

**Пенс И.Ш., Фурс С. А.**

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
СОВРЕМЕННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ  
РОССИИ: СОСТОЯНИЕ И ФАКТОРЫ  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**Монография**

**Москва, 2008**

УДК 336.025:691

**Пенс И.Ш., Фурс С.А.**

Корпоративное управление в современной промышленности России: состояние и факторы совершенствования. — М.: ООО «Недра коммюникейшнс ЛТД», 2008. — 120 с.

В монографии рассмотрены состояние и направления совершенствования корпоративного управления в промышленности. Акцентируется внимание на современных инструментах управления, позволяющих повысить его уровень и устойчивое развитие компаний (на примере угольной промышленности).

Для научных и практических работников, преподавателей, аспирантов и студентов вузов.

Табл. 1.

ISBN 5-91131-257-5

© И.Ш.Пенс, С.А.Фурс, 2008

© ООО «Недра коммюникейшнс ЛТД», 2008

## Введение

Актуальность рассматриваемой в монографии проблемы определена тем, что в условиях глобализации, повышения динамизма конкуренции и выхода российского бизнеса на международный рынок назрела необходимость в дальнейшем совершенствовании корпоративного управления компаниями. В первоочередном порядке требуют улучшения подходы к качеству отношений с заинтересованными группами, к взаимоотношениям с обществом и окружающей средой, механизмы управления капитализацией и нефинансовыми рисками. Кроме того, в условиях усиления общей гуманитарной направленности экономического развития происходит постепенная социализация бизнеса, он все больше вовлекается в решение ключевых социальных проблем, превращаясь в полноправного и ответственного субъекта социальной политики. Мировой опыт свидетельствует, что решение этих задач может быть достигнуто путем реализации концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), корпоративной социальной политики (КСП) как инструмента улучшения качества трудовой жизни работников, стратегического управления факторами устойчивого развития компаний и формирования цивилизованных отношений с партнерами, обществом, окружающей средой. При этом КСО должно основываться на международных стандартах и учитывать особенности российской практики<sup>1</sup>. Международные стандарты в области устойчивого развития необходимо адаптировать к специфике деятельности российских компаний с учетом их отраслевой

---

<sup>1</sup> По мнению Б. Трикера, известного в мире эксперта в области корпоративного управления (КУ), «практика КУ все еще ориентируется на устаревшие концепции, не отвечающие требованиям развивающегося глобального бизнеса, а сложившаяся теория не способна последовательно и логично объяснить процессы, происходящие в современном бизнесе, и то, как ими управлять... Необходимы новые альтернативные способы обеспечения эффективной работы корпораций, в качестве одного из которых выступает высокая социальная ответственность и отчетность», - Журнал «Корпоративное управление», 2006, №3 (10). - С. 8.

принадлежности. Система показателей отчетности в экономической, социальной и экологических сферах дает возможность стейкхолдерам<sup>1</sup> и общественности объективно оценить уровень социальной ответственности той или иной отраслевой компании.

Существенная значимость решения задачи совершенствования корпоративного управления в изменившихся условиях хозяйствования обусловила необходимость исследовать комплекс организационно-методических проблем корпоративного управления, реализации концепции КСО, обеспечивающей устойчивое развитие компаний. Концепция КСО исходит при этом из понимания устойчивого развития в широком смысле: оно основывается не только на поступательном и эффективном производственном процессе, но также на единой самоорганизующейся системе экономической, социальной и экологической сфер деятельности компаний. Эти проблемы рассмотрены в монографии.

---

<sup>1</sup> Стейкхолдеры – группы влияния, существующие внутри или вне компаний, которые необходимо учитывать при осуществлении деятельности.

## **Глава 1. Теоретические основы, стандарты мировой и российской практики корпоративного управления**

Проблема корпоративного управления, став актуальной для современной России как фундаментальная проблема управления бизнесом, связана с приватизацией государственной собственности, появлением большого количества акционерных обществ, с задачами защиты прав акционеров в связи с привлечением к управлению наемных управляющих, с необходимостью регулирования совместной деятельности предприятий в условиях их интеграции. Рассматриваемая проблема особенно обострилась в последние годы и привлекла повышенное внимание исследователей и практиков накануне новой волны европейской интеграции. В деловых кругах появилась озабоченность по поводу перспектив гармонизации акционерного законодательства и применения социально ориентированных правовых норм в целях упорядочения деятельности управленческих структур корпораций. В этот период возникли новые теоретические разработки и концепции: теория соучастников, теория агентских отношений, метод сравнительного межстранового анализа моделей корпоративного бизнеса<sup>1</sup>.

Несмотря на то, что российская практика корпоративного управления многое заимствовала из теории развитых экономик, в России в последнее десятилетие происходят существенные изменения в области корпоративных отношений в связи с принятием и последующими уточнениями Федерального закона «Об акционерных обществах» и повсеместным внедрением в компаниях Кодекса корпоративного поведения<sup>2</sup>. Перманентно, по мере накопления опыта,

---

<sup>1</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985; Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999; Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А. Развитие интегративных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. – 1998. - № 11-12; Кочетков Г.Б. Национальные модели управления и использования зарубежного опыта // Экономика. Политика. Культура. – 2000. - №12 и др.

<sup>2</sup> Базовый Федеральный закон «Об акционерных обществах» №208-ФЗ принят 26.12.1995 г.; Кодекс корпоративного поведения. Одобрен на заседании Правительства РФ 28.11.2001 г. (протокол

уточняются законодательные нормы по защите прав акционеров, кредиторов, а также государственного участия в деятельности корпораций; совершенствуются рекомендации по процедурам, обеспечивающим этическое поведение всех участников бизнес-процесса.

Однако, по нашему мнению, дальнейшее углубление теории корпоративного управления в России должно базироваться на исследованиях объективных особенностей экономики переходного периода, возможностей и условий функционирования преобладающей модели корпоративной собственности, обобщением опыта корпоративного управления в стране.

Обратимся в этой связи к теоретическим основам корпоративного управления, имея в виду, что проблема его эффективной организации происходит прежде всего из реальностей экономических преобразований в России – создания крупных интегрированных структур – корпораций в форме акционерных обществ. При этом очевидно, что характер управления на уровне корпоративных формирований по содержанию и объекту воздействия отличен от менеджмента простых структурных образований<sup>1</sup>. Именно специфика объекта управленческого воздействия определяет сущность корпоративного управления как особого направления научного поиска.

---

№49) и рекомендован российским акционерным обществом для применения Распоряжением ФКЦБ (преобразована в 2004 г. в ФСФР) от 4.04.2002 г. «О рекомендациях к применению Кодекса корпоративного поведения».

<sup>1</sup> При обсуждении теоретических и практических вопросов корпоративного управления следует иметь в виду, что корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance) – не равнозначные категории. Под первой в теории корпоративного управления подразумевается деятельность профессиональных специалистов, которая сосредоточена на механизмах ведения бизнеса. Вторая категория по сути своей гораздо шире: она означает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к различным аспектам функционирования компании. По этой причине корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент. Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место в основном при разработке стратегии развития компании.

Из изложенного следует, что предметом теории корпоративного управления выступают организационно-управленческие отношения по поводу формирования и использования акционерной собственности, а также отношения по поводу эффективной организации и координации действий учредителей, совместно реализующих общие цели и интересы.

К настоящему времени сформировались две концепции корпоративного управления. Первая исходит из узкой трактовки сущности корпоративного управления, которая связана с установлением баланса интересов разных групп заинтересованных лиц (акционеров, в том числе крупных и миноритарных, владельцев привилегированных акций, государственных органов). При такой трактовке под предметом корпоративного управления понимается система отношений между органами управления и должностными лицами эмитентов, владельцами ценных бумаг таких эмитентов (акционерами, обладателями облигаций и иных ценных бумаг), а также другими заинтересованными лицами, так или иначе вовлеченными в управление эмитентом, как юридическим лицом<sup>1</sup>.

В рамках данной концепции внимание концентрируется на таких участниках отношений как менеджмент компании, наемные работники, крупные акционеры, миноритарные акционеры, владеющие незначительным числом акций, владельцы других ценных бумаг компании, ее кредиторы, органы государственной власти различных уровней.

Вторая концепция предлагает более богатый спектр факторов, обуславливающих эффективность функционирования корпораций: внешних и внутренних, прямых и косвенных, экономических, социальных, правовых, организационных. Она учитывает также множество юридических положений, регулирующих отношения

---

<sup>1</sup> «Экономика и жизнь». – 2000. - №51. – С. 5.

современных корпораций. Исходя из этих предпосылок, корпоративное управление – это система управленческих отношений между взаимодействующими хозяйствующими субъектами (в том числе руководящими и подчиненными) по поводу субординации и гармонизации их интересов, обеспечения синергии как их совместной деятельности, так и их взаимоотношений с внешними контрагентами (включая государственные органы) в достижении поставленных целей<sup>1</sup>.

Приведенная расширительная трактовка в большей степени раскрывает сущность управления крупными интегрированными корпоративными объединениями, включающими множество организаций, координируемых из единого центра – управляющей компании. Здесь имеется в виду, что проблематику корпоративного управления составляют многие дополнительные аспекты, к примеру, взаимоотношения между менеджментом головной компании и дочерних (зависимых) компаний, поставщиками и потребителями продукции, крупными акционерами предприятий–участников и высшим менеджментом и т.д.

Еще один вид отношений – это отношения совладельцев капитала общества и менеджмента различного уровня. Проявлением нормальных отношений в этом случае служит достижение синергетического эффекта интеграционного взаимодействия, которое характеризуется, в том числе, отсутствием конфликтных ситуаций между собственником и менеджерами.

Наиболее сложные проблемы корпоративного управления в обеспечении синергии связаны с отработкой алгоритмов современного поведения на рынках, с обеспечением механизма подчинения частных инвесторов участников общей стратегии, обеспечением рационального соотношения централизации и

---

<sup>1</sup> Там же, с. 6.



децентрализации в принятии управленческих решений. Зарубежный опыт и практика российских компаний показывают, что это весьма сложная задача, требующая профессионализма высшего звена менеджмента.

Особый вид отношений представляют отношения по поводу распределения прибыли корпораций, выплаты дивидендов акционерам. Этот аспект отношений, как показала практика, для российского бизнеса оказался наиболее сложным и болезненным.

В процессе совместной деятельности возникает множество других видов отношений значимых, для формирования теории корпоративного управления. К ним, в частности, следует отнести управленческие отношения между отдельными людьми, коллективами или органами управления. Управленческие отношения между выше- и нижестоящими органами или лицами всегда носят характер волевых. Современная демократизация в управлении совместным капиталом и совместным производством сглаживает, но не устраняет волевой характер управленческих отношений.

Обсуждение изложенных концепций корпоративного управления позволяет сформулировать сущность корпоративного управления как общественно-экономической науки: она представляет собой систему знаний о закономерностях, формах, методах и средствах целенаправленного воздействия на субъекты корпоративных образований, их органы управления, материально-вещественные элементы, финансовые системы и другие компоненты, обеспечивающие эффективное функционирование механизма взаимодействия, достижение гармонии и синергетического эффекта.

Рассмотрим далее предпосылки, основные постулаты и принципы теории корпоративного управления как базы его совершенствования в условиях инновационного развития российской экономики.

История развития различных наук свидетельствует, что по мере накопления знаний и в соответствии с потребностями практики происходит «отпочковывание» от материнской теории частных научных направлений, которые, развиваясь, со временем становятся самостоятельными теориями. Для корпоративного управления такой материнской теорией является общая теория управления. Имеющиеся в ее арсенале теоретические разработки и гипотезы, экспериментальные данные по координации совместных действий служат основой построения новой научной теории, что является объективной необходимостью, подобно тому, как и переход к корпоративному типу управления в связи с созданием акционерного капитала.

Создание новой интегрированной теории корпоративного управления возможно, отобрав наиболее значимые постулаты из известных концепций управления и обеспечив тем самым преемственность науки корпоративного управления с классической общей теорией управления.

Один из постулатов общей теории управления утверждает, что необходимость управления, например, производством вытекает из совместного характера труда, т.е. общественный характер труда связан с необходимостью его координации. При этом формы кооперации многообразны – от обмена конкретными деталями и продуктами при внутрифирменной кооперации до корпоративной и межотраслевой.

В этом плане кооперация выступает и как элемент производственных отношений, а управление производством отражает формы производственных отношений данной общественно-экономической формации. Именно изменение общественно-экономической формации и отношений собственности в России,

переход к либеральным рыночным отношениям обусловили переход к корпоративному типу управления.

Следовательно, постулат о кооперации и разделении труда в управлении интегрированными производственными системами востребован при разработке теории корпоративного управления. Этот постулат здесь проявляется не столько в разделении или объединении труда работников, сколько в объединении субъектов бизнеса, создании из отдельных производственных образований структурированных корпоративных объединений.

Теория корпоративного управления должна также охватить многообразие функций управления отдельными субъектами корпорации и возможность реализовать их совместные интересы. Кроме того, для реализации специфических особенностей корпоративного управления через практическую деятельность менеджмента требуется обосновать множество принципиальных установок, норм и правил корпоративного взаимодействия и регулирования. По существу, речь идет об обосновании совокупности постулатов и принципов, достаточных для характеристики и прогнозирования будущего состояния объекта теории.

Исследование показало, что несмотря на незавершенность теории корпоративного управления, среди научной общественности уже сложились представления о логике правил преобразования теоретических знаний в практические следствия. В этом смысле можно также утверждать, что накопленный опыт функционирования корпоративных интегрированных производственных систем позволяет сформулировать основополагающие постулаты корпоративного управления с учетом особенностей российского бизнеса. Анализ многочисленных литературных источников позволяет утверждать,

что наиболее емко эти постулаты сформулированы Ю.Б. Винславом<sup>1</sup>.

1. Цели и стратегии корпоративного собственника, а также механизмы их осуществления не должны противоречить общенациональным социально-экономическим интересам, общепринятым критериям общественного блага и права (не должны, иными словами, создавать угрозы экономической безопасности). Напротив, они призваны всемерно способствовать воплощению разделяемых большинством общества стратегических установок социально-экономического развития.

2. Эти цели и стратегию надлежит реализовать прежде всего посредством ответственных и компетентных действий корпоративных управляющих (исполнительных органов компании), при том, что должны эффективно задействоваться функции контроля последних со стороны собственников.

3. Экономическое поведение отдельных компонентов корпоративной системы (юридических лиц – участников объединения) необходимо рационализировать с позиции отношений собственности и организационной иерархии (субординации) с целью достижения синергии собственной деятельности.

При этом подчеркивается особая значимость первого из перечисленных постулатов, естественного для цивилизованной практики индустриального развития, что подкрепляется документами, принятыми в мае 1999 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)<sup>2</sup>, где четко определена высокая социальная миссия корпораций, которые должны действовать на благо всего общества. «Национальные правительства, - отмечается в

---

<sup>1</sup> Российский экономический журнал. – 2001. - №2. – С. 17.

<sup>2</sup> Объединяет 30 наиболее развитых стран мира. В рамках ОЭСР правительства стран-членов имеют возможность обсуждать и совершенствовать экономическую и социальную политику. Секретариат ОЭСР размещается в Париже.

«Принципах корпоративного управления», - обеспечивают создание правового и институционального климата функционирования корпораций, но именно на частном (корпоративном) секторе лежит основная ответственность за эффективность национальной экономики в целом».

Рассмотрим далее социальные и общественно значимые принципы корпоративного управления.

Как известно, перевод постулатов в плоскость теории и особенно практики корпоративного управления реализуется через выделение и конкретизацию отдельных положений и формулирование принципов, представляющих совокупность основных научно обоснованных идей и своеобразных ориентиров, которыми следует руководствоваться. Так, Ю.Б. Винслав предложил последовательную и эффективную реализацию сформулированных постулатов через следующие принципы<sup>1</sup>:

1. – принцип методологического и информационного сотрудничества ведущих национальных корпораций и власти в процессе разработки отраслевых общегосударственных социально-экономических прогнозных и программных документов;

2. – принцип определенности, регламентации и стабильности состава функций и методов государственного регулирования крупного бизнеса;

3. – принцип разумной открытости крупного бизнеса власти и обществу, объективности и полноты информирования широкой общественности об основных результатах, приоритетах и ценностях ведущих корпоративных объединений;

---

<sup>1</sup> Винслав Ю.Б. О принципах корпоративного управления // Бизнес, менеджмент и право. Научно-практический экономико-правовой журнал. – 2004 г. - №2. – С. 18.

4. – принцип признания наличия зон взаимного невмешательства, т.е. невмешательства крупного бизнеса в вопросы, относящиеся к прямой прерогативе власти, и наоборот;

5. – принцип ответственности руководителей корпоративных структур перед обществом и государством за состояние контролируемых сфер экономики;

6. – принцип функционирования института независимости и квалифицированной государственно-общественной экспертизы по проблемам формирования инвестиционных программ ведущих корпораций, их реструктуризация и т.п.

Крайне важна настойчивая (на уровне законодательства и внутрикорпоративных стандартов и ценностей) реализация второго постулата. В рамках корпорации взаимодействуют многочисленные группы высших менеджеров, а также разнообразные по интересам и влиянию группы акционеров. Менеджмент материнского предприятия, холдинга обязан способствовать гармонизации и консолидации позиций всех акционеров, принятию реализующих их интересы планов и программ совместной деятельности, доведению соответствующих целевых задач до нижестоящих управляющих и контролю их выполнения. Ответственный высший менеджмент в необходимых случаях должен активно разъяснять акционерам действительные пути повышения эффективности функционирования корпорации.

Ключевая установка «Принципов корпоративного управления», принятых ОЭСР, - императивное внимание менеджеров к интересам акционеров. Согласно этому документу, структура, функции, методы корпоративного управления должны обеспечивать:

– защиту прав акционеров и равное к ним (включая мелких и иностранных акционеров) отношение;

– своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам деятельности корпорации, включая систему управления, собственность, финансовое положение и результаты работы;

– стратегическое управление компанией, эффективный контроль за администрацией со стороны совета директоров, а также его подотчетность акционерам.

Однако реализуются данные принципы многими российскими корпорациями далеко не в полной мере. В частности, советы директоров отечественных акционерных компаний часто выполняют пассивную, наблюдательную роль по отношению к исполнительным органам: не владеют методами разработки корпоративных стратегий и контроля их реализации, неадекватно оценивают корпоративные риски, не содействуют своевременному пересмотру организационных структур и использованию своевременных методов бюджетирования. Мелкие акционеры зачастую лишены реальных прав на участие в управлении. Не отработан ряд процедурных вопросов деятельности высших органов управления акционерными обществами и т.д. (эти вопросы рассматриваются ниже).

Эффективная реализация второго постулата предполагает адекватное уяснение высшим менеджментом корпорации возможностей взаимодополнения деятельности участников объединения, создание их совместных фондов, разработку и выполнение общих программ и проектов, проведение систематической работы по внедрению общекорпоративных норм и ценностей, технологий принятия согласованных решений. Отсюда необходимость задействовать принципы:

– влияния, анализа и систематического обновления слагаемых (показателей) синергии совместной деятельности;

– учета факторов синергии на всех стадиях формирования (проектирования) и реструктурирования корпорации;

– планирования показателей синергии, постановки соответствующих целевых задач, организации и контроля их выполнения в системе менеджмента;

– наращивание потенциала управляемости, сбалансированности мощностей, управляющих и производственных компонентов корпоративной системы.

Реализация рассмотренных постулатов и принципов обеспечивается как на законодательном, так и на корпоративном уровнях. Общие правила взаимодействия крупного интегрированного бизнеса и власти могут быть отрегулированы и на уровне рекомендательных кодексов корпоративного поведения.

Что касается повышения качества и эффективности корпоративного управления в аспекте собственник – наемный менеджер, то оно предполагает:

– принятие высшими органами управления акционерных обществ конкретных ежегодных программ (целевых задач, мероприятий) и оценочных показателей деятельности исполнительных органов;

– обеспечение материальной и моральной заинтересованности высших менеджеров компаний в соблюдении установленных (законодательством и нормами корпоративной этики) правил ведения вверенного бизнеса и в достижении установленных целевых показателей;

– постоянное совершенствование систем внутрикорпоративных управленческих стандартов, регламентирующих деятельность совета директоров, генерального директора (президента) и других субъектов менеджмента;



– реализацию и финансирование функции эффективного учета и контроля деятельности менеджеров и ее результатов.

Более высокая эффективность интеграционного взаимодействия участников корпоративных объединений достигается на основе разработки:

– общекорпоративных перспективных и текущих планов и программ совместной деятельности в области сбыта продукции, производства, инвестиций и НИОКР;

– обстоятельных технико-экономических обоснований финансовых вложений в развитие компании;

– регламентов систематических совещаний и консультаций руководителей предприятий – участников на базе материнской компании;

– общих норм внутрикорпоративного взаимодействия в условиях акционерных обществ – участников объединения, включая обмен управленческой информацией;

– совместных программ по повышению управляемости членов объединения (включая такие аспекты, как взаимное участие в капитале, договоры о совместной деятельности и положения о представителях материнской компании в советах директоров дочерних фирм).

Обобщая теоретические основы корпоративного управления, можно заключить, что оно представляет собой сложную, многогранную категорию, отражающую с трудом поддающиеся формализации аспекты системы управления корпорацией и взаимодействия между акционерами, менеджментом и другими участниками. Вместе с тем, с нашей точки зрения, компания в своей деятельности должна учитывать не только интересы групп, непосредственно зависящих от нее или связанных с ней, но и более широкие социальные интересы, в том числе развитие региона

присутствия и общества в целом. С учетом изложенного, **корпоративное управление следует квалифицировать как систему взаимоотношений между акционерами компании и ее менеджерами, между различными группами акционеров, а также между компанией как организационной формой корпоративной модели бизнеса и иными заинтересованными внутренними и внешними группами по вопросам обеспечения интересов всех участников корпоративных отношений, эффективной деятельности компании и ее соответствия социальным целям и общественным ожиданиям.**

Следует подчеркнуть, что корпоратизация экономики поставила проблему распределения прав собственности, разделения полномочий собственника и функций управления. Ее решение осложнено конфликтом интересов собственников, целью которых является максимизация дохода на вложенный капитал, и менеджеров, преследующих множество локальных целей, среди которых максимизация прибыли управляемой ими корпорации находится отнюдь не на первом месте. К локальным целям менеджеров, отличным от максимизации прибыли управляемой корпорации, можно отнести:

- получение высоких личных доходов;
- обеспечение комфортной жизни;
- выживание корпорации в долгосрочном плане, что обеспечивает сохранение рабочего места менеджера и его стабильный доход в будущем;
- карьерное продвижение или удержание собственного положения в рамках корпорации.

