



PARIS

For Official Use

Организация экономического сотрудничества и развития

Organisation for Economic Co-operation and Development

SG/CG(99)5

OLIS : 16-Апр.-1999

Dist. : 19-Апр.-1999

Or. Rus.

ДИРЕКТОРАТ ПО ФИНАНСАМ, НАЛОГАМ И ДЕЛАМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Специальная группа по корпоративному управлению

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОЭСР (неофициальный перевод)

Для получения дальнейшей информации, пожалуйста, обращайтесь к г-ну Р. Фредерику, тел. 33 1 45 24 18 02, эл. почта: richard.frederick@oecd.org

76775

Полную версию документа можно найти в системе OLIS

Document complet disponible sur OLIS dans son format d'origine

Complete document available on OLIS in its original format

Принципы корпоративного управления ОЭСР

На своем заседании на уровне министров 27-28 апреля 1998 Совет ОЭСР призвал организацию разработать свод стандартов и норм корпоративного управления совместно с национальными правительствами, другими заинтересованными международными организациями и частным сектором. Для выполнения этой задачи ОЭСР создала Специальную группу по корпоративному управлению, которой было поручено разработать свод принципов, носящих рекомендательный характер, на которых базируются взгляды государств-членов по этому вопросу.

Содержащиеся в этом документе Принципы основаны на опыте стран-членов, которые предпринимали подобные попытки в национальных масштабах, и на результатах работы, проводившейся в ОЭСР ранее, включая работу Рекомендательной группы ОЭСР по корпоративному управлению в бизнес-секторе. В подготовке Принципов приняли участие несколько комитетов ОЭСР: Комитет по финансовым рынкам, Комитет по международным инвестициям и транснациональным предприятиям, Комитет по промышленности, а также Комитет по вопросам политики в области охраны окружающей среды. Значительный вклад в их разработку также внесли страны, не являющиеся членами ОЭСР, Всемирный банк, Международный валютный фонд, деловые круги, инвесторы, профсоюзы и другие заинтересованные стороны.

Вступление

Настоящие Принципы призваны помочь правительствам стран как членов, так и не членов ОЭСР, в усилиях по оценке и совершенствованию правовой, институциональной и нормативной базы корпоративного управления в их странах, а также дать ориентиры и рекомендации фондовым биржам, инвесторам, корпорациям и другим сторонам, играющим определенную роль в процессе совершенствования корпоративного управления. Эти Принципы ориентированы на компании, чьи акции продаются и покупаются на публичных рынках. Однако в той мере, в какой они будут сочтены применимыми в других областях, они также могут стать полезным инструментом для совершенствования корпоративного управления в компаниях, не котирующихся на бирже, например, частных фирмах и государственных предприятиях. Принципы являются общей основой, которую страны-члены ОЭСР считают необходимой для развития надлежащей практики в области управления. Предполагается, что они будут краткими, понятными и доступными для международного сообщества. Они не должны заменять меры частного сектора по разработке более детальной «наилучшей практики» в области управления.

ОЭСР и правительства стран-членов все больше признают синергизм между макроэкономической и структурной политикой. Одним из ключевых элементов повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между администрацией компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными лицами. Корпоративное управление также определяет рамки, в которых намечаются задачи компании, а также средства достижения этих задач и мониторинга деятельности компании. Надлежащее корпоративное управление должно создавать стимулы для того, чтобы правление и администрация компании стремились к достижению целей, отвечающих интересам компании и акционеров, а также облегчать действенный мониторинг, тем самым подталкивая фирмы к более эффективному использованию ресурсов.

Корпоративное управление является лишь частью более широкого экономического контекста, в котором действуют фирмы, включающего, например, макроэкономическую политику и уровень конкуренции на рынках товаров и факторов производства. Рамки корпоративного управления также зависят от правовой, нормативной и институциональной среды. Кроме того, такие факторы, как деловая этика и осознание корпорацией экологических и общественных интересов стран, в которых они действуют, также может отразиться на репутации и долгосрочном преуспевании компании.

Хотя на процесс управления и принятия решений в компаниях влияет множество факторов, и они имеют важное значение для достижения успеха в долгосрочной перспективе, настоящие Принципы сосредоточены на проблемах управления, возникших в результате разделения собственности и управления. Некоторые прочие аспекты, касающиеся процессов принятия решений в компании, например, экологические и этические вопросы, также приняты во внимание, но в более детальной форме они раскрыты в других инструментах ОЭСР (включая Руководящие принципы для транснациональных предприятий и Рекомендации по проблеме коррупции) а также в инструментах других международных организаций.

Степень соблюдения корпорациями базовых принципов надлежащего корпоративного управления становится все более важным фактором при принятии решений по вопросам инвестиций. Особое значение имеют отношения между практикой управления корпорациями и все более интернациональным характером инвестиций. Международные потоки капитала дают компаниям возможность находить источники финансирования, используя гораздо более широкий круг инвесторов. Если страны хотят воспользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь долгосрочный, "спокойный" капитал, методы корпоративного управления должны быть убедительными и хорошо понятными по разные стороны границ. Даже в том случае, если компании не полагаются, главным образом, на иностранные источники финансирования, приверженность надлежащей практике корпоративного управления поможет укрепить доверие внутренних инвесторов, уменьшить стоимость капитала и, в конечном итоге, стабилизировать потоки капитала.

На корпоративное управление также воздействуют отношения между участниками в системе управления. Акционеры, имеющие контрольный пакет акций, которыми могут быть физические лица, семьи, альянсы или другие корпорации, действующие через холдинговую компанию или использующие взаимное владение акциями, могут существенно повлиять на корпоративное поведение. Будучи собственниками акций, институциональные инвесторы все больше требуют права голоса в управлении корпорациями на некоторых рынках. Индивидуальные акционеры обычно не стремятся пользоваться своими правами управления, но их не может не волновать, насколько справедливо относятся к ним представители администрации и акционеры, владеющие контрольным пакетом акций. Кредиторы, играют важную роль в некоторых системах управления и в потенциале могут осуществлять внешний надзор за эффективностью деятельности корпораций. Работники и другие заинтересованные лица вносят важный вклад в достижение долгосрочного успеха и эффективности корпораций, тогда как правительства создают общие институциональные и правовые рамки корпоративного управления. Роль каждого из этих участников и их взаимодействие варьируются весьма широко как в странах-членах ОЭСР, так и за их пределами. Отчасти эти отношения регулируются законодательными и нормативными актами, а отчасти - добровольным приспособлением к меняющимся условиям и рыночными силами.

