

# ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

---

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

РАЗРАБОТАНЫ

АССОЦИАЦИЕЙ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ (АНД)  
и РОССИЙСКИМ ИНСТИТУТОМ ДИРЕКТОРОВ (РИД)



ПРИ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКЕ  
МИНИСТЕРСТВА ТОРГОВЛИ США



МОСКВА 2004



## Информация о разработчиках



**Ассоциация Независимых Директоров (АНД)** создана в апреле 2002 года и является профессиональной организацией корпоративных директоров, основанной на принципах саморегулирования. В настоящее время АНД объединяет более 100 корпоративных директоров российских и международных компаний, экспертов в области корпоративного управления.

В 2003 году члены АНД стали независимыми директорами в таких компаниях как: Северо-Западный Телеком, Центртелеком, ТД «ГУМ», «Норильский никель», Вимм-Билль-Данн, Воткинская ГЭС, Калугаэнерго, Курганэнерго, Пермэнерго, Ставропольская ГРЭС, Аптека Холдинг и др.

Ассоциация оказывает содействие российским компаниям в повышении эффективности их деятельности путем внедрения передовых методик и практик управления в их деятельность. Ассоциация формирует и внедряет этические и профессиональные стандарты деятельности независимых директоров.

Ассоциация проводит мероприятия (конференции, семинары, круглые столы и корпоративные бизнес-тренинги), направленные на повышение эффективности советов директоров и организацию деятельности профессионального сообщества корпоративных директоров. В сферу деятельности Ассоциации входят широкий спектр исследований, консультирование и разработка корпоративных документов для российских компаний.

Важным проектом, реализуемым сейчас Ассоциацией (рассчитанным до конца 2005 года и финансово поддержанным USAID) является «Корпоративное управление: повышение роли и вклада независимых директоров». Его основными модулями являются: (1) проведение серии Конференций для собственников (акционеров), директоров и топ-менеджеров ведущих российских компаний по оптимизации отделения собственности от управления, повышению эффективности советов директоров; (2) «Усиление роли женщин в советах директоров российских компаний». В рамках второго модуля проводится исследование роли женщин и вырабатываются рекомендации, которые будут представлены на Международной конференции.

Ассоциация реализует также проекты: (1) «Роль независимого директора в российских компаниях»; (2) «Корпоративное управление в банках» (совместно с Национальной Фондовой Ассоциацией); (3) «Внедрение профессиональных стандартов и деловой этики в деятельность российских компаний».

Ассоциацией (совместно с РИД) на базе передового зарубежного и российского опыта разработан Кодекс независимого директора. Проект Кодекса был представлен в апреле 2003 г. в рамках Международной конференции "Вопросы корпоративного поведения на финансовом рынке", организованной ММВБ и Нью-Йоркской Фондовой Биржей при участии Ассоциации Независимых Директоров. Целью Кодекса является формирование стандартов деятельности и норм профессиональной этики независимых директоров в России, повышение доверия к институту независимых директоров со стороны инвестиционного сообщества и компаний.

**Россия, 115035, Москва, Садовническая наб., 77, стр. 1**  
**(095) 938-6651 [info@nand.ru](mailto:info@nand.ru) [www.nand.ru](http://www.nand.ru)**

**Соавтор разработки методических рекомендаций – Д.И. Черкаев, руководитель исследовательского центра Ассоциации Независимых Директоров, заместитель заведующего кафедрой Государственного Университета – Высшая школа экономики, преподаватель Высшей школы бизнеса МГУ им. Ломоносова, доцент, к. ю. н.**



## Информация о разработчиках



Российский институт директоров (РИД) – некоммерческое партнерство, созданное крупнейшими российскими компаниями-эмитентами в ноябре 2001 года с целью разработки, внедрения и мониторинга стандартов корпоративного управления в России.

Сегодня РИД – ведущий экспертно-ресурсный центр в области корпоративного управления, один из ключевых участников создания и текущего совершенствования российского Кодекса корпоративного поведения, разработчик Декларации принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров, а также Национального Реестра профессиональных корпоративных директоров и Национального рейтинга корпоративного управления (консорциум РИД и рейтингового агентства «Эксперт РА»). РИД проводит фундаментальные и прикладные исследования, законопроектную деятельность, консультирование и разработку внутренних документов корпоративного управления, а также подготовку кадров для компаний – лидеров российского бизнеса. По состоянию на март 2003 года свыше 150 членов советов директоров и высших менеджеров, а также 168 корпоративных секретарей прошли обучение на специализированных курсах РИД по ключевым аспектам корпоративного управления. Кадровый Центр РИД с 2003 года ведет Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров и содействует их выдвижению в советы директоров российских акционерных обществ от частных акционеров и государства как акционера.

С марта 2003 года Российский институт директоров является рабочим органом Национального Совета по корпоративному управлению – постоянно действующей общественной организации руководителей крупнейших российских промышленных и инвестиционных компаний, федеральных органов власти, профильных комитетов Государственной Думы и Совета Федерации.

Российский институт директоров при финансовой поддержке Агентства США по международному развитию (USAID) реализует комплексный проект на 2003-2006 годы «Совершенствование корпоративного управления в России», предусматривающий (1) проведение ежегодных исследований практики корпоративного управления в России, (2) разработку методики и осуществление регулярного рейтинга корпоративного управления, (3) разработку и внедрение профессионально-этических стандартов в корпоративном управлении, (4) осуществление специализированного обучения членов советов директоров и высших менеджеров в корпоративном управлении и (5) проведение публичных информационных и просветительских мероприятий по корпоративному управлению в Москве и регионах России.

**Россия, 121099, Москва, 1-й Смоленский переулок, д. 5/1**

**(095) 502- 9485 [info@rid.ru](mailto:info@rid.ru) [www.rid.ru](http://www.rid.ru)**

**Соавтор разработки методических рекомендаций – Ю.Н. Гусев, консультант по корпоративному управлению, этике и социальной ответственности; руководитель проекта «Совершенствование корпоративного управления в России» на 2003-2006 годы Российского института директоров и Агентства США по международному развитию (USAID); менеджер проекта «Национальный рейтинг корпоративного управления»; член Ассоциации независимых директоров; член Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров; MBA.**



**ВВЕДЕНИЕ ..... стр. 9**

1. Предназначение Методических рекомендаций
2. Актуальность вопросов деловой этики для российских компаний
3. Этические традиции предпринимательства в России
4. Российские факторы, влияющие на внедрение этики в деловую среду

**ГЛАВА 1. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ .... стр. 19**

1. Всеобщие (основополагающие) этические принципы делового поведения
2. Международные этические принципы бизнеса
3. Честность, порядочность и надежность
4. Уважение прав собственности
5. Коллегиальность
6. Критика, исправление этических ошибок и бесконфликтность
7. Экологический принцип
8. Гедонистический принцип
9. Благотворительность
10. Корпоративная социальная ответственность
11. Профессионализм, компетентность и информированность
12. Информированное согласие
13. Раскрытие информации
14. Конфиденциальность и профессиональная тайна
15. Действия при конфликте интересов
16. Защита и надлежащее использование активов корпорации
17. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм
18. Направление информации о чем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в государственные органы
19. Борьба с коррупцией

**ГЛАВА 2. ПРИНЦИПЫ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ДЛЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ ..... стр. 43**

1. Акционеры
2. Директора
3. Менеджеры
4. Работники
5. Инвесторы без права на участие в управлении компанией
6. Конкуренты
7. Поставщики
8. Потребители

**ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ ДОКУМЕНТОВ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ..... стр. 53**

1. Функции документов деловой этики
2. Типы документов деловой этики
3. Принципы оформления документов деловой этики

**ПРИЛОЖЕНИЯ: ПРИМЕРЫ ДОКУМЕНТОВ ДЕЛОВОЙ ЭТИКИ ..... стр. 57**

1. Российский Кодекс предпринимательской этики «12 принципов ведения дел в России» (1998, Торгово-промышленная палата России).
2. Хартия корпоративной деловой этики (2003, Российский союз предпринимателей и промышленников).
3. Кодекс корпоративного поведения (2002, Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг).
4. Кодекс независимого директора (2003, Ассоциация Независимых Директоров).
5. Декларация принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров (2003, Российский институт директоров).

## ВВЕДЕНИЕ

### Предназначение методических рекомендаций

Цель Методических рекомендаций – утолить определенный информационный и методический «голод», образовавшийся в результате осознания многими российскими предпринимателями утилитаризма и практической пользы деловой этики как существенного инструмента эффективного управления и развития бизнеса. В этой связи задача разработчиков рекомендаций – дать российским компаниям четкие ориентиры для быстрого прохождения пути от осознания потребности до практического внедрения корпоративной этики в деловые операции.

Методические рекомендации предназначены собственникам и ведущим менеджерам компаний крупного, среднего и быстрорастущего малого бизнеса, членам советов директоров, членам и экспертам комитетов советов директоров, а также менеджерам, которым поручена разработка и реализация программ корпоративной этики и социальной ответственности.

Методические рекомендации имеют универсальный базовый характер и предназначены российским компаниям независимо от сферы их бизнеса, размера, структуры и специфики деятельности.

Методические рекомендации основаны на передовом международном и российском опыте построения высокоэффективных деловых отношений.

Содержание и структура Методических рекомендаций максимально оптимизированы под их прикладное использование.

Введение Методических рекомендаций, содержащее изложение актуальности Методических рекомендаций, описание этических традиций предпринимательства в России и российской специфики их внедрения в деловую практику, может служить отправной точкой для обсуждения и принятия органом управления компании решения о внедрении стандартов деловой этики в свою деятельность, а также может быть учтено при составлении преамбулы своего кодекса корпоративной этики.

Глава 1 Методических рекомендаций об универсальных международных принципах деловой этики, применимых во всех сферах бизнеса, поможет компаниям сформулировать основополагающие принципы деловой этики, общие для всего холдинга, корпорации или всех структурных подразделений конкретной компании. Это позволит четко определить общие корпоративные принципы построения деловых отношений.

Глава 2 Методических рекомендаций, посвященная принципам деловой этики в корпоративном управлении, незаменима при составлении специальных глав этического кодекса компании о деловой этике в отношении компании со своими заинтересованными лицами – акционерами, директорами, менеджерами, инвесторами, деловыми партнерами и потребителями. Это поможет компаниям выработать принципы деловых отношений применительно к конкретной специфике предприятия, его подразделений и так называемым заинтересованным сторонам.