Конфликт интересов усугубляется вследствие информационной асимметрии – неравномерного распределения информации между собственниками и менеджерами. В связи с этим перед экономической

теорией и практикой стоит задача создать механизм, ориентирующий менеджеров руководить компанией в интересах акционеров. В настоящее время эта задача формулируется как создание эффективного механизма, гарантирующего добросовестность и правомерность действий менеджеров корпорации с точки зрения потребностей ее работников, поставщиков, клиентов и собственников при одновременном удовлетворении общественных интересов. Большое внимание этой проблеме уделяет, в частности, теория агентских соглашений (такие отношения устанавливаются, когда одно лицо – доверитель передает определенные права другому лицу – агенту. Агент в этом случае, согласно заключенному между ними контракту, обязан действовать в интересах доверителя в обмен на вознаграждение).

Важность задачи создания механизма, ориентирующего менеджеров руководить компанией в интересах акционеров, была подчеркнута Б. Трикером. На вопрос корреспондента «Что вы считаете главным в корпоративном управлении сегодня, какие проблемы являются ключевыми?» он ответил: «Здесь множество разных точек зрения. Для кого-то главным являются интересы акционеров и соответственно их властные полномочия. Лица, реализующие их интересы, и будут ключевыми персонажами в корпоративном управлении, а их капитал знаний – основополагающим». Другая точка зрения заключается в том, что главным являются структура совета директоров, эффективность его работы и эффективность корпоративного управления в целом. Есть и другие точки зрения. Истина, как всегда, лежит посередине. Корпоративное управление нужно рассматривать комплексно. Нужно учитывать и эффективность совета директоров, и правильность его структуры, и взаимоотношения компании с акционерами, с аудиторами, и эффективность взаимоотношений совета директоров с

топ-менеджментом и со всеми другими сторонами, участвующими в процессе»<sup>1</sup>.

Проблема разделения полномочий собственника и функций управления, вопросы участия в советах директоров, корпоративного контроля, банкротства и другие элементы механизма системы корпоративного управления регулируются на основе и в рамках определенных правил, норм и стандартов, выработанных государственными регулирующими органами, судебными органами, самими деловыми кругами. Совокупность этих правил, норм и стандартов составляет институциональную основу системы корпоративного управления. Нами выделены такие ее основные элементы, как:

- нормы и правила статусного права (законы о компаниях, законодательство о ценных бумагах, законы о защите прав акционеров, инвестиционное законодательство, законодательство о несостоятельности, налоговое законодательство, судебная практика и процедуры);

- соглашения (формальные и неформальные) о добровольно принятых стандартах корпоративного поведения и внутренние нормы, регулирующие порядок его осуществления на уровне компаний (требования к ведению корпоративных ценных бумаг, кодексы и рекомендации по корпоративному управлению);

- общепринятая практика и культура ведения бизнеса.

Особо необходимо отметить, что в странах с развитым рынком важную роль играют негосударственные институты. Их деятельность формирует и развивает культуру корпоративного управления, цементирующую общую конструкцию системы корпоративного управления, созданную правом. Многочисленные объединения по защите прав акционеров, центры и институты, занимающиеся

---

<sup>1</sup> Б. Трикер. Кто будет сторожить сторожей? // Корпоративное управление. – 2006. - № 3. – С. 8.

независимым анализом деятельности менеджеров, подготовкой независимых директоров, выявляют проблемы корпоративных отношений и в процессе их публичного обсуждения вырабатывают такие пути их решения, которые затем становятся общепринятой нормой, независимо от того, что получают они закрепление в праве или нет.

Рассмотрим в общих чертах перечень и содержательную сторону правил и норм корпоративного управления, выработанных деловыми кругами, центрами и институтами стран с развитой экономикой.

В процессе выработки правил корпоративного управления деловые круги западных стран, выступающие преимущественно в качестве инвесторов, опираются на активную поддержку своих правительств и международных организаций, в которых эти страны играют доминирующую роль. К примеру, Мировой Банк инициировал в 1998 г. глобальную программу по улучшению состояния корпоративного управления, нацеленную на существенное улучшение национальных систем корпоративного управления и раскрытия информации о деятельности компаний в различных странах. В мае 1999 г., как отмечалось, Совет Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) принял “Принципы корпоративного управления”, под которыми поставили свои подписи члены правительств всех стран-членов ОЭСР. Этот документ содержит весьма детальные разъяснения относительно того, какие конкретные проблемы должны регулировать национальные стандарты корпоративного управления, и как обеспечить значительное повышение роли инвесторов (акционеров) в управлении компаниями, в которые они вкладывают свои средства. Ряд крупнейших западных рейтинговых агентств создали специальные рейтинги корпоративного управления, которые должны стать важным компонентом оценки общего уровня инвестиционной привлекательности компаний той или

иной страны и инструментом побуждения их к улучшению существующих в них механизмов корпоративного управления с точки зрения обеспечения эффективной реализации прав инвесторов. Кризис 1997-1998 гг. на большинстве развивающихся рынков побудил крупнейших инвесторов (прежде всего западных) более основательно подходить к вложению своих средств в эти рынки, не соблазняться высоким уровнем доходности, а требовать от получателей инвестиций создания эффективно действующих механизмов, обеспечивающих интересы владельцев предоставленных средств в долгосрочной перспективе.

В свою очередь, представители правительств и деловых кругов стран, выступающих как реципиенты (получатели) инвестиций, в возрастающей степени осознают, что динамика и направления инвестиционных потоков в гораздо большей степени определяются интенсивностью и характером международной конкуренции в этой сфере, чем внутренней динамикой экономического развития, национальными правилами и традициями. Во многих из этих стран растет понимание того, что наличие таких правил, понятных и признанных инвесторами из различных стран, и соблюдение их национальными компаниями, является важным преимуществом в условиях существующей острой конкуренции за привлечение капиталов. При этом в последние годы в ряде этих стран растет осознание того, что даже если не полагаться главным образом на иностранных инвесторов, приверженность эффективным принципам корпоративного управления способствует упрочению доверия внутренних инвесторов, привлечению более дешевых и стабильных источников финансирования.

В формировании общих подходов и принципов корпоративного управления активно принимали участие не только правительственные органы большого числа стран, но и негосударственные

(общественные, предпринимательские и пр.) организации и группы. Если усилия государственных органов направлены прежде всего на совершенствование законодательства с целью закрепления обязательности определенных стандартов раскрытия информации о деятельности компаний, защиты прав акционеров и обеспечение равного отношения к ним, учет интересов других заинтересованных сторон, то деятельность деловых кругов и других негосударственных структур и групп направлена на формирование правил и процедур корпоративного управления, которые были бы добровольно приняты большей частью делового сообщества, соответствовали бы международно признанным принципам и вместе с тем учитывали национальные особенности. Результатом такой работы стало появление в различных странах так называемых кодексов корпоративного управления – свода добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений.

К числу этих кодексов относятся: “Кодекс Кэдбери”, подготовленный в 1991 г. в Великобритании Комитетом под руководством А. Кэдбери, сформированным Советом по финансовой информации, Лондонской фондовой биржей и профессиональным союзом бухгалтерских служащих; “Кодекс наилучшей практики для германского корпоративного управления”, подготовленный Германской группой по корпоративному управлению в январе 2000 г.; “Рекомендации комитета по корпоративному управлению под председательством М.Вьено” (в редакции 1995 и 1999 гг.), подготовленные группой, созданной Национальным советом французской промышленности, Французской ассоциацией частных предприятий и Движением французских предприятий; “Принципы корпоративного управления в Греции”, подготовленные в 1999 г. Комитетом по финансовым рынкам; тезисы “Основные направления и проблемы корпоративного управления”, подготовленные в 1994 г. советом директоров “Дженерал моторз”; “Основные принципы и направления корпоративного управления в США”, подготовленные в 1998 г. Калифорнийским пенсионным фондом гражданских служащих в отставке, являющимся крупнейшим в мире пенсионным фондом и одним из самых большим мировых институциональных инвесторов; “Кодекс надлежащей практики”, подготовленный в 1999 г. Бразильским институтом корпоративного управления”; Кодекс “Рекомендуемого корпоративного управления”, подготовленный в 1998 г. Конфедерацией промышленности Индии; “Кодекс корпоративного управления”, подготовленный в 1999 г. Высшим финансовым комитетом Малайзии; “Кодекс наилучшей практики и рекомендации для директоров публичных компаний”, подготовленный в 1989 г. (с последующими дополнениями) Гонконгской

фондовой биржей; “Кодекс наилучшей практики”, подготовленный в 1999 г. комитетом по корпоративному управлению Предпринимательского координационного совета Мексики; “Кодекс корпоративной практики и поведения”, подготовленный в 1994 г. Институтом директоров ЮАР при поддержке Предпринимательской палаты ЮАР и фондовой биржи Йоханнесбурга.

Правовой статус кодекса корпоративного управления (или, как его часто называют, “Кодекса наилучшей практики / Code of best practices”) неодинаков в различных странах. В одних странах он является частью общего пакета обязательных условий, которые компании необходимо соблюсти для того, чтобы ее ценные бумаги прошли листинг на бирже. При этом суть требований к эмитенту ценных бумаг заключается не в обязательном соблюдении кодекса под угрозой исключения из листинга, а в обязанности публично извещать о причинах несоблюдения правил, рекомендуемых кодексом. К примеру, компании, чьи акции прошли листинг на Лондонской и Торонтской фондовых биржах, не обязаны следовать Кодексу Кэдбери или Кодексу Деи (канадский вариант Кодекса образцового корпоративного управления), однако они обязаны указывать, следуют ли они рекомендациям этих документов и объяснить причины отклонений от рекомендуемых стандартов в системе корпоративного управления. Такое требование существенно усиливает степень обязательности рекомендаций кодексов.

Кодекс или свод правил “корпоративного управления/поведения” в ряде стран может выступать частью комплекса требований, связанных с обязательным раскрытием информации. В некоторых странах кодекс является документом, который носит исключительно рекомендательный характер и не связан с какими-либо обязательными требованиями. Такими, например, являются рекомендации по “образцовому корпоративному управлению”, выпускаемые ассоциациями директоров, корпоративных менеджеров и отдельными крупными компаниями, которые носят сугубо добровольный характер. Однако и такие документы могут иметь значительный



эффект. Так, американские институциональные инвесторы активно подталкивают все американские компании к тому, чтобы соблюдать принципы корпоративного управления, изложенные в документе, принятом “Дженерал Моторз”. В Бразилии и Мексике Кодексы корпоративного управления являются полностью добровольными для соблюдения. В Индии и Таиланде аналогичные Кодексы также являются добровольными и их требования не включены в требования по листингу корпоративных бумаг на биржах этих стран. Однако в Малайзии, в Гонконге и в ЮАР основные требования, изложенные в Кодексах корпоративного управления, включены в требования по обязательному раскрытию информации.

С целью повышения доверия инвесторов к российским компаниям Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг (ФКЦБ – с 2004 г. ФСФР – Федеральная служба по финансовым рынкам), во взаимодействии с большим кругом компаний-эмитентов, консалтинговых, юридических и аудиторских фирм разработала Кодекс корпоративного поведения<sup>1</sup>, представленный деловому сообществу в апреле 2002 г. Этот документ представляет собой свод рекомендаций по всем основным компонентам процесса корпоративного управления: общее собрание акционеров, совет директоров общества, исполнительные органы общества, корпоративный секретарь общества, существенные корпоративные действия, раскрытие информации об обществе, контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества, выплата дивидендов, урегулирование корпоративных конфликтов.

Сам по себе Кодекс корпоративного поведения не является законодательно-нормативным актом, чье содержание обязательно к исполнению. Смысл его создания заключается в том, чтобы иметь свод рекомендаций, позволяющих акционерам получить ясное

---

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное поведение в России. М.: Экономика, 2003.

представление о том, как функционирует то или иное акционерное общество, кто и в чьих интересах принимает в нем ключевые решения и как это соотносится с принципами и процедурами, обеспечивающими наилучшее использование полученных от акционеров средств в интересах увеличения стоимости их доли участия в компании.

Следует заметить, что в отличие от рекомендаций ОЭСР российский Кодекс корпоративного поведения базируется не на пяти, а на семи следующих принципах:

**Первый принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

**Второй принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории).

**Третий принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

**Четвертый принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

**Пятый принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления,

для того чтобы акционеры и инвесторы общества имели возможность принимать обоснованные решения.

**Шестой принцип.** Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц.

**Седьмой принцип.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

Основными направлениями внедрения рекомендаций Кодекса является обеспечение раскрытия компаниями информации о своей практике корпоративного управления и ее соответствия Кодексу в своей отчетности, направляемой в регулирующий орган, предоставляемой акционерам, на биржи, а также привлечение бирж к обеспечению раскрытия компаниями такой информации и соблюдению рекомендаций Кодекса компаниями, ценные бумаги которых включены в котировальные листы высокого уровня. Наряду с этим отдельные положения Кодекса были закреплены в качестве обязательных в ряде нормативных актов регулятора фондового рынка, в частности, в «Рекомендациях к применению Кодекса корпоративного поведения», в «Положении о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров» и других<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. № 421/р «О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения»; Постановление ФКЦБ России от 31 мая 2002 г. № 17/пс «Об утверждении Положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров»; Распоряжение ФКЦБ России от 30 апреля 2003 г. № 03-849р «О методических рекомендациях по составу и форме предоставления сведений о соблюдении Кодекса корпоративного поведения в годовых отчетах акционерных обществ»; ФСФР Приказ от 15 декабря 2004 г. № 04-1245/пз-н «Об утверждении положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг».

В свою очередь, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей) принял «Хартию корпоративной и деловой этики», призванную углублять принципы корпоративного управления. Ее содержание следующее.

«Мы, представители делового сообщества Российской Федерации, члены Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей):

- исходя из того, что утверждение основ правового общества и развитие эффективной рыночной экономики невозможно без создания устойчивой системы корпоративных отношений, основанной на равноправии и добросовестной конкуренции,

- осознавая свою ответственность за судьбу рыночных реформ в России и руководствуясь приоритетом интересов страны и российского общества,

- придерживаясь общепризнанных моральных правил и нравственных норм в своих поступках и решениях, принимаем на себя добровольное обязательство в практике своей предпринимательской деятельности следовать следующим нормам корпоративной этики:

1. Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами.

2. Способствовать укреплению основ института собственности, не предпринимать действий, направленных на подрыв его принципов.

3. Руководствоваться реальным смыслом законов, избегать применения различных толкований, не соответствующих духу законодательных актов, не использовать формальные процедуры для достижения целей, не совместимых с нормами корпоративной этики.

4. Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе.

5. Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения своих корпоративных целей.

6. С уважением относиться к своим конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике.

7. Заботиться о поддержании как собственной деловой репутации, так и репутации российского бизнеса в целом, избегать участия в распространении напрямую либо через третьих лиц заведомо ложной и непроверенной информации.

8. В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Объединенной комиссией по корпоративной этике при РСПП. Уважать решения Объединенной комиссии по корпоративной этике при РСПП».

В целом Кодекс корпоративного поведения, другие методические документы ФСФР и РСПП дали ориентиры и стандарты деятельности органам управления (прежде всего – советов директоров) российских компаний, с учетом передового отечественного опыта и ожиданий инвесторов. Они дали также основу для системного анализа практики корпоративного управления и отражения ее в развивающейся законодательно-нормативной базе, а также заложили основу для формирования этических стандартов в сфере корпоративного управления, создали более широкие возможности для участия в улучшении корпоративного управления организаций, представляющих и отражающих интересы делового сообщества, экспертов.

Представляется весьма важным, что создание Кодекса корпоративного поведения дало толчок развитию в России

досудебного урегулирования конфликтов на основе принципов деловой этики<sup>1</sup>.

Завершая обсуждение стандартов мировой и российской практики корпоративного управления, отметим, что как свидетельствует опыт развитых стран, компании, соблюдающие высокие стандарты корпоративного управления получают, как правило, более широкий доступ к капиталу по сравнению с корпорациями, управляемыми ненадлежащим образом, и превосходят последних в долгосрочной перспективе. Они могут добиться уменьшения стоимости внешних финансовых ресурсов, используемых ими в своей деятельности. В результате улучшения качества управления становится более четкой система подотчетности, улучшается надзор за работой менеджеров и укрепляется связь вознаграждения менеджеров с результатами деятельности компании. Кроме того, благодаря получению достоверной и своевременной информации и повышению финансовой прозрачности совершенствуется процесс принятия решений советом директоров. Эффективное корпоративное управление создает благоприятные условия для планирования преемственности руководителей и устойчивого долгосрочного развития компании.

У компаний, придерживающихся высоких этических стандартов, соблюдающих права акционеров, кредиторов и обеспечивающих финансовую прозрачность и подотчетность, формируется репутация ревностных хранителей интересов инвесторов. В результате такие

---

<sup>1</sup> Так, в последние годы при РСПШ образованы органы альтернативного разрешения споров: Объединенная комиссия по корпоративной этике, Объединенная служба медиации (посредничества), Третейский суд по разрешению корпоративных споров. В 2007 г. комиссией обсуждены вопросы правового регулирования примирительных процедур с участием посредника (медиации), создания в России инфраструктуры медиации и разработки общих принципов проведения примирительных процедур. Этой комиссией доработан с учетом замечаний и предположений ее членов проект федерального закона «О примирительной процедуре с участием посредника (медиации)». Законопроект внесен в Государственную Думу Федерального Собрания Российской Федерации и готовится к рассмотрению в первом чтении. РСПШ также подготовлены и направлены в Высший Арбитражный Суд Российской Федерации предложения по совершенствованию правового регулирования деятельности третейских судов и третейского разбирательства.

компании могут стать достойными «корпоративными гражданами» и пользоваться большим доверием общественности.

Следует подчеркнуть, что не правы те специалисты, которые считают, что система надлежащего корпоративного управления нужна, прежде всего, открытым акционерным обществам с большим количеством акционеров, ведущих бизнес в отраслях с высокими темпами роста и заинтересованных в мобилизации внешних финансовых ресурсов на рынке капиталов. Ее полезность, как показала российская практика, несомненна и для открытых акционерных обществ с незначительным числом акционеров, закрытых акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, а также для компаний, действующих в отраслях со средними и низкими темпами роста. Внедрение такой системы позволяет компаниям оптимизировать внутренние бизнес-процессы и предотвратить возникновение конфликтов, организовав должным образом отношения с собственниками, кредиторами, потенциальными инвесторами, поставщиками, потребителями, сотрудниками, представителями государственных органов и общественных организаций.

## Глава 2. Состояние и перспективы развития корпоративного управления в современной промышленности России

Оценка состояния корпоративного управления, как всякой общественной деятельности, должна базироваться прежде всего на обобщении специальных исследований российских институциональных экономистов<sup>1</sup> и мнений ведущих практиков и экспертов. Весьма полезными с этой точки зрения являются труды Независимого фонда «Центр политических технологий», опубликованные в последние годы материалы Национального совета по корпоративному управлению (НКСУ), Российского института директоров (РИД), других авторитетных организаций<sup>2</sup>.

Для проведения анализа в качестве дополнительных источников информации в работе использованы интернет-сайты промышленных компаний, их ежеквартальные и годовые отчеты по итогам 2003-2008 гг., ленты новостей информационных агентств и иные публично доступные информационные источники.

Прежде чем исследовать состояние корпоративного управления по отдельным ключевым компонентам на предмет их соответствия

---

<sup>1</sup> К работам последних лет относятся: Осипенко О. Институты корпоративного управления и акционерные конфликты в России. М.: ИКФ «Экмос», 2004; Внешние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы. М.: Институт экономики переходного периода, 2007; Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. М.: Институт экономики переходного периода, 2003; Экономико-правовые факторы и ограничения в становлении моделей корпоративного управления. М.: Институт экономики переходного периода, 2004; Авдашева С. Российские холдинги: новые эмпирические свидетельства // Вопросы экономики, 2007. № 1. - С. 98-111; Долгопятова Т. Концепция акционерной собственности и развитие российских компаний (эмпирические свидетельства) // Вопросы экономики, 2007. № 1. - С. 84-97; Яковлева А.А. Корпоративное управление и реструктуризация предприятий в России: формальные институты и неформальные интересы собственников // Экономический журнал ВШЭ, 2003. Том 7. № 2. С. 221-230; Яковлева А. Российская корпорация и региональные власти: модели взаимоотношений и их эволюция // Вопросы экономики, 2007. № 1. - С. 124-139.

<sup>2</sup> Корпоративное управление – гармонизация стандартов России и ЕС. М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2006; Перемены в мышлении: корпоративное управление и перспективы взаимных инвестиций России и США. М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2007. Стенограмма российско-американского круглого стола «Корпоративное управление и взаимные инвестиции Россия - США», 21 мая 2007, Нью-Йорк (организаторы – Нью-Йоркская фондовая биржа и НКСУ); Серия исследований РИД по практике корпоративного управления, выполненных в 2003-2006 гг. ([www.rid.ru](http://www.rid.ru)).



рекомендациям российского законодательства и передовой международной практики, рассмотрим общую оценку состояния отечественного корпоративного управления, данную в фундаментальном труде Независимого фонда «Центр политических технологий»<sup>1</sup>.

В работе отмечено единодушное мнение экспертов о том, что по сравнению с 1990-ми годами и даже с началом 2000-х годов налицо явный прогресс в системе российского корпоративного управления. Однако, если сравнивать его с международными стандартами, то ситуация «далека от идеальной». Выявлен растущий интерес к совершенствованию корпоративного управления среди крупного бизнеса, за которым тянутся средние компании; заявлен выраженный интерес к этой проблеме со стороны бизнес-сообщества (НКСУ, РСПП, ТПП РФ и др.), она поднята на государственный уровень. Принят ряд новых законов и поправок к уже действующим законам, рекомендован к внедрению Кодекс корпоративного управления, утверждено ряд концептуальных документов<sup>2</sup>. В результате **произошла первичная институализация корпоративного управления в России.**

Подчеркнуты следующие тенденции: в оценке состояния корпоративного управления, в отличие от российских экспертов, более критичны их западные коллеги. В целом сам процесс развития корпоративного управления оценивается как эволюционный, но при этом «поступательный и фронтальный». Более быстрые темпы изменений наблюдались в части отношений с инвестиционным сообществом. Вместе с тем, перестройка отношений основных

---

<sup>1</sup> Корпоративное управление в современной России: опыт и перспективы. М.: НКСУ, 2007. - С. 13-20.

<sup>2</sup> Концепция развития корпоративного законодательства на период до 2008 г. Одобрена Правительством РФ 18.05.2006 г.; Стратегия развития финансового рынка России на 2006-2008 гг. Утверждена Распоряжением Правительства РФ от 01.06.2006 г. № 793-р.

акционеров с менеджментом в части отделения собственности от управления шла умеренными темпами.

Если в публичных компаниях-лидерах наблюдаются серьезные сдвиги в корпоративном управлении, то основная масса акционерных обществ (более 180 тыс.) не слишком продвинулась, ограничившись в основном декларациями и по-минимуму соблюдая требования законов.

В связи с активизацией выхода компаний на фондовый рынок (IPO, выпуск облигационных займов) повысилась открытость компаний. Ведущие корпорации развернули качественную перестройку механизмов корпоративного управления в соответствии с новыми институциональными формами. К изменениям компании подталкивают, прежде всего, потребности в дополнительных финансовых ресурсах, в оценке и наращивании стоимости. Тем не менее, к настоящему времени преждевременно говорить о принципиальной роли фондового рынка в финансировании развития компаний, хотя в перспективе его влияние на состояние и уровень корпоративного управления, исходя из мирового опыта, будет возрастать.