Не существует единой системы хорошего корпоративного управления. В то же время, работа, проведенная в странах-членах и ОЭСР, позволила выявить некоторые общие элементы, лежащие в основе надлежащего корпоративного управления. Принципы, основанные на этих общих элементах, сформулированы с тем, чтобы охватить различные существующие модели. Например, в них не подразумевается никакая конкретная структура правления, а термин "правление" в том виде, в каком он используется в настоящем документе, включает различные национальные модели управленческих структур, встречающихся в странах-членах ОЭСР. В типичной системе, состоящей из двух уровней, которая используется в некоторых странах, термин «правление» применяется в Принципах для обозначения «наблюдательного совета» в то время, как термин «главные управляющие» обозначает «совет управляющих». В системах, где существует единый орган управления – совет, действия которого подконтрольны внутренним аудиторам, термин «совет», включает оба понятия.

Принципы не носят обязательного характера и не содержат каких-то рецептов для национального законодательства. Их задача - дать точку отсчета, которая могла бы служить ориентиром. Они могут быть использованы политическими лидерами при оценке и разработке правовой и нормативной базы корпоративного управления, отражающей экономические, социальные и правовые условия в их странах, а также участниками рынка при разработке своей собственной практики корпоративного управления.

Эти принципы носят эволюционный характер, и их следует пересматривать в свете существенных изменений условий. Для того, чтобы сохранить конкурентоспособность в меняющемся мире, корпорации должны обновлять и корректировать свою практику корпоративного управления таким образом, чтобы отвечать новым требованиям и использовать вновь возникающие возможности. Аналогичным образом, правительства несут ответственность за формирование эффективной нормативной базы, которая обладала бы достаточной гибкостью, чтобы рынки могли эффективно функционировать и оправдывать ожидания акционеров и других заинтересованных участников рынка. Именно правительствам и участникам рынка предстоит решать, как применять эти принципы при разработке своих рамок корпоративного управления, принимая во внимание плюсы и минусы регулирования.

Настоящий документ разделен на две части. В первой части документа изложены принципы, относящиеся к трем областям: I) Права акционеров; II) Равноправие акционеров; III) Роль заинтересованных лиц; IV) Раскрытие информации и прозрачность; V) Обязанности правления. В начале каждого раздела приводится один принцип, выделенный курсивом и жирным шрифтом, за которым следует ряд вспомогательных рекомендаций. Во второй части документа принципы даются с аннотациями, в которых содержатся комментарии к ним, призванные помочь читателю понять их логику. В этих аннотациях также могут содержаться описания господствующих тенденций и других альтернатив, а также примеры, которые могут оказаться полезными при практическом применении этих принципов.

I. Права акционеров

Система корпоративного управления должна защищать права акционеров.

- A. К основным правам акционеров относятся права на: 1) надежные методы регистрации собственности; 2) передачу акций; 3) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; 4) участие и голосование в общих собраниях акционеров; 5) участие в выборах правления; и 6) долю в прибыли корпорации.
- Б. Акционеры имеют право на участие в принятии решений и получение достаточной информации относительно решений, связанных с принципиальными изменениями в корпорации, таких как: 1) внесение поправок в устав или аналогичный документ, регулирующий управление компанией; 2) разрешение на дополнительный выпуск акций; и 3) сделки чрезвычайного характера, которые по сути ведут к продаже компании.
- В. Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них, они должны получать информацию о правилах, включая регламент голосования, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров:
 - 1. Акционеры должны получать достаточную и своевременную информацию относительно сроков и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны решаться на этом собрании.
 - 2. Акционерам должна предоставляться возможность задавать вопросы правлению и, в пределах разумных ограничений, предлагать дополнительные вопросы в повестку дня общего собрания.
 - 3. Акционеры должны иметь возможность голосовать лично или заочно, причем голоса, поданные и лично, и заочно, должны считаться равноправными.
- Г. Структуры капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с их долей в акционерной собственности, должны предаваться гласности.
- Д. Рынки корпоративного контроля должны иметь возможность функционировать эффективным и прозрачным образом.
 - 1. Правила и процедуры, регулирующие приобретение корпоративного контроля на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера, такие как слияния и продажа значительной части активов корпорации, должны четко формулироваться и предаваться гласности, с тем чтобы инвесторы понимали свои права и средства правовой защиты. Сделки должны совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров в соответствии с их классом.
 - 2. Механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от ответственности.
- Е. Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать, какие издержки и выгоды несет использования ими своего права голоса.

SG/CG(99)5

II. Равноправие акционеров

Система корпоративного управления должна обеспечивать равноправие акционеров, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.

- A. **Отношение ко всем акционерам, относящимся к одному классу, должно быть одинаковым.**
 - 1. **В рамках одного класса все акционеры должны иметь одинаковые права голоса. Все инвесторы должны иметь возможность до покупки акций получить информацию о правах голоса, связанных с тем или иным классом акций. Любые изменения прав голоса должны утверждаться голосованием акционеров.**
 - 2. **Управляющие акциями или доверенные лица должны голосовать по согласованию с владельцем акций, интересы которого они представляют.**
 - 3. **Регламент и процедура проведения общих собраний акционеров должны обеспечивать равноправие всех акционеров. Процедуры, принятые в компании, не должны без надобности усложнять участие в голосовании или связывать его с излишними расходами.**
- B. **Операции с использованием закрытой информации и сделки за спиной акционеров и должны быть запрещены.**
- B. **Члены правления и представители администрации должны быть обязаны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.**

III. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией

Система корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании богатства и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.

- A. Система корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц.
- Б. Если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.
- В. Система корпоративного управления должна разрешать участие заинтересованных лиц в мерах по повышению производительности.
- Г. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

IV. Раскрытие информации и прозрачность

Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем материальным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, производительность, собственность и управление компании.