Глава 3 Методических рекомендаций рассказывает о типах документов деловой этики и принципах их оформления, дает методологическую базу для структурирования содержания этического кодекса конкретной компании.

Приложения Методических рекомендаций содержат документы деловой этики некоторых общероссийских предпринимательских и профессиональных объединений, а также актуальные выдержки о деловой этике из Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного акционерным обществам Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Эти документы могут быть дополнительными источниками информации для разработки российскими компаниями собственных кодексов деловой этики.

Следует отметить, что разработка качественных документов деловой этики как свода принципов деловых отношений – достаточно сложный и ответственный процесс, поскольку от его результатов во многом зависит эффективность бизнеса в целом. В этой связи, для разработки корпоративных кодексов деловой этики рекомендуется, по возможности, формировать специальные рабочие группы из числа высокопрофессиональных и авторитетных специалистов компании с привлечением внешних консультантов – экспертов по корпоративной этике и социальной ответственности.

## **Актуальность вопросов деловой этики для российских компаний**

Деловая этика – совокупность моральных принципов и норм предпринимательской деятельности. Внимание к этим вопросам может показаться преждевременным при наличии множества иных проблем, рисков и непредсказуемости, с которыми приходится сталкиваться при ведении бизнеса в России. Что заставляет все большее число российских компаний внедрять деловую этику в практику деятельности своих компаний?

В ущерб ускорению развития бизнеса российские компании вынужденно расходуют значительные ресурсы на защиту от криминальных вымогателей и недобросовестных конкурентов, на вынужденное «кормление» государственной и деловой коррупции-подкупа, на дополнительные проверки качества работ и усиленное контролирование партнеров по бизнесу и своих собственных сотрудников. Здравомыслящие российские предприниматели откровенно устали от «игры без правил» и поэтому коллегиально склоняются к «цивилизованному бизнесу», основанному на международных и лучших российских стандартах деловой этики.

Иностранные предприниматели и инвесторы, приходящие на российский рынок, также бывают откровенно обескуражены неэтичным и даже криминальным поведением конкурирующих участников бизнеса. Вне России наиболее известны её проблемы бюрократизации, коррупции, связей бизнеса с мафией, вымогательства, похищения предпринимателей или даже убийства как способа устранения конкурентов. Ясно, что такой инвестиционный климат – неприемлем для иностранного капитала в силу запредельных рисков и угрозы даже физическому благополучию предпринимателей.

Таким образом, деловая этика для современной России – это основополагающие «правила игры» в бизнесе, без которых он остается проблемным, рисковым и непредсказуемым. Поэтому здесь ширится осознание выгоды соблюдения принципов деловой этики – порядочность, надежность и честность в деловых отношениях становятся вровень с иными экономическими категориями бизнеса.

Особенно остро деловая этика необходима в корпоративном управлении – как существенный фактор регулирования сложной системы отношений между акционерами, советом директоров, менеджерами, сотрудниками компании и иными заинтересованными сторонами корпорации: поставщиками товаров и услуг, дистрибьюторами, продавцами, конечными потребителями, местным населением и органами власти.

В российской деловой литературе имеется немного сведений о деловой этике в корпоративном управлении. Сжатое описание этических традиций предпринимательства в России, универсальных международных принципов деловой этики и предложение методической основы для разработки кодексов деловой этики российскими акционерными обществами – потребность, продиктованная необходимостью установления «цивилизованных деловых отношений» и «цивилизованного предпринимательства» в нашей стране. Без внедрения и соблюдения российскими компаниями кодексов деловой этики привлечение капитала и развитие бизнеса в России будет оставаться проблемой.

### **Этические традиции предпринимательства в России**

Предпринимательство в России имеет свои особенности именно в этическом плане.

Путь «из варяг в греки», на котором возникло первое древнерусское государство, возвысил представителей купечества, в кругах которого ценились солидарность и верность «купеческому слову». В те времена кодексами деловой этики – уставами – осуждалась только фальсификация товара, а остальные правила делового взаимодействия были «неписанными», т.е. оставались на совести предпринимателей. Существенным регулятором деловых отношений Древней Руси была глубокая религиозность предпринимателей. Например, купцы стремились искупить перед Богом и людьми грех любостяжания искренней и глубокой верой, паломничеством к святым местам, подачей милостыни и иными «благими делами» - благотворительностью.

Бытовало твердое убеждение, что успешному предпринимательству способствует покровительство святых – своих для каждого ремесленного и торгового цеха.

В годы владычества Золотой Орды на Руси начинает формироваться национально-религиозная идея предпринимательства, основанная на общерусском патриотизме. Так, известные своей высокой репутацией купцы периодически привлекались московскими и региональными князьями для выполнения важных поручений с политической целью, поскольку предприниматели переходили «с земли на землю и знаемы всеми и в Ордах, и во Фрязах (в Западной Европе)».

В период становления Московской Руси после Золотой Орды деловые люди – торговцы и ремесленники – выросли до граждан, получивших право землевладения и выражения собственных этических и политических взглядов в крестоцеловальной записи, в соблюдении которых клялись русские цари. Правда, по мере усиления государственных начал и формирования «служилой экономики» возрастали возможности бюрократии, что приводило к произволу чиновников и, соответственно, расцвету коррупции. Деловая этика в те времена входила в зависимость от властей: торговля не шла без посулов-взятки, на что еще в 1662 году посадские купцы жаловались царю. Не стеснялись подкупа, обмана и подлога и иностранные купцы – сохранились письменные жалобы русских купцов и на плутовство английских, голландских и немецких торговцев.

Период петровских преобразований характеризовался официальным утверждением идеи благотворительности предпринимательства для государства и общества. Генеральный регламент 1721 года и другие государственные постановления условием достижения «общего блага» провозглашали развитие торговли, художеств и мануфактур, «которыми все прочие благоучреждения государства процветают и богатятся...».

В России середины XVIII столетия оформилось и распространилось понятие «совершенный купец» – идеал нравственного хозяйствования. По инициативе Коммерц-коллегии переводились на русский язык и были с интересом читаемы европейские книги о деловой этике.

Так, популярным среди деловых людей был трактат Ж. Савари «Совершенный негодичант», написанный еще в 1675 году, в котором перечислялись профессионально-этические стандарты эффективного предпринимателя: знание предмета, опытность, предусмотрительность, осторожность, расчетливость, бережливость и верность слову, особенно необходимая для прочной репутации. Сами российские купцы описывали тип идеального предпринимателя, обеспечивающего процветание дела своей порядочностью, добронравием и строгостью к себе.

В первой половине XIX века предпочтение товара более дорогого, но высокого качества стало отличительной чертой русского рынка. «Дорого, но мило, дешево да гнило» – говорила народная пословица. Стремление производить и продавать высококачественные товары стало важным элементом деловой этики. Возникла конкуренция не только товаров, но и товарных знаков. «Высокопробностью товара» был особо знаменит Савва Васильевич Морозов, добившийся «славы товаров» строгой приемкой, тщательной многоступенчатой сортировкой и добросовестностью при продаже. Среди просвещенных купцов, как и во времена Московской Руси, высоко ценилась гражданская позиция и патриотизм: предпринимательские проекты затрагивали не только торгово-промышленные, но и общесоциальные вопросы. Так в России зарождалась корпоративная социальная ответственность.

Российские предприниматели внедряли свои этические нормативы, из которых сложился декларируемый эталон деловой этики. Основными элементами деловой этики являлись честность, верность данному слову, надежность, компетентность. Нравственный образец дополнялся набором профессиональных качеств: трезвость расчета, решительность, знание рынка, способность организовать работу, установить связи и привлечь инвестиции. Известные своей порядочностью и деловыми качествами предприниматели зачастую самим фактом своего участия в управлении компанией обеспечивали привлечение капиталов. Нередко, новое товарищество возможно было учредить только при условии, что его возглавит предприниматель, нравственность которого не вызывала сомнений.

В те времена для иностранных предпринимателей слово российского партнера зачастую имело большее значение, чем подписанное соглашение. Деловая элита жестко осуждала отступление от эталона деловой этики, что приводило к приостановке или ограничению деловых контактов. Устное обвинение в нечестности вызывало разрыв деловых отношений и приводило к отказу обвиняемого от должности. Российский стандарт деловой морали терял «цеховой» или корпоративный характер и становился универсальным.

Справедливости ради, следует отметить, что в период новой предпринимательской эпохи XIX века в российскую промышленность, торговлю, финансовое дело хлынули представители различных социальных групп, не имевшие представления о традиционной сословной предпринимательской нравственности: "биржевые зайцы"–спекулянты, без деловых талантов–«люди со связями», нечистые на руку бывшие чиновники – это противодействовало развитию деловой этики.

Россия нелегко постигала нравственные законы предпринимательства, но к началу XX века смогла стать крупнейшей мировой державой: российский рубль обменивался на золото, экспорт российской сельхозпродукции был на уровне мировых лидеров, российских инженеров приглашали за рубеж для развития промышленности. Историки и эксперты в сфере деловой культуры утверждают, что Россия смогла догнать и превзойти экономически развитые страны во многом благодаря ускоренной эволюции деловой этики – принципов, на основе которых строятся деловые отношения.

В 1912 году, на двенадцать лет раньше, чем это произошло в США, российское деловое сообщество на национальном уровне приняло свой первый этический кодекс «Семь принципов ведения дел в России» – перечень основополагающих этических традиций предпринимательства в России:

1. **Уважай власть.** Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. В связи с этим проявляй уважение к властителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. **Будь честен и правдив.** Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетели, честности и правдивости.
3. **Уважай право частной собственности.** Свободное предпринимательство – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.
4. **Люби и уважай человека.** Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.
5. **Будь верен своему слову.** Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
6. **Живи по средствам.** Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
7. **Будь целеустремлен.** Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

В советский период – от «военного коммунизма» через НЭП к командно-административной системе – деловая этика характеризовалась практицизмом на уровне цинизма, господством двойной морали «для себя и для власти», реально низким этическим уровнем на фоне пропагандируемого «Морального кодекса строителей коммунизма», регулированием деловых отношений факторами страха карательного воздействия со стороны государства.

В деловых отношениях преобладала пассивность и избегание малейших рисков в ущерб предпринимательской инициативе.

Тотальная количественная «дутость» планов и фальсификация показателей, доминирование «вертикальных» деловых отношений «я начальник – ты дурак», обычная «штурмовщина» и авралы в ущерб качеству, безнравственное отношение к делу – таковы основные показатели деловой «этики» государственной и административной системы допереестроечного советского периода.