Анализ показал, что на качество корпоративного управления серьезное влияние оказывают российские фондовые биржи ММВБ и РТС. Они используют дифференцированный подход к требованиям в отношении корпоративного управления в зависимости от уровня листинга и финансовых инструментов. Помимо реализации своих прямых функций, биржи также помогают выстраивать своего рода промежуточные ступени к выходу на международные рынки с более высоким уровнем требований и более явным воздействием на процессы корпоративного управления. Это особенно важно, так как основополагающая причина растущего интереса к корпоративному управлению кроется в более широком процессе встраивания ведущих

российских компаний в международное деловое сообщество, во-первых, в качестве объектов для инвестиций со стороны международных финансовых рынков, во-вторых, - как стратегических инвесторов, которые все активнее приобретают имущество за рубежом. Первый фактор отмечается практически всеми экспертами, в то время как второй многими не упоминается. Между тем для привлечения иностранных инвестиций и экспансии на глобальных рынках требуются информационная прозрачность и инструменты корпоративного управления в целом.

Отмечена определенная стимулирующая роль российских государственных регуляторов, которые подталкивают компании вводить и совершенствовать корпоративное управление, однако эту роль не следует преувеличивать, так как в вопросе экспансии на глобальных рынках она касается лишь некоторого минимума базовых требований.

Что же касается интересов владельцев компаний, то им удалось за период 1990-х годов консолидировать собственность в весьма значительных масштабах, что, безусловно, способствовало трансформации этих интересов и расширению горизонтов стратегического планирования. Однако их заинтересованность во внедрении корпоративного управления порождена не внутренними потребностями, она производна от внешних требований, предъявляемых инвестиционным (прежде всего, западным) сообществом. **Именно вызовы глобализации приводят к необходимости выработки новых стратегий, связанных с интернационализацией деятельности.**

Общая оценка состояния отечественного корпоративного управления, данная НФ «Центр политических технологий», практически по всем аспектам корреспондирует с оценкой,

полученной по результатам исследований Российского института директоров<sup>1</sup>.

Таким образом, необходимость в корпоративном управлении в России в значительной мере формируется вследствие потребностей выхода на международный рынок. С этой целью вводится формальная атрибутика корпоративного управления, видимая внешними инвесторами, привыкшими к определенным стандартам. Однако, для того, чтобы поддерживать доверие инвесторов, особенно когда выход на фондовый рынок уже состоялся, компаниям приходится производить более глубокие изменения. Через такой опыт (в том числе и негативный) к акционерам и менеджерам приходит понимание того, что **корпоративное управление связано не только с привлечением инвестиций и формированием благоприятного имиджа компании, но также с введением новых, более эффективных моделей управления.**

Перейдем к анализу состояния отдельных ключевых компонентов системы корпоративного управления. Рассмотрим проблему информационной открытости компаний.

Практика компаний по данному компоненту корпоративного управления должна обеспечивать возможность получения финансовой и нефинансовой информации акционерами и всеми заинтересованными лицами в объеме, необходимом для принятия ими взвешенного решения о покупке ценных бумаг или совершения иных действий в отношении тех или иных обществ. Компании должны стремиться к снижению информационной асимметрии и созданию равных условий для получения инвесторами информации.

Как показывает опыт, высокая степень информационной прозрачности является не только средством обеспечения прав

---

<sup>1</sup> «Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003-2006 гг.» - М., 2007. – Интернет-сайт РИД ([www.rid.ru](http://www.rid.ru)).

инвесторов, но и одним из ключевых факторов обеспечения эффективности рынков капитала.

Органы регулирования устанавливают требования к раскрытию информации компаниями, которые предлагают свои ценные бумаги инвесторам.

Однако инвесторы заинтересованы в получении дополнительной информации о деятельности компаний, помимо той, раскрытие которой предусматривается нормативно-правовыми требованиями. Раскрытие такой информации способствует повышению их инвестиционной привлекательности.

При раскрытии компаниями информации инвесторы интересуются, прежде всего, такими ее аспектами как полнота содержания, общая дисциплина раскрытия информации, наличие в компании общего плана и стратегии повышения информационной прозрачности и снижения информационной асимметрии на основе рекомендаций международной передовой практики корпоративного управления.

По данным Службы рейтингов Standard&Poor's, в 2005 г. средний уровень прозрачности 54 крупнейших российских компаний из разных отраслей, включенных в выполненное исследование<sup>1</sup>, составил 50%. Это несколько выше, чем в банковском секторе, где уровень прозрачности 30 крупнейших банков составил 36%, в то время как показатель раскрытия информации в 10 крупнейших международных банках, используемых для сравнения, составлял 85%. С приведенными данными корреспондируют показатели РИД, полученные при анализе информационной открытости группы компаний<sup>2</sup>. В частности, в среднем по группе показатель следования передовой практике в области раскрытия информации составляет 57%. Для компаний, чьи ценные бумаги включены в котировальные

---

<sup>1</sup> «Исследование информационной прозрачности российских банков: недостаточно эффективная практика раскрытия информации», 2005 г. ([www.standardandpoors.ru](http://www.standardandpoors.ru)).

<sup>2</sup> См. указанное исследование, с. 56.

списки бирж, этот показатель составляет 67%. Для компаний, которые заявили о планах проведения IPO в ближайший год или уже провели IPO за период с января 2006 г. по август 2007 г., этот показатель выше среднего и равен 61%. Данная практика в целом была лучше 2005 г., в котором эти показатели составляли 51%, 62% и 50% соответственно.

Как показал анализ, в отношении транспарентности и информационной открытости в 2000-е годы наблюдаются позитивные сдвиги: на корпоративных сайтах публикуются финансовые отчеты и инвестиционные меморандумы, владельцы и топ-менеджеры компаний дают публичные интервью и т.п. И, тем не менее, прогресс в раскрытии информации относительно скромный<sup>1</sup>. Публикуемые отчеты зачастую громоздки, содержат много мелких второстепенных деталей, нерационально структурированы, что связано с недостаточно высокой корпоративной культурой подготовки отчетов. Компании активно стали переходить от печатных к электронным средствам массовой информации. Эта информация становится в большей степени адекватной и понятной для делового сообщества.

Если с раскрытием основных финансовых показателей и результатов аудита наблюдается прогресс, то с раскрытием реальных собственников дела обстоят более скромно. По нашему мнению, это связано с отсутствием в российском законодательстве соответствующих требований. Воздерживаются компании и от оглашения размеров вознаграждений, получаемых владельцами и топ-менеджерами. Не слишком открытой остается сфера формирования затрат. Другими словами, **информационная открытость повышается, но не до степени прозрачности.**

---

<sup>1</sup> Как отмечено в указанном выше исследовании НФ «Центр политических технологий» «...не случайно среди российских участников рынка мало желающих выйти на американский фондовый рынок с повышенными требованиями по детальному раскрытию информации, закрепленными законом Сарбейнса-Оксли. Предпочтение отдается менее требовательной Лондонской фондовой бирже. Показательно также, что в рейтинг «Standard&Poor's» в 2006 г. было включено лишь 70 российских компаний». - С. 26.

Основная проблема сложившейся ситуации видится в противоречивой оценке последствий открытости: для получения заемного капитала компании приходится думать о большей прозрачности, с другой стороны «повышение прозрачности создает дополнительные риски по снижению конкурентоспособности и общей безопасности бизнеса». В этой связи во многих случаях требования информационной открытости компаний вступают в объективные противоречия с их заботой о своих коммерческих интересах.

Обобщая данные рассматриваемого исследования в аспекте информационной открытости и материалы публикаций отдельных авторов<sup>1</sup>, следует заключить, что открытость «для общества» проявляется в формальном соблюдении минимальных законодательных и нормативных требований. В то же время открытость для контрагентов и крупных стейкхолдеров зависит от конкретных требований и является в том числе результатом переговорного процесса.

Одним из ключевых компонентов практики корпоративного управления является обеспечение соблюдения и защиты прав акционеров и, прежде всего, права частной собственности основных владельцев и миноритарных акционеров.

В настоящее время собственность российских компаний характеризуется высоким уровнем концентрации (от 75 до 100%). Класс портфельных инвесторов, находящийся между мажоритарными и миноритарными акционерами, продолжает оставаться неразвитым. Высокая концентрация собственности защищает владельцев и обеспечивает им полный контроль над бизнесом. По оценке, налицо тенденция к дальнейшему укреплению собственности. При этом, с

---

<sup>1</sup> Радаев В. Российский бизнес: на пути к легализации? // Вопросы экономики. – 2002. - № 1. – с. 71-73; Авдашева С. Российские холдинги: новые эмпирические свидетельства // Вопросы экономики. – 2007. - № 1. - С. 104; Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор. / Под общей ред. А.Н. Шохина. – М.: РСПП, 2006. – С. 18.

целью привлечения инвестиций для развития бизнеса владельцы готовы расстаться с частью активов (не более 25%) и доходов, но не готовы поступиться своим контролем над компаниями.

**Следовательно, происходит процесс одновременной централизации и частичной децентрализации собственности. Децентрализация служит инструментом повышения стоимости компании в интересах основных акционеров. Эта тенденция сохранится в ближайшей перспективе так же, как и тенденция преимущественной закрытости компаний<sup>1</sup>.**

Обсуждение ситуации в отношении общего уровня защиты собственности приводит к выводу, что этот уровень повышается, но медленно. Главная причина – не в отсутствии законов и не в извращенных практиках правоприменения, а в том, что крупная собственность в России не обрела полной легитимности ни с точки зрения государства, ни с точки зрения общественного мнения. Поэтому еще имеют место криминальные действия, коррупция и другие нецивилизованные методы при перераспределении собственности.

Следует подчеркнуть следующее обстоятельство. В теории и на практике вопросы защиты собственности и корпоративного управления тесно взаимосвязаны: чем лучше компания соблюдает законы, тем более защищенной чувствует себя собственность, хотя, по мнению отдельных экспертов, эти два процесса идут параллельно, без видимой прямой зависимости между ними. Это мнение базируется на том, что рассматриваемые процессы имеют разные основания: защита собственности в большей степени связана с действиями государства в области законодательства и практик правоприменения, а

---

<sup>1</sup> Как отмечено в исследовании НФ «Центр политических технологий», специфика российской экономики заключается в том, что при проведении приватизации организационно-правовая форма акционерных обществ была искусственно навязана компаниям, которые на деле не переставали быть частными предприятиями, а акционерными обществами оставались сугубо номинально. С этим и связана в немалой степени их закрытость.



корпоративное управление в большей степени зависит от стратегических позиций компании.

Не менее актуальным представляется вопрос о защите прав миноритариев. Их соблюдение является индикатором зрелости корпоративного управления. На практике выделяется два вида прав – фундаментальные, которые не должны нарушаться независимо от того, какие стратегические решения принимает компания, и производные, соблюдение которых зависит от стратегических решений, специфики компании и избранной модели корпоративного управления. К числу фундаментальных прав относятся: право на защиту стоимости акций от снижения, не связанного с рыночной конъюнктурой; право на получение информации о положении компании и принимаемых стратегических решениях; право на выход, то есть на продажу акций по рыночной стоимости. Первое из этих правил гарантирует сохранение стоимости акций, то есть предотвращение вывода активов и разводнения капитала в результате осуществленных сделок с заниженной стоимостью. Второе и третье – возможность принимать рациональные решения в отношении своей собственности.

Производными правами на этом фоне являются: право на доход (в том числе на получение дивидендов) и право на участие в управлении.

В недавнем прошлом перечисленные права миноритариев систематически нарушались (размывалась собственность, информирование носило формальный характер, право на продажу акций сдерживалось их низкой или нулевой ликвидностью, так как они не котировались на фондовом рынке, дивиденды не выплачивались и т.п.). В 2000-е годы законодательные нормы в существенной мере стали учитывать права миноритариев. Однако наряду с позитивными моментами это привело и к ряду

злоупотреблений предоставленными правами, когда мелкие акционеры использовались для затруднения работы компании, блокирования ее деятельности и попыток перехвата собственности рейдерами. В результате в восприятии контролирующих собственников само понятие «миноритарий» стало приобретать негативную окраску и ассоциироваться с потенциальной угрозой. В этой связи нахождение баланса между рассматриваемыми группами акционеров является приоритетной задачей на ближайшую перспективу. В качестве основного направления в данном отношении видится не столько наращивание прав миноритариев, сколько увеличение числа портфельных инвесторов и повышение уровня грамотности и экономической культуры мелких акционеров. Более активную прямую роль должны играть собрания акционеров и расширенный спектр рассматриваемых на них вопросов. Инструментом косвенного участия в управлении является представительство интересов миноритарных акционеров в советах директоров. Особые надежды здесь возлагаются на независимых директоров.

Ключевым компонентом практики корпоративного управления является деятельность органов управления и контроля и прежде всего совета директоров, определяющая эффективность принятия корпоративных решений, надлежащий уровень контроля деятельности менеджмента и устойчивого развития компании.

Заметим, что для реализации этих функций совет директоров компании должен обладать достаточной степенью независимости от менеджмента и крупных акционеров, с тем, чтобы гарантировать объективность своих решений и защиту всех акционеров. В этой связи передовая практика корпоративного управления заключается в том, что в состав совета директоров должны входить независимые

директора и в данном органе менеджмент компании представлен ограничено.

До последнего времени в большинстве компаний совет директоров выполнял, как правило, декоративную роль, оформляя решения, принятые основным акционером. В настоящий период роль совета директоров значительно повышена. С ростом размеров компаний и развитием практики делегирования все большего числа полномочий менеджерам советы директоров призваны обеспечить необходимое взаимодействие и баланс интересов между собственниками, управленцами и стейкхолдерами, разрешать возникающие между ними противоречия. Чтобы обеспечить подобный баланс, в советы директоров вводятся независимые директора<sup>1</sup>, при советах создаются комитеты, подготавливающие стратегические решения. Наличие в советах директоров независимых директоров считается особо важным признаком уровня развития корпоративного управления. Их число постоянно увеличивается<sup>2</sup>. В качестве независимых директоров приглашаются статусные люди с высокой репутацией, специалисты с опытом работы в данной конкретной отрасли, способные дать квалифицированные советы<sup>3</sup>. Престижно в качестве независимых директоров приглашать

---

<sup>1</sup> По данным опроса руководителей акционерных обществ в отраслях промышленности и связи, проведенного Институтом анализа предприятий и рынков ГУ-ВШЭ в 2005 г., в среднем по 736 акционерным обществам более трех четвертей в составе советов директоров обеспечивалось менеджерами (46%) и крупными внешними акционерами (32%), в то время как на долю независимых директоров и мелких акционеров приходилась лишь одна девятая этого состава (6% и 5% соответственно). См.: Долгопятова Т. Концентрация акционерной собственности и развитие российских компаний (эмпирические свидетельства) // Вопросы экономики, 2007. - № 1. - С. 91.

<sup>2</sup> По данным Ассоциации независимых директоров, к концу 2006 г. более 100 российских компаний имели в составе своего совета независимых директоров, общая численность которых превышала 180 человек. Возникли компании, в которых независимые директора составляют половину состава совета директоров (первой такой компанией стала «Северсталь») или даже большинство (к таким компаниям относятся «МДМ-Банк», «СУЭК», «Мечел», «Вимм-Билль-Данн»). Появились и внешние председатели советов директоров, хотя такие случаи единичны («Вымпелком», «МДМ-Банк», «Калина», «Пятерочка») ([www.and.ru](http://www.and.ru)).

<sup>3</sup> К настоящему времени в стадии формирования находится инфраструктура по созданию института независимых директоров. В частности, уже созданы Институт профессиональных директоров и Ассоциация независимых директоров. Российский союз промышленников и предпринимателей сформировал реестр независимых директоров, в котором к концу 2007 г. было одобрено 110 кандидатов ([www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)).

иностранцев, обладающих международным опытом и являющихся максимально независимыми. Расчет при этом следующий: репутация приглашенного директора должна повлиять на репутацию компании, которая, в свою очередь, обеспечит рост ее стоимости. Его наличие в совете является индикатором благополучия и надежности.

Эффективность деятельности независимых директоров во многом зависит от делегирования им реальных полномочий и их личной активности. Последняя в значительной мере будет зависеть от законодательного закрепления ответственности за принятые решения и понесенные компанией убытки.

Вопрос вознаграждения независимых директоров не до конца решен. Его платят не все компании, но наблюдается практика расширения таких выплат и увеличения их размера. Форма выплат (текущие, годовые, бонусы, опционы) отдана на усмотрение компаний. Тем не менее тенденция выплат все более связывается с более гибкими системами мотивации членов советов директоров – их вознаграждение увязывается с результатами работы компаний.

Важным на практике представляется соблюдение баланса между такими функциями совета директоров как управление и контроль. Существует мнение (оно высказывалось во многих публикациях и респондентами в процессе исследований, и РИД, и НФ «Центр политических технологий», и в процессе экспертного опроса руководителей и топ-менеджеров, выполненного нами на ряде промышленных компаний) о перегрузке советов директоров оперативными управленческими функциями в ущерб функциям стратегического развития и контроля за действиями менеджеров. Очевидно, что такая проблема связана с низким уровнем делегирования ответственности генеральным директорам дочерних и зависимых обществ.

Как уже отмечалось, советы директоров, в силу ряда известных объективных причин<sup>1</sup>, призваны регулировать отношения между собственниками и менеджментом, которому собственники делегируют полномочия по реальному управлению. Однако этот процесс идет медленно и болезненно в основном из-за боязни потери контроля, которая приведет к оппортунистическому поведению менеджеров. Тем не менее процесс делегирования пошел и он, по оценке, неизбежен. Во многих случаях собственники не отказываются от плотного контроля за менеджерами, а при наличии доминирующего собственника самостоятельность топ-менеджеров сильно ограничена и зависимость от собственника остается высокой.

Главной проблемной точкой в отношениях владельцев и менеджеров остается дефицит доверия. По этой причине топ-менеджеры и собственники интегрированы в одну команду, в которой ключевые решения принимаются узким кругом хорошо знающих и доверяющих друг другу партнеров. И этот командный принцип, как и раньше, остается и переносится на отношения с менеджерами<sup>2</sup>.

Коснемся далее роли государства в корпоративном управлении. Анализ показал, что роль государства возрастает, прежде всего, в российской экономике. Это касается всех основных сторон его деятельности в этой сфере: утверждения формальных правил для участников рынка, участия в собственности и регулирования деятельности отдельных отраслей и компаний<sup>3</sup>. Так, государство является крупнейшим собственником в корпоративном секторе,

---

<sup>1</sup> Рост масштабов компаний, требующих более четкого выстраивания бизнес-процессов; усложнение бизнес-процессов и требований к квалификации менеджеров. Эти и другие причины побуждают собственников передавать управление в руки наемных профессионалов, имеющих профильное образование.

<sup>2</sup> Следует подчеркнуть, что командный (партнерский) принцип организации бизнеса, компенсируя недостаток доверия, в свою очередь, порождает новые проблемы, препятствуя эффективному перераспределению полномочий в пользу менеджеров среднего звена, так как между высшим и средним звеном возникает разрыв, преодоление которого вновь упирается в отношения доверия.

<sup>3</sup> Наиболее полно этот вопрос изложен в работе: Яковлев А. Эволюция стратегий взаимодействия бизнеса и власти в российской экономике // Российский журнал менеджмента, 2005. - Т. 3. – С. 27-52.

причем его доля продолжает возрастать. Появляются и законодательные ограничения открытости, связанные с защитой определенных сегментов внутреннего рынка: в 2007 г. законодательно определены 39 стратегических отраслей, связанных с естественными монополиями, разработкой недр, ВПК, авиастроением, освоением космоса, ядерным производством. Они будут находиться под непосредственным контролем государства, и инвесторы (в первую очередь иностранные) будут допускаться в них с серьезными ограничениями исключительно в качестве миноритариев или не допускаться вовсе. В 2000-е годы государство все более активно выполняет роль регулятора и вмешивается в деятельность большинства отраслей, в том числе и не принадлежащих к списку «стратегических». Оно разрешает или запрещает крупные сделки, производит передел собственности, стимулирует или приостанавливает деятельность компаний.

Что касается собственно корпоративного управления, то здесь речь идет о делегировании государственных представителей в советы директоров крупных компаний. Такое присутствие государственных представителей более весомо, нежели доля государства в акционерном капитале.

Для дальнейшего совершенствования управления в отечественных бизнес-структурах важное значение имеет развитие корпоративного законодательства. Осознавая эту проблему, Правительство РФ 18.06.2006 г. одобрило «Концепцию развития корпоративного законодательства на период до 2008 года» и план мероприятий по ее реализации.

Выполненный нами анализ показал, что необходимость развития корпоративного законодательства вызвана текущим состоянием управления в компаниях, которое характеризуется крайней неоднородностью. Приведенные выше результаты исследования

свидетельствуют, что с одной стороны, в публичных корпорациях, акции которых ликвидны и обращаются на биржах, увеличивается информационная прозрачность, корпоративные процедуры и компетенции органов управления и контроля становятся более четкими и формализованными. С другой стороны, большая часть российских компаний остается по-прежнему непрозрачной для инвесторов, в таких компаниях не получает необходимого развития система корпоративного управления. Однако именно за этими компаниями видится основной потенциал для экономического роста, повышения капитализации, роста инвестиций и развития финансового рынка. Поэтому задачей развития корпоративного законодательства является стимулирование процессов повышения транспарентности и качества корпоративного управления. Для этого следует предоставить каждой российской компании законодательно закрепленный гибкий набор моделей корпоративного управления и возможность выбора модели, соответствующей намеченной стратегии и уровню ее развития. В частности, необходимо адекватное распределение компетенции органов управления, прав и обязанностей лиц, составляющих органы управления.

Недостаточно урегулированы в российском корпоративном законодательстве в настоящее время вопросы ответственности членов совета директоров и менеджеров. Отсюда невозможность эффективного разрешения конфликтов, возникающих между органами юридического лица и отсутствие практики привлечения к ответственности директоров и менеджеров. Вопросы ответственности и процедуры привлечения к ответственности должны найти отражение в законодательстве.

Другой не менее важной сферой корпоративного законодательства выступают нормы, направленные на регулирование и предотвращение конфликта интересов, то есть ситуации, когда

частные интересы руководителя, должностного лица или работника компании входят в противоречие с интересами компании, что может привести к неправомерным действиям такого лица при выполнении им своих обязанностей<sup>1</sup>. Однако, в сфере корпоративных отношений целый ряд ситуаций, связанных с наличием конфликта интересов, остается вне правового регулирования.

Большинство норм, направленных на регулирование и предотвращение конфликта интересов, реализуются путем построения требований к системе раскрытия информации. Существенными недостатками этой системы, требующими законодательного решения, являются отсутствие «прозрачности» структуры собственности, прежде всего информации о реальных владельцах, а также отсутствие транспарентности раскрываемой финансовой информации, что, в свою очередь, связано с переходом российских компаний на составление финансовой отчетности в соответствии с МСФО.