- A. Материальная информация, подлежащая раскрытию включает (но не исчерпывается этим):
1. Результаты финансовой и операционной деятельности компании;
 2. Задачи компании;
 3. Общая структура собственности и распределение прав голоса;
 4. Список членов правления и ключевых представителей администрации, а также получаемое ими вознаграждение;
 5. Прогнозируемые материальные факторы риска;
 6. Материальные вопросы, связанные с работниками и другими заинтересованными лицами;
 7. Структура и политика управления.
- Б. Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.
- В. Для того, чтобы гарантировать, что финансовая отчетность подготовлена и представлена надлежащим образом, следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого аудитора, который дает внешнюю и объективную оценку этой отчетности.
- Г. Каналы распространения информации должны предусматривать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

V. Обязанности правления

Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией, эффективный надзор за ней со стороны ее правления, а также ответственность правления перед компанией и акционерами.

- A. Члены правления должны действовать на основании всей необходимой информации, добросовестно, с должным благоразумием и осторожностью, в лучших интересах компании и акционеров.
- B. Если решения правления могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, правление должно одинаково справедливо относиться ко всем акционерам.
- V. Правление должно обеспечить выполнение соответствующего законодательства и учитывать интересы заинтересованных лиц.
- G. Правление должно выполнять определенные ключевые функции, в том числе:
 - 1. Пересматривать и направлять корпоративную стратегию, основные планы действий, политику управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы, намечать ориентиры эффективности, осуществлять наблюдение за выполнением планов и работой корпорации, а также контролировать основные расходы, приобретения и продажи.
 - 2. Подбирать ключевые управленческие кадры, назначать им вознаграждение, осуществлять надзор за их деятельностью и, в случае необходимости, увольнять их и следить за планированием подбора смены.
 - 3. Пересматривать вознаграждение, получаемое управляющими и членами правления компании, обеспечивать формальный и прозрачный процесс назначения членов правления.
 - 4. Отслеживать и урегулировать потенциальные конфликты интересов администрации, членов правления и акционеров, включая использование активов корпорации в личных целях и злоупотребления при совершении сделок с лицами, связанными с компанией.
 - 5. Обеспечивать правильность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации, включая проведение независимых аудиторских проверок, а также создавать необходимые системы контроля, в частности, системы отслеживания рисков, финансового контроля и контроля за соблюдением законодательства.
 - 6. Следить за эффективностью практики управления, в рамках которой оно действует, и по мере необходимости вносить в нее изменения.
 - 7. Контролировать процесс раскрытия и распространения информации.
- D. Правление должно иметь возможность выносить объективное суждение по делам корпорации, не будучи зависимым, в частности, от администрации.
 - 1. Правление должно рассмотреть вопрос о передаче в ведение достаточному количеству своих членов, не занимающих административных постов и способных выносить независимые суждения, вопросов, которые в потенциале могут привести к возникновению конфликта интересов. Примерами таких

ключевых обязанностей могут быть финансовая отчетность, назначение на административные должности и вопросы оплаты труда работников администрации.

2. Члены правления должны уделять достаточное время выполнению своих обязанностей.
- Е. Для того, чтобы иметь возможность выполнять свои обязанности, члены правления должны иметь доступ к точной, относящейся к делу и своевременной информации.

**Аннотации к
Принципам корпоративного управления ОЭСР**

I. Права акционеров

Система корпоративного управления должна защищать права акционеров.

У инвесторов, вкладывающих средства в акционерный капитал, есть определенные права. Например, акцию можно купить, продать или передать. Акция также дает инвестору право на часть прибыли корпорации, а его ответственность ограничивается размерами его вклада. Кроме того, владение акцией дает право на получение информации о корпорации и право оказывать влияние на деятельность корпорации, главным образом путем участия в общих собраниях акционеров и голосования на них.

Однако на практике корпорация не может управляться путем проведения референдумов среди акционеров. В собрании акционеров входят физические лица и институты с часто несовпадающими интересами, целями, инвестиционными перспективами и возможностями. Более того, администрация корпорации должна иметь возможность быстро принимать решения по вопросам бизнеса. В свете этих реалий и сложности управления делами корпорации в условиях быстро меняющихся и постоянно обновляющихся рынков, мало кто ожидает, что акционеры будут брать на себя ответственность за управление деятельностью корпорации. Ответственность за корпоративную стратегию и ее операции, как правило, возлагается на правление и административную команду, члены которой подбираются, мотивируются и, в случае необходимости, снимаются с должности правлением.

Права акционеров оказывать влияние на деятельность корпорации ограничиваются рядом фундаментальных вопросов, таких, как выборы членов правления или другие средства оказания влияния на состав правления, внесение поправок в уставные документы компании, утверждение особо важных сделок и другие базовые вопросы, перечисленные в законе об акционерных компаниях и внутренних документах компании. Настоящий раздел можно рассматривать как изложение самых основных прав акционеров, признанных законом практически во всех странах ОЭСР. В различных юрисдикциях встречаются и другие дополнительные права, например, на утверждение или выбор аудиторов, прямое назначение членов правления, передачу акций в залог, одобрение распределения прибыли и др.

- А. К основным правам акционеров относятся права на: 1) надежные методы регистрации собственности; 2) передачу акций; 3) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; 4) участие и голосование в общих собраниях акционеров; 5) участие в выборах правления; и 6) долю в прибыли корпорации.**
- Б. Акционеры имеют право на участие в принятии решений и получение достаточной информации относительно решений, связанных с принципиальными изменениями в корпорации, таких как: 1) внесение поправок в устав или аналогичный документ, регулирующий управление компанией; 2) разрешение на дополнительный выпуск акций; и 3) сделки чрезвычайного характера, которые по сути ведут к продаже компании.**
- В. Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них, они должны получать информацию о правилах, включая регламент голосования, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров:**
 - 1. Акционеры должны получать достаточную и своевременную информацию относительно сроков и места проведения общих собраний и их повестки дня, а также полную и своевременную информацию по вопросам, которые должны решаться на этом собрании.**
 - 2. Акционерам должна предоставляться возможность задавать вопросы правлению и, в пределах разумных ограничений, предлагать дополнительные вопросы в повестку дня общего собрания.**

Для того, чтобы облегчить участие инвесторов в общих собраниях, некоторые компании облегчают возможность включения акционерами дополнительных пунктов в повестку дня, упрощая процесс внесения поправок и постановлений. Также расширяются возможности акционеров заранее задавать вопросы и получать на них ответы от администрации и членов правления. Компании справедливо принимают меры, чтобы не допустить попыток вносить в повестку дня не относящиеся к делу или провокационные вопросы. Например, разумным условием является требование, согласно которому для включения предложенных акционерами постановлений в повестку дня они должны получить поддержку присутствующих, являющихся держателями определенного количества акций.