По словам одного из ведущих современных специалистов в области российской деловой культуры профессора П.Н. Шихирева «Общий вывод о советском этапе развития деловой культуры состоит в том, что в советский период она совершила большой зигзаг, утратив многое из дореволюционных приобретений и отстав от многих глобальных тенденций мира международной деловой культуры.»

В наши дни деловая этика как «кодекс чести» современного российского предпринимателя находится в стадии становления. Российской особенностью является локальное формирование моральных принципов и этических норм предпринимательства на основе общности направления бизнеса, в рамках неформальных деловых объединений, корпораций или даже отдельных компаний. В корпоративном управлении, независимо от сферы деятельности акционерного общества, деловая этика складывается в обстановке присущих современной России высоких политических и экономических рисков, высокого уровня криминальности и коррупции, противоречивого отношения общества к бизнесу и предпринимателям. При этом, основу корпоративной деловой этики должны составлять международно-признанные принципы ведения бизнеса, поскольку без следования им невозможно привлечение в Россию международного капитала, необходимого для экономического роста и процветания страны.

## **Российские факторы, влияющие на внедрение этики в деловую среду**

Следует учитывать, что внедрение этических норм в деятельность российских компаний может быть эффективным только при учете современной российской специфики – факторов коррупциогенности, недооценки влияния этических факторов на успешность бизнеса, неразвитости многих институтов корпоративного управления в российских компаниях и, как следствие, неготовности их выходить на новые рубежи развития бизнеса, в том числе, связанные с внедрением этических стандартов и принципов корпоративной социальной ответственности.

Важной российской особенностью является этическое требование о неразглашении информации третьим лицам, включая государственные органы, если требования третьих лиц не основаны на законе. В условиях высокого уровня административного давления на бизнес и коррупциогенности такие ситуации (неправомерного требования информации государственными органами) могут иметь место. При внедрении этических правил необходимо твердо проводить четкий водораздел между раскрытием информации и соблюдением режима конфиденциальности информации с ограниченным доступом.

Исходя из указанных выше факторов при составлении преамбулы этического кодекса российской компании необходимо кратко охарактеризовать российскую действительность (дабы читающий кодекс не принял его составителей за утопистов, оторванных от окружающей действительности), после чего показать актуальность и необходимость разработки, принятия и внедрения этического кодекса для данной российской компании.

## Глава 1. Универсальные принципы деловой этики

### 1. Всеобщие этические принципы делового поведения

Современные всеобщие (экуменические, вселенские) этические принципы деловой этики основаны на аксиомах мировой философии и проверены многовековой практикой деловых отношений.

Всеобщие этические принципы бизнеса удачно сформулированы американским социологом Л. Хосмером:

- 1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании.** Принцип основан на учении древнегреческой философии (Протагор) о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между долгосрочными и краткосрочными интересами.
- 2. Никогда не делай того, о чем нельзя бы было сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о чем можно было бы с гордостью объявить на всю страну.** Принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях честности, открытости и умеренности.
- 3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства общности и работы на одну общую цель.** Принцип основан на заповедях всемирных религий (Святой Августин), призывающих к добру и осознанию взаимосвязи и взаимозависимости.
- 4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.** Принцип основан на учении Гоббса и Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за блага.

5. **Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь.** Принцип основан на этике утилитаризма – практической пользе нравственного поведения, разработанной И. Бентамом и Джоном С. Миллем.
6. **Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации.** Принцип основан на императиве Канта о правиле универсальной, всеобщей нормы.
7. **Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.** Принцип основан на взглядах Руссо и Джефферсона на права личности.
8. **Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства.** Принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке.
9. **Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в обществе.** Принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса.
10. **Никогда не делай того, что препятствовало бы правам другого человека на саморазвитие и самореализацию.** Принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества.

## 2. Принципы этики международного бизнеса

Декларация Ко «Принципы бизнеса» принята в 1994 году в швейцарском городе Ко руководителями крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии в стремлении синтезировать морально-этические принципы ведения бизнеса восточной и западной деловых культур. Преамбула Декларации Ко констатирует: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются ответственность за политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов участников бизнеса».

Декларация Ко – концентрированный свод этических принципов международного бизнеса.

### **Принцип 1 Декларации Ко. Ответственность бизнеса: от акционеров – к владельцам своей доли в бизнесе.**

Ценность бизнеса для общества заключается в благосостоянии и рабочей занятости, которые он порождает, а также в пользующихся спросом товарах и услугах, которыми он обеспечивает покупателей за разумную цену, соизмеримую с их качеством. Для создания такой ценности бизнес должен поддерживать свое собственное экономическое здоровье и жизнеспособность, однако выживание не является главной целью.

Задача компаний – содействовать улучшению уровня жизни всех своих клиентов, служащих и акционеров, разделяя с ними богатство, которое они создают. Поставщики и конкуренты также вправе рассчитывать на уважение своих обязанностей со стороны компаний.

Как добропорядочные граждане местных, национальных, региональных и мировых общин, в которых они действуют, компании участвуют в проектировании будущего этих общин.

## **Принцип 2 Декларации Ко. Экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу.**

Компании, создаваемые за рубежом для разработки, производства или продажи своей продукции, должны также содействовать социальному прогрессу этих стран, обеспечивая продуктивную занятость и помогая повышать покупательную способность их граждан. Эти компании должны также вносить свой вклад в соблюдение прав человека, в образование, благосостояние и обновление стран, в которых они работают.

Компании должны способствовать экономическому и социальному прогрессу не только тех стран, в которых они работают, но и всего мирового сообщества в целом посредством эффективного и бережливого использования природных ресурсов, свободной и честной конкуренции, придавая особое значение модернизации, технологии, методов производства, маркетинга и телекоммуникаций.

## **Принцип 3 Декларации Ко. Этика бизнеса: от буквы закона – к духу доверия.**

Признавая законность коммерческих секретов, компании должны осознавать, что искренность, беспристрастие, правдивость, выполнение обещаний и открытость способствуют не только повышению уровня доверия к себе и собственной стабильности, но и смягчению и большей эффективности коммерческих сделок, особенно на международном уровне.

## **Принцип 4 Декларации Ко. Уважение правовых норм.**

Для того, чтобы избежать разногласий в торговле и способствовать обеспечению равных условий для конкуренции в свободной торговле, а также справедливому и беспристрастному подходу ко всем участникам торговли, компании должны уважать международные и внутренние нормы. Кроме того, они должны признавать, что некоторые действия, даже совершаемые по закону, могут тем не менее привести к нежелательным последствиям.

**Принцип 5 Декларации Ко. Поддержка многосторонних торговых отношений.**

Фирмы должны оказывать поддержку многосторонним торговым системам ГАТТ, Всемирной организации торговли и международным соглашениям в этой сфере. Они должны содействовать прогрессивной и разумной либерализации торговли и смягчать те внутренние нормы, которые необоснованно препятствуют мировой торговле, даже если это делается во имя интересов национальной политики.

**Принцип 6 Декларации Ко. Бережное отношение к окружающей среде.**

Бизнес должен охранять и там, где это возможно, улучшать окружающую среду, способствовать ее развитию и избегать расточительного использования природных ресурсов.

**Принцип 7 Декларации Ко. Избегать противозаконных действий.**

Бизнес не должен участвовать или мириться со взяточничеством, отмытием денег или с другими бесчестными приемами. Без сомнения, он должен стремиться к сотрудничеству с остальными для искоренения подобной практики. Он не должен заниматься торговлей оружием или другими материалами, используемыми в террористической деятельности, распространением наркотиков или другими видами организованной преступности.

Принципы международного бизнеса (Декларация Ко) – мировой этический стандарт, в соответствии с которым можно строить и оценивать поведение в сфере международного бизнеса.

### 3. Честность, порядочность и надежность деловых отношений

Честность, порядочность и надежность – наиболее ценимые по всему миру и в России принципы деловой этики, поскольку следование этим принципам создает основу эффективных деловых отношений – взаимное доверие.

Взаимное доверие является важнейшим морально-психологическим фактором бизнеса, который обеспечивает предсказуемость деловых отношений, уверенность в обязательности делового партнера и стабильности совместного бизнеса.

### 4. Уважение прав собственности

Как принцип деловой этики уважение к праву собственности конкретизируется в следующем:

- Недопустимость нелегального использования чужой собственности.
- Стремление к балансу взаимной выгоды при совершении сделок – суть переходу права собственности.
- Корректное использование торговой марки.
- Точное следование технологии по лицензии франчайзинга.
- Недопустимость плагиата – использования чужой интеллектуальной собственности.
- Недопустимость нарушения авторских прав.
- Согласование долей собственности в совместных проектах.

## 5. Коллегиальность

Как принцип деловой этики коллегиальность и профессионального консилиума выражается в следующем:

- Стремление к принятию коллегиальных решений и оказание взаимной помощи в вопросах жизненно важных заключений (профессиональные консилиумы) и чрезвычайных «форс-мажорных» ситуациях, требующих объединения усилий.
- Стремление к коллективным поискам решения трудных производственных задач в рамках одного предприятия или сложных профессиональных задач в рамках одного профессионального или отраслевого объединения.
- Уважительное отношение к коллегам, включая как коллективные, общенациональные или религиозные поводы, так и события личной жизни.
- Помощь менее опытным коллегам.
- Поддержка коллег в сложной для них ситуации.

## 6. Критика, исправление этических ошибок и бесконфликтность

Как принцип деловой этики право на критику, исправления этических ошибок и бесконфликтности конкретизируется в следующем:

- Умение и возможность критиковать работу руководства, коллег и деловых партнеров без ущемления личного достоинства критикуемых.
- Отказ от неконструктивной критики в адрес участников деловых отношений.
- Умение правильно воспринимать критику в свой адрес.
- Принятие всех необходимых мер для исправления допущенной в деловых отношениях этической ошибки независимо от делового статуса и сроков давности ошибки.

- Стремление воздерживаться от действия или бездействия, порождающего конфликты в деловых отношениях.
- Действовать конструктивно для урегулирования деловых конфликтов на основе баланса интересов участников деловых отношений.

## **7. Экологический принцип**

Начиная со второй половины XX века в число основных общепринятых моральных норм деловой этики входит экологический принцип, который реализуется в следующем:

- Ненанесение ущерба природе.
- Незагрязнение среды обитания человека и животных.
- Забота об утилизации отходов предпринимательской деятельности, использование очистных сооружений.
- Правильное хранение и транспортировка экологически опасных веществ.
- Экономное расходование природных ресурсов, включая использование воды, а также применение тепло- и энергосберегающих технологий.
- Забота о чистоте и гигиеническом состоянии, включая состояние воздуха, рабочих мест и служебных помещений общего пользования.