В российском законодательстве слабо и непоследовательно урегулированы вопросы использования инсайдерской информации, манипулирования рынком (необходимость развития законодательства в данной сфере отражена в Стратегии развития финансового рынка, одобренной на заседании Правительства РФ 01.06.2006 г.).

Анализ текущего состояния и тенденций развития корпоративных отношений в России позволяет сделать вывод о том, что необходимо обеспечить формирование более стройной и логичной системы организационно-правовых форм юридических лиц. Следует выработать критерии публичных компаний и установить к ним требования, обеспечивающие их прозрачность и подотчетность перед

---

<sup>1</sup> Примерами норм, направленных на урегулирование конфликта интересов, является запрет государственным служащим работать в частных организациях; независимость профессионального аудитора и оценщика; регулирование действий агента, представителя или доверительного управляющего в интересах принципала; приоритетное совершение брокером сделок в интересах клиента; недопустимость совмещения одним лицом функций исполнения решений и контроля за исполнением, и пр.



инвесторами, кредиторами, государством и обществом. Такой комплекс мер позволит усилить государственный и общественный контроль за наиболее значимыми субъектами. С другой стороны, назрела объективная необходимость комплексного стимулирования развития средних и малых форм бизнеса, в том числе путем смягчения и упрощения требований в сфере корпоративного управления.

Как отмечалось, преобладающей формой осуществления предпринимательской деятельности с использованием юридических лиц в настоящее время является общество с ограниченной ответственностью (ООО), что обусловлено значительным сходством этой организационно-правовой формы с акционерными формами (но более мягким, хотя и менее прозрачным) и режимом регулирования ООО.

Акционерные общества принципиально отличаются от обществ с ограниченной ответственностью и других форм коммерческих организаций возможностью привлекать инвестиции неограниченного круга лиц на открытом рынке. Участие широкого круга инвесторов в финансировании и управлении акционерными обществами влечет за собой установление повышенных законодательных требований к этому виду юридических лиц, включая сложную структуру корпоративного управления и раскрытия информации.

Вместе с тем, как показывает анализ текущей ситуации, задача создания системы распыленной акционерной собственности, поставленная при осуществлении приватизации, не была решена. В 2006 г. на долю 42 акционерных обществ, которые являются самыми крупными по объему капитализации, приходилось 98% общей стоимости компаний, акции которых котируются на организованных торговых площадках. Подавляющее большинство открытых акционерных обществ, созданных в результате приватизации, по сути своей не являются публичными компаниями. Ни при создании, ни на

протяжении времени своего существования они не осуществляли привлечение инвестиций посредством выпусков акций. Их ценные бумаги не обращаются на фондовом рынке.

Нагрузка, связанная с соблюдением повышенных законодательных требований к публичным компаниям, для таких предприятий порождает только дополнительные издержки, которые не компенсируются выгодами от привлечения инвестиций. Однако, не являясь действительно публичными компаниями, они отличаются и от обычных частных компаний – прежде всего большим числом акционеров. Таким образом, применительно к большинству компаний, приватизированных в форме открытых акционерных обществ, можно говорить о несоответствии правовой формы экономическому содержанию.

В свою очередь, форма закрытого акционерного общества (ЗАО) в существующем виде фактически дублирует форму общества с ограниченной ответственностью (ООО). Анализ показывает, что закрытые акционерные общества создаются, как правило, без целей последующего выхода на рынок ценных бумаг. Кроме того, причинами преобразования ЗАО в ОАО является в большинстве случаев не намерение допустить акции к публичному обращению, а превышение установленной законом численности акционеров.

Западный опыт подтверждает, что гибкость и способность быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды являются одним из важных факторов, обеспечивающих конкурентоспособность бизнеса. Чем эффективнее (с точки зрения затрат и юридических рисков) нормы корпоративного законодательства позволяют осуществлять реорганизацию, чем более развито законодательство в сфере регулирования интегрированных бизнес-структур (холдингов, групп юридических лиц), тем больше возможностей у бизнеса для повышения эффективности деятельности

посредством реструктуризации бизнес-процессов и для реализации связанных с этим конкурентных преимуществ. Это в одинаковой мере важно для инновационных компаний и для крупных бизнес-групп в традиционных секторах экономики.

Важной сферой корпоративного законодательства является законодательное регулирование интегрированных бизнес-структур. Для многих секторов российской экономики характерно совместное функционирование групп формально различных юридических лиц, которые, по сути, являются единым бизнесом, а входящие в группу компании имеют общие экономические цели. Однако, законодательство, регулирующее группу компаний в целом, а также взаимодействие компаний внутри группы не получило должного развития. В результате многие крупные интегрированные структуры остаются крайне непрозрачными для акционеров и инвесторов. Перекрестное владение акциями компаний внутри группы, сложная и непрозрачная структура собственности, отсутствие ясной для инвесторов консолидированной отчетности, трансфертное ценообразование и нечеткое налоговое администрирование являются характерными чертами многих российских интегрированных структур<sup>1</sup>.

В настоящее время усилилась тенденция формирования интегрированных структур. Крупные компании, обладающие финансовыми ресурсами, для расширения бизнеса и диверсификации деятельности приобретают контрольные пакеты акций наиболее привлекательных компаний и включают их в свою структуру. С другой стороны, в перспективных отраслях начинают формироваться новые холдинги. Поэтому увеличивается потребность в

---

<sup>1</sup> На эти обстоятельства неоднократно обращалось внимание в материалах и предложениях РСПП и Торгово-Промышленной палаты РФ (см. [www.rspp.ru](http://www.rspp.ru), [www.tppr.ru](http://www.tppr.ru)).

законодательном регулировании вопросов, связанных с функционированием объединений юридических лиц.

Данные вопросы являются актуальными не только для корпоративного законодательства, но и для других сфер регулирования: многие вопросы налогообложения, отчетности, ответственности (в том числе за нарушение законодательства о конкуренции, о чем говорит практика последних лет) так или иначе связаны с эффективностью регулирования взаимосвязанных участников хозяйственного оборота.

Определенные в работе направления в законопроектной деятельности подтверждены фактическими действиями по разработке законопроектов Департаментом корпоративного управления Минэкономразвития России. В частности, говоря об основных приоритетах законотворчества в области корпоративного управления, руководители указанного Департамента наметили и реализуют следующие позиции<sup>1</sup>.

Во-первых, совершенствование процедуры разрешения корпоративных конфликтов. Так называемый «антирейдерский законопроект» (изменения в Арбитражный процессуальный кодекс, в закон «Об акционерных обществах» и целый ряд других законов), который должен затруднить недобросовестные корпоративные захваты, практически завершается. В работе над ним принимают активное участие представители Высшего Арбитражного Суда, и это позволяет надеяться, что его принятие не создаст излишних проблем при правоприменении.

Во-вторых, это повышение гибкости законодательства, регулирующего реорганизацию акционерных обществ.

---

<sup>1</sup> Скрипичников Д.В., Кокорев Р.А. Корпоративное право: взгляд в будущее // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2007. - № 10 (41). – С. 8-11.

В-третьих, это введение в правовое поле понятия «акционерных соглашений». Действующий акционерный закон прямо не предусматривает возможности заключения акционерных соглашений, а обязательства, которые берут на себя акционеры по таким соглашениям, расцениваются как ограничение субъективных прав акционеров, что создает угрозу признания судами таких соглашений недействительными. В законопроекте, подготовленном министерством, предлагается:

- обеспечение судебной защиты интересов сторон акционерных соглашений при нарушении последних;
- возможность перераспределения между акционерами прав по акциям, непропорционально количеству принадлежащих им акций;
- предоставление широких возможностей в выборе условий, регламентируемых акционерными соглашениями.

В-четвертых, это повышение эффективности системы управления и контроля в акционерном обществе. Закрепленная российским корпоративным законодательством модель распределения компетенции между органами управления акционерного общества является излишне жесткой и не позволяет российским компаниям настраивать систему управления наилучшим образом с учетом специфики, структуры капитала и стратегии развития компании. Для повышения гибкости и маневренности при выстраивании систем управления и контроля в акционерных обществах министерство подготовило большой законопроект, который, в частности, предполагает:

- законодательное закрепление гибкого набора моделей корпоративного управления и возможности выбора однозвенной или двухзвенной модели, соответствующей выбранной стратегии и уровню развития компании;

- установление возможностей перераспределения компетенции между органами управления;

- повышение роли корпоративного секретаря общества и определение его функций и обязанностей;

- уточнение процедурных вопросов, связанных с созывом и проведением общего собрания акционеров, принятием решений органами управления, а также вопросов, связанных с раскрытием информации о корпоративных событиях в обществе;

- совершенствование иных форм внутреннего контроля путем регламентации деятельности ревизионной комиссии.

В-пятых, указанные изменения в системе управления акционерными обществами должны быть гармонизированы с усилением ответственности членов органов управления АО за свои действия. Ключевым вопросом обеспечения контроля за эффективностью корпоративного управления является возможность привлечения к ответственности директоров перед акционерами за мошеннические действия, а также перед кредиторами, в том числе за грубые ошибки в управлении в случае банкротства компании.

В этой связи в пакете законопроектов предлагается:

- уточнение оснований и условий привлечения к ответственности органов управления хозяйственных обществ за действия, связанные с конфликтом интересов, и нарушение законных обязанностей;

- установление строгой ответственности за искажение информации в проспекте эмиссии;

- детализация критериев «незаконного вмешательства в управление» и оснований привлечения к ответственности «теневых директоров»;

- совершенствование положений процессуального законодательства в части косвенного иска и выбор модели распределения судебных издержек;

- совершенствование положений о страховании ответственности директоров.

В-шестых, это реформирование института экстраординарных сделок. В настоящее время положения, регулирующие крупные сделки и сделки с заинтересованностью, не достигают тех целей, ради которых они были введены в законодательство. Практика применения соответствующих норм выявила ряд недостатков, которые со временем становятся все очевиднее. Следствие этого – «бюрократизация» работы советов директоров, нарушение прав акционеров, с одной стороны, и злоупотребления через признание сделок недействительными, с другой, высокие издержки для компаний и неоправданные риски для их контрагентов.

По мнению авторов указанной статьи, ведущаяся законопроектная работа имеет большой практический смысл. В процессе этой работы ведется широкое обсуждение правовых проблем и путей их решения, прогрессивные правовые идеи проникают в юридическое сообщество, наконец, такие обсуждения могут положительно воздействовать на практику правоприменения действующего корпоративного законодательства. В то же время совершенствование правоприменения не отменяет, а подчеркивает необходимость масштабных реформ корпоративного и смежного с ним законодательства.

В завершении главы 2, отмечая важность выявленных проблем корпоративного управления и направлений их решения, имеется настоятельная необходимость обратиться к вопросу корпоративной социальной ответственности (КСО) компаний и корпоративной

социальной политики как инструментам совершенствования их управления и устойчивого развития.

Дело в том, что за последние пятнадцать лет наблюдались изменения в ожиданиях инвесторов и других заинтересованных групп в отношении компаний. В частности, международная передовая практика корпоративного управления теперь исходит из того, что компания должна учитывать отношение к ней иных заинтересованных сторон (помимо инвесторов): работников, клиентов, поставщиков, государства, местных сообществ и, в свою очередь, в своей деятельности учитывать, в той или иной степени и в различных формах, их интересы. Неблагоприятное отношение компании к этим заинтересованным сторонам может оказать негативное влияние на ее устойчивое развитие: местные сообщества могут противодействовать ее деятельности на территории их проживания, государство может строже подходить к возможным ошибкам в действиях руководства (лишение или непредоставление лицензии, штрафы и пр.), клиенты могут изменить свои предпочтения в отношении товаров компании, поставщики могут отказываться работать с компанией, нарушающей принципы корпоративной социальной ответственности.

Исследованию теоретических и практических аспектов корпоративной социальной ответственности и корпоративной социальной политики промышленных компаний посвящена третья глава монографии.



### **Глава 3. Социализация бизнеса как фактор совершенствования корпоративного управления**

В 2000-е годы тема корпоративной социальной ответственности (КСО) находится в центре общественного внимания: обсуждаются условия и правила ведения бизнеса, задачи общественного контроля его результатов и последствий для различных заинтересованных сторон, механизмы частно-государственного партнерства в экономике и социальной сфере. Такому вниманию к исследуемой теме способствовали наметившаяся экономическая и политическая стабильность в стране, рост производства и активный выход российских компаний на международные рынки. Необходимость в пересмотре подходов во взаимоотношениях с обществом и его институтами формировала интерес российских компаний к созданию стратегии участия в жизни общества и продуманной социальной политики.

Поворотным для развития концепции КСО в России стал 2004 г. При активном участии деловых средств массовой информации, бизнес-ассоциаций (Российского союза промышленников и предпринимателей, Ассоциации менеджеров, Торгово-промышленной палаты РФ, других некоммерческих организаций (Агентства социальной информации, САФ Россия, Института экономики города) развернулась общественная дискуссия по поводу содержания корпоративной ответственности применительно к России. Тогда же впервые эта тема зазвучала с высоких трибун. В Послании Федеральному Собранию Российской Федерации весной 2004 г. Президент России В.В. Путин отметил, что задачами для социально ответственного бизнеса являются «безусловная и полная уплата налогов, участие крупного бизнеса в реализации жизненно важных

проектов, в том числе концентрация внимания на самых насущных для граждан страны проблемах»<sup>1</sup>.

Категория «социальная ответственность», являясь понятием интегральным, включает в себя различные виды ответственности (юридическую, экономическую, моральную и т.п.) каждого из субъектов общественных отношений за социально значимые результаты своей деятельности. С этих позиций ответственность сторон социального взаимодействия – власти, бизнеса и профсоюзов – в границах современного рыночного общества становится необходимым условием их успешного функционирования.

Следует подчеркнуть исторический характер формирования современного понимания социальной ответственности. На протяжении длительного периода в мире господствовали конфронтационные отношения между трудом и капиталом, однако наряду с тенденцией классового противоборства существовала тенденция к поиску согласия, баланса интересов и компромисса между собственниками и наемными работниками. К середине XX века идеи сотрудничества, социального партнерства и социальной ответственности возобладали во многих развитых странах. Но воплотить их на практике удалось лишь благодаря формированию концепции ответственности каждой из сотрудничающих сторон, условием реализации которой выступает наличие гражданского общества. В таком обществе граждане реально наделены широкими демократическими правами, используют их и несут обязанности друг перед другом, перед обществом и государством. В свою очередь, в гражданском обществе государство, бизнес-структуры и профсоюзы отвечают за результаты своей деятельности перед гражданами и обществом в целом.

---

<sup>1</sup> См. сайт [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)

Анализ показал, что социальная ответственность государственной власти состоит, прежде всего, в создании эффективно функционирующей системы социальных гарантий для различных слоев общества, в обеспечении условий для свободного развития, раскрытия творческого потенциала личности, в обеспечении безопасности граждан, поддержании здоровой среды их обитания. Не меньшее значение имеют обязанности государства по отношению к бизнесу, неправительственным организациям, профсоюзам, другим структурам гражданского общества.

Что касается социальной ответственности бизнеса, то к настоящему времени в научных и деловых кругах превалирует позиция, в соответствии с которой его социальная ответственность должна проявляться в разумных тратах на социальные нужды, что в перспективе принесет предприятию существенные выгоды, формируя благоприятный социальный климат, способствуя росту производительности труда, повышая конкурентоспособность продукции, имидж предприятия и, в конечном счете, прибыль. Идея гармоничного взаимодействия бизнеса со всем окружением находит практическое воплощение в концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), базирующейся на социальном партнерстве.

Проанализируем детальнее сущность и особенности корпоративной социальной ответственности.

В документах Европейской комиссии социальная ответственность трактуется как концепция, «которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и окружающей среды». Это общее определение постепенно становится базовым. Его нередко уточняют и расширяют (см., например, определения международной консалтинговой компании

«ПрайсВатерХаусКупер»<sup>1</sup> и Ассоциации менеджеров России<sup>2</sup>), оставляя неизменными два ключевых положения – добровольность и направленность социальной ответственности на решение проблем развития общества, а не только компаний. Подчеркивается также, что бизнес обязан учитывать социальные аспекты жизнедеятельности наемных работников, местного населения, содействовать решению общегосударственных социальных задач, нести социальную ответственность перед своими сотрудниками и всем обществом. Подобный подход в целом отвечает требованиям корпоративности, цивилизованного рынка, социального государства<sup>3</sup> и социально ориентированной модели рыночной экономики. Дискуссионным лишь остается вопрос, как соотносятся между собой экономические и социальные задачи, какова должна быть степень и формы участия бизнеса в решении последних.

Рассматриваемый вопрос находит отражение и в высказываниях известных российских экономистов. Так, Р. Гринберг считает, что социальная ответственность предпринимательства заключается в том, чтобы «... честно платить налоги». Далее он отмечает: «Но в России так получилось, что в 90-е годы при парализованном государстве, бизнес распоясался, и крупный бизнес начал замещать функции государства. В правительстве и в бизнесе появилась мифологема, что частные инвестиции всегда эффективнее государственных. Это фальшивая дилемма, эти вещи не взаимоисключают, а взаимодополняют друг друга... Есть сферы, которые по определению убыточны. Это социальная сфера, это культура, здравоохранение,

---

<sup>1</sup> Филиппова Е., Писанная Н. Европейские тенденции развития социальной ответственности компаний и стандарт процесса социальной отчетности АА1000 // Социальная ответственность бизнеса: Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества. М.: Деловой экспресс, 2004. - С. 253-273.

<sup>2</sup> Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год. / Под общ. ред. С.Е. Литовченко – М.: Ассоциация менеджеров, 2004. - С. 8.

<sup>3</sup> На пути к социальному государству. Концепция социального государства. Материалы заседания круглого стола по обсуждению проекта Концепции социального государства 19.11.2002 г. АТиСО. М., 2003.

фундаментальная наука и т.д. Здесь государство никто не может заменить. Нужно думать о распределении компетенций, даже если говорят, что чиновники продажные или неумелые, некомпетентные. Я хочу еще раз подчеркнуть, что социальная ответственность бизнеса заключается в том, чтобы платить налоги, а государство должно их правильно тратить. Это основной момент»<sup>1</sup>.

Другое мнение высказывает А. Романович, подчеркивая, что социальную ответственность предпринимательства ни в коем случае нельзя сводить к такому примитивному смысловому наполнению, как честная выплата зарплат и уплата налогов плюс благотворительность<sup>2</sup>. Исходя из его представлений, социальная ответственность не определяется желанием или нежеланием бизнеса, это его естественная, предопределенная самим мироустройством функция. Предприниматель обязан нести ответственность за благоприятное самочувствие окружающей социосреды и социальное благополучие в зоне своей ответственности. Под последней подразумевается территория, где он присутствует, местное сообщество, в котором предприниматель должен стать активно действующим субъектом. Он обязан принимать участие в разработке важных местных проектов и помогать претворять их в жизнь в контакте с властями и общественностью. Это касается не только производственных процессов, но также социальных, экологических и культурных. Бизнесмен обязан работать во благо той среды, которая предоставляет ему рабочую силу, занятую на его производстве и приносящую ему прибыль. Именно из этих предпосылок должна исходить социальная ответственность предпринимательства.

К сожалению, высказанное А. Романовичем мнение о функции предпринимательства, зачастую не реализуется в жизни. Вот что

---

<sup>1</sup> Интернет-журнал «Новая политика», 12.10.2004. - С. 1.

<sup>2</sup> Россия: институты гражданского общества. 25.04.2005. - С. 2.

сказал на конференции по частному самоуправлению во Владимире один из руководителей муниципалитета: «... Бизнес, присутствующий в конкретном городе, далеко не всегда ориентирован на город и служит его интересам. Присутствуя в городе, он часто рассматривает его территорию и население лишь как ресурс для извлечения прибыли, а не самоценность, развитию которой он должен способствовать. Очень часто бизнес приходит с отчетливо выраженной потребительской установкой»<sup>1</sup>.

Следует отметить, что социальная ответственность приобретает принципиально новое значение для предприятий, которые в рыночных условиях не должны ограничивать ее традиционной благотворительностью и формальным следованием закону, а вынуждены все в большей степени учитывать в экономическом поведении нерыночные мотивы, связанные с возникновением партнерских отношений со всеми участниками воспроизводственного процесса. К последним относятся сотрудники, поставщики, потребители, местные власти, государство. Другими словами, предпринимательство начинает переходить от сугубо экономических критериев деятельности к более широкому их спектру, включая социальные и этические аспекты. Если раньше роль бизнеса в решении социальных проблем сводилась в основном к уплате налогов и благотворительной деятельности, то сейчас прослеживается тенденция к превращению его из пассивного финансового донора в равноправного партнера государства и общественных организаций в обеспечении социального развития. От того, насколько успешно будет развиваться такое социальное сотрудничество, во многом будет зависеть и эффективность функционирования предпринимательства.

---

<sup>1</sup> Местное самоуправление в современной России. – М.: ИСРМО «Малые города». – Владимир, 2007. – С. 147.

Развивая высказанные мысли, отметим, что социальная ответственность безусловно связана с прибылью, рентабельностью и конкурентоспособностью предприятий, поскольку не может быть социальной ответственности, если нет прибыли. Как свидетельствует Д. Макоуэр, «один из наиболее социально ответственных поступков, которые может совершить большинство компаний, - это работать с прибылью». Прибыль нужна, чтобы вознаграждать инвесторов, но также и для того, чтобы обеспечивать постоянные рабочие места, выплачивать справедливую заработную плату, полностью платить налоги, проектировать и разрабатывать новую продукцию, вкладывать средства в услуги, а также вносить вклад в благосостояние местных сообществ, в пределах или на территории которых работает компания. Это – основные элементы социальной ответственности<sup>1</sup>.

Одним из главных участников воспроизводственного процесса являются работники предприятий. Поэтому формирование образа социально ответственного предприятия, доверительное отношение к нему со стороны общественности начинается с реализации требований системы внутрикорпоративной ответственности предприятий по отношению к своим сотрудникам. Элементами системы внутрикорпоративной ответственности выступают:

- наличие у работников ощущения собственного вклада в общее дело;
- укрепление системы взаимопомощи;
- совместное обсуждение с руководством планов и приоритетов развития;
- формирование уважительного отношения к работникам со стороны руководства;
- изучение и учет руководством инициативных предложений работников и другие.

---

<sup>1</sup> Ассоциация Развития Управления // Менеджмент. 1998. № 7. - С. 35.