3. Акционеры должны иметь возможность голосовать лично или заочно, причем голоса, поданные и лично, и заочно, должны считаться равноправными.

Предлагаемые принципы рекомендуют в основном признавать голосование по доверенности. Более того, из задачи расширения участия акционеров следует, что компании положительно относятся к более широкому использованию техники при голосовании, включая голосование по телефону и электронное голосование. Растущее влияние иностранных акционеров означает, что в целом компании должны прилагать все усилия, чтобы предоставить акционерам возможность участвовать в голосовании при помощи средств, основанных на современных технологиях. Эффективное участие акционеров в общих собраниях можно упростить путем развития надежных электронных средств коммуникации и разрешения акционерам поддерживать связь друг с другом, без соблюдения формальностей, предусмотренных при выдаче доверенности. Для обеспечения прозрачности необходимо разработать такие процедурные правила проведения собраний, которые позволяли бы надлежащим образом вести подсчет и регистрацию голосов, а также своевременно объявлять о результатах голосования.

Г. Структуры капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с их долей в акционерной собственности, должны предаваться гласности.

Некоторые структуры капитала ведут к усилению контроля некоторых групп акционеров над корпорацией до уровня, не соответствующего их доле собственности в акционерном капитале компании. Структуры по типу пирамид и взаимное владение акциями могут использоваться для того, чтобы уменьшить влияние на корпоративную политику акционеров, не владеющих контрольными пакетами акций.

Помимо отношений собственности влиять на контроль над корпорацией можно и другими способами. Распространенным средством, к которому прибегают группы акционеров, по отдельности владеющие относительно небольшими долями акционерного капитала, является сговор между акционерами, направленный на достижение эффективного большинства или, по крайней мере, создание самого мощного отдельного блока акционеров. Такие соглашения между акционерами обычно дают тем, кто в них участвует, предпочтительное право покупки акций, если другие участники соглашения захотят их продать. Эти соглашения также могут содержать положения, обязывающие участников не продавать свои акции в течение определенного промежутка времени. Они также могут предусматривать обязательство участников голосовать единым блоком.

Введение верхнего предела по числу голосов ограничивает количество голосов, которые могут быть поданы одним акционером, независимо от количества акций, которыми он может в действительности владеть. Поэтому такие ограничения ведут к перераспределению

контроля и могут стать дополнительным стимулом для участия акционера в собрании акционеров (или отказе от него).

Учитывая способность этих механизмов перераспределять возможности акционеров влиять на политику компании, акционеры могут с полным основанием рассчитывать на то, что все подобные структуры капитала и процедуры будут достоянием гласности.

Д. Рынки корпоративного контроля должны иметь возможность функционировать эффективным и прозрачным образом.

- 1. Правила и процедуры, регулирующие приобретение корпоративного контроля на рынках капитала, а также сделки чрезвычайного характера, такие как слияния и продажа значительной части активов корпорации, должны четко формулироваться и предаваться гласности, с тем чтобы инвесторы понимали свои права и средства правовой защиты. Сделки должны совершаться по прозрачным ценам и на справедливых условиях, защищающих права всех акционеров в соответствии с их классом.**
- 2. Механизмы, препятствующие поглощению компании, не должны использоваться для того, чтобы оградить администрацию от ответственности.**

В некоторых странах компании применяют механизмы, призванные защитить их от поглощений. Однако как инвесторы, так и фондовые биржи выражают беспокойство в связи с тем, что широкое использование таких механизмов может стать серьезным препятствием для функционирования рынка корпоративного контроля. В некоторых случаях средством защиты от поглощений могут служить меры, направленные на то, чтобы оградить администрацию от мониторинга со стороны акционеров.

Е. Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать, какие издержки и выгоды несет использование ими своего права голоса.

В настоящих Принципах не содержится рекомендаций по какой-то конкретной инвестиционной стратегии для инвесторов и не ставится задача определить оптимальную степень активности инвесторов. Тем не менее, многие инвесторы заключили, что положительный финансовый результат можно получить путем проведения аналитических исследований в разумном объеме и использования своих прав голосования. Некоторые институциональные инвесторы также предоставляют информацию о политике, проводимой ими в отношении компаний, в которые они инвестируют.

II. Равноправие акционеров

Система корпоративного управления должна обеспечивать равноправие акционеров, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.

Уверенность инвесторов в том, что предоставляемый ими капитал будет защищен от злоупотреблений или растраты представителями администрации корпорации, членами правления или акционерами, владеющими контрольным пакетом акций, является важным фактором на рынке капитала. У правления, управляющих и крупных акционеров могут появиться возможности для осуществления операций, отвечающих их собственным интересам, в ущерб мелким акционерам. Настоящие Принципы предусматривают равноправие как внутренних, так и иностранных инвесторов в процессе корпоративного управления. Они не касаются политики правительств в области регулирования прямых иностранных инвестиций.

Один из путей осуществления акционерами своих прав является возможность привлекать администрацию и членов правления к правовой и административной ответственности. Опыт показывает, что важным показателем, определяющим степень защиты прав акционера, является наличие эффективных методов правовой защиты от нарушений, не требующих чрезмерных расходов и не связанных с неоправданными задержками по времени. Доверие мелких акционеров растет, если правовая система предусматривает механизмы, позволяющие мелким акционерам обращаться в суд, если у них есть веские основания считать, что их права были нарушены.

Существует определенная опасность того, что правовая система, позволяющая любому инвестору оспаривать действия корпорации в суде, может увязнуть в судебных тяжбах. Поэтому многие правовые системы включают положения по защите администрации и членов правления от злоупотреблений судебными исками в виде тестов на достаточность жалоб акционеров, так называемые "безопасные гавани" для действий администрации и членов правления (такие, как правило бизнес-суждений), а также для раскрытия информации. В конечном итоге, необходимо найти золотую середину, чтобы одновременно и предоставить инвесторам возможность правовой защиты в случае нарушения их имущественных прав, и избежать бесконечных судебных разбирательств. Многие страны пришли к выводу о том, что альтернативные процедуры разрешения споров, такие как административные слушания или арбитражные процедуры, организованные органами, регулирующими рынки ценных бумаг, или другими регулирующими органами, представляют собой эффективный метод урегулирования споров, по крайней мере в качестве первой инстанции.

