее двух заседаний в месяц.

Совет директоров активно участвует в разработке стратегии компании, вносит конструктивные замечания и предложения.

По согласованию с Фондом по управлению государственным имуществом при Правительстве КР Совет директоров решает вопросы по составу Генеральной дирекции Общества.

Совет директоров рассматривает актуальные для общества вопросы, такие как тарифообразование, финансирование и инвестиции и оказывает по ним поддержку Генеральной дирекции.

Большое внимание уделяется защите прав акционеров, в том числе миноритарных.

Совет директоров регулярно посещает филиалы общества. На каждой ГЭС и ТЭЦ проводится осмотр состояния оборудования и сооружений, беседы и совещания с работниками.

Одной из важнейших функций Совета директоров является организация внутреннего контроля за работой исполнительного органа. В этих целях осуществляется взаимодействие с Ревизионной комиссией, создан отдел внутреннего аудита, проводится независимый аудит. При выборе независимого аудитора принимается во внимание репутация, квалификация и стоимость услуг аудиторских компаний.

Председатель Совета директоров.

Из числа избранных членов совета директоров избирается большинством голосов председатель совета директоров, к основным функциям которого относятся:

- правильно определять приоритеты в вопросах, подлежащих рассмотрению советом;
- обеспечить формирование механизма коллективной работы совета;
- выстроить такие отношения с менеджерами, которые с одной стороны были бы доверительными и конструктивными, а с другой позволяли ему сохранить самостоятельность.

Председатель Совета директоров организует его работу, созывает заседания Совета директоров и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола. Обеспечивает эффективную организацию деятельности Совета директоров и взаимодействие его с иными органами управления Общества, отвечает за формирование повестки дня заседаний Совета директоров, организует выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня и, при необходимости, свободное обсуждение этих вопросов, а также доброжелательную и конструктивную атмосферу проведения заседаний Совета директоров. К. Алымкулов избран Председателем Совета директоров ОАО “Электрические станции” в мае 2010 года. Его личные и профессиональные качества позволяют ему организовать работу Совета таким образом, чтобы на заседаниях создавалась комфортная и конструктивная атмосфера, свободное обсуждение вопросов при поиске согласованного решения, организовывалась плодотворная дискуссия. К. Алымкулов демонстрирует приверженность командной работе, является открытым для консультации и мнений коллег. Карыпбек Алымкулович всегда занимает принципиальную позицию по жизненно важным вопросам компании и отрасли в целом, открыто высказывает ее на совещаниях, в средствах массовой информации.