## **8. Гедонистический принцип**

Гедонистический принцип деловой этики основан на соблюдении естественного права человека стремиться к наслаждению и избегать страданий. Этот принцип заключается в следующем:

- Изготовление товаров, которые являются комфортными, безопасными, имеющими привлекательный дизайн и приятными для потребителей.
- Предоставление потребителям услуг, которые являются комфортными, безопасными и приятными, включая интерьер.

- Выполнение работы и осуществление делового общения с проявлением внешней приветливости, доброжелательности для создания хорошего настроения и приятного впечатления.
- Избежание жалоб и необоснованных опасений, а также сокрытие личных проблем и плохого настроения в общении с коллегами по работе, клиентами и контрагентами.

## 9. Благотворительность

Благотворительность относится к числу принципов деловой этики предпринимательства и выражается в следующем:

- Инициативное проявление доброй воли и оказание безвозмездной помощи нуждающимся членам общества.
- Самостоятельная реализация или безвозмездная финансовая, овеществленная или профессиональная поддержка социальных программ здравоохранения, просвещения, культуры и др.
- Самостоятельная реализация или безвозмездная поддержка экологических программ.

## 10. Корпоративная социальная ответственность

В последние годы корпоративная социальная ответственность становится частью деловой этики лидирующих международных и российских компаний.

Несмотря на отсутствие единого и общепринятого определения корпоративной социальной ответственности, это понятие обычно относится к процессу принятия решений в бизнесе, осуществляемому в привязке к этическим ценностям, следованию требованиям законности, уважения к людям и их сообществам, охране окружающей среды.

В целях настоящей Методической рекомендации корпоративная социальная ответственность определяется как ведение бизнеса таким образом, чтобы соответствовать либо превышать этические, законные, коммерческие или публичные ожидания общества.

Корпоративная социальная ответственность видится руководителям компаний-лидеров мирового и российского бизнеса как нечто большее, чем совокупность дискретных практик и отдельных акций или инициатив, мотивированных маркетингом, связями с общественностью или иными преимуществами для бизнеса. Скорее, корпоративная социальная ответственность рассматривается как исчерпывающий свод политик, практик и программ, которые интегрируются во все деловые операции, а также как процессы принятия решений, которые поддерживаются и поощряются высшим руководством.

В последнее десятилетие возросло количество компаний, которые признали преимущества, получаемые бизнесом в результате применения политик и практик корпоративной социальной ответственности. Опыт таких компаний был подкреплен растущими объемами эмпирических исследований, которые демонстрируют позитивное влияние корпоративной социальной ответственности на экономические показатели бизнеса без ущерба интересам акционеров.

Помимо этого, компании поощряются к внедрению или развитию корпоративной социальной ответственности в результате давления со стороны государства, потребителей, поставщиков, сотрудников, сообществ, инвесторов, общественных организаций и иных заинтересованных сторон.

Принцип корпоративной социальной ответственности, может выражаться в разработке и реализации предприятиями и организациями следующих программ и мероприятий:

- Социальные программы для работников предприятия или организации и членов их семей.
- Социальные программы для населения по месту деятельности предприятия или организации.

- Мероприятия по развитию образования, включая повышение компьютеризации.
- Мероприятия по развитию здравоохранения, включая борьбу с алкоголизмом, табакокурением, наркотиками и ВИЧ-инфекцией.
- Антидискриминационные мероприятия, включая равноправие мужчин и женщин, равные права для представителей разных национальностей, рас и религий.
- Мероприятия по борьбе с коррупцией.
- Мероприятия по совершенствованию безопасности труда.
- Природоохранные мероприятия, включая предотвращение негативного воздействия на природу, переработку отходов производства, энергосбережение, восстановление природных ресурсов.

## 11. Профессионализм, компетентность и информированность

Профессионализм является основным принципом деловой этики. В случае принятия непрофессиональных решений страдают интересы всех заинтересованных сторон, наносится ущерб как корпорации, так и всем участникам корпоративных отношений. Исходя из этого профессионализм является необходимым условием для людей, принимающих непростые бизнес-решения: членов советов директоров и менеджеров.

Профессионализм подразумевает обладание человеком определенных деловых качеств и способностей, необходимых для успешного исполнения своих профессиональных обязанностей.

Принцип профессионализма выражается в следующем:

- Отношение к работе как «служению» своему делу и обществу в целом.
- Обеспечение высокого качества производимых товаров и услуг.
- Уважение, доверие, сотрудничество и взаимопомощь по отношению к коллегам.
- Честная конкуренция с другими представителями своей профессии.

- Уважение к представителям других профессий.
- Ведение «здорового» образа жизни для наилучшего выполнения профессиональных обязанностей.
- Стремление приобретать нужную квалификацию и знания для выполнения своих обязанностей наиболее профессиональным образом. Это достигается, во-первых, неукоснительным соблюдением всех требований профессиональных кодексов или стандартов; во-вторых, постоянной самостоятельной работой для повышения своего профессионального уровня (прохождением тренингов, обучения и пр.).
- Выполнение своих должностных обязанностей с уровнем компетентности, требуемым на данной должности.
- Исполнение своих обязанностей с высокой степенью вежливости.
- Обязанность при принятии решений учитывать не только экономическую целесообразность, но и решения, принимаемые другими лицами, а также интересы других заинтересованных сторон деловых отношений.
- В соответствующих обстоятельствах (когда профессионал понимает свою возможную некомпетентность) привлекать к обсуждению проблемы независимых экспертов и консультантов или своих коллег. То есть, способность заявить о некомпетентности по какому-либо вопросу является важным фактором деловой этики.

## 12. Информированное согласие

Информированное согласие означает недопустимость скрывать какую-либо информацию от акционеров (собственников), членов советов директоров и иных заинтересованных лиц при принятии решения, затрагивающего их права и законные интересы.

Ситуация, когда менеджеры скрывают важные факторы, могущие повлиять на решения, принимаемые советом директоров или общим собранием акционеров, является одним из грубейших нарушений одного из основополагающих прав участников корпоративных отношений – права на исчерпывающую и достоверную информацию.

### 13. Раскрытие информации

Раскрытие информации является одним из важных инфраструктурных (обеспечивающих) условий для внедрения этических стандартов. При этом раскрытие информации обеспечивает эффективную реализацию всех указанных принципов.

Так, например, профессионализм включает в себя такое условие, как раскрытие информации о своей некомпетентности в каком-то вопросе.

Принцип информированного согласия означает, что информация должна раскрываться с целью принятия полноценного решения «с открытыми глазами».

Критерий возможного раскрытия информации обязательно должен учитываться при анализе предстоящих действий любого участника корпоративных отношений. Вопрос – какова будет реакция остальных участников при публичной огласке действий, если они будут совершены – является существенным препятствием для совершения неэтичных действий.

Таким образом, требование о раскрытии информации обо всех действиях или бездействии, критичных с точки зрения этики, является одним из важнейших условий внедрения этики в деятельность компании. Поэтому утаивание информации в спорных ситуациях, даже если данная информация все-таки соответствовала рамкам этических правил, должно признаваться этическим нарушением, даже если это не причинило неблагоприятных последствий.

Для упрощения процедуры раскрытия информации целесообразно разработать образцы внутрикорпоративных документов (справок, служебных записок и пр.), которые будут содержать основания, содержание и объяснение, почему подлежит раскрытию та или иная информация.

### 14. Конфиденциальность и профессиональная тайна

Под конфиденциальностью подразумевается уважение и защита секретности дел компании, акционеров, директоров и менеджеров и иных участников корпоративных отношений.

Соблюдение конфиденциальности означает сохранение в тайне только информации о добросовестном и законопослушном поведении.

Когда речь идет о некомпетентности, утаивании информации, подлежащей раскрытию, тогда вступают в силу обязательные правила раскрытия информации, вплоть до направления информации о противозаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в компетентные государственные органы.

**Конфиденциальность включает в себя следующие компоненты:**

- Охрана информации, относящейся к деятельности компании и не подлежащей раскрытию – то есть, информации, относящейся к коммерческой тайне.
- Соблюдение полной секретности в отношении бизнеса и, финансовых и личных дел акционеров, директоров, менеджеров, сотрудников и контрагентов компании.
- Неразглашение информации третьим лицам, включая государственные органы, если требования третьих лиц не основаны на законе. В условиях высокого уровня административного давления на бизнес и коррупционности такие ситуации могут иметь место.
- Разглашение информации третьим лицам может быть только в случаях, когда: а) либо имело место требование, основанное на законе; б) либо имело место согласие заинтересованного лица, чьи интересы затрагиваются данной информацией.
- Обеспечение осторожности в ходе любых переговоров – устных, письменных или других – для предотвращения распространения конфиденциальной информации и проявление особой осторожности при использовании любых средств телекоммуникации.
- Ограничение доступа к любым конфиденциальным или важным документам.

- Уважение прав коллег и подчиненных на секретность их персональных дел, кроме случаев, когда интересы блага компании или права и законные интересы участника корпоративных отношений могут быть подвергнуты риску в результате неразглашения информации.

Для придания должной строгости и регламентированности режиму конфиденциальности рекомендуется установить и соблюдать общее правило, согласно которому любая информация, получаемая в профессиональной деятельности собственника, директора, менеджера или работника и касающаяся деятельности компании и/или ее контрагентов, должна рассматриваться как конфиденциальная.

Директора и менеджеры должны гарантировать собственникам (акционерам) и другим заинтересованным лицам, что работники компании, работающие с конфиденциальной информацией, разглашение которой может причинить вред указанным заинтересованным лицам, надлежащим образом проинструктированы и в компании действуют реальные механизмы и процедуры (расписки, инструктаж, контрольные мероприятия), предотвращающие разглашение информации.

Следует также учитывать, что защита конфиденциальной информации должна носить длящийся характер. Работник, директор или менеджер, работающие на компанию, принимают на себя обязательства не разглашать конфиденциальную информацию, ставшую им известной в связи с исполнением служебных обязанностей, и после ухода из компании и прекращения работы в ней. Данная информация принадлежит компании и директора, менеджеры и работники должны осознавать отношения взаимного доверия и лояльности, существовавшие между компанией и ее служащими.