A. Отношение ко всем акционерам, относящимся к одному классу, должно быть одинаковым.

1 В рамках одного класса все акционеры должны иметь одинаковые права голоса. Все инвесторы должны иметь возможность до покупки акций получить информацию о правах голоса, связанных с тем или иным классом акций. Любые изменения прав голоса должны утверждаться голосованием акционеров.

Оптимальная структура капитала фирмы лучше всего определяется администрацией и правлением с одобрения акционеров. Некоторые компании выпускают привилегированные акции, которые дают их держателям преимущественное право на получение части прибыли фирмы, но, как правило, не дают права голоса. Компании также могут выпускать сертификаты участия или акции, не дающие прав голоса, которые, как можно предположить, продаются по цене, отличной от акций с правом голоса. Все эти структуры могут быть эффективным средством такого распределения риска и прибыли, какого требуют интересы компании и принципы экономного финансирования. В настоящих Принципах не сформулировано какого-либо определенного отношения к концепции "одна акция - один голос". Однако, ее поддерживают многие институциональные инвесторы и ассоциации акционеров.

Инвесторы вправе рассчитывать на то, что их проинформируют об их праве голоса до того, как они осуществят свои инвестиции. После того, как капиталовложение состоялось, их права не должны меняться, если у них, как держателей голосующих акций, не было возможности принять участие в выработке этого решения. Предложения по изменению прав голоса акций различных классов, как правило, представляются на утверждение общего собрания акционеров предусмотренным уставом большинством голосующих акций тех категорий, в которые предлагается внести изменения.

1. Управляющие акциями или доверенные лица должны голосовать по согласованию с владельцем акций, интересы которого они представляют.

В некоторых странах ОЭСР финансовые институты, управлявшие акциями от имени инвесторов, традиционно сами голосовали этими акциями. Таких управляющих, как банки и брокерские фирмы, выступавших в роли доверенных лиц своих клиентов как держатели их ценных бумаг, порой обязывали голосовать в поддержку администрации, если они не получали от акционера конкретного поручения об ином.

В странах-членах ОЭСР набирает силу тенденция к демонтажу положений, которые автоматически разрешают управляющим акциями институтам голосовать вместо акционеров. В некоторых странах недавно были пересмотрены соответствующие правила, и теперь управляющие институты обязаны предоставлять акционерам информацию относительно различных вариантов осуществления их прав голоса. Акционеры могут делегировать все свои права голоса таким управляющим или предпочесть получить информацию обо всех предстоящих голосованиях акционеров и решить в каких-то случаях проголосовать по собственному усмотрению, а в других - делегировать права голоса управляющему. Необходимо найти разумный баланс между интересами акционера, чтобы управляющий не пользовался его правом голоса без учета его желаний, и интересами управляющего, чтобы не обременять его необходимостью всякий раз получать согласие акционера перед голосованием. Достаточно разъяснить акционерам, что, если не будет получено распоряжения об обратном, управляющий проголосует этими акциями так, как он сочтет нужным в соответствии с интересами акционера.

Следует отметить, что это положение не распространяется на осуществление прав голоса доверителями или другими лицами, действующими в соответствии со специальным правовым мандатом (например, такими, как управляющие конкурсной массой при банкротстве и судебные исполнители).

2. Регламент и процедура проведения общих собраний акционеров должны обеспечивать равноправие всех акционеров. Процедуры, принятые в компании, не должны без надобности усложнять участие в голосовании или связывать его с излишними расходами.

В Разделе I настоящих Принципов право на участие в общих собраниях акционеров было указано как право акционеров. Администрация и инвесторы, владеющие контрольными пакетами акций, время от времени стремятся заставить мелких или иностранных инвесторов отказаться от попыток оказать влияние на управление компанией. Некоторые компании взимают плату за голосование. К другим препятствиям относятся запрет на голосование по доверенности и требование личного присутствия на общем собрании акционеров для участия в голосовании. Есть и другие процедуры, которые делают осуществление прав собственности практически нереальным. Материалы могут рассылаться, когда остается слишком мало времени до общего собрания акционеров, чтобы инвесторы могли их обсудить и проконсультироваться. Многие компании в странах ОЭСР стремятся

совершенствовать каналы коммуникации с акционерами, в том числе и для принятия решений. Поощряются усилия компаний, направленные на устранение искусственных барьеров на пути участия в общих собраниях.

Б. Операции с использованием закрытой информации и не честные сделки за спиной акционеров и должны быть запрещены.

Не честные сделки за спиной акционеров совершаются, когда лица, имеющие тесные отношения с компанией, пытаются эксплуатировать эти связи в ущерб интересам компании. Поскольку сделки на основе информации для внутреннего пользования означают манипулирование рынками капитала, они запрещены нормативными актами о ценных бумагах, законами об акционерных обществах и/или уголовным законодательством в большинстве стран ОЭСР. Однако такая практика запрещена не во всех юрисдикциях, а в некоторых случаях практическое правоприменение не отличается настойчивостью. Можно считать, что такая практика идет вразрез с принципами надлежащего корпоративного управления постольку, поскольку она нарушает принцип равноправия акционеров.

Настоящие принципы подтверждают, что у инвесторов есть разумные основания рассчитывать на запрет сделок с использованием внутренней информации. В тех случаях, когда в законодательстве нет прямого запрета таких злоупотреблений или когда правоприменение не отличается эффективностью, важно, чтобы правительства приняли меры по устранению таких лазеек.

В. Члены правления и представители администрации должны быть обязаны сообщать о своей материальной заинтересованности в сделках или вопросах, касающихся корпорации.

Настоящее положение касается ситуаций, когда члены правления и управляющие поддерживают с компанией деловые, семейные или другие особые отношения, которые могут повлиять на их суждение относительно той или иной сделки.

III. Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией

Система корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании богатства и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.

Ключевым аспектом корпоративного управления является обеспечение притока внешнего капитала на фирмы. Корпоративное управление также предусматривает поиск путей, чтобы подтолкнуть различных заинтересованных в фирме лиц к осуществлению на социально эффективном уровне инвестиций в человеческий и физический капитал фирмы. Конкурентоспособность и итоговый успех корпорации являются результатом коллективной работы, в которую вносят свой вклад различные поставщики ресурсов, включая инвесторов, работников, кредиторов и поставщиков. Корпорации должны признать, что вклад заинтересованных лиц представляет собой ценный ресурс для создания конкурентоспособных и прибыльных компаний. Поэтому долгосрочным интересам корпорации отвечает укрепление сотрудничества с заинтересованными лицами с целью создания богатства. Система управления должна исходить из того, что интересам корпорации отвечает признание интересов заинтересованных лиц и их вклада в долгосрочный успех корпорации.