Условия работы и процесс ее выполнения влияют на все аспекты жизни работников, в том числе и семейный. Социально ответственные предприятия уделяют большое внимание предоставлению такой работы, которая была бы интересна для исполнителей, помогала бы работникам развить и полнее реализовать свой потенциал. Такие предприятия стремятся обеспечить справедливый уровень заработной платы, здоровые и безопасные условия работы, а также создавать атмосферу взаимоуважения. Практика управления, кадровая политика социально ответственных предприятий и компаний связана с такими действиями, как расширение полномочий руководителей среднего звена и рядовых работников, обеспечение большей доступности информации внутри предприятия; постоянное обучение и повышение квалификации персонала, а также забота о создании новых и обеспечении постоянства имеющихся рабочих мест. Участие работников в прибыли, продажа им акций в собственность повышают мотивацию и производительность труда, снижают текучесть кадров. В результате подобная практика оказывает непосредственное влияние на увеличение прибыли благодаря повышению производительности труда, увеличению числа рационализаторских предложений, повышению уровня качества и надежности, наличию компетентных и преданных предприятию работников. Многие компании убедились, что забота о работниках приводит к повышению степени удовлетворенности запросов клиентов, то есть преданность работников предприятия косвенно способствует постоянству клиентов. Таким образом, можно утверждать, что характерна взаимосвязь между добротной кадровой политикой и, в конечном счете, с его конкурентоспособностью, финансовыми результатами деятельности предприятия.

На современном этапе развития исключительно обострились проблемы окружающей среды. Человечество осознало глубину



глобальной угрозы климатическим условиям, а также невозобновляемым природным ресурсам и разнообразию видов живой природы. Всемирный совет предпринимателей принял положение о том, что «... в дальнейшем бизнес будет играть жизненно важную роль в сохранении здоровья планеты, ... экономический рост и защита окружающей среды неразрывно связаны между собой, ... необходимы новые формы сотрудничества между правительствами, предпринимателями и обществом». Лучшие предприятия показывают своим примером, что устойчивое по отношению к окружающей среде управление оправдано с точки зрения результатов бизнеса. Ширится пропаганда экологической эффективности, означающей производство большего объема продукции с использованием меньшего количества ресурсов.

Во всех развитых регионах мира в настоящее время разрабатывается ряд инструментов и концепции управления в сфере защиты окружающей среды, которые внедряются в практику работы предприятий и компаний. Среди такого рода инструментов: стандарты управления с учетом защиты окружающей среды, стандарты содержания в продукции сырья, полученного за счет повторной переработки, в частности, обогащение добытого угля на обогатительных фабриках для уменьшения содержания в нем серы и других вредных компонентов.

На наш взгляд, принципиальной особенностью социальной ответственности является то, что ее границы, цели и функции меняются в процессе общественного развития. Реализация корпоративной социальной ответственности бизнеса в современном понимании, когда важной ее составляющей становится добровольный вклад в развитие общества (а не только предприятия) и усиливаются нерыночные мотивы поведения, стала возможной с началом становления постиндустриального общества при постепенном

формировании предпосылок для гуманизации и социализации экономического развития.

Необходимо подчеркнуть, что корпоративная социальная ответственность предприятий и компаний заключается также в поиске и углублении диалога между бизнесом и властью. Развитие, к примеру, градообразующих предприятий, к которым относятся угольные шахты и разрезы, влечет за собой создание новых городов и поселков, вследствие чего появляются новые социальные обязательства, которые вынуждены брать на себя предприятия. По этой причине в рамках данной проблемы необходима разработка четкого механизма взаимоотношений государства, бизнеса и общества<sup>1</sup>.

Следует согласиться с И. Соболевой в том, что критерием социальной ответственности бизнеса в современном понимании «является наличие нерыночных элементов в воспроизводственном поведении фирмы, связанных с формированием партнерских отношений»<sup>2</sup>. Стремление к максимизации прибыли, естественно, сохраняется, иначе бизнес перестал бы быть бизнесом, однако оно дополняется осознанием необходимости учитывать интересы всех индивидов или групп, с которыми соприкасается предприятия и устанавливать устойчивые и продуктивные взаимоотношения с ними.

---

<sup>1</sup> По этому поводу интересные предложения высказаны в проекте Программы по промышленной политике Торгово-промышленной палаты РФ. В частности, в ней подчеркнуто, что «специальных решений требуют проблемы градообразующих предприятий. Рынок неспособен их решить. В Российской Федерации более 900 градообразующих предприятий. Производимая ими продукция составляет около 30% от всего объема выпускаемой продукции. Градообразующие предприятия функционируют в основном в угольной, лесной и деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной, цементной, пищевой и топливной отраслях, а также в машиностроении и оборонной отрасли. На их базе функционируют 467 моноструктурных города и 332 поселения. Необходимы решения в части низкой конкурентоспособности продукции и узкой специализированности, содержания социальной инфраструктуры, территориально-географической удаленности от основных рынков сбыта в условиях растущих цен на транспорт и энергоносители, недостатка квалифицированных кадров... . Нужен закон «О градообразующем предприятии», в котором давалось бы определение градообразующего предприятия, устанавливался его правовой статус, особенности ликвидации, реорганизации и банкротства, преференции для производителей продукции, приоритетное право на получение государственного заказа, механизмы обеспечения предприятий высококвалифицированными кадрами». См. сайт ТПП РФ ([www.tpprf.ru](http://www.tpprf.ru)).

<sup>2</sup> Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии. – «Вопросы экономики», № 10, 2005. – С. 93.

К настоящему времени в обществе укрепилось понимание того, что стратегия корпоративной социальной ответственности бизнеса должна иметь долгосрочную основу, за которой стоит экономическая устойчивость предприятий и стабильная выплата налогов, производство качественных товаров и услуг, создание современных рабочих мест и безопасной рабочей среды, развитие персонала, содействие развитию местных сообществ, построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами.

Изучение сущности корпоративной социальной ответственности бизнеса позволяют подойти к ее наиболее полному определению. Общепринятого определения социальной ответственности бизнеса в международной практике пока не существует. Тем не менее, можно выделить ее основные характеристики и компоненты. В отличие от юридической ответственности, социальная ответственность предполагает некий добровольный отклик. Это добровольная обязанность бизнесменов проводить политику, принимать решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между предпринимателями, населением и государством, цель которого способствовать благу всего общества.

По мнению специалистов Ассоциации менеджеров России, «социальная ответственность бизнеса – это добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящей за рамки определенного законом минимума»<sup>1</sup>. По мысли членов Ассоциации, основными принципами КСО являются добровольность, направленность

---

<sup>1</sup> Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка / Под ред. С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова. – М., 2003. - С. 15.

внепроизводственных мероприятий на решение проблем в различных сферах жизнедеятельности общества, сопряженность мероприятий КСО с основной деятельностью компаний и большой, по сравнению с действующим законодательством, спектр социально ответственной деятельности.

Авторы поддерживают мнение исследователей, полагающих, что КСО – конкретная реакция бизнес-сообщества на происходящие изменения в трудовых коллективах, окружающем сообществе, национальном и международном развитии<sup>1</sup>. В их интерпретации корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между работником, работодателем и обществом, направленная на совершенствование социально-трудовых отношений, поддержание социальной стабильности в трудовом коллективе и окружающем сообществе, развитие социальной и природоохранной деятельности на национальном и международном уровнях.

Однако наиболее точное и емкое определение КСО с учетом российских реалий с научной точки зрения дано директором НП «КСО – Русский Центр» А. Костиным: «это система последовательных экономических, экологических и социальных мероприятий компании, реализуемых на основе постоянного взаимодействия с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и направленных на снижение нефинансовых рисков<sup>2</sup>, долгосрочное

---

<sup>1</sup> Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – Изд. «Дашков и К». – М., 2007. - С. 11.

<sup>2</sup> Нефинансовый риск – это риск недостижения любых целей компании, когда необходимые предпосылки реализации запланированных мероприятий наталкиваются на сознательное или несознательное противодействие стейкхолдеров. В основе нефинансовых рисков любой компании сегодня лежит неопределенность, обусловленная свободой выбора своего поведения независимыми стейкхолдерами. Управлять этим источником неопределенности необходимо новыми способами, не поддающимися аналогам управления финансовыми и техническими рисками. Здесь главными становятся диалоговые формы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами компании. Возможность влияния на выбор стейкхолдерами того или иного варианта своего поведения появляется в результате правильного внедрения системы КСО перед своими стейкхолдерами через постоянную систему анализа, понимания и поиска взаимовыгодных решений.

улучшение имиджа и деловой репутации компании, а также на рост капитализации и конкурентоспособности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие компаний»<sup>1</sup>. В таком понимании оттеняется конкретный и прикладной (капиталообразующий) характер деятельности компаний в области КСО. Концепция КСО исходит при этом из понимания устойчивого развития в широком смысле: оно основывается не только на поступательном и эффективном производственном процессе, но также на единой самоорганизующейся системе экономической, социальной и экологической сфер деятельности компаний<sup>2</sup>. При этом КСО раскрывается как составная часть корпоративного управления, встроенная в приоритеты и показатели стратегического планирования и управления, и как основа социальной отчетности (по устойчивому развитию).

Изучение фондовых и литературных источников позволило систематизировать принципы, на которых базируется деятельность предприятий при реализации корпоративной социальной ответственности. К ним отнесены: системность, обеспечивающая эффективность реализации функций и направлений КСО в системе корпоративного управления; комплексность, направленная на скоординированность деятельности предприятия по трем направлениям устойчивого развития в границах корпоративной социальной политики; социальность, т.е. общественная значимость; открытость всех действий компании в данной области и ее нефинансовой отчетности; подотчетность перед заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и обществом в целом, а также соответствие принятым на себя обязательствам и применяемым

---

<sup>1</sup> Костин А. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Журнал «Корпоративное управление». 2007. № 3. - С. 44.

<sup>2</sup> Устойчивое развитие предполагает решение социально-экономических задач в сочетании с сохранением благоприятной окружающей среды и природно-ресурсного потенциала. См. Концепция перехода РФ к устойчивому развитию // Бюллетень центра экологической политики России. – 1996. - № 3. – с. 5-9.

стандартам; инновационность мероприятий и технологий КСО внутри и вне предприятия; интегрированность в основную деятельность предприятия; взаимодействие со стейкхолдерами на регулярной, открытой и диалоговой основе; существенность мероприятий и технологий КСО, имеющих реальное значение для всех заинтересованных сторон; реагирование на оценки, критические замечания и ожидания стейкхолдеров по всем направлениям социальной ответственности.

Выполненное исследование и анализ внутрикорпоративных и внешних деловых практик крупнейших российских компаний<sup>1</sup> убедительно свидетельствуют о возможности и готовности бизнеса к решению социальных проблем. Вместе с тем, активное развитие корпоративной социальной ответственности тормозится еще деловым климатом, в котором в настоящее время функционирует российский бизнес, о чем свидетельствуют результаты исследования Всероссийского центра изучения общественного мнения «Состояние делового климата в России», позволяющие объективно оценить проблемы бизнеса, состояние деловой среды, взаимоотношения бизнеса и общества, бизнеса и государства<sup>2</sup>.

В контексте исследования сущности КСО представляет научный интерес эволюция объективных предпосылок становления взаимосвязи КСО и факторов формирования конкурентоспособности предприятий.

Как известно, в индустриальном обществе решающим фактором производства выступал капитал, а не труд. Основным условием успеха в конкурентной борьбе была более низкая продажная цена продукции. Чтобы добиться конкурентной способности

---

<sup>1</sup> Российский бизнес и Глобальный договор ООН. Практика социальной ответственности. М., Агентство социальной информации. – 2007.

<sup>2</sup> Состояние делового климата в России. Аналитический отчет. М., ВЦИОМ, 2007. (см. сайт [www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)).

предприниматель стремился сокращать издержки производства наиболее доступным путем – экономией на оплате труда наемных рабочих. И хотя в результате массового рабочего и профсоюзного движения наемный труд добился значительных уступок со стороны предпринимателей, а государства вынуждены были принять трудовые законодательства, определившие минимальные границы оплаты и условий труда, даже после Второй мировой войны система социального партнерства еще не обрела зрелые формы. Коллективные договоры не отражали общую заинтересованность в деловом сотрудничестве между предпринимателями и наемными работниками. Социальная ответственность предприятий в области социально-трудовых отношений стала интенсивнее возрастать лишь в условиях социального государства, которое появилось во многих странах Европы после Второй мировой войны и становления постиндустриального общества.

В этот период среди факторов производства решающим становится не просто труд, а труд высококвалифицированный, опирающийся на научные знания квалифицированных рабочих. Естественно, этот квалифицированный труд оплачивается значительно выше. Работники предприятия формируют определенное социальное сообщество, заинтересованное в производстве товара, представляющего ценность для потребителя. Для последнего важно высокое качество продукции, доставленной в срок.

Эти требования потребителя существенно обострили и усложнили условия конкурентной борьбы. Теперь предприятие уже не может экономить на социальных расходах, как прежде: новые факторы конкуренции заставляют его быть более «социальным», так как его жизнеспособность в большей степени зависит от квалифицированного и хорошо оплачиваемого труда, от высокого профессионализма команды специалистов, от сплоченности

персонала. В случае невостребованности продукции предприятия, предприниматель не получит предпринимательский доход, акционеры – дивиденды, менеджеры – вознаграждение, рабочие – зарплату. Под воздействием объективных факторов конкуренции на предприятии формируется общая заинтересованность всех участников экономической деятельности в реализации миссии предприятия, повышается корпоративная социальная ответственность бизнеса.

Таким образом, благополучие участников экономической деятельности зависит от одного общего для всех условия: предприятие должно быть конкурентоспособным, то есть прибыльным. Именно растущая обусловленность экономической функции от функции социальной создает объективную основу для формирования конкурентоспособности и конкурентоспособного мышления на уровне предприятия.

Изложенные результаты исследования в полной мере относятся к предприятиям и компаниям угольной промышленности, где в силу специфических объективных условий производства проблемы социально-трудовых отношений, корпоративной социальной ответственности бизнеса, разработки перспектив социального развития выдвигаются на первый план в деятельности менеджмента и руководства. С этих позиций принципиально важным представляется наличие в компаниях научно обоснованной детально проработанной корпоративной социальной политики (КСП). Анализ показал, что до настоящего времени специального документа, регламентирующего разработку такой политики, в угольной промышленности не было. Между тем, корпоративная социальная политика является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности компаний и предприятий. Выступая общей платформой по обеспечению единого подхода в управлении социальными аспектами деятельности компании, КСП, с



нашей точки зрения, должна содержать базовые положения, которые находят свою конкретизацию в документах, регламентирующих: управление персоналом включая регулирование социально-трудовых отношений; управление региональными социальными программами; управление внутренними и внешними коммуникациями; охрану труда и промышленную безопасность; охрану окружающей среды. Ключевой заинтересованной стороной в разработке КСП компании должны стать профсоюзы, которые призваны сотрудничать с ней на основе взаимного уважения и делового, социального партнерства.

КСП предлагается разрабатывать на базе системы принципов, основополагающим из которых является принцип социальной ответственности. Другими, не менее важными принципами при формировании КСП должны выступать: стратегическая и экономическая обоснованность, системность, эффективность, сотрудничество, минимизация социальных и репутационных рисков и др.

Выполненные исследования и анализ практики разработки передовыми отечественными компаниями КСП как публичного документа позволили разработать и предложить структуру и содержание документа «Корпоративная социальная политика угольной компании». Наряду с общими положениями, областью применения и характером взаимодействия с заинтересованными сторонами, регламентирующими документами и принципами КСП, важнейшим элементом в структуре разработанного документа является раздел основных направлений и приоритетов социальной политики во внутренней, внешней сферах и в области экологии с учетом особенностей производства и потребностей территории присутствия. В самостоятельный раздел предложено выделить управление реализацией социальной политики. Проект документа

«Корпоративная социальная политика угольной компании» приведен в приложении 1.

Как отмечалось, масштабы и направления социальной ответственности бизнеса в России в последние годы приобрели конкретные формы проявления. Основные из них – социальное инвестирование и корпоративный социальный кодекс (далее – Кодекс). Последний, как свод правил поведения, носит этический характер. Хотя отдельные положения Кодекса, как показал анализ, дублируют документы, имеющиеся в российском законодательстве и в международных нормативных актах по труду, однако их декларация служит признаком того, что реальная практика далека от идеала и компании обязуются уделять внимание всем имеющимся проблемам. С одной стороны, Кодекс служит формированию корпоративной культуры, с другой, – обращен во внешнее окружение и содействует самоутверждению компании, формированию ее положительного имиджа, и, в конечном счете, выработке дополнительного конкурентного преимущества. Чтобы служить названным целям, Кодекс не может оставаться декларацией, необходим механизм внутреннего и внешнего контроля за его исполнением. В этом случае риски, в первую очередь, связаны с реальным соответствием поведения компании заявленным принципам и с активностью профсоюзов в части выработки предложений по развитию социально-трудовых отношений и контроля за их осуществлением.

Таким образом, Корпоративный социальный кодекс, фиксируя конкретные социальные обязательства как проявление социальной ответственности, выступает в качестве инструмента управления социальной ответственностью компаний и контроля выполнения намеченных мероприятий их профсоюзными организациями. Эффективность рассматриваемого инструмента подтверждена его использованием крупнейшими отечественными компаниями, в

частности, НК «ОАО «ЛУКОЙЛ». Проект «Методических рекомендаций по разработке Корпоративного социального кодекса угольной компании» разработан и прошел апробацию в отраслевых структурах Кузнецкого бассейна. Проект «Методических рекомендаций...» приведен в приложении 2. Он рекомендован для повсеместного внедрения в практику работы угольных компаний, шахт, разрезов и обогатительных фабрик.

В 2002г. на базе Академии труда и социальных отношений межведомственным творческим коллективом ученых была разработана, прошла научную и общественную экспертизу и представлена на рассмотрение во властные структуры и общественности «Концепция социального государства». Для активизации дальнейшей работы по этому документу и рассмотрения его на Госсовете РФ межведомственный коллектив ученых подготовил «Предложения по реализации Концепции социального государства Российской Федерации на 2006-2008гг.»<sup>1</sup>, в которых большое внимание уделено вопросам социальной ответственности бизнеса и общественных институтов, включая профсоюзы. В частности, подчеркнута, что «бизнес способен эффективно функционировать и успешно развиваться только при соблюдении неперемennого условия: он должен быть социально ориентированным и ответственным». В этой связи бизнесу предложено руководствоваться критериями социальной ответственности, участвовать в софинансировании федеральных, региональных и местных целевых программ... Рекомендовано законодательно закрепить право на налоговые льготы для тех российских компаний, которые активно занимаются социальным инвестированием..., содействуют подготовке рабочих кадров и специалистов, поддерживают и развивают нравственную культуру, опирающуюся на

---

<sup>1</sup> Направлены в Администрацию Президента РФ в начале 2006г.

человеческую солидарность и социальную справедливость, способствуют охране окружающей среды. Рекомендовано также регулярно обобщать опыт компаний, успешно реализующих социальные программы, и на этой основе определять приоритетные направления развития корпоративной социальной ответственности российского бизнеса.

Для осуществления «Предложений...» Академии труда и социальных отношений в п. 2.19.7. рекомендовано «внедрить в практику социальную (нефинансовую) отчетность организаций, позволяющую достоверно оценивать достигнутый уровень социального развития организации и ее человеческого капитала»<sup>1</sup>.

В российских деловых кругах социальная отчетность рассматривается в качестве механизма корпоративного управления и как средство повышения прозрачности в деятельности компаний, улучшения диалога с социальными партнерами и обществом. По этой причине расширение и совершенствование практики отчетности имеет значение для отдельных компаний, демонстрирующих свою социальную ответственность, устойчивость и конкурентоспособность.

Анализ показал, что процесс становления социальной отчетности российских компаний находится в начале развития и пока далек от своей зрелой стадии. Тем не менее, по состоянию на 1 января 2008г. в Национальный регистр корпоративных социальных (нефинансовых) отчетов<sup>2</sup> внесены отчеты 54 компаний, зарегистрированы 108 отчетов, выпущенных в период с 2000г., а по состоянию на 1 сентября 2008г. – 144 отчета 63 компаний.

На основе исследования функций и содержания социальных (нефинансовых) отчетов, литературных источников предложено

---

<sup>1</sup> Рекомендация АТиСО была поддержана Генеральным соглашением между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством РФ на 2008-2010 годы (пункт 7.7).

<sup>2</sup> Создан и активно пополняется РСПП ([www.rspp.ru](http://www.rspp.ru)). Рубрика: Реестры РСПП.

следующее определение социального (нефинансового) отчета: он представляет собой доступное, достоверное, сбалансированное и связанное описание основных аспектов деятельности компании и достижений, связанных с ценностями, целями, политикой устойчивого развития по вопросам, представляющим наибольший интерес для основных заинтересованных сторон. В их числе – акционеры, инвесторы, работники, профсоюзы, средства массовой информации. Профсоюзы из отчета могут получить большой объем информации по состоянию социально-трудовых отношений для осуществления контрольных функций, оценки действий работодателя в решении социальных проблем коллектива компании и выработки необходимых рекомендаций. Квалифицированные специалисты, выпускники учебных заведений, которые выбирают место работы, могут получить из отчета представление о компании как о работодателе. Через отчет компания может создать конкурентное преимущество в кадровой политике, что становится важным в условиях растущего дефицита кадров.

Рассмотрение отчетов, помещенных в Национальный регистр РСПП, показало, что значительная их часть, выпущенных компаниями, представляет результаты деятельности по триединому принципу – приводятся сведения об экономических итогах, о вкладе в социальное развитие, о характере и динамике экологических воздействий. Социальные отчеты в «чистом виде», в которых представлена информация только о работе с персоналом и проекты на территории присутствия, составляют третью часть от общего числа отчетов.

Разработка социальных (нефинансовых) отчетов российскими компаниями осуществляется на базе национального методологического инструментария, совместимого с Руководством по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы

по отчетности (GRI)<sup>1</sup> и отражающего отечественные особенности, которых нет в GRI. Этому подходу соответствует обновленная в 2007г. «Социальная хартия»<sup>2</sup> и связанные с ней базовые показатели (индикаторы) результативности. Базовые индикаторы могут использоваться всеми отчитывающимися организациями, наряду с собственными «оригинальными» показателями, отражающими специфику конкретной отрасли и конкретного производства. Таким образом, базовые индикаторы:

- отражают принципы Социальной хартии российского бизнеса и Глобального договора ООН (принципы ответственного ведения бизнеса);

- являются инструментом взаимодействия с заинтересованными сторонами;

- поддерживают системы оценок показателей устойчивости, установленных нормативно и добровольными инициативами;

- помогают компаниям в создании системы сбалансированного и адекватного представления об их экономических, социальных и экологических показателях деятельности;

- помогают совершенствовать системы управления в компании, повысить эффективность мониторинга, контроля и оценки ключевых результатов работы компании;

- способствуют сравнимости результатов и информации в социальных (нефинансовых) отчетах компаний.

Социальный (нефинансовый) отчет угольной компании в структурном отношении предлагается разрабатывать по трем разделам: экономические результаты деятельности (1), социальные

---

<sup>1</sup> Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (GRI) – стандарт нефинансовой отчетности в области устойчивого развития по экономическим, социальным и экологическим показателям деятельности компании.

<sup>2</sup> Социальная хартия – стандарт ответственного ведения бизнеса для российских компаний, официально признанный национальным документом, соответствующим Глобальному Договору Организации Объединенных Наций. Разработана по инициативе Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП).