Наиболее надежным и гарантированным методом сохранения служащим конфиденциальной информации является его твердое и неукоснительное решение не обсуждать ее с кем бы то ни было, даже с коллегами, не имеющими доступа к данной информации, а также с родственниками. Проблема обсуждения с родственниками заключается в том, что если с ними обсуждают деловые проблемы, то используют как конфиденциальные, так и неконфиденциальные данные.

В результате родственники не имеют представления, что можно разглашать в разговорах со знакомыми, а что нельзя. Условие конфиденциальности в разговорах с родственниками носит деликатный характер и требует тщательного объяснения внутри компании, чтобы сотрудники не считали, что руководство вмешивается в их личную жизнь.

## 15. Действия при конфликте интересов

С требованием конфиденциальности тесно связаны правила действий в условиях конфликта интересов. Можно даже сказать, что действия при конфликте интересов находятся на качественно новом уровне (по сравнению с требованием конфиденциальности). Если основное требование конфиденциальности - не разглашать, то есть, бездействие, то ситуация конфликта интересов, как правило, требует активных действий участников корпоративных отношений.

Конфликт интересов возникает, когда сталкиваются финансовые и индивидуальные интересы директора, менеджера или работника и интересы компании. В связи с этим руководство и все сотрудники должны получить четкие инструкции о своих действиях в сферах, где потенциально может возникнуть конфликт интересов.

Особую значимость действия в случае конфликта интересов приобретают для высшего руководства компании: директоров и топ-менеджеров. Нередки ситуации, когда члены советов директоров имеют свой собственный бизнес, владеют собственными компаниями, являются генеральными директорами других компаний. В этих случаях требуется:

- Либо четкое разграничение между интересами различных бизнесов, к которым имеет отношение данный член совета директоров.
- Либо полное устранение от принятия решения, если речь касается конфликта интересов.

Второй вариант представляется наиболее предпочтительным, поскольку позволяет устранить возможные претензии в предвзятости и необъективности. Даже если директор все взвесил и поступил объективно в интересах компании, впоследствии это бывает трудно доказать.

Поэтому твердая рекомендация – выходить из ситуации конфликта, руководствуясь принципом: «никаких конфликтов».

Важным противодействующим средством выступает реализация принципа раскрытия информации в случае наступления конфликта интересов.

Если речь идет о работниках, то им должны быть даны четкие указания – немедленно докладывать о конфликте интересов непосредственному начальнику или компетентный орган компании.

Если речь идет о директорах и топ-менеджерах – они должны ставить в известность своих коллег о наступлении такой ситуации, не высказывая своей позиции по данному вопросу. В случае, если директор или топ-менеджер выскажет свое мнение по какому-либо вопросу, а потом заявит о своем нежелании участвовать в решении, поскольку у него имеет место конфликт интересов – он своими действиями не обеспечивает должной объективности, поскольку его мнение может влиять на позицию его коллег по данному вопросу. Конечно, если он является профессионалом или экспертом в какой-то области – абсолютная невозможность получения от него мнения может «ударить» по интересам компании. Поэтому абсолютный запрет недопустим, но высказывание своего мнения директором или топ-менеджером допускается только при вынесении соответствующего решения его коллегами (остальными членами совета директоров, правления и пр.),

Следует учитывать следующие факторы (сферы), в которых может возникнуть конфликт интересов для директора, менеджера, работника:

**А) Финансовые инвестиции.** Сотрудники не должны инвестировать в компании, конкурирующие с фирмой – их работодателем, или фирмы, являющиеся контрагентами своей компании. Это объясняется тем, что объективность их действий в отношении своей компании может быть подорвана наличием у них финансовых интересов в компаниях – конкурентах или компаниях – контрагентах.

Естественно, если речь идет не о прямых, а о малозначительных (портфельных) инвестициях – никакого конфликта интересов не возникает (если сотрудник соответствующим «расставляет приоритеты»).

Однако, так или иначе вопрос «малозначительности» инвестиций является оценочной категорией, поэтому сотрудник должен уведомлять об этом непосредственное руководство.

**Б) Внеслужебная предпринимательская или иная экономическая деятельность в других компаниях.** Если сотрудник, директор или менеджер имеет другой бизнес или иную работу, то это объективно отрывает время и силы, которые могли быть приложены для процветания компании.

Поэтому должно быть обязательным для всех директоров, менеджеров и работников раскрытие информации о посторонних деловых интересах, которые бы отвлекали существенную часть времени или внимания от исполнения прямых должностных обязанностей или иным образом отрицательно сказывались на ее деятельности.

Естественно в зависимости от ранга и характера должностных обязанностей ограничения могут быть различными. Допускается полный запрет на совмещение для обычных работников (конечно, если это разрешено законодательством или коллективным трудовым договором).

**В) Подарки.** Не допускается принятие работником, директором или менеджером сколь-нибудь ценных подарков. В противном случае даритель может расценить действия одаряемого как принятие определенных обязательств со стороны компании. Это может повлечь вовлечение директора, менеджера или работника в ситуацию конфликта интересов.

**Г) Работа или предпринимательская деятельность родственников.** Следует учитывать, что работа или предпринимательская деятельность родственников директоров, менеджеров или работников может повлечь возникновение конфликта интересов в случаях, когда они работают или имеют бизнес в фирмах–конкурентах или фирмах–контрагентах компании. Поэтому такие директора, менеджеры и работники, во-первых, должны раскрывать информацию об этом; во-вторых, не принимать участия в обсуждении и решении вопросов, если речь идет о потенциальном конфликте интересов.

## 16. Защита и надлежащее использование активов корпорации

Защита активов корпорации приобретает особую актуальность в свете серии корпоративных скандалов, протекающих за границей – США (Enron, WorldCom и пр.), Европа (Royal Ahold, Parmalat и т. д.).

Это показывает недостаточную эффективность юридических механизмов предотвращения подобных ситуаций. Необходимы установленные в компании этические стандарты поведения, которых бы придерживались бы директора, менеджеры и работники компании.

Директора и топ-менеджеры компании должны брать на себя письменно оформленное этическое обязательство не совершать злоупотреблений с активами компании и прилагать все усилия по их надлежащему использованию. Исходя из специфики деятельности компании, объема ее оборотов, распределения полномочий и ответственности между советом директоров и исполнительными органами каждая компания может разработать свои этические процедуры по защите активов, которые будут носить обязательный характер для директоров и менеджеров.

Особые требования к этике руководства должны предъявляться при совершении крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Совершение указанных сделок без должной процедуры одобрения со стороны совета директоров и общего собрания акционеров может повлечь серьезные убытки для акционеров (собственников) компании, а саму корпорацию привести к банкротству. Ситуация осложняется тем, что российское законодательство содержит целый ряд оценочных формулировок при характеристике крупных сделок и сделок с заинтересованностью. Например, не относятся к крупным сделки, совершаемые в процессе «обычной хозяйственной деятельности», при определении сделок с заинтересованностью необходимо учитывать аффилированность лиц, что весьма непросто осуществить в условиях, когда прозрачность структуры собственности крупнейших российских холдингов находится на невысоком уровне (их акциями владеют оффшорные компании и в результате практически невозможно (без желания собственников) выявить аффилированность и взаимoaффилированность тех или иных структур).

Исходя из этого решение проблемы (в рамках конкретно взятой компании) лежит в установлении особых этических процедур, которые должны соблюдать директора и топ - менеджеры при обеспечении защиты активов корпорации и совершении крупных сделок и сделок с заинтересованностью.

Примером такого «этического рычага» может быть подписание директором с компанией соглашения, в котором он обязуется извещать компанию о каких-либо факторах прямой или косвенной заинтересованности в сделках, подлежащих одобрению со стороны совета директоров. В качестве приложения к соглашению может быть обязательство о возмещении определенной неустойки, выплачиваемой в случае сокрытия членом совета директоров информации, независимо от того, причинило такое сокрытие убытки компании или нет.

### **17. Соответствие осуществляемой деятельности требованиям закона и иных правовых норм**

Соблюдение законности является необходимым условием этического поведения директоров и менеджеров. Если опираться на «пирамиду Ричарда Дафта» (американского эксперта по менеджменту), то соблюдение этики является вторым уровнем пирамиды развитости бизнеса, базирующемся на первом уровне (соблюдении закона).

Иными словами, нельзя соблюдать этику, не соблюдая перед этим нормы и требования законодательства. В российских условиях выполнение этого требования осложняется противоречивостью, неясностью и расплывчатостью законодательства. Нередко спорные ситуации вообще не регламентируются законом, примером чего является отсутствие в России законодательных норм, регулирующих правовой режим инсайдерской информации.

Компании могут выходить из такой ситуации, восполняя пробелы законодательства в своих учредительных и внутренних документах (естественно в пределах, не выходящих за императивные ограничения закона).

## **18. Направление информации о чьем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в государственные органы**

Еще одним условием для внедрения этики в деятельность российских компаний является изменение российского менталитета в отношении практики направления информации о чьем-либо незаконном или неэтичном поведении в руководящие органы компании или в государственные органы. Такие действия в обиходе еще называют «стукачеством» или «доносительством». Следует учитывать, что практика такого рода еще не сформировалась и, более того, нередко неправильно воспринимается судами.

Однако, зарубежный опыт показывает высокую эффективность таких действий при внедрении этических стандартов в деятельность компании, особенно в случаях материального поощрения таких действий со стороны руководства компании.

Поэтому рекомендуется устанавливать в этических кодексах компаний основания и порядок направления информации о чьем-либо противозаконном или неэтичном поведении в адрес руководства компании. Естественно должна быть гарантирована независимая и беспристрастная процедура рассмотрения таких обращений без каких-либо негативных последствий для авторов обращений.

## **19. Борьба с коррупцией**

Важнейшим условием для внедрения этики в деятельность российских компаний является предотвращение коррупциогенных факторов и пресечение фактов коррупции в компании.

Движущей силой предпринимательской деятельности (бизнеса) является конкурентная борьба и главным стремлением бизнесмена является выигрыш в ней.

Мировая экономическая практика показывает, что если государство не устанавливает четких правил этой борьбы (не «офлажковывает» пространство), то конкуренция по объективным причинам выходит за рамки правомерности (недобросовестная конкуренция, ОДП – ограничительная деловая практика и пр.).

Одним из таких проявлений «выхода за флажки» является стремление выиграть в конкурентной борьбе не посредством введения инновационных технологий, минимизации издержек и пр., а путем использования методов коррупции, когда компания или частное лицо получает выгодный контракт благодаря незаконным выплатам, приобретая таким образом несправедливое преимущество перед своими конкурентами.