А. Система корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц.

Во всех странах ОЭСР права заинтересованных лиц утверждены законодательством, например, трудовым законодательством, торговым правом, контрактным правом и законодательством о несостоятельности. Даже в тех сферах, в которых интересы заинтересованных лиц не защищены законодательно, многие фирмы берут на себя дополнительные обязательства по отношению к заинтересованным лицам, причем забота о репутации и эффективности работы корпорации часто требует признания все возрастающего объема таких интересов.

Б. Если их интересы защищаются законом, заинтересованные лица должны иметь возможность прибегать к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.

Правовая система и процесс правоприменения должны быть прозрачными и не должны препятствовать контактам между заинтересованными лицами и их возможности добиваться восстановления справедливости в случае нарушения их прав.

В. Система корпоративного управления должна разрешать участие заинтересованных лиц в мерах по повышению производительности.

В системах корпоративного управления заинтересованным лицам отводятся различные роли. Степень участия таких лиц в корпоративном управлении зависит от национальных законов и практики, принятой в различных странах, а также может варьироваться от компании к компании. Примерами механизмов вовлечения в такую работу заинтересованных лиц являются: представительство работников в правлении; планы владения акциями для работников фирмы или другие механизмы раздела прибыли или процессы управления, в которых при принятии определенных ключевых решений принимаются во внимание точки зрения заинтересованных лиц. Кроме того, к ним могут относиться участие кредиторов в управлении в контексте процедур несостоятельности.

Г. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

Там, где законы и практика систем корпоративного управления предусматривают участие заинтересованных лиц, важно, чтобы последние имели доступ к информации, необходимой для исполнения их обязанностей.

IV. Раскрытие информации и прозрачность

Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем материальным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, производительность, собственность и управление компании.

В большинстве стран ОЭСР большой объем информации собирается (как в обязательном, так и в добровольном порядке) публичными предприятиями, акции которых котируются на фондовых биржах, и незарегистрированными на бирже крупными предприятиями, а впоследствии распределяется среди широкого круга пользователей. Публичное раскрытие информации требуется, как минимум, раз в год, хотя в некоторых странах такую информацию необходимо представлять раз в полгода, раз в квартал или даже еще чаще (если в компании произошли изменения материального характера). Не довольствуясь рамками минимальных требований к раскрытию информации, компании часто добровольно представляют информацию о себе в ответ на требования рынка.

Строгий режим раскрытия информации является главной опорой рыночного мониторинга компаний и имеет ключевое значение для осуществления акционерами своих прав голоса. Опыт стран с большими и активными фондовыми рынками показывает, что раскрытие информации также может быть мощным инструментом воздействия на поведение компаний и защиты инвесторов. Строгий режим раскрытия информации может помочь в привлечении капитала и поддержании доверия к рынкам капитала. Акционеры и потенциальные инвесторы нуждаются в регулярном доступе к надежной и сопоставимой информации, достаточно детальной, чтобы они могли оценить качество управления администрацией и принимать информированные решения по вопросам оценки, собственности и голосовании акциями. Недостаточная или нечеткая информация может ухудшить функционирование рынка, повысить стоимость капитала и привести к ненормальному распределению ресурсов.

Раскрытие информации также помогает улучшить понимание населением структуры и деятельности предприятий, корпоративной политики и деятельности в отношении экологических и этических стандартов, а также взаимоотношений компаний с общественностью страны, в которой они функционируют. В этом контексте важно следовать положениям Руководства ОЭСР для транснациональных предприятий.

Требования раскрытия информации не должны возлагать на предприятия ненужного административного бремени или неоправданных расходов. Нет необходимости и в том, чтобы компании сообщали о себе информацию, которая может поставить под угрозу их конкурентные позиции, если только раскрытие такой информации не требуется для принятия максимально информированного инвестиционного решения или для того, чтобы не вводить инвестора в заблуждение. Для того, чтобы определить минимум информации, необходимый для раскрытия, многие страны применяют концепцию материальности. Материальная информация определяется как информация, непредставление или искажение которой может повлиять на экономические решения, принимаемые пользователями информации.

В настоящих Принципах поддерживается раскрытие информации о любых материальных изменениях, которые могут произойти в период между представлением регулярных отчетов. Документ также поддерживает одновременное предоставление информации всем акционерам, чтобы обеспечить их равноправие.

A. Материальная информация, подлежащая раскрытию включает (но не исчерпывается этим):

1. Результаты финансовой и операционной деятельности компании.

Прошедшие аудиторскую проверку финансовые отчеты, показывающие финансовые показатели и финансовое положение компании (как правило, к ним относятся баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о потоках денежных средств и примечания к финансовым отчетам) являются самым распространенным источником информации о компаниях. Две основные цели финансовых отчетов в их нынешнем виде состоят в

том, чтобы обеспечить надлежащий мониторинг и основу для оценки ценных бумаг. Протоколы обсуждений и анализ операций администрацией, как правило, также включается в годовые отчеты. Протоколы обсуждений являются наиболее полезными, если они читаются вместе с сопровождающими их финансовыми отчетами. Инвесторы особенно заинтересованы в информации, которая может пролить свет на перспективы деятельности предприятия.

Важно, чтобы раскрывалась информация о сделках, относящихся ко всей группе компаний. Утверждают, что неудачи в управлении часто объясняются неспособностью или нежеланием раскрыть "всю картину", в частности, в тех случаях, когда забалансовые статьи используются для предоставления гарантий или аналогичных обязательств связанными между собой компаниями.

2. Задачи компании.

Компании действуют правильно, если помимо информации о своих коммерческих задачах они также сообщают сведения о своей политике в области деловой этики, окружающей среды и других обязательствах в сфере публичной политики. Такая информация может быть полезной для инвесторов и других пользователей для того, чтобы наилучшим образом оценить взаимоотношения между компаниями и общественностью страны, в которой они функционируют, а также шаги, которые компании предприняли для достижения своих целей.

3. Общая структура собственности и распределение прав голоса.