результаты деятельности (2) и экологические результаты деятельности (3). Рассмотрим в общих чертах роль и краткое содержание каждого раздела с позиций корпоративной социальной ответственности и расширения информационного поля для реализации контрольных функций профсоюзов.

Информация о характере деятельности компании и основные экономические результаты – важный содержательный элемент отчета, выполняющий просветительскую функцию. Стремление достичь понимания пользователями отчета особенностей и специфики бизнеса компании – первый шаг, который она должна сделать для того, чтобы начать продуктивный диалог. Поэтому экономический анализ важен для правильной интерпритации информации, которая содержится в двух других разделах отчета, и помогает предвидеть, как предпринимаемые компанией в настоящее время действия отзовутся в перспективе в угольной отрасли и в экономике страны.

В рассматриваемом разделе целесообразно осветить действующую организационную структуру, организационно-правовую форму собственности, данные о добываемом угле, выпускаемой обогатительными фабриками продукции и предоставляемых услугах. В основном, в этот раздел в концентрированной форме может включаться информация, ранее опубликованная в доступных общественности источниках.

Экономические результаты деятельности компании, как правило, являются следствием определения общей стратегии развития и отлаженных систем управления. Поэтому пользователям отчета важно понимать, в каком направлении планирует развиваться компания, на какие стратегические цели ориентированы ее руководство и менеджмент. В конечном счете, содержание первого раздела отчета должно помочь понять философию компании, оценить, насколько международно-признанные подходы в области КСО соответствуют ее

повседневной практике, насколько устойчив или подвергнут рискам ее бизнес.

Для целей отчетности РСПП рекомендует использовать следующие показатели – индикаторы<sup>1</sup>: объем реализованной продукции (работ, услуг); налоги и другие обязательные отчисления; затраты на работников; инвестиции в основной капитал; инвестиции в сообщество. По логике GRI и Социальной хартии эти показатели отражают пути, по которым компания создает материальные ценности для основных групп своих заинтересованных сторон.

Специфические особенности угольной отрасли для заинтересованных сторон в социальном отчете могут быть представлены показателями: добыча угля общая, в том числе по способам добычи – подземным, открытым; из общей добычи – уголь энергетический, уголь коксующийся; объем вскрышных работ при открытом способе добычи угля; удельный вес добычи угля механизированными комплексами; сальдированный финансовый результат.

Социальные результаты деятельности компании отражаются во втором разделе отчета, как правило, в двух аспектах: взаимодействие с основным внутренним стейкхолдером – персоналом; взаимодействие с различными внешними стейкхолдерами – группами населения, общественными, муниципальными, некоммерческими и другими организациями и объединениями.

Рассматриваемый раздел, как показывает анализ зарубежной и отечественной практики, является доминирующим в структурах Социальных (нефинансовых) отчетов компаний различной отраслевой принадлежности. Он часто содержит большой объем информации, избыточный по сравнению с требованиями систем отчетности, что

---

<sup>1</sup> Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности. М.: РСПП, 2008.



свидетельствует о пока несформировавшемся едином понимании подходов в раскрытии информации, в частности, в степени детализации и содержании представляемых в отчете данных. При формировании отчетов в российских компаниях приоритеты отдаются вопросам улучшения качества жизни работников, включая уровень оплаты труда и предоставление социальных гарантий и льгот; повышения безопасности труда и охраны здоровья работников; урегулирования социально-трудовых отношений при проведении реструктуризации производства (этот фактор доминировал в угольной промышленности последние 15 лет), обучение и развитие персонала.

Социальный аспект нефинансового отчета по взаимодействию с внутренними стейкхолдерами предлагается представить следующими показателями – индикаторами: численность работников с разбивкой по территориальному признаку; уровень текучести кадров; охват работников коллективным договором; уровень травматизма на производстве; количество несчастных случаев с летальным исходом; уровень потерь рабочего времени вследствие заболеваемости по всем причинам; число часов обучения на одного работника; уровень затрат на обучение; объем средств, выделенных на охрану труда и технику безопасности; объем средств, выделенных на охрану труда и технику безопасности; объем средств, выделенных на медицинское обслуживание; объем средств, выделенных на поддержание санитарно-гигиенических условий труда; обеспечение качества угольной продукции.

Второй аспект социальных результатов деятельности угольной компании (взаимодействие с внешними стейкхолдерами) рекомендуется характеризовать такими показателями – индикаторами: взаимодействие с органами власти в области общественно значимых задач; оценка воздействия деятельности компании на социально-экономическое развитие местных сообществ; участие во внешних

инициативах. Очевидно, что последние показатели носят, в основном, описательный характер.

Завершающий, третий раздел Социального (нефинансового) отчета угольной компании – экологические результаты ее деятельности. Этот аспект отчета, в силу объективных обстоятельств, весьма актуален для характеристики компании, а важным стимулом к раскрытию экологической информации выступает сформулированный запрос на нее со стороны внешних заинтересованных стейкхолдеров: властных структур, инвестиционного сообщества, некоммерческих организаций (НКО).

Рассматривая объективные условия функционирования предприятий угольных компаний, отметим, прежде всего, что их работники проживают в шахтерских городах и поселках, расположенных в непосредственной близости от месторождений угля или в черте горных отводов. Наличие поблизости или в черте города, поселения предприятий по добыче угля объективно ухудшает условия жизнедеятельности. Так, сооружение и эксплуатация шахт и разрезов нарушают гидрологический режим и во многих случаях затрудняют водоснабжение населения. Добыча угля открытым способом относится к особо пылящим производствам, что ухудшает воздушный режим.

Основными экологическими проблемами для угольных регионов являются тушение горящих породных отвалов и оснащение источников выбросов вредных веществ пылегазоулавливающими установками, очистка кислых и минерализованных шахтных вод, утилизация породы и т.п. Влияние этих и других негативных факторов предопределяет необходимость постоянного проведения мероприятий по охране воздушного бассейна, пылеподавлению, восстановлению почвенного покрова (рекультивации земель), очистке

промышленных вод, ликвидации (утилизации) отходов производства, т.е. мероприятий по восстановлению экологического равновесия.

Своеобразие условий деятельности шахт и разрезов проявляется в необходимости учета планомерного характера освоения месторождений. В процессе их отработки во многих случаях горные отводы шахт захватывают часть территории города (поселка) и жилые строения оказываются в зонах подработки, что требует их переноса, сопряженного с градостроительными проблемами и зачастую с негативными социально-экономическими последствиями. Последний фактор с особой силой проявился в процессе реструктуризации угольной промышленности.

До недавнего времени основная сложность предоставления компаниями экологической информации состояла в ее ограниченности показателями, содержащимися в формах статистической отчетности. Сейчас угольные компании постепенно выстраивают системы сбора информации в области охраны окружающей среды, что дает возможность отражать относительно полную картину экологических воздействий. Этому положительному процессу содействует разработка рядом компаний «Экологической политики» (ОАО «Кузбассразрезуголь», ОАО «Южкузбассуголь», ОАО «СУЭК» и др.), определившей цели в области природоохранной деятельности, экологической безопасности и использования природных ресурсов.

Учитывая значительный объем работ по охране окружающей среды, необходимость проведения планомерной политики по снижению негативного влияния на нее угледобычи, компании начали внедрять систему менеджмента в этой области и ее сертификацию на основе стандарта ISO 14001. Этот международный стандарт содержит требования к системе экологического менеджмента и отражает накопленный в мире опыт в области управления воздействием на

окружающую среду. Наряду с этим, анализ показал, что в последние годы угольные компании осуществляют программы экологического обучения своих сотрудников и экологического просвещения внешних заинтересованных сторон – в основном жителей территории присутствия угольного бизнеса.

Экологические результаты деятельности угольной компании, как и деятельность в экономической и социальных сферах, могут быть представлены системой основных и дополнительных показателей – индикаторов, а также специфическими отраслевыми показателями. Рекомендуются следующие показатели: использование энергии (валовое потребление энергии); удельное потребление энергии в натуральном выражении (на тонну добытого угля); потребление свежей воды на собственные нужды; доля повторно используемой воды в общем объеме расхода воды на собственные нужды; выбросы загрязненных веществ в атмосферу; сбросы сточных вод; сбросы загрязненных сточных вод; объем отходов; удельный объем отходов в натуральном выражении; число существенных аварий с экологическим ущербом; инициативы по смягчению воздействия угледобычи на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия; инвестиции в объекты охраны окружающей среды.

В результате выполненного исследования разработана и предложена для практического использования унифицированная форма и система показателей Социального (нефинансового) отчета угольной компании (шахты, разреза) (табл.). Разделы отчета предваряет изложение приоритетов и принципов социальной политики компании. Последние отражаются в ее миссии и в Корпоративном социальном кодексе. Перед каждым разделом дается краткое изложение достигнутых результатов в соответствующем направлении деятельности компании (шахты, разреза) и направления

развития процессов, а также намечаемые на перспективу социальные проекты и ожидаемые результаты их реализации.

Таблица

Социальный (нефинансовый) отчет угольной компании (шахты, разреза)\*

Раздел и шифр показателя	Базовые индикаторы и отраслевые показатели деятельности угольной компании (предприятия)	Годы			2009г. к 2007г., +/-, %	2009г. к 2008г., +/-, %
		Факт		Ожидаем.		
		2007	2008	2009		
1	2	3	4	5	6	7
<b>1.</b>	<b>Экономические результаты деятельности</b>					
	<i>Кратко освещается действующая структура, организационно-правовая форма собственности, сведения о добываемом угле, продукции, выпускаемой обогатительной фабрикой, оказываемых услугах. Основные принципы ведения бизнеса.</i>					
1.1.	Объем реализованной продукции (работ, услуг), тыс. руб.					
1.2.	Начисленные к уплате налоги и другие обязательные отчисления, тыс. руб.					
1.3.	Затраты на работников, тыс.руб.					
1.4.	Инвестиции в основной капитал, тыс.руб.					
1.5.	Инвестиции в сообщество, тыс. руб.					
1.6.	Добыча угля – всего, тыс. т в том числе по способам добычи:					
1.6.1.	- подземным					
1.6.2.	- открытым					
	Из общей добычи угля:					
1.6.3.	- уголь для энергетики					
1.6.4.	- уголь для коксования					
1.7.	Объем вскрышных работ, при добыче открытым способом, тыс. м <sup>3</sup>					
1.8.	Добыча угля из комплексно-механизированных забоев, тыс.т					
1.9.	Сальдированный финансовый результат, тыс.т					
<b>2.</b>	<b>Социальные результаты деятельности</b>					
	<i>Кратко освещается комплекс вопросов, касающихся внутренних и внешних аспектов социальной деятельности компании (предприятия)</i>					
2.1.	Численность работников с разбивкой по территориальному признаку, чел.					
2.2.	Уровень текучести кадров, %					
2.3.	Охват работников коллективным договором, %					
2.4.	Уровень травматизма на производстве, чел./1000 работающих					
2.5.	Количество несчастных случаев с летальным исходом, чел.					

Раздел и шифр показат еля	Базовые индикаторы и отраслевые показатели деятельности угольной компании (предприятия)	Годы			2009г. к 2007г., +/-, %	2009г. к 2008г., +/-, %
		Факт		Ожи- даем.		
		2007	2008	2009		
1	2	3	4	5	6	7
2.6.	Уровень потерь рабочего времени вследствие заболеваемости по всем причинам, чел.дней на 1000 работающих					
2.7.	Число часов обучения на одного работника, чел./час.					
2.8.	Уровень затрат на обучение, тыс.руб./чел.					
2.9.	Объем средств, выделенных на охрану и технику безопасности, тыс. руб./чел.					
2.10.	Объем средств, выделенных на медицинское обслуживание, тыс.руб./чел.					
2.11.	Объем средств, выделенных на поддержание санитарно-гигиенических условий труда, тыс.руб./чел.					
2.12.	Число работников, у которых были выявлены профессиональные заболевания, чел.					
2.13.	Обеспечение качества угольной продукции, %					
2.14.	Взаимодействие с органами власти в области общественно значимых задач, описание					
2.15.	Оценка воздействия деятельности компании (предприятия) на социально-экономическое развитие местных сообществ, описание					
2.16.	Участие во внешних инициативах, описание					
<b>3.</b>	<b>Экологические результаты деятельности</b>					
	<i>Краткое освещение комплекса вопросов, связанных с охраной окружающей среды</i>					
3.1.	Использование энергии (валовое потребление энергии, ГДж)					
3.2.	Удельное потребление энергии в натуральном выражении, ГДж/т угля					
3.3.	Потребление свежей воды на собственные нужды, тыс. м <sup>3</sup>					
3.4.	Удельное потребление воды в натуральном выражении, м <sup>3</sup> /т угля					
3.5.	Доля повторного используемой воды в общем объеме расхода воды на собственные нужды, %					
3.6.	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферу, тонн					
3.7.	Удельные выбросы загрязняющих веществ в натуральном выражении, т/т добычи угля					
3.8.	Сбросы сточных вод, всего, тыс. м <sup>3</sup>					
3.9.	Сбросы загрязненных сточных вод, тыс. м <sup>3</sup>					

Раздел и шифр показат еля	Базовые индикаторы и отраслевые показатели деятельности угольной компании (предприятия)	Годы			2009г. к 2007г., +/-, %	2009г. к 2008г., +/-, %
		Факт		Ожи- даем.		
		2007	2008	2009		
1	2	3	4	5	6	7
3.10.	Объем отходов, тыс.т					
3.11.	Удельный объем отходов в натуральном выражении, т/т угля					
3.12.	Число существенных аварий с экологическим ущербом, ед., описание					
3.13.	Взысканный экологический ущерб, тыс.руб.					
3.14.	Инициативы по смягчению воздействия угледобычи на окружающую среду и масштаб смягчения воздействия, ед., описание					
3.15.	Инвестиции в объекты охраны окружающей среды, тыс.руб.					

\* Макет Социального (нефинансового) отчета угольной компании (шахты, разреза) разработан авторами.

Учитывая отсутствие опыта разработки социальных (нефинансовых) отчетов компаниями (предприятиями) угольной отрасли, предложено в качестве методической «подсказки» на начальном этапе раскрыть содержание индикаторов и показателей и, при необходимости, алгоритм их расчета (см. приложение 3).

Проектная апробация и консультации экспертов по предложенной версии Социального (нефинансового) отчета угольной компании показали практическую возможность его использования для подтверждения приверженности принципам корпоративной социальной ответственности бизнеса. Разработанные предложения рекомендуются для внедрения во всех компаниях и предприятиях угольной отрасли.

Обобщая рассмотрение теоретических и практических аспектов корпоративной социальной ответственности, отметим, что использование механизмов КСО дает компаниям и предприятиям ряд преимуществ, главным из которых являются:

- повышение конкурентоспособности на рынках товаров и труда, стабильности персонала, привлечение к работе на предприятиях и в компаниях лучших специалистов;

- повышение производительности труда, качества продукции и оказываемых услуг;
- рост репутации и улучшения имиджа;
- обеспечение стабильной социальной обстановки в районах присутствия;
- дополнительные возможности для привлечения инвестиций.



## Заключение

На современном этапе рыночных преобразований в России, в условиях глобализации и повышения динамизма конкуренции актуализирована проблема совершенствования корпоративного управления компаниями, улучшения их отношений с заинтересованными группами, обществом и окружающей средой. Остро встают задачи управления капитализацией и нефинансовыми рисками, вовлечения бизнеса в решение ключевых социальных проблем, превращение его в полноправного и ответственного субъекта социальной политики. С учетом новых требований к корпоративному управлению и анализа его теоретических основ сформулирована сущность корпоративного управления как общественно-экономической науки. Сделан принципиальный вывод о необходимости учета компаниями широких социальных интересов, включая развитие регионов присутствия. В этой связи корпоративное управление определяется как система взаимоотношений между акционерами и менеджерами, между различными группами акционеров, между компанией - организационной моделью бизнеса и заинтересованными группами для обеспечения интересов всех участников корпоративных отношений, эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным ожиданиям.

Исследована институциональная основа корпоративного управления и содержательная сторона ее основных элементов. Показана роль Кодекса корпоративного поведения и Хартии корпоративной и деловой этики в развитии корпоративных отношений. Обобщен опыт корпоративного управления на современном этапе, выявлены «болевые» точки по его ключевым позициям. Обоснована настоятельная потребность внедрения в практику корпоративного управления российских бизнес-структур

концептуальных основ корпоративной социальной ответственности (КСО) как эффективного инструмента совершенствования управления и устойчивого развития компаний.

Исследованы концептуальные основы корпоративной социальной ответственности бизнеса (КСО), ее воздействие на социально-трудовые отношения, на повышение деловой репутации и конкурентной способности, обеспечивающих прибыльность и устойчивое развитие угольной компании. Показано, что инструментом КСО является корпоративная социальная политика (КСП), включающая базовые положения по направлениям регулирования основных аспектов социально-трудовых отношений и приоритеты социального развития. В работе сформулированы принципы разработки КСП для угольной компании как публичного документа, рекомендованы его структура и содержание.

Отмечено, что конкретной формой социальной ответственности бизнеса, наряду с социальным инвестированием, выступает Корпоративный социальный кодекс как свод правил поведения, формирующий корпоративную культуру, положительный имидж компании и способствующий ее самоутверждению. Сформулированы методические положения по разработке Корпоративного социального кодекса угольной компании.

Актуализирована роль социального (нефинансового) отчета для угольных компаний, демонстрирующих социальную ответственность, конкурентоспособность и устойчивость развития. В деловых кругах отчет рассматривается в качестве механизма повышения информационной прозрачности компании, активизации диалога с социальными партнерами и обществом. Предложена авторская трактовка социального (нефинансового) отчета, сущность которого состоит в добровольном раскрытии информации, отражающей достоверно и доступно для заинтересованных сторон, основные

аспекты и результаты деятельности, связанной с обеспечением конкурентоспособности и реализацией стратегии устойчивого развития бизнеса компании. Разработаны структура и содержание социального (нефинансового) отчета угольной компании, состоящего из трех разделов, каждый из которых включает систему соответственно экономических, социальных и экологических показателей. Приведены методические рекомендации по определению каждого показателя.

## Список литературы и источников

1. «Об акционерных обществах». Закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ.
2. Федеральный закон от 10.01.2002г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
3. Федеральный закон от 17.07.1999г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации».
4. Абрамов Р.Н. Корпоративная социальная ответственность как пример организованного изоморфизма в условиях глобализации // Журнал исследований социальной политики, т. 3, № 3, 2005.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
6. Актуальные проблемы усиления социальной направленности экономики России (вопросы теории и практики) – Под общей ред. Волгина Н.А. – М., 1999. – 404с.
7. Андронов В. О концепции и стратегиях социальной ответственности корпоративного бизнеса // Российский экономический журнал. – 2004. - № 11-12. – с. 119-122.
8. Анохин М.Г. Социальная ответственность бизнеса и репутация // Актуальные проблемы политики и политологии в России: Сборник. – М., 2005. – с. 123-134.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999.
10. Башмаков В.И. Профсоюзы современной России. – М.: АТиСО, 2007.
11. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятиями на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. М.: Экономика, 1997.
12. Вербицкий В., Кулакова М. Качественное корпоративное управление – удел не только крупнейших // Журнал «Управление компанией». - №6. – 2005.

13. Вигнава С., Эклз Р. Будущее корпоративной отчетности. Как вернуть доверие общества. – М. Альпина Паблишер, 2003.
14. Винслав Ю. Социальная переориентация экономических преобразований: макро- и мезоуровневые аспекты// Российский экономический журнал. – 2002. - № 10.
15. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления. Теория, практика, подходы к решению ключевых проблем. // Рос. экон. журнал. – 2001. - № 2.
16. Винслав Ю.Б. О принципах корпоративного управления // Бизнес, менеджмент и право. Научно-практический экономико-правовой журнал. – 2004 г. - №2.
17. Внешние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы. М.: Институт экономики переходного периода, 2007.
18. Гизатуллин А.В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании // Российский журнал менеджмента. - Т. 5. - №1, 2007.
19. Гринберг Р. Социальная ответственность бизнеса – честно платить налоги. // Интернет-журнал «Налоговая политика», М., 12.10.2004.
20. Диколенко Е.Я. Экологические проблемы угольной отрасли и пути их решения. // Уголь. – 2003. - № 1.
21. Исследование практики корпоративного управления в России: сравнительный анализ по итогам 2003-2006 гг.» - М., 2007. – Интернет-сайт РИД ([www.rid.ru](http://www.rid.ru)).
22. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное поведение в России. М.: Экономика, 2003.
23. Концепция развития корпоративного законодательства на период до 2008 г. Одобрена Правительством РФ 18.05.2006 г.

24. Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию // Бюллетень центра экологической политики России. – 1996. - № 3.
25. Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию // Бюллетень центра экологической политики России. – 1996. - № 3.
26. Корпоративное управление – гармонизация стандартов России и ЕС. М.: Национальный совет по корпоративному управлению, 2006.
27. Косенко О.И., Шулус А.А. Социальная ответственность бизнеса: уроки истории, опыт разных стран и современной России. Монография. – М.: ИД «АТиСО», 2008.
28. Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для России // Менеджмент. - №3. – 2005.
29. Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: мировой опыт и концепция для России // Менеджмент. - №3. – 2005.
30. Микульский К. Задачи и возможности социальной политики на современном этапе реформирования постсоциалистического общества// Российский экономический журнал. – 2002. - № 8.
31. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор. / Под общей ред. А.Н. Шохина. – М.: РСПП, 2006.
32. Павлов Г.Н. Институты социальной ответственности бизнеса и проблем корпоративного поведения в России: Научно-методическая разработка / Р.Н. Павлов. – М.: ИПКГосслужбы, 2003.

33. Радыгин А.Д., Энтов Р.М., Межераупс И.В. Особенности формирования национальной модели корпоративного управления. – М.: ИЭПП, 2003.
34. Рекомендации по оценке деятельности и подготовке нефинансовых отчетов «Пять шагов на пути к социальной устойчивости компании», М., РСПП, 2005.
35. Серия исследований РИД по практике корпоративного управления, выполненных в 2003-2006 гг. ([www.rid.ru](http://www.rid.ru)).
36. Соболева И. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии. – «Вопросы экономики», № 10, 2005.
37. Современная практика корпоративного управления в российских компаниях. – Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2007.
38. Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. Материалы международной конференции. М., 2005.
39. Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. Материалы международной конференции. М., 2005.
40. Социальная политика в постсоциалистическом обществе: задачи, противоречия, механизмы. – М.: Наука. – 2001.
41. Социально ответственный бизнес России. Опыт лучших компаний. Справочник. РИА «Ленинград». Санкт-Петербург, 2007 г.

## Содержание

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические основы, стандарты мировой и российской практики корпоративного управления.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 2. Состояние и перспективы развития корпоративного управления в современной промышленности России.....</b>	<b>32</b>
<b>Глава 3. Социализация бизнеса как фактор совершенствования корпоративного управления.....</b>	<b>57</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>89</b>
<b>Список литературы и источников.....</b>	<b>92</b>
<b>Приложение 1. Корпоративная социальная политика угольной компании.....</b>	<b>97</b>
<b>Приложение 2. Методические рекомендации по разработке Корпоративного социального кодекса угольной компании.</b>	<b>104</b>
<b>Приложение 3. Содержание показателей Социального (нефинансового) отчета угольной компании (шахты, разреза), методика их расчета и источники получения (формы отчетности).....</b>	<b>116</b>



## Корпоративная социальная политика угольной компании

---

### ВВЕДЕНИЕ

Компания \_\_\_\_\_ является одним из крупных поставщиков энергетического (коксуемого) угля и продуктов обогащения российским и зарубежным потребителям.