Как в капле воды отражается море, так в каждой такой коррупционной сделке проявляются проблемы российской экономики в целом и российского предпринимательства в частности. Результатом проникновения коррупции в российское предпринимательство является разъедание деловой этики, являющейся в развитых странах основой устойчивости и эффективности экономического оборота, низкая эффективность и инновационность предпринимательских структур, стагнация и потеря интереса предпринимателя к осознанию и реализации своей роли (как среднего класса) - опоры государства и гражданского общества – фигуры, имеющей особую социальную значимость в развитых странах: основного источника налоговых поступлений и средств для финансирования социальных программ.

С точки зрения пресечения коррупции необходима борьба с «черными кассами» организаций и индивидуальных предпринимателей (денежными средствами, не отраженными в официальной отчетности), поскольку именно из них расходуются деньги на коррупционный подкуп.

Весьма позитивен в этом отношении опыт США, которые относятся к числу стран, последовательно ведущих борьбу с коррупцией. Так Закон о ценных бумагах 1934 года с изменениями от 1970 года запрещает любые выплаты, производимые в секретном порядке (без отражения этого в отчетности).

Таким образом утаивается информация о взятках и подкупах от акционеров и аудиторских фирм. Согласно этому закону любое бесконтрольное распоряжение фондами фирмы является серьезным нарушением и может привести к уголовному преследованию.

### **Прозрачность (транспарентность).**

Следует воздействовать на экономико-коррупционную преступность путем жесткого внедрения открытости (прозрачности) принятия экономически значимых решений государственными должностными лицами. Нарушение порядка открытости должно рассматриваться в качестве коррупционного деяния без доказывания каких-либо вредоносных последствий.

### **Борьба с правонарушениями против интересов службы в коммерческих организациях.**

Такие правонарушения, к сожалению, оказались «за кадром» государственного контроля. Хотя ряд из них криминализован в Уголовном кодексе РФ, но практика привлечения к уголовной ответственности по ним ничтожна. В то же время эти правонарушения не только в ряде случаев порождают коррупционные цепочки, но прямо или опосредованно нарушают публичные интересы. Так сделки с заинтересованностью, совершаемые с нарушениями, скрытое аффилирование, трансфертное ценообразование влекут уклонение от уплаты налогов, делают невозможным распределение полученной прибыли через дивиденды, приводят к уходу активов в дружественные структуры. Это приводит к стагнации производства, недополучению государством налоговых доходов, отсутствия стимулов к портфельному акционерному инвестированию и соответственно зачаточному состоянию российского фондового рынка.

Государство должно пересмотреть политику в отношении таких правонарушений, обеспечить реальную возможность применения не только уголовных и административных санкций, но и гражданско-правовых мер: косвенных исков к недобросовестным менеджерам со стороны акционеров и пр.

Поскольку российское государство пока бездействует и не внедряет механизмы противодействия коррупции, изложенные выше, компании могут использовать зарубежный опыт и внедрять эти механизмы самостоятельно. Для этого соответствующие нормы должны быть указаны во внутренних документах компании. Естественно, что за их невыполнение нельзя предусмотреть меры публично-правовой ответственности. Однако, применение мер дисциплинарной и гражданско-правовой ответственности вполне допустимо. В результате компания будет внедрять важнейшие этические правила в компании.

Можно рекомендовать следующие нормы противодействия коррупции для внедрения во внутренние документы компании:

- Внедрение эффективной системы контроля за финансовыми потоками компании.
- Превращение ревизионной комиссии и комитета по аудиту совета директоров в реально действующие структуры.
- Создание системы мониторинга за коррупциогенно опасными сферами компании.
- Введение системы дисциплинарных и материальных санкций за нарушение установленных антикоррупционных процедур.

## Глава 2. Принципы деловой этики для заинтересованных лиц

Под заинтересованными лицами в данных Методических рекомендациях понимаются любые группы, интересы которых затрагиваются деятельностью компании: акционеры, менеджеры, деловые партнеры, потребители т. д.

Установление в отношениях между заинтересованными лицами этических правил и процедур носит для компании жизненно важный характер. Среди заинтересованных лиц<sup>1</sup> выделяют три группы, между которыми существуют объективные противоречия, поскольку их интересы имеют разную направленность: акционеры, директора и менеджеры.

### 1. Принципы деловой этики для акционеров

Цель акционеров – получение дохода от деятельности компании – коммерческой организации. Получение дохода может быть реализовано двумя путями – выплатой дивидендов и повышением курсовой стоимости акций. Акционеры как собственники компании несут риски убытков, если компания является убыточной или вообще становится банкротом. В этом случае курсовая стоимость акций падает, дивиденды не выплачиваются.

Акционеры в свою очередь подразделяются на две категории, интересы которых также разделяются между собой: мажоритарные и миноритарные акционеры.

Мажоритарные акционеры настроены на долгосрочную перспективу развития компании и меньшие риски. Если им придется выбирать между выплатой дивидендов и капитализацией прибыли – они, как правило, предпочтут капитализацию прибыли, поскольку это способствует устойчивости и стратегическим планам развития компании.

---

<sup>1</sup> stakeholders (примечание для переводчика)

Интересы миноритарных акционеров лежат в другой плоскости. Им важна краткосрочная перспектива – получение дохода от своего участия в компании уже сейчас. Поэтому главный интерес миноритариев (выплата дивидендов) будет превалировать перед капитализацией прибыли. Однако миноритарии, также как и мажоритарии, несут риск убытков в виде потери ценности своего имущества (акций) вследствие убыточности компании. Поэтому все акционеры предрасположены к низкорискованным операциям.

Можно рекомендовать следующие принципы деловой этики для мажоритарных акционеров:

- Не игнорировать имущественные интересы миноритариев и проводить взвешенную дивидендную политику.
- Учитывать интересы менеджеров и осуществлять совместно с советом директоров продуманную мотивацию их деятельности, что позволит снизить риск злоупотреблений со стороны последних.
- Планово повышать профессиональность и независимость деятельности совета директоров, что позволит последнему наиболее оптимально разрабатывать и утверждать этические правила в компании.
- Контролировать деятельность совета директоров, в том числе по разработке этических стандартов в компании.

Принципы деловой этики для миноритарных акционеров:

- Не допускать злоупотреблений своими правами акционеров в ущерб интересам компании.
- Не распространять информацию, относящуюся к коммерческой тайне компании.
- Требовать от крупных акционеров, директоров и менеджеров компании соблюдения принятых этических правил.

## 2. Принципы деловой этики для директоров компании

Сглаживание противоречий между акционерами и менеджерами – основная задача директоров. Именно поэтому на совет директоров (как подчеркивают зарубежные исследователи) ложится задача определения этических направлений деятельности и принципов данной компании.

Однако необходимо отметить, что для решения этой задачи совет директоров должен быть не формально, а реально отделен и независим как от акционеров, так и от менеджеров.

Можно рекомендовать следующие принципы деловой этики для директоров.

- Разрабатывать и утверждать этические правила в компании.
- Учитывать в ходе деятельности советов директоров интересы всех заинтересованных лиц компании.
- Осуществлять эффективный контроль за деятельностью менеджеров с целью недопущения злоупотреблений и иных этических нарушений с их стороны.
- Осуществлять контроль за внедрением менеджерами этических правил в деятельность компании.
- Осуществлять мониторинг прозрачности компании, соблюдения требований законодательства, учредительных и внутренних документов общества со стороны акционеров, менеджеров и работников общества.
- Разрабатывать и представлять акционерам рекомендации по справедливой и разумной дивидендной политике.
- Разрабатывать эффективную систему мотивации деятельности менеджеров.
- Отчитываться перед акционерами и предоставлять им полную и достоверную информацию о положении дел в компании.

### 3. Принципы деловой этики для менеджеров компании

Менеджеры компании объективно могут иметь другие интересы, нежели акционеры. Они не несут рисков потери своего имущества. Если компания терпит крах, менеджеры теряют работу, но не свое имущество. Поэтому объективно их цель – большая степень риска деятельности компании. Если такая деятельность приносит прибыль – то менеджеры приобретают бонус. Если компания терпит крах из-за высокорискованности деятельности – менеджеры находят новую работу. Менеджеры рискуют не своими деньгами, а деньгами собственников.

Кроме того, поскольку менеджеры не являются собственниками, существует также опасность злоупотреблений с их стороны по отношению к компании и соответственно к ее собственникам.

Для решения этих противоречий и должна быть предназначена этика, поскольку правовые нормы (также по объективным причинам) не могут все регламентировать. Правовые нормы достаточны только тогда, когда менеджеры имеют противоправные цели и злоупотребляют своими полномочиями.

Можно рекомендовать следующие принципы деловой этики для менеджеров компании.

- Не злоупотреблять своими полномочиями.
- Не причинять ущерб акционерам компании умышленными действиями.
- В случае возникновения риска убытков для компании немедленно ставить в известность совет директоров компании.
- Внедрять в деятельность компании этические правила, разработанные советом директоров.
- Исполнять свои обязанности добросовестно и инициативно.
- Надлежащим образом отчитываться перед советом директоров.
- Соблюдать в своей деятельности требования законодательства, учредительных и внутренних документов компании и требовать их соблюдения от работников компании.
- Соблюдать интересы работников, обеспечивать им достойные условия труда.

#### 4. Принципы деловой этики отношений с работниками

Принципы деловой этики предпринимательства основаны на уважении достоинства всех работников и учете их интересов.

В числе общих этических норм взаимодействия совета директоров и менеджмента с работниками акционерного общества могут быть рекомендованы следующие принципы:

- Общим приоритетом являются интересы акционерного общества и ее работников.
- Сотрудничество акционерного общества и работников строится на основе общности целей, уважения и учета взаимных интересов, добросовестности и реальности принимаемых обязательств и социального партнерства как основы взаимоотношений акционерного общества и его работников.
- Менеджмент компании и все работники или их представители ведут обсуждение существующих или возникающих проблем в соответствии с законодательством Российской Федерации в рамках конструктивного и эффективного диалога.

В том числе, с учетом принципов международного бизнеса (Декларация Ко) органам управления российских акционерных обществ рекомендуется соблюдать следующие принципы взаимодействия с работниками:

- Обеспечивать работников своего акционерного общества работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни.
- Создавать для работников акционерного общества условия труда, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству.
- Быть честными в коммуникациях с работниками акционерного общества и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции.
- Быть внимательными и реагировать на предложения работников, их идеи, требования и жалобы.