Одним из основополагающих прав инвесторов является право на получение информации о структуре собственности предприятия и об их правах по отношению к правам других собственников. Часто различные страны требуют раскрытия данных о собственности после преодоления определенного порога собственности. К таким данным может относиться информация об основных акционерах и других лицах, которые контролируют или могут контролировать компанию, включая информацию о специальных правах голоса, соглашениях между акционерами, владении контрольными или крупными пакетами акций, значительной перекрестной акционерной собственности и взаимных гарантиях. (См. Раздел I.G.) Также ожидается, что компании будут предоставлять информацию о сделках с компаниями, связанными с ними специальными отношениями.

4. Список членов правления и ключевых представителей администрации, а также получаемое ими вознаграждение.

Инвесторам требуется информация о членах правления и ключевых представителях администрации, чтобы они могли оценить их опыт и квалификацию, а также возможность возникновения конфликтов интересов, которые могут повлиять на их суждение.

Акционерам также небезразлично, как оплачивается труд членов правления и работников администрации. Ожидается, что компании, как правило, будут представлять достаточную информацию о вознаграждении, выплачиваемом членам правления и ключевым представителям администрации (индивидуально или в совокупности), чтобы инвесторы могли надлежащим образом оценить плюсы и минусы политики оплаты труда и влияние схем повышения материальной заинтересованности, таких как возможность выкупа акций, на производительность.

5. Прогнозируемые материальные факторы риска.

Пользователи финансовой информации и участники рынка нуждаются в информации о материальных рисках, которые в разумных пределах поддаются прогнозированию. К таким рискам могут относиться: риски, связанные с конкретной отраслью экономики или географическим районом; зависимостью от определенных видов сырья; риски на финансовом рынке, включая риски, связанные с процентными ставками или обменным курсом валют; риски, связанные с деривативами и забалансовыми сделками, а также риски связанные с ответственностью в области охраны окружающей среды.

Принципы не предусматривают раскрытия информации на более детальном уровне, чем это необходимо, чтобы полностью проинформировать инвесторов о материальных рисках предприятия. Раскрытие информации о рисках наиболее эффективно, если при этом учитываются особенности той отрасли экономики, о которой идет речь. Также полезно сообщать информацию о том, установили ли компании системы мониторинга рисков.

6. Материальные вопросы, связанные с работниками и другими заинтересованными лицами.

Поощряется представление компаниями информации по ключевым вопросам, касающимся работников и других заинтересованных лиц, которые могут оказать материальное воздействие на результаты деятельности компании. Также может быть представлена информация по таким вопросам, как отношения между работниками и администрацией и отношения с другими заинтересованными лицами, такими как кредиторы, поставщики и местные власти.

В некоторых странах требуется представление подробной информации по кадровым вопросам. Кадровая политика, в том числе программы повышения квалификации или планы владения акциями для работников компании, могут быть источником важной информации для участников рынка о конкурентных преимуществах той или иной компании.

7. Структура и политика управления.

Поощряется представление компаниями отчетов о том, как они на практике применяют соответствующие принципы корпоративного управления. Раскрытие информации о структурах управления и политике компании, в частности о распределении полномочий между акционерами, администрацией и членами правления, важна для оценки управления компанией.

Б. Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

Ожидается, что применение высоких стандартов качества приведет к значительному расширению возможностей инвесторов по надзору за компанией, обеспечивая растущую надежность и сопоставимость отчетности, а также лучшее представление об эффективности работы компании. Качество информации зависит от стандартов ее сбора и раскрытия. Настоящие Принципы поддерживают разработку высококачественных стандартов, признаваемых на международном уровне, которые могут способствовать повышению сопоставимости информации между странами.

В. Для обеспечения объективного внешнего контроля за правильностью подготовки и представления финансовой отчетности следует ежегодно проводить аудиторские проверки с использованием независимого аудитора.

Многие страны рассматривали меры по укреплению независимости аудиторов и повышению их ответственности перед акционерами. В широких кругах считают, что применение высококачественных стандартов аудита и этических кодексов является одним из лучших методов укрепления самостоятельности и престижа этой профессии. К дополнительным мерам относятся такие, как усиление позиций аудиторских комитетов правления и повышение уровня ответственности правления в процессе выбора аудитора.

Страны ОЭСР рассматривают и другие предложения. В некоторых странах введены ограничения на процент дохода, не связанного с аудитом, который аудитор может получить от конкретного клиента. Другие страны обязывают компании раскрывать размеры платы, взимаемой аудиторами за услуги, не связанные с проведением аудиторских проверок. Кроме того, могут вводиться ограничения на совокупный процент аудиторского дохода, который аудитор может получить от одного клиента. К другим предложениям относятся такие, как оценка другим аудитором качества проведенной аудиторской проверки, запрет на предоставление услуг, не связанных с аудиторскими проверками, обязательная ротация аудиторов и прямое назначение аудиторов акционерами.

- Г. Каналы распространения информации должны предусматривать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.**

Каналы распространения информации могут быть так же важны, как и содержание самой информации. Хотя раскрытие информации часто предусмотрено законодательством, хранение данных и доступ к информации могут оказаться сложным и дорогостоящим процессом. В некоторых странах хранение данных значительно упростилось благодаря внедрению электронных систем хранения и извлечения данных. Интернет и другие информационные технологии также дают возможность для совершенствования средств распространения информации.

V. Ответственность правления

Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство компанией и эффективный надзор за администрацией со стороны правления, а также ответственность правления перед компанией и акционерами.

Структуры правления и процедуры варьируются как между странами ОЭСР, так и внутри них. В некоторых странах существуют правления двух уровней, в которых функции надзора и управления возлагаются на разные органы. В таких системах, как правило, существуют "наблюдательный совет", в состав которого входят члены правления, не занимающие административных постов, и "совет управляющих", состоящий исключительно из административных работников. В других странах действуют "унитарные" структуры правления, в которых представлены члены, как занимающие, так и не занимающие посты в администрации. Их можно было применить к любой структуре правления, на которую Предполагается, что Принципы будут носить достаточно общий характер, чтобы возложены функции управления предприятием и надзора за администрацией.