Миссия, принятая компанией – «надежный поставщик продукции своим клиентам, улучшающий условия жизни своих работников и населения территории присутствия». Компания ставит перед собой стратегическую цель стать ведущей в угольной промышленности по всем направлениям деятельности.

Компания придает первостепенное значение социальным факторам устойчивой конкурентоспособности и рассматривает социальную ответственность как один из ключевых принципов своей деятельности. Корпоративная социальная политика (КСП) компании направлена на формирование благоприятной социальной среды для реализации стратегических целей компании, создание условий для гармоничной и слаженной работы коллектива, профессионального роста и повышения качества жизни работников компании, конструктивное взаимодействие с государством и обществом в решении социальных задач.

### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Корпоративная социальная политика компании (далее – Политика) является ее публичным документом, определяющим принципы, основные направления и приоритеты управления отношениями между компанией и обществом, взаимодействия с социальными группами, уровень и качество жизни которых связаны с деятельностью компании.

1.2. Политика разработана в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и учитывает передовой международный опыт корпоративного управления. Политика соответствует Уставным и другим регламентирующим документам компании.

1.3. Настоящая Политика является инструментом стратегического управления социальными факторами устойчивой конкурентоспособности компании, оптимизации ее вклада в решение задач социально-экономического развития и развития регионов присутствия Компании, укрепления репутации компании.

1.4. Политика основана на представлениях о социальной роли и обязательствах компании, вытекающих из ее Миссии и стратегии, этических принципах и корпоративных ценностях, отраженных в Корпоративном социальном кодексе компании, стандартах корпора-

тивной социальной ответственности, признанных российским и международным деловым сообществом.

## **2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ**

2.1. Корпоративная социальная политика компании является общей платформой, обеспечивающей единство подходов в управлении социальными аспектами деятельности компании и содержит базовые положения, которые конкретизируются в документах, регламентирующих управление: персоналом; региональными социальными программами; внутренними и внешними коммуникациями, а также охрану труда, промышленную безопасность и охрану окружающей среды.

Положения Политики распространяются на все филиалы, дочерние и зависимые общества и учитываются в отношениях компании с отечественными и зарубежными поставщиками и покупателями.

2.2. Деятельность компании определяет степень ее влияния на общество и затрагивает интересы широкого круга заинтересованных сторон, который включает: персонал компании, федеральные, региональные и местные органы государственной власти и управления, местные сообщества, профессиональные союзы, деловых партнеров, акционеров и инвесторов, деловое и экспертное сообщество.

Компания ведет диалог и строит взаимодействие с заинтересованными сторонами на основе принципов взаимного уважения и делового партнерства, добросовестного соблюдения взятых на себя обязательств.

## **3. ДОКУМЕНТЫ, РЕГЛАМЕНТИРУЮЩИЕ ЦЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

В компании сформирована база документов, определяющих цели и механизмы реализации основных направлений социальной политики: политики по направлениям деятельности, положения, корпоративные процедуры и стандарты, перспективные программы мероприятий. Корпоративные документы разработаны в соответствии с действующим российским законодательством, Уставом компании с использованием норм международного права и отражают стратегические приоритеты компании и положения КСП. В круг документов, фиксирующих социальные обязательства компании, входят также соглашения, выработанные в диалоге с профсоюзными организациями и органами государственной власти, определяющие взаимные обязательства сторон, в том числе соглашения, заключенные на федеральном уровне, двусторонние соглашения, коллективные договоры, соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с региональными администрациями.

## 4. ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

4.1. Для компании важны не только результаты, но и способы их достижения. Ключевым принципом корпоративной социальной политики компании является **принцип социальной ответственности**, который предполагает, что компания: формирует свою стратегию с учетом интересов общества в целом; соблюдает законодательство; следует общепринятым морально-этическим нормам; уважает права человека; стремится обеспечить в своей деятельности баланс интересов заинтересованных сторон – акционеров, персонала, потребителей, других социальных групп, которые так или иначе связаны с деятельностью компании; учитывает интересы будущих поколений, стремясь к максимально бережному использованию природных ресурсов и к улучшению условий жизни населения; последовательно работает над обеспечением безопасности и сохранения здоровья персонала компании.

Следование принципу социальной ответственности обеспечивает конкурентоспособность, устойчивое развитие бизнеса на долгосрочную перспективу, снижает социальные, политические, экологические и репутационные риски.

4.2. Социальная политика компании базируется также на следующих принципах:

- **стратегическая и экономическая обоснованность** – решение вопросов социального характера должно быть согласовано со стратегическими приоритетами компании, рассматриваться в контексте повышения ее конкурентоспособности и обеспечиваться финансовыми результатами деятельности;

- **системность** – решение социальных вопросов интегрировано в систему управления Компанией на стратегическом уровне и системы управления текущей деятельностью, в том числе в систему принятия инвестиционных решений, систему управления рисками;

- **адресность и гибкость** – учет реальных потребностей заинтересованных сторон, дифференцированный подход в зависимости от конкретных условий при следовании базовым принципам общекорпоративной социальной политики;

- **активность** – компания активно продвигает современные подходы к решению социальных задач в регулярном диалоге с органами государственной власти, профессиональными союзами, общественными организациями;

- **эффективность** – компания использует современные технологии социального менеджмента с учетом лучшей мировой и российской практики;

- **справедливость** – объективная оценка профессиональных качеств, вознаграждение добросовестного и результативного труда, существенного вклада в реализацию стратегии компании;

- **честность** – компания не дает обещаний, которые не может выполнить;

- **сотрудничество** – компания стремится к объединению усилий всех заинтересованных сторон в работе над решением социальных задач, сотрудничая с органами государственной власти, профессиональными союзами, общественными организациями;

- **прозрачность** – цели социальной политики компании, система управления ее реализацией и достигнутые результаты освещаются в публичных корпоративных документах и в системе корпоративных средств информации;

- **минимизация социальных и репутационных рисков** – компания учитывает социальные последствия всех проводимых ею корпоративных и производственно-технических преобразований, сопровождает их программами, которые минимизируют их социальные риски.

## **5. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ И ПРИОРИТЕТЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

5.1. Основными направлениями внутренней социальной политики компании являются: охрана труда и промышленная безопасность; развитие кадрового потенциала; управление оплатой труда и мотивацией сотрудников; обучение и развитие персонала; взаимодействие с профессиональными союзами; развитие корпоративной культуры и корпоративных ценностей.

Приоритетами внутренней социальной политики выступают: высокие управленческие компетенции и квалификация персонала; эффективное использование трудовых ресурсов; совершенствование систем базового вознаграждения и стимулирования, мотивированность сотрудников; достижение мировых стандартов в области охраны труда и промышленной безопасности; рост качества жизни персонала, создание благоприятных условий для труда и отдыха, социальная поддержка неработающих пенсионеров компании; создание сквозной системы обучения, продвижения, развития и оценки персонала; развитие динамичной корпоративной культуры, позволяющей работникам эффективно взаимодействовать согласно принципам, выраженных в ценностях компании, и ускоряющей интеграцию новых активов и сотрудников; обеспечение оптимального возрастного и профессионального состава в трудовых коллективах компании; формирование отношений социального партнерства, взаимной ответственности и доверия; лояльность персонала, стабильная и позитивная социальная обстановка; модернизация социальных технологий, их соответствие уровню компании мирового класса; социальный аудит деятельности компании.

5.2. Основными направлениями внешней социальной политики являются: взаимодействие с органами государственной власти, профессиональными союзами, общественными организациями; ответст-

венное исполнение налоговых обязательств перед бюджетами всех уровней; разработка и реализация целевых социальных программ и проектов, направленных на обеспечение социально-экономического и культурного развития территорий стратегических интересов компании в сотрудничестве с органами власти и общественностью регионов, муниципальных образований; минимизация негативных социальных последствий реструктуризации компании и модернизации производства, связанных с высвобождением работников; коммуникационная поддержка стратегии развития компании; коммуникационная поддержка социальных программ компании; реализация корпоративных программ в сфере благотворительности; регулярный мониторинг результатов реализации внешней социальной политики компании, аудит эффективности корпоративных коммуникаций.

Приоритетами внешней социальной политики выступают: создание благоприятного социального климата для эффективного развития компании; сотрудничество с органами государственной власти по вопросам развития угольной отрасли, обеспечения промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды; обеспечение стабильной социальной среды и повышение качества жизни жителей шахтерских городов и поселков в регионах присутствия компании; участие совместно с региональными администрациями в реализации национальных проектов в сфере улучшения жилищных условий, развития образования, здравоохранения и культуры в регионах присутствия компании; повышение привлекательности территорий деятельности компании для молодежи, привлечение молодежи в отрасль; формирование устойчивой положительной репутации компании, укрепление ее бренда; укрепление репутации компании на внутреннем и международном рынках как социально ответственной компании; оптимизация инвестиций компании в решение социальных проблем регионов на основе современных социальных технологий, координации действий компании и региональных администраций в выполнении социальных программ, привлечения к участию в совместных социальных программах общественных организаций, деловых кругов, содействия повышению эффективности органов местного самоуправления.

5.3. Основными направлениями экологической политики является: осуществление основных и вспомогательных производственных процессов в соответствии с требованиями федерального, регионального и местного природоохранного законодательства с использованием норм международного права и лучших практик других компаний; обеспечение поэтапного снижения негативного воздействия хозяйственной и иной деятельности на окружающую среду на основе использования лучших существующих технологий с учетом экономических и социальных факторов; разработка и реализация долгосрочных экологических программ и текущих природоохранных мероприятий с учетом финансовых возможностей компании; участие в региональных

экологических программах; внедрение международных норм экологического менеджмента.

Приоритетами экологической политики выступают: соответствие производственной деятельности компании требованиям российского природоохранного законодательства; достижение мировых стандартов в области экологической безопасности; учет экологических особенностей регионов присутствия компании при планировании ее деятельности; рациональное использование природных ресурсов, переданных компании в пользование; снижение негативного воздействия деятельности компании на окружающую среду и минимизация риска техногенных аварий; постоянное улучшение процессов управления природоохранной деятельностью предприятий на основе внедрения международного стандарта ISO 14001:2004; расширение мониторинга качества окружающей среды в зонах производственной деятельности Компании; проведение независимого экологического аудита, корпоративного и производственного экологического контроля соблюдения требований законодательства и выполнения мероприятий по охране окружающей среды, рациональному использованию и восстановлению природных ресурсов; адекватное и своевременное реагирование в случае возникновения чрезвычайных ситуаций; инициативная экологическая отчетность.

## **6. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ**

6.1. Компания строит систему управления в сфере социальной политики, ориентируясь на мировые стандарты и лучший международный опыт в этой области.

6.2. Компания считает необходимым обеспечить постоянное совершенствование социальной политики и предусматривает возможность ее обновления в соответствии с динамикой целей и задач компании, динамикой развития общества.

6.3. КСП и стратегические целевые социальные программы утверждаются Советом директоров компании. Совет директоров регулярно контролирует последовательность и эффективность реализации социальной политики.

6.4. Разработка и пересмотр КСП, надзор за ее соблюдением, принятие решений по вопросам социальной политики и мониторинг эффективности ее реализации находится в компетенции Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров компании (если такой Комитет имеется в составе Совета директоров).

6.5. Руководство текущей деятельностью по реализации КСП осуществляется Генеральным директором и Правлением компании. Основные задачи руководства текущей деятельностью по реализации социальной политики – формирование общей концепции управления программами и мероприятиями в сфере социальной политики, координация в масштабе компании их планирования и реализации, оценка

деятельности функционального менеджмента, отвечающего за конкретные направления социальной политики.

6.6. Для обеспечения последовательной и согласованной работы по реализации задач социальной политики, требующих сотрудничества различных подразделений компании, в компании может быть создана межфункциональная рабочая группа.

6.7. Компания стремится обеспечить эффективность управления реализацией социальной политики, внедряя инструменты стратегического управления в данной сфере – целевые социальные программы, а также различные механизмы управления социальными инвестициями, которые позволяют оптимизировать вложения компании и обеспечить платформу для сотрудничества с широким кругом заинтересованных сторон.

6.8. Компания регулярно раскрывает для заинтересованных сторон и общественности результаты реализации социальной политики. Эта информация публикуется в консолидированном виде в корпоративных Социальных (нефинансовых) отчетах, которые подготавливаются ежегодно (один раз в 2-3 года) с учетом международных стандартов социальной отчетности. Социальные аспекты деятельности компании освещаются также в корпоративных средствах информации – на Интернет-сайте компании, в корпоративных периодических изданиях, в региональной печати.

## **Методические рекомендации по разработке Корпоративного социального кодекса угольной компании**

### **1. Общие положения.**

При разработке Корпоративного социального кодекса (далее – Кодекс) угольная компания должна исходить из того, что она добровольно и в инициативном порядке принимает на себя обязательства по социально ответственному поведению перед всеми сторонами, интересы которых затрагивает деятельность компании.

Реализация обязательств в части сроков введения, объема финансирования по каждому из обязательств осуществляется в ходе коллективных переговоров с профсоюзами и закрепляются в коллективных договорах и соглашениях, в других локальных актах.

Принципы и нормы, закладываемые в Кодекс, являются обязательными для компании, ее дочерних предприятий – шахт, разрезов, обогатительных фабрик и других предприятий. При этом, принимая Кодекс, компания тем самым подтверждает, что обязательства:

- являются преимущественно дополнительными по отношению к законодательству Российской Федерации;
- не отменяют и не подменяют собой результаты коллективных переговоров с работниками;
- обращены как к работникам, неработающим пенсионерам, акционерам компании, так и, в более широком плане, к коммерческим партнерам, государству и гражданскому обществу;
- основаны на экономическом расчете, подтверждаемом перед лицом акционеров и партнеров по бизнесу;
- рассчитаны на солидарные инициативные действия участников рынка и партнерское взаимодействие с государством и обществом;
- будут периодически пересматриваться в ходе коллективных переговоров по заключению коллективных договоров и соглашений с последующим утверждением необходимых изменений Советом директоров компании.

### **2. Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам.**

При соблюдении основополагающих принципов и прав в сфере труда и трудового законодательства Российской Федерации, компания может ставить перед собой более высокие социальные ориентиры в областях:



1. - социально ответственного регулирования вопросов труда, занятости и производственных отношений;
2. – качества условий труда и жизни работников и их семей;
3. – гармоничного сочетания трудовых и семейных обязанностей;
4. – корпоративного социального обеспечения и страхования;
5. – социальной поддержки инвалидов и неработающих пенсионеров.

В первой области особое внимание следует обращать на следующие вопросы.

**Политика оплаты и мотивации труда.** Учитывая основополагающий характер этого аспекта трудовых отношений, рекомендуется строить их на следующих принципах:

- единство политики оплаты и мотивации труда для всех предприятий компании;
- установление минимально гарантированного уровня оплаты труда на предприятиях для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода;
- «прозрачность», объективность и конкурентоспособность системы оплаты и мотивации труда работников;
- регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен;
- периодическое повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда;
- использование гибких систем премирования с целью наиболее полного учета индивидуального и коллективного трудового вклада работников.

**Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды.** Учитывая стратегическую цель компании поддерживать промышленную безопасность, охрану труда и окружающей среды во всех предприятиях, компания должна предпринимать следующие меры:

- соблюдать принцип приоритета сохранения жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности;
- обеспечивать выполнение обязательств, изложенных в Корпоративной социальной политике в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;
- создавать и поддерживать локальную нормативно-правовую базу, организационную структуру и механизмы финансирования системы управления промышленной безопасности, экологии и охраны труда на основе постоянно совершенствуемых норм и стандартов;

- создавать благоприятные возможности для осуществления общественного контроля;

- постоянно выявлять и исследовать источники опасности и вреда для здоровья и жизни людей, связанные с производством, и предпринимать меры по их устранению либо смягчению их действия;

- использовать передовые технологии и методы управления для снижения объемов образования отходов, минимизации неблагоприятных воздействий на окружающую среду и сохранения природных ресурсов;

- постоянно совершенствовать орудия производства, основываясь на мировом опыте разработки и внедрения безопасных технологий и оборудования;

- соблюдать приоритет превентивных мер по охране окружающей среды на всех стадиях производственного цикла;

- принимать меры к последовательному сокращению количества выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов, снижению их токсичности независимо от динамики объемов производства за счет использования современных природоохранных технологий, оборудования, материалов и методов управления;

- контролировать соблюдение подрядчиками, ведущими работы для компании, принципов и норм в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, не ниже предусмотренных в компании;

- поддерживать открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, включая критически настроенную общественность, и регулярно публично информировать о результатах природоохранной деятельности компании.

Компания последовательно должна стремиться к тому, чтобы обеспечить:

- безопасную и эргономичную организацию всех рабочих мест на шахтах и разрезах;

- функциональной и качественной специальной одеждой и обувью всех работников, занятых на подземных и поверхностных работах;

- чистой питьевой водой работников на всех рабочих местах и в местах проживания;

- необходимые санитарно-гигиенические и бытовые условия на рабочих местах.

**Социальная политика в отношении молодых работников.** Учитывая, что потенциал устойчивого развития компании зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, компания постоянно должна проводить политику, направленную на создание рабочих мест для молодых работников; сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения об-

разования, повышения квалификации и профессионального развития; содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей.

Во второй области особое внимание следует обратить на следующие вопросы.

**Охрана здоровья.** В целях сохранения и укрепления физическое и психологического здоровья каждого работника компании следует проводить следующую работу:

- обеспечивать финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;

- обеспечивать разработку и внедрение корпоративных норм по организации медицинской помощи на производстве работникам, руководствуясь российским законодательством и международными стандартами в области охраны здоровья;

- организовать учет и анализ заболеваемости работников, причины выхода на инвалидность и смертности;

- обеспечивать мониторинг условий труда и здоровья работников для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью;

- по результатам периодических медицинских осмотров и анализа заболеваемости разрабатывать долгосрочные и ежегодные программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников, включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;

- организовывать регулярные профилактические осмотры работников;

- выделять целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников;

- осуществлять контроль за целевой и специализированной защитой прав беременных женщин, кормящих матерей, многодетных матерей, а также женщин репродуктивного возраста, работающих во вредных и опасных условиях.

**Оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха.** Компания, содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни:

- разрабатывает и реализует комплексные программы по оздоровлению и вовлечению в занятия физкультурой и спортом работников и членов их семей, проживающих в шахтерских городах и поселках;

- проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования;

- создает возможность работникам приобретать удешевленные за счет средств предприятий путевки на санаторно-курортное лечение для себя и членов семьи;

- содействует в организации летнего отдыха детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок и/или проезда;

- организует досуг работников и их семей на корпоративном уровне;

- проводит систематическую пропаганду здорового образа жизни и профилактических медицинских мероприятий среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации.

В третьей области особое внимание целесообразно обратить на следующие вопросы.

**Дополнительные дни отдыха и отпуска.** Дополнительно к нормам трудового законодательства компания может предоставлять: дополнительный оплачиваемый отпуск многодетным матерям и кратковременные отпуска (как оплачиваемые, так и без сохранения заработной платы) в связи с семейными обстоятельствами.

**Социальная поддержка семей с детьми и инвалидами.** Учитывая тот факт, что заработная плата не зависит от количества иждивенцев в семье, компанией, при наличии финансовых возможностей, могут быть предоставлены работникам следующие денежные выплаты и компенсации:

- единовременное пособие при рождении (усыновлении) ребенка;

- ежемесячное пособие работнику (матери или отцу), находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;

- ежегодную материальную помощь работникам, имеющим детей-инвалидов до 18 лет;

- компенсацию малообеспеченным семьям, имеющим трех и более несовершеннолетних детей, а также для детей работников, погибших или потерявших трудоспособность на производстве, стоимости содержания детей в дошкольных учреждениях и в оздоровительных лагерях;

- частичную компенсацию стоимости путевок в санатории и детские оздоровительные центры детям-инвалидам и детям-сиротам работников предприятий.

В четвертой области повышенное внимание необходимо обратить на следующие вопросы.

**Добровольное медицинское страхование.** Корпоративное добровольное медицинское страхование имеет целью повышение доступности, объема и качества предоставляемых работникам медицинской помощи, услуг и строится на следующих принципах: финансирование программы добровольного медицинского страхования; обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

**Негосударственное пенсионное обеспечение.** Долгосрочной целью негосударственного пенсионного обеспечения работников уголь-

ной промышленности в рамках корпоративной пенсионной системы является повышение уровня возмещения утраченного заработка. Экономически эффективный путь достижения этой цели должен быть основан на реализации следующих принципов:

- сохранение и развитие единой системы негосударственного пенсионного обеспечения работников за счет средств работодателя;
- создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений;
- осуществление постепенного перехода от действующей единой системы негосударственного пенсионного обеспечения с установленными выплатами к системе с установленными взносами, означающей увязку размера пенсии с суммой взносов, внесенных на условиях долевого участия;
- гарантирование сохранности и приумножения пенсионных накоплений.

**Корпоративная система личного страхования.** Личное страхование работников должно развиваться компанией на корпоративном уровне с целью расширения доступа работников к услугам страхования и повышения уровня защищенности их семей в случае несчастий. Компания может развиваться и поддерживать, по меньшей мере, следующие виды личного страхования на корпоративном уровне: дополнительное личное страхование от несчастных случаев на производстве; страхование от критических заболеваний; страхование жизни на случай смерти по любой причине. Все виды личного страхования в рамках корпоративной системы могут производиться при долевом участии работника в их финансировании, за исключением дополнительного страхования от несчастных случаев на производстве, финансирование которого осуществляется за счет средств работодателя.

В пятой области необходимо обратить внимание на следующие вопросы.

**Социальная поддержка неработающих пенсионеров.** С целью содействия сохранению уровня жизни работников угольных предприятий, выходящих на пенсию в сложный переходный период, компания может взять на себя обязательства:

- выплачивать единовременное пособие выходящему на пенсию работнику;
- предоставлять регулярную материальную помощь неработающим пенсионерам, не получающим негосударственную пенсию от компании;
- сохранять права участия неработающих пенсионеров в корпоративной системе добровольного медицинского страхования.

**Социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.** Стремясь к социальной и трудовой реабилитации работников, получивших инвалидность вследствие несчастного случая на производстве или профес-

сионального заболевания в ходе работы на предприятиях компании, последняя в инициативном порядке может обеспечить им полную компенсацию расходов на специальный медицинский уход и ежегодное санаторно-курортное лечение; а также материальную и организационную поддержку протезирования за рубежом при отсутствии возможности для этого в стране пребывания работника.