- В случае возникновения конфликта участвовать в открытых переговорах.
- Избегать дискриминационной политики и гарантировать работникам равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений.
- Стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех рабочих местах, где они могут принести наибольшую пользу.
- Обеспечивать охрану труда работников акционерного общества во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний.
- Поощрять повышение профессионализма работников и помогать им в развитии необходимых навыков и знаний, необходимых для наилучшего выполнения работы.
- Избегать принятия деловых решений, приводящих к серьезным сокращениям занятости в своем акционерном обществе.
- Сотрудничать с трудовыми объединениями своего акционерного общества, правительственными органами, другими службами и акционерными обществами по вопросам размещения рабочей силы.

## **5. Принципы деловой этики отношений с инвесторами без права на участие в управлении компанией.**

В данном пункте Методических рекомендаций речь идет о принципах деловой этики в отношениях с инвесторами, не имеющими права на участие в управлении компанией - банками – кредитодателями, владельцами корпоративных облигаций и прочими кредиторами, инвестирующими в компанию на началах возмездности и не имеющими права на участие в управлении компанией.

Важность этики в отношениях с такими инвесторами определяется тем, что они не имеют права на доступ к внутренней информации компании (в отличие от акционеров, директоров и менеджеров) и вынуждены довольствоваться только тем, что раскрывает компания и насколько достоверно она это делает.

Опыт Parmalat показывает, что махинации с отчетностью вводят в заблуждение инвесторов и становятся причиной причинения им огромных убытков вследствие невозможности возврата выданных кредитов из-за отсутствия у компании имущества.

Поэтому компания, которая придерживается этических правил в отношениях с инвесторами, должна быть максимально (в пределах коммерческой тайны и режима информации с ограниченным доступом) открыта для них. В случае малейшей угрозы интересам таких инвесторов компания должна приложить все усилия для минимизации негативных последствий для них.

В этическом кодексе компании должны содержать специальные нормы об обязательствах, которые возлагает на себя компания в отношении инвесторов.

## 6. Принципы деловой этики отношений с конкурентами

Здоровая экономическая конкуренция является одним из основных условий справедливого распределения товаров и услуг.

Для развития здоровой конкуренции российским акционерным обществам рекомендуется следовать следующим принципам деловой этики отношений с конкурентами:

- Благоприятствовать развитию открытых рынков для торговли и инвестирования.
- Способствовать конкурентному поведению, которое выгодно обществу и способствует улучшению экологии и повышению уровня жизни в стране.
- Воздерживаться от неэтичных методов ведения конкурентной борьбы, включая отказ от «черного PR».
- Способствовать конкурентному поведению, которое демонстрирует взаимное уважение между конкурентами.

## 7. Принципы деловой этики отношений с поставщиками товаров и услуг

Базовым этическим принципом отношений акционерного общества с поставщиками является взаимное уважение.

Российским акционерным обществам рекомендуется следовать следующим принципам деловой этики в отношениях с поставщиками товаров и услуг:

- Стремиться к справедливым и честным отношениям с поставщиками на основе корректного ценообразования, лицензирования и права на торговлю.
- Гарантировать поставщикам товаров и услуг, что коммерческая деятельность акционерного общества свободна от принудительных действий и ненужных судебных разбирательств.

- Способствовать развитию долговременных и устойчивых отношений с поставщиками товаров и услуг в ответ на содействие ими росту цены, качества, конкурентоспособности и надежности бизнеса акционерного общества.
- Делиться с поставщиками товаров и услуг информацией неконфиденциального характера и привлекать их к участию в процессах планирования бизнеса акционерного общества.
- Расплачиваться с поставщиками товаров и услуг вовремя и в соответствии с условиями заключенных договоров.
- Поддерживать и отдавать предпочтение отношениям с поставщиками товаров и услуг, которые в своей практике исключают дискриминацию, коррупцию и унижение человеческого достоинства.

## 8. Принципы деловой этики отношений с потребителями

Базовым этическим принципом отношений с потребителями товаров или услуг акционерного общества является уважение их человеческого достоинства независимо от того, покупают ли они товары и услуги непосредственно у акционерного общества или приобретают их на рынке другими путями.

Российским акционерным обществам рекомендуется следовать следующим этическим принципам построения отношений с потребителями своих товаров и услуг:

- Обеспечивать своих потребителей товарами и услугами высшего качества и в соответствии с их ожиданиями и потребностями.
- Руководствоваться принципом честного обхождения с потребителями товаров и услуг во всех аспектах коммерческой деятельности.

- Стремиться к гарантированию потребителей, что товары и услуги акционерного общества будут поддерживать или улучшать их здоровье и безопасность, включая состояние окружающей среды.
- Гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых потребителям товарах и услугах, включая их маркетинг и рекламу.
- Исключать дискриминацию потребителей товаров и услуг акционерного общества в зависимости от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений.
- Уважать целостность культуры потребителей товаров и услуг акционерного общества.

### Глава 3. Рекомендации по оформлению документов деловой этики

#### Функции документов деловой этики

Документы деловой этики оформляют совокупность этических правил и норм поведения, разделяемых участниками того или иного корпоративного социума (акционерами, директорами, менеджерами, работниками). Посредством документов деловой этики создаются определенные модели поведения и совместной деятельности, а также внутрикорпоративные механизмы, обеспечивающие их применение участниками корпоративного социума в отношениях между собой и с внешней средой (государством, деловыми партнерами, потребителями и т. д.).

Поскольку документы деловой этики утверждаются советом директоров или общим собранием акционеров, они становятся внутренними (локальными) документами компании и приобретают определенное юридическое звучание. Их несоблюдение может повлечь для нарушителей применение санкций, предусмотренных уставом и внутренними документами компании.

Документы деловой этики могут выполнять (и выполняют) самый широкий спектр задач. Зарубежный и российский опыт показывает, что такие документы ведущих компаний имеют серьезные различия в структуре, формате и содержании. Их непохожесть обусловлена различными задачами, которые ставит корпорация при принятии и применении своего документа деловой этики. Однако, все задачи, решаемые принятием корпоративного документа деловой этики, могут быть сведены к реализации двух основных функций:

- репутационной
- управленческой

Репутационная функция заключается в повышении доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов (акционеров, банков, инвестиционных компаний) и деловых партнеров (клиентов, поставщиков, подрядчиков и т. д.). Наличие у компании документа деловой этики уже становится своеобразным брэндом, признаком ее успешности и необходимым условием высокой деловой репутации. В результате принятия и внедрения документа деловой этики в деятельность компании растет ее инвестиционная привлекательность, имидж компании выходит на качественно более высокий уровень.

Вместе с тем, не следует недооценивать управленческую функцию документа деловой этики. Она состоит в регламентации и упорядочивании корпоративного поведения в сложных и неоднозначных ситуациях с точки зрения соблюдения принципов этики, честности и добросовестности. Управленческая функция обеспечивается:

- Формированием этических аспектов корпоративной культуры между заинтересованными лицами внутри корпорации (акционерами, директорами, менеджерами и работниками). Документ деловой этики, внедряя корпоративные ценности внутри компании, выкристаллизовывает корпоративную идентичность данной компании и в результате повышает качество стратегического и оперативного управления в ней.
- Регламентацией приоритетов в отношениях с внешними заинтересованными лицами (поставщиками, подрядчиками, потребителями, кредиторами и т. д.).
- Определением порядка и процедуры разработки и принятия решений в сложных этических ситуациях.
- Перечислением и конкретизацией форм поведения, недопустимых с позиции этики.

## Типы документов деловой этики

Документы, в которых описываются принципы деловой этики, создаются, как правило, по собственной инициативе предприятий или организаций, как дополнение к законодательству, регулирующему их сферу деятельности (например, корпоративное управление).

Наиболее распространенными типами документами деловой этики являются **декларации и кодексы** (от codex – книга, свод законов).

Декларации и кодексы являются своеобразными сводами законов внутрикорпоративного пользования – одной из эффективных форм регулирования и контроля деятельности предприятия или организации.

В настоящее время сложилось два типа документов деловой этики:

- Относительно краткие по содержанию документы, разрабатываемые, как правило, на первых этапах формирования предприятия или организации для консолидации его/её прогрессивных сил. Нередко, такие документы по своей сути являются этическими декларациями о намерениях и предназначаются для свидетельствования факта самосознания, прогрессивности и ответственности предприятия или организации.
- Регулятивные документы с подробно разработанными этическими принципами и правилами деятельности, содержащие этические обязательства по отношению к различным группам делового взаимодействия. Современные корпорации и компании, осознающие, что деловая этика является мощным инструментом повышения дисциплины, производительности и эффективности деятельности, разрабатывают кодексы корпоративной этики, подробно регламентирующие деятельность различных подразделений и деловые отношения с коллегами, поставщиками, потребителями, потенциальными деловыми партнерами, конкурентами, акционерами, потенциальными инвесторами, местным населением, представителями средств массовой информации и т.д. и т.п.

Этичность предприятия или организации достигается не только разработкой кодексов корпоративной этики, но и наличием контроля за их соблюдением. Поэтому наиболее профессионально разработанные документы деловой этики включают описание процедур контроля за их выполнением и возможных санкций за несоблюдение принятых принципов. Такие документы, как правило, разрабатываются в специально создаваемых рабочих группах с участием авторитетных представителей всех подразделений и заинтересованных сторон, как правило, с приглашением экспертов-консультантов по деловой этике. В результате, такие кодексы, как правило, учитывают традиции и прецеденты, международный опыт, национальную и местную специфику, особенности деятельности предприятия или организации и становятся дополнительным ресурсом повышения эффективности предприятия или организации.

### **Принципы оформления документов деловой этики**

Документы деловой этики, как правило, оформляются в определенном порядке.

Вводная часть (преамбула, введение), в разном объеме в зависимости от типа документа деловой этики, может содержать описание предпосылок создания и предназначения (цели и задачи) декларации, хартии или кодекса деловой этики.

В следующей части документа деловой этики, как правило, указываются наиболее важные для предприятия или организации основополагающие (всеобщие, экуменические) или международные принципы деловой этики, а также этические (профессиональные) традиции, свойственные данной деловой сфере или конкретной компании.

Далее, в документах деловой этики обычно формулируются основные этические стандарты делового поведения в данной сфере бизнеса и правила деятельности предприятия или организации по отношению к своим собственным работникам или членам, а также к внешним участникам деловых отношений. Степень детализации и регламентирования деловой этики зависит

от специфики предприятия или организации – числа участников деловых отношений, структуры и уровня развития, стратегических целей и задач, а также иных конкретных обстоятельств и условий.