Наряду с осуществлением корпоративной стратегии правление, прежде всего, отвечает за надзор за деятельностью администрации и получение соответствующих доходов акционерами, а также предотвращение конфликтов интересов и балансирование конкурирующих претензий к корпорации. Для того, чтобы правление эффективно выполняло свои обязанности, оно должно иметь определенную степень независимости от администрации. Еще одна важная обязанность правления состоит в том, чтобы создать систему, обеспечивающую соблюдение корпорацией соответствующего законодательства, включая законы о налогообложении, конкуренции, труде, охране окружающей среды, равных возможностях, здравоохранении и безопасности. Кроме того, ожидается, что правление будет должным образом учитывать другие интересы заинтересованных лиц, включая работников, кредиторов, потребителей, поставщиков и местные власти. В этом контексте необходимо соблюдать экологические и социальные нормы.

- A. Члены правления должны действовать на основании всей необходимой информации, добросовестно, с должным благоразумием и осторожностью, в лучших интересах компании.**

В некоторых странах законодательно закреплено требование о том, чтобы правление действовало в интересах компании, при этом принимая во внимание интересы акционеров, сотрудников и общества. Деятельность в лучших интересах компании не предполагает, что администрация становится не уязвимой.

- B. Если решения правления могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, правление должно одинаково справедливо относиться ко всем акционерам.**

- V. Правление должно обеспечить выполнение соответствующего законодательства и учитывать интересы заинтересованных лиц.**

- G. Правление должно выполнять определенные ключевые функции, в том числе:**

- 1. Пересматривать и направлять корпоративную стратегию, основные планы действий, политику управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы, намечать ориентиры эффективности, осуществлять наблюдение за выполнением планов и работой корпорации, а также контролировать основные расходы, приобретения и продажи.**
- 2. Подбирать ключевые управленческие кадры, назначать им вознаграждение, осуществлять надзор за их деятельностью и, в случае необходимости, увольнять их и следить за планированием подбора смены.**

3. **Пересматривать вознаграждение, получаемое управляющими и членами правления компании, обеспечивать формальный и прозрачный процесс назначения членов правления.**
4. **Отслеживать и урегулировать потенциальные конфликты интересов администрации, членов правления и акционеров, включая использование активов корпорации в личных целях и злоупотребления при совершении сделок с лицами, связанными с компанией.**
5. **Обеспечивать правильность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации, включая проведение независимых аудиторских проверок, а также создавать необходимые системы контроля, в частности, системы отслеживания рисков, финансового контроля и контроля за соблюдением законодательства.**
6. **Следить за эффективностью практики управления, в рамках которой оно действует, и по мере необходимости вносить в нее изменения.**
7. **Контролировать процесс раскрытия и распространения информации.**

Конкретные функции членов правления могут различаться в соответствии с законами об акционерных компаниях, принятыми в той или иной юрисдикции, а также в соответствии с уставом компании. Однако приведенные выше элементы считаются необходимыми для корпоративного управления.

Д. Правление должно иметь возможность выносить объективное суждение по делам корпорации, не будучи зависимым, в частности, от ее администрации.

Многообразие структур и практики работы правления в различных странах потребует различных подходов к вопросу о независимости его членов. Для обеспечения независимости правления обычно требуется, чтобы достаточное число его членов не было работниками компании и не было тесно связано с компанией или с ее администрацией какими-то серьезными экономическими, семейными или иными отношениями. Это не мешает акционерам стать членами правления компании.

Независимые члены правления могут внести существенный вклад в оценку эффективности работы правления и администрации. Кроме того, они могут сыграть важную роль в тех областях, где интересы администрации, компании и акционеров могут расходиться, например, в вопросах оплаты труда работников администрации, планирования кадрового обновления, изменений корпоративного контроля, защиты от поглощений, крупных приобретений и аудиторской функции.

Председатель, как глава правления, может играть центральную роль в обеспечении эффективного управления предприятием и нести ответственность за эффективное функционирование правления. В некоторых странах в помощь Председателю может назначаться секретарь компании. При "унитарной" структуре правления часто предлагается разделение ролей Главы администрации (Главного управляющего) и Председателя как метод обеспечения надлежащего баланса власти, повышения ответственности и расширения возможностей правления по принятию независимых решений.

1. **Правление должно рассмотреть вопрос о передаче в ведение достаточному количеству своих членов, не занимающих административных постов и способных выносить независимые суждения, вопросов, которые в потенциале могут привести к возникновению конфликта интересов. Примерами таких**

ключевых обязанностей могут быть финансовая отчетность, назначение на административные должности и вопросы оплаты труда работников администрации.

Хотя ответственность за финансовую отчетность, оплату труда и назначения несет правление в целом, независимые члены правления, не занимающие административных постов, могут дать дополнительную гарантию участникам рынка относительно защищенности их интересов. Правление также может подумать о создании специальных комитетов для рассмотрения вопросов, в потенциале грозящих возникновением конфликта интересов. Эти комитеты могут ограничиваться минимально необходимым числом участников или состоять исключительно из членов, не занимающих административных постов.

2. Члены правления должны уделять достаточное время выполнению своих обязанностей.

Широко распространено мнение о том, что если член правления одновременно занимает посты во множестве других правлений, это может негативно сказываться на эффективности его работы. У компаний может возникнуть желание рассмотреть вопрос о том, не влияет ли совмещение чрезмерного количества постов в правлениях на эффективность работы. В системах некоторых стран количество мест в правлениях, которые возможно занимать, ограничено. Конкретные ограничения здесь не так важны, как обеспечение законности и доверия акционеров к членам правления.

Для того, чтобы улучшить практику работы правления и эффективность вклада его членов, некоторые компании посчитали полезным проводить обучение и добровольную самооценку членов правления в соответствии с конкретными потребностями компании. Это может означать, что члены правления приобретают соответствующие навыки при их назначении, а впоследствии знакомятся с новыми законами, нормативными актами и изменениями в области коммерческих рисков.

Е. Для того, чтобы иметь возможность выполнять свои обязанности, члены правления должны иметь доступ к точной, относящейся к делу и своевременной информации.

Для принятия решения членам правления требуется своевременная и относящаяся к делу информация. Члены правления, не занимающие постов в администрации, как правило, не имеют такого доступа к информации, как управляющие компании. Вклад первых в управление компанией может стать более весомым, если они будут иметь доступ к определенным ключевым лицам администрации, таким как, например, секретарь компании и внутренний аудитор, и смогут прибегать к консультациям независимых внешних экспертов за счет компании. Для надлежащего выполнения своих обязанностей члены правления должны быть уверены в том, что они получают точную, относящуюся к делу и своевременную информацию.