**Социальная поддержка неработающих инвалидов.** Компания может взять на себя следующие дополнительные обязательства по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время работы на ее предприятиях и оставивших трудовую деятельность: сохранение права участия в корпоративной системе добровольного медицинского страхования; предоставление путевок на санаторно-курортное лечение с частичной компенсацией их стоимости.

### **3. Социально ответственное участие компании в жизни общества.**

Компания принимает добровольные обязательства по социально ответственному участию в жизни местного населения в регионах присутствия и общества в целом.

**Развитие шахтерских городов и поселков.** Принимая во внимание тот факт, что большинство угольных предприятий являются градообразующими в районах своей деятельности, Компания должна строить свою деятельность на следующих принципах:

- взаимовыгодное сотрудничество с региональными органами государственной власти и муниципальными органами власти на благо социально-экономического развития территории;
- развитие компенсационной деятельности угольных компаний как недропользователей;
- социально ответственное поведение перед лицом своих работников и местного населения в целом.

Развивая производственные мощности в таких районах и создавая качественные условия труда и жизни для своих работников, компания должна быть готова принимать долевое участие в ремонте, реконструкции объектов социально-бытового и культурного назначения для нужд населения районов.

**Природоохранная деятельность.** Компания, являясь крупным недропользователем, должна осознавать свою ответственность перед обществом по сохранению благоприятной окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, а также рассчитывать на понимание обществом сложности и масштабности задач, стоящих перед компанией в этой области, для чего:

- осуществляет периодическое информирование и поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами в деятельности компании в области промышленной и экологической безопас-

ности, публикует отчёты о своей деятельности, о результатах оценки воздействия на окружающую среду, персонал и население;

- поощряет понимание вопросов охраны здоровья и окружающей среды среди акционеров, партнеров и населения, проживающего в районах своей деятельности.

**Развитие науки, образования, технологии и инноваций.** Осознавая, что конкурентоспособность Компании зависит от научного подхода к освоению природных ресурсов, развития научно-технической базы для разработки новых технологий угледобычи, качества профессиональной подготовки работников, компания постоянно должна содействовать развитию научного потенциала и повышению качества образования путем:

- финансирования научно-исследовательских и опытно-промышленных работ в области разработки инновационных технологий, снижения себестоимости добычи, повышения экологической безопасности производства и во многих других областях угольной отрасли;

- оказания финансовой поддержки профильным региональным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам;

- укрепления материально-технической базы профильных учебных заведений профессионального образования и учебных подразделений предприятий;

- организации конкурсов научно-технических разработок среди молодых ученых и специалистов;

- оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в высших учебных заведениях горного профиля;

- материального стимулирования молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования.

**Поддержка культуры и спорта.** Осознавая основополагающую роль меценатства и спонсорства для развития культуры и спорта в условиях рыночной экономики, компании следует изыскивать возможности для оказания материальной поддержки творческим личностям и коллективам, театрам, музеям; спортивным командам различного уровня - от дворовых до региональных сборных; общественным организациям, поддерживающим детский спорт.

**Содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке.** Признавая необходимость формирования зрелого гражданского общества как активной и самостоятельной стороны в переговорах между государством, бизнесом и обществом, компании, по мере возможности, следует оказывать материальную и организационную поддержку: общественным организациям ветеранов; общественным организациям инвалидов в целях создания среды для полноценной жизнедеятельности людей с ограниченными

физическими возможностями; общественным объединениям и их инициативам в пользу детей-сирот.

**Благотворительная деятельность компании.** Признавая непреходящую ценность благотворительной деятельности в любом обществе и особую нуждаемость в ней некоторых организаций и людей в сложный переходный период, компания использует имеющиеся возможности для оказания благотворительной помощи ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников угольных предприятий, погибших на производстве, и многим другим; государственным бюджетным организациям социальной направленности, больницам, детским домам, домам престарелых, образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры; религиозным и благотворительным организациям.

#### **4. Экономическая основа социальных инициатив.**

Методические рекомендации по разработке Кодекса исходят из предпосылки, что угольная компания является добросовестным участником свободной конкуренции и эффективным собственником, поэтому принимает на себя экономически оправданные социальные и этические обязательства.

Для осуществления непрерывного контроля над социальными расходами в компании должна быть организована единая централизованная система учета, анализа и мониторинга социальных затрат из всех источников финансирования.

Угольная компания должна стремиться к оптимизации содержания социальной инфраструктуры, при этом признавать тот факт, что социальная инфраструктура, не относящаяся к основному производству, может находиться на ее балансе только в случае насущной необходимости восполнить несовершенства частного и государственного секторов в данной местности либо в данной отрасли. В этой связи при решении вопросов о содержании социально-бытовых и других производственных объектов компания может использовать следующие подходы с учетом местных условий и стремиться:

- к передаче на баланс муниципальных образований существующих или вновь построенных объектов социальной инфраструктуры везде, где может быть гарантировано сохранение профиля объекта, уровня доступа персонала и местного населения к услугам и надлежащее содержание объекта;

- к сохранению на своем балансе тех объектов социальной инфраструктуры, которые востребованы работниками и членами их семей, восполняют недостающие в данной местности инфраструктуру или ассортимент услуг, либо другим способом повышают защищенность интересов, прав и средств работников;



- к обеспечению приоритета в предоставлении услуг работникам и пенсионерам компании со стороны лечебно-оздоровительных учреждений, находящихся на их балансе;

- к гибкому использованию долевого участия предприятий компании в ремонте, реконструкции, строительстве и содержании объектов социальной инфраструктуры, включая доленое участие в собственности.

Следуя современным тенденциям в управлении производством и уважая свободу индивидуального выбора потребителя, компания должна стремиться минимизировать производство своими силами социальных и других услуг и товаров, не относящихся к основному производству. С этой целью компании следует стремиться к широкому использованию аутсорсинга для удовлетворения многих социальных потребностей персонала, привлекая независимых подрядчиков и поставщиков на основе честного конкурентирования. Аутсорсинг снижает внутренние издержки компании; сохраняет уровень защищенности интересов, прав и средств работников на рынке услуг; расширяет возможности свободы выбора для потребителя; содействует развитию местного рынка услуг и товаров; содействует улучшению соотношения "цена-качество" с помощью честной конкуренции.

Компания осознает также, что применение аутсорсинга ограничено регионами с развитыми рынками услуг, что требует сохранения во многих удаленных шахтерских поселках производства социальных услуг своими силами либо даже проведение инсорсинга для восстановления равного доступа работников к корпоративным социальным гарантиям.

Компания должна исходить из предпосылки, что объединение различных источников финансирования для производства социальных благ создает здоровую основу для диалога равноправных сторон, самостоятельной ответственности работника, взаимовыгодного сотрудничества с государством. В этой связи компании целесообразно развивать следующие виды совместного финансирования:

- доленое участие работников в корпоративном социальном страховании и обеспечении. Страховой взнос работника в корпоративную систему страхования или обеспечения в равной либо меньшей доле по сравнению со взносом работодателя укрепляет позиции работников в вопросах управления страховыми средствами; легитимизирует сущность страхового взноса как отложенной заработной платы; повышает предсказуемость размеров выплат для работника; повышает самостоятельную ответственность работников; при прочих равных условиях повышает уровень страхового обеспечения. С этой целью компания организует планомерный переход к совместному с работниками финансированию корпоративного пенсионного обеспечения и корпоративного личного страхования;

- совместные платежи работников, членов их семей и местного населения за пользование социальной инфраструктурой компании. Организации компании могут устанавливать различный уровень оплаты услуг, предоставляемых на объектах их социальной инфраструктуры, для работников, членов их семей и местного населения. Такой подход позволяет проявлять заботу о работниках предприятий, входящих в компанию, устанавливать контроль над потреблением услуг, снижать издержки компании на содержание объектов, обеспечивать постоянное развитие и расширение спектра услуг. Оплата местным населением предоставляемых услуг должна устанавливаться на уровне, не препятствующем доступу к социальной инфраструктуре компании, особенно в районах, где она восполняет недостающую муниципальную инфраструктуру;

- с целью расширения возможностей решения самой острой и капиталоемкой социальной проблемы - обеспечения работников и их семей достойными жилищными условиями - компания должна стремиться к развитию наиболее экономически эффективного инструмента - долгосрочного ипотечного жилищного кредитования. Развитие и практическое внедрение этого вида кредитования в рамках корпоративной системы позволяет: повысить привлекательность труда на шахтах и разрезах компании; отказаться от содержания на балансе жилого фонда; придать новый импульс программам переселения из неперспективных районов; не отвлекать средства из производственного оборота; достичь необходимого уровня доверия между заемщиком и кредитором; контролировать и влиять на процесс погашения кредита; привлечь инвестиции в региональное жилищное строительство.

- в своих отношениях с федеральными, региональными органами власти и органами местного самоуправления компании следует стремиться к партнерскому сотрудничеству на благо комплексного социально-экономического развития регионов деятельности и создания в них благоприятного делового климата. Учитывая многообразие географических, социально-экономических, демографических и других условий жизни в регионах деятельности компании, она должна стремиться к гибкому подходу в изыскании возможностей софинансирования, соучастия, разделения ответственности с государством и местным самоуправлением в ходе социально-экономического развития шахтерских городов и поселков. В этих целях компания может использовать: доленое участие в социальных программах федерального, регионального и муниципального уровней, касающихся, прежде всего, монопроизводственных поселений; экономические методы - размещение заказов местным поставщикам и производителям; предоставление доступа местного населения к социально-бытовой инфраструктуре компании; осуществление благотворительной деятельности.

Компания должна признать тот факт, что в современном мире социально ответственное поведение перед лицом работников и обще-

ства в целом, в конечном итоге, служит повышению ее капитализации. В этой связи многие социальные расходы компании следует рассматривать как инвестиции в нематериальные активы и стремиться соответствовать со временем наивысшим стандартам в областях, строго оцениваемых общественностью. В частности, осуществляя инвестирование в материальное производство, компания должна учитывать этические и социальные аспекты и стремиться к тому, чтобы осуществляемые ею инвестиции способствовали повышению социальной защищенности работников; построению более справедливой и устойчивой экономики; сохранению природной среды.

Компания в своей деятельности должна исходить из убеждения, что социальный аспект приобретает все большее значение для ее деловой репутации и стремиться к тому, чтобы ее символика и товарные знаки ассоциировались у широкой общественности с социально ответственным поведением вообще и конкретными социальными инициативами и проектами, в частности.

Осознавая, что современные стандарты отношений между бизнесом и обществом требуют от компании ответа за действия своих поставщиков и подрядчиков, компания ответственно подходит к их выбору, при этом в число основных критериев выбора компанией поставщиков и подрядчиков входят соблюдение ими основополагающих принципов и прав в сфере труда, принятых Международной Организацией Труда, а также международного стандарта "Социальная ответственность 8000"; проведение эффективной политики в области промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

## **5. Заключительные положения.**

В подтверждение устойчивости и серьезности принятых обязательств по социально ответственному поведению компания должна ввести в действие механизм внутреннего контроля, как управленческого, так и профсоюзного, за соблюдением настоящего Кодекса. Компания также должна подтвердить свою готовность к различным видам внешнего контроля со стороны общества, включая участие в смотрах, конкурсах, как государственных, так и общественных, а также организацию переговорных площадок с общественностью, имеющей моральное право требовать диалога с компанией. Осознавая, что одностороннее принятие социальных обязательств в конкурентной среде невозможно, компания рассчитывает на солидарную позицию других участников рынка и заинтересованное сотрудничество со стороны государства.

**Содержание показателей Социального (нефинансового) отчета  
угольной компании (шахты, разреза), методика их расчета и исто-  
точники получения (формы отчетности)<sup>1</sup>**

Раздел и шифр по- казателя	Содержание, методика расчета и источники информации
1	2
<b>1.</b>	<b>Экономические результаты деятельности</b>
1.1.	Выручка (нетто) по компании от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг за вычетом налога на добавленную стоимость (НДС), акцизов и других аналогичных обязательств за отчетный период. Источник данных – форма № 1 – предприятие (годовая) «Основные сведения о деятельности организаций» (Росстат).
1.2.	Сумма основных налоговых и неналоговых отчислений, начисленных к уплате в бюджеты разных уровней, внебюджетные фонды за отчетный период, включая: налоги и сборы, входящие в себестоимость продукции (без ЕСН), ЕСН, НДС, обязательные страховые платежи, налог на прибыль. Источник данных – форма № 1 – предприятие (годовая) «Основные сведения о деятельности организации» (Росстат) и форма № 2 (годовая) бухгалтерской отчетности «Отчет о прибылях и убытках».
1.3.	Сумма объемов фонда заработной платы, выплат социального характера (начисленных работникам списочного состава и внешним совместителям) за отчетный период. Источник данных – форма № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности» (годовая) (Росстат). Внутренние документы, регламентирующие добровольные пенсионные обязательства работодателя.
1.4.	Объем фактических затрат за отчетный период без учета НДС, которые будут приняты к учету в качестве основных средств по всем видам работ (новое строительство, реконструкция и т.д.) за счет всех источников финансирования. Источник данных – форма № П-2 «Сведения об инвестициях» (Росстат).
1.5.	Суммарный объем добровольных расходов, предоставляемых для общественного блага (не связанных с производственной деятельностью) из всех источников финансирования. Источник данных – данные договоров с контрагентами, форма № 2-Ф (годовая) «Сведения об использовании денежных средств организации» (Росстат).
1.6.	Форма № 1-ТЭК (уголь) «Сведения о работе угольной (сланцевой) шахты за ___ год».
1.7.	Форма № 2-ТЭК (уголь) «Сведения о работе угольного разреза за ___ год».
1.8.	Форма № 5-ТЭК (уголь) «Сведения о работе обогатительной (брикетной) фабрики, сортировки и установки по породовыборке за ___ год».
1.9.	Форма бухгалтерской отчетности № 2 – «Отчет о прибылях и убыт-

<sup>1</sup> Приложение разработано авторами.

Раздел и шифр показателя	Содержание, методика расчета и источники информации
1	2
	ках».
<b>2.</b>	<b>Социальные результаты деятельности</b>
2.1.	Среднегодовая численность работников списочного состава по организации за отчетный период и среднесписочная численность работников списочного состава по территориальным подразделениям компании, просуммированная по регионам присутствия, по возрастным группам и по полу. Источник данных – форма № 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности» (годовая) (Росстат).
2.2.	Процентное отношение числа работников, уволившихся по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины) по компании за отчетный период к среднесписочной численности работников компании за отчетный период. Источник данных – форма отчетности № П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников» (Росстат); № 1-Т (Росстат); по учету труда - № Т-8 «Приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора с работником (увольнение)» (Росстат).
2.3.	Процентное соотношение общего числа работников списочного состава, охваченных коллективными договорами в отчетном периоде к среднесписочной численности работников за этот же период. Источник данных – форма № 1-Д (годовая) «Сведения о заключении коллективных договоров» (Росстат).
2.4.	Число лиц, пострадавших при несчастных случаях на производстве с утратой трудоспособности на один рабочий день и более (со смертельным исходом включительно) при выполнении ими трудовых обязанностей на территории предприятия, а также при следовании на работу или с работы на предоставленном предприятием транспорте за отчетный период на 1000 работающих. Рассчитывается как отношение показателя формы № 7-Т (стр. 1, колонка 3) за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период, умноженное на 1000. Источник данных – форма № 7-Т (травматизм) годовая «Сведения о травматизме на производстве и профессиональных заболеваниях» (Росстат).
2.5.	Количество смертей, произошедших в отчетном периоде вследствие производственной травмы или профессионального заболевания, полученного за время работы на угольном предприятии. Источник данных – форма № 7-Т.
2.6.	Число чел./дней болезни (приходящихся на рабочие дни по календарю) в соответствии с листком временной нетрудоспособности работников, включенных в среднесписочную численность, за отчетный период на 1000 работающих. Рассчитывается как отношение показателя формы № П-4 (строка 20, раздел 2, колонка Б) за отчетный период к общему числу заболевших в тот же период, умноженное на 1000.
2.7.	Отношение общего числа часов внутреннего и внешнего обучения за вычетом числа часов обязательного обучения за отчетный период к среднесписочной численности работников. Данные указываются в разбивке по категориям работающих: рабочие, специалисты, др.

Раздел и шифр показателя	Содержание, методика расчета и источники информации
1	2
	служащие, руководители. Источник данных – формы отчетности № 1-Т и № 57-Т (единовременная) «Сведения о заработной плате работников по профессиям и должностям» (Росстат).
2.8.	Отношение общего объема фактических затрат на внутреннее и внешнее обучение работников за вычетом объема затрат на прохождение обязательного обучения за отчетный период к среднесписочной численности работников в том же периоде. Источник данных – форма № 1-Т.
2.9.	Отношение фактических затрат на мероприятия по охране труда за отчетный период к среднесписочной численности работников в том же периоде. Источник данных – форма № 7-Т
2.10.	Отношение объема фактических затрат на медицинское обслуживание за отчетный период к среднесписочной численности работников в том же периоде. Источник данных – смета затрат предприятия (исполнение).
2.11.	Отношение объема фактических затрат на поддержание санитарно-гигиенических условий труда за отчетный период к среднесписочной численности работников в том же периоде. Источник данных – смета затрат предприятия (исполнение).
2.12.	Общее число работников с впервые установленным профессиональным заболеванием, связанным с условиями работы, профессией в отчетном периоде. Источник данных – форма № 7-Т.
2.13.	Доля объема реализованной продукции предприятия, весь процесс производства которой сертифицирован на соответствие ISO 9001 или эквивалентным стандартам систем менеджмента качества за отчетный период в общем объеме реализованной продукции за тот же период (с учетом дочерних и зависимых предприятий). Источник данных – внутренний учет предприятия, компании.
2.14.	Приводится перечень соглашений (меморандумов) о сотрудничестве с органами власти, предмет соглашений, срок их действия в разбивке по территориальному признаку (международный, национальный, региональный, муниципальный уровень). Источник данных – соглашения, меморандумы о сотрудничестве.
2.15.	Приводятся результаты оценки воздействия деятельности предприятия (компании) на сообщества. Источник данных – внутренние регламенты, политики. Описание.
2.16.	Приводится общий перечень участия в работе ассоциаций, советов, комиссий и т.п., в том числе отраслевых с описанием результатов этого участия. Под участием во внешних инициативах подразумеваются организационные или скоординированные усилия с целью повлиять на принятие значимых решений по вопросам компетенции соответствующего органа. Источник данных – заявления компании (предприятия) по вопросам публичной политики, изменениям законодательства и нормативных актов, протоколы совещаний, комиссий по взаимодействию с органами власти и т.д.
<b>3.</b>	<b>Экологические результаты деятельности</b>
3.1.	Валовое потребление энергии от всех видов энергоносителей, выраженное в энергии использованных топливно-энергетических ресур-

Раздел и шифр показателя	Содержание, методика расчета и источники информации
1	2
	сов ( $\Sigma$ затраченной тепловой энергии, энергии топлива и электроэнергии с переводным коэффициентом). Источник данных – формы отчетности № 11 –ТЭР «Сведения об использовании топлива, теплоэнергии и электроэнергии» (Росстат); № 4 – топливо (годовая) «Сведения об остатках, поступлении и расходе топлива, сборе и использовании отработанных нефтепродуктов» (Росстат).
3.2.	Отношение валового потребления энергии к объему произведенной за отчетный период продукции в натуральном выражении в том же периоде. Источник данных – показатель 3.1. и форма № 1 – натура (годовая) «Сведения о производстве и отгрузке промышленной продукции» (Росстат).
3.3.	Валовое потребление свежей воды за отчетный период из всех типов источников, включая получение от поставщиков, за вычетом воды, переданной без использования. Источник данных – форма № 2-тп (водхоз) годовая «Сведения об использовании воды»
3.4.	Отношение использованной воды (всего) к объему произведенной за отчетный период продукции в натуральном выражении. Источник данных – показатель 3.3. и форма № 1-натура (годовая) (Росстат).
3.5.	Процентное отношение объема расхода воды в системах оборотного и повторного водоснабжения за отчетный период к суммарному объему расхода воды в системах оборотного и повторного водоснабжения и объему забора свежей воды на собственные нужды в том же периоде. Источник данных – форма № 2-тп (водхоз) годовая.
3.6.	Валовые выбросы загрязняющих веществ в атмосферу по предприятию (компания) за отчетный период. Источник данных – форма № 2-тп (водхоз) годовая «Сведения об охране атмосферного воздуха» (Росстат).
3.7.	Отношение валового объема загрязняющих веществ к объему произведенной за отчетный период продукции в натуральном выражении. Источник данных – показатель 3.6. и форма № 1 –натура (годовая) (Росстат).
3.8.	Валовый объем отведенных вод по предприятию (компания) за отчетный период, включая объем сточных вод, переданных на очистку. Источник данных – форма № 2-тп (водхоз) (Росстат).
3.9.	Валовый объем отведенный в поверхностные объекты загрязненных (без очистки и недостаточно очищенных) сточных вод по предприятию (компания) за отчетный период. Источник данных – форма № 2-тп (водхоз) «Сведения об использовании воды (водоотведение).
3.10.	Суммарный объем отходов, являющихся «опасными» согласно приложениям 1, 2, 3, 8 Базельской конвенции за отчетный период. Исходные данные – форма № 2-тп (отходы) годовая «Сведения об образовании, использовании, обезвреживании, транспортировании и размещении отходов производства и потребления» (Росстат); отходы, являющиеся «опасными».
3.11.	Отношение валового объема образовавшихся неиспользованных отходов к объему произведенной за отчетный период продукции в натуральном выражении в этот же период. Источник данных – показатель 3.10. и форма № 1 – натура (годовая) (Росстат).

Раздел и шифр показателя	Содержание, методика расчета и источники информации
1	2
3.12.	Число существенных аварий за отчетный период, по которым судом предъявлен ущерб окружающей среде. Источник данных – решение(я) суда.
3.13.	Объем средств, взысканный судом в связи с произошедшими авариями с экономическим ущербом в отчетном периоде. Источник данных – решение(я) суда.
3.14.	Перечень и описание всех инициатив по смягчению воздействия угледобычи на окружающую среду. Источник данных – политика в области охраны окружающей среды, программы и проекты, реализуемые предприятием, компанией в этой области.
3.15.	Инвестиции в основной капитал на объекты охраны окружающей среды из всех источников финансирования (без НДС). Источник данных – форма № 18-КС «Сведения об инвестициях в основной капитал, направленных на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов» (Росстат).



Научное издание

**Пенс Игорь Шулемович, Фурс Светлана Анатольевна**

**Корпоративное управление в современной промышленности России: состояние и факторы совершенствования**

(в авторской редакции)

Издание подготовлено при содействии научно-информационной фирмы «Недра коммюникейшнс ЛТД» ЛР № 065048 от 6 марта 1997г. Подписано в печать с оригинала-макета 15.09.2008г. Формат 60х90 1/16. Гарнитура «Таймс». Печ. л. 7,5. Тираж 100 экз. Заказ № 57 .

---

ООО «Недра коммюникейшнс ЛТД»  
113054, г. Москва, Стремянный переулок