Как отмечено в предыдущем разделе Методических рекомендаций, этичность предприятия или организации достигается не только разработкой кодексов корпоративной этики, но и наличием контроля за их соблюдением. Документы о деловой этике прогрессивных предприятий и организаций все чаще содержат раздел описания системы контроля за соблюдением принципов корпоративной деловой этики, например, функции и технологию работы комиссии по этике и санкции за нарушение зафиксированных в документе этических принципов.

Важным фактором является публичность документа о деловой этике, поэтому, помимо документального оформления и вывешивания кодексов корпоративной этики в доступных для ознакомления местах предприятия или организации, общепринятым является направление документов деловой этики контрагентам предприятия или организации, а также размещение этих документов на интернет-сайтах предприятий и организаций.

### **Приложения: примеры документов деловой этики**

1. Российский Кодекс предпринимательской этики «12 принципов ведения дел в России» (1998, Торгово-промышленная палата России).
2. Хартия корпоративной деловой этики (2003, Российский союз предпринимателей и промышленников).
3. Выдержки по аспектам деловой этики из Кодекса корпоративного поведения (2002, Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг).
4. Кодекс независимого директора (2003, Ассоциация Независимых Директоров).
5. Декларация принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров (2003, Российский институт директоров).

## Торгово-промышленная палата Российской Федерации Двенадцать принципов ведения дел в России

### Принципы личности

#### 1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.

Этот принцип меньше всего нуждается в комментариях. Показатель делового успеха – прибыль. Несомненно, она - главная цель предпринимательства. Вряд ли кто-либо будет с этим спорить. Расхождения начинаются, когда речь заходит о средствах и цене достижения цели. Поскольку центральная проблема этики – проблема соотношения цели и средств, то в данном случае подчеркивается, что моральный компромисс – слишком дорогая цена даже за большую прибыль.

#### 2. Уважай участников общего дела – это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.

Необходимо признать в партнере его право на человеческое, т.е. положительное, внимательное отношение - это та необходимая морально-психологическая основа, на которой возможно эффективное деловое сотрудничество.

#### 3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Не секрет, что в современной российской действительности многие деловые решения вынужденно принимаются под давлением: будь то «нажим» делового партнера, коррумпированного чиновничества или представителей криминального мира. Также ни для кого не является секретом, что и сами предприниматели в условиях малоэффективной системы арбитража порой прибегают к услугам «братвы» для решения споров.

### Принципы профессионала

#### 4. Всегда веди дело сообразно своим средствам.

Эта рекомендация касается чрезвычайно важной и не всегда осознаваемой стороны предпринимательства – умения рассчитывать риск, не поддаваться азарту, без которого как это ни парадоксально, истинное предпринимательство невозможно. Оно всегда несет в себе элементы азартной игры. Требуется большой жизненный опыт, чтобы справиться с собственной мотивацией.

#### 5. Оправдывай доверие, в нем – основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера.

Взаимное доверие – важнейший, если не самый важный психологический компонент успешного социального взаимодействия. Никакая, даже самая детализированная юридическая система не в состоянии его заменить.

И наоборот, при наличии доверия не нужна сама юридическая регламентация. В опросах предпринимателей, где бы они ни проводились, среди первых трех качеств, которые считаются наиболее желательными в деловых отношениях, чаще всего называют надежность, компетентность, порядочность. В этом нет ничего необычного, ведь именно эти качества обеспечивают предсказуемость поведения, гарантируют от различного рода неожиданностей. По частоте упоминания с этими качествами могут конкурировать немногие другие, например, близость по культуре: так, американец предпочтет иметь дело с американцем, немец – с немцем и т.п. В этой связи нельзя не отметить весьма показательный и поразительный факт: русские намного реже выбирают соотечественников, предпочитая представителей так называемых «цивилизованных» стран. Это означает, что русские не видят в русских

достаточно надежных, компетентных и порядочных партнеров.

**6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер – тот, который тоже выигрывает от сделки.**

Из современной теории и практики деловых переговоров известно, что доверие резко возрастает, если партнеры следуют переговорной стратегии взаимного выигрыша. По свидетельству многих наблюдателей для российских бизнесменов характерна более древняя и примитивная стратегия одностороннего выигрыша «выиграть может только один из нас». Эта конфронтационная стратегия глубоко укоренилась в идеологии классовой борьбы. Между тем, для современного делового мира все более характерной становится стратегия взаимного выигрыша и не столько из-за высокого уровня морального сознания, сколько из практической оценки выгод сотрудничества по сравнению с потерями при конфронтации.

**Принципы гражданина России**

**7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.**

Российских предпринимателей всегда отличало чувство высокой социальной ответственности: перед страной, обществом. Отношения с властью – едва не самый важный и болезненный вопрос для российских предпринимателей. Исторически предприниматель всегда был притесняем властями, всегда между ним и государством, как институтом, представляющим общество, стояла какая-либо мощная прослойка. До революции это было дворянство, ныне – чиновничество, более чем на две трети состоящее из бывшей номенклатуры. Предприниматель в России обычно стремился либо завоевать благосклонность власти, либо купить ее, либо чаще всего, обойти закон и власть. Тем самым он ставил себя в заведомо зависимое и уязвимое положение. Несмотря на характер отношений с властью в дореволюционной России предприниматели уже тогда понимали роль официальной власти как «необходимого условия для эффективного ведения дел». Альтернативой, как они понимали, мог быть только хаос или, выражаясь современным языком, беспредел. Таким образом, это выбор из двух зол в пользу меньшего. Вместе с тем рекомендация соблюдать законы и подчиняться власти отнюдь не означает безропотной «притерпелости».

**8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.**

В последние десять предреволюционных лет промышленники и предприниматели стали заявлять о себе как о политической силе и готовились отстаивать свои интересы законным, цивилизованным путем в законодательных собраниях, а не в чиновничьих кабинетах.

**9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него неременного общественного признания.**

Включение в кодекс упоминания о добре и зле имеет смысл хотя бы потому, чтобы определить, на каком этапе мы находимся и индивидуально, и как сообщество. Большое значение имеет рекомендация искреннего добролюбия: не ради собственной корысти и тщеславия. В наше время колоссального влияния СМИ и возросшей роли рекламы, профессиональной деятельности PR-служб порой трудно провести грань между добрыми делами, творимыми ради людей и делами, лишь выглядящими таковыми. Критерий их отличия как раз и состоит в том, что делающий добро своекорыстно, жаждет признания со стороны окружающих и обижается, когда их не получает, или получает, как ему кажется, мало. Между тем, совершение добрых поступков нужно в первую очередь самому предпринимателю для сохранения и укрепления собственной морально-психологической основы, для принятия правильных деловых решений.

**Принципы гражданина Земли**

**10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе**

Мировое сообщество все более организовано начинает управлять потреблением природных ресурсов, регулировать отношение к природе. В ближайшие годы будет принят ряд международных законодательных актов, в соответствии с которыми будет закрыт доступ на мировой рынок тем товарам и продуктам, производство которых было сопряжено с экологическими преступлениями.

**11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.**

По индексу коррумпированности Россия, согласно данным независимых международных организаций, имеет один из худших рангов в мире. Нынешнее положение имеет массу причин: несовершенство законодательства, слабость государства и т.д. Но одной из несомненных причин является отношение самих предпринимателей к этой проблеме, их неспособность выступить единым фронтом, организовать согласованные действия против этих препон.

**12. Проявляй терпимость к представителям других культур верований и стран. Они – не хуже и не лучше нас, они – просто другие.**

Восприятие представителей других национальностей и стран с точки зрения своей культуры, культуроцентризм и этноцентризм – неотъемлемая черта человеческого существования. В связи с растущей интернационализацией экономики умение выработать рациональную, взвешенную позицию без впадения в одну из этих крайностей становится важной морально-психологической проблемой.

**Хартия корпоративной этики  
Российского союза промышленников и предпринимателей**

Мы, представители делового сообщества Российской Федерации:

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:

- Вести предпринимательскую деятельность, основываясь на принципах добропорядочности и справедливости, честности во взаимоотношениях со своими партнерами и конкурентами.
- Способствовать укреплению основ института собственности, не предпринимать действий, направленных на подрыв его принципов.
- 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.
- Отказываться от совершения действий, направленных на усиление социальной напряженности в обществе.
- Не оказывать незаконного влияния на решения судебных, правоохранительных или иных официальных органов для достижения своих корпоративных целей.
- С уважением относиться к своим конкурентам, не прибегать к незаконным формам борьбы, использовать только корректные методы, соответствующие корпоративной этике.
- 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.
- В ситуации конфликта интересов добиваться разрешения споров путем переговоров, использовать механизмы внесудебного разрешения споров, предоставляемые Комиссией РСПП по корпоративной этике.

а Уважать решения Комиссии РСПП по корпоративной этике.

## Цитаты из Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг российским компаниям

### Введение

“Корпоративное поведение” – понятие, охватывающее разнообразные действия, связанные с управлением хозяйственными обществами. Корпоративное поведение влияет на экономические показатели деятельности хозяйственных обществ и на их способность привлекать капитал, необходимый для экономического роста. Совершенствование корпоративного поведения в Российской Федерации – важнейшая мера, необходимая для увеличения притока инвестиций во все отрасли российской экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов. Одним из способов такого совершенствования может стать введение определенных стандартов, установленных на основе анализа наилучшей практики корпоративного поведения.

Стандарты корпоративного поведения применимы к хозяйственным обществам всех видов, но в наибольшей степени они важны для акционерных обществ. Это обусловлено тем обстоятельством, что именно в акционерных обществах, где часто имеет место отделение собственности от управления, наиболее вероятно возникновение конфликтов, связанных с корпоративным поведением. Поэтому Кодекс разработан, прежде всего, для акционерных обществ, выходящих на рынок капитала. Вместе с тем, это не исключает возможности его применения любыми другими хозяйственными обществами.

Целью применения стандартов корпоративного поведения является защита интересов всех акционеров, независимо от размера пакета акций, которым они владеют. Чем более высокого уровня защиты интересов акционеров удастся достичь, тем на большие инвестиции смогут рассчитывать российские акционерные общества (далее – общества), что окажет положительное влияние на российскую экономику в целом.

Корпоративное поведение должно обеспечивать высокий уровень деловой этики в отношениях между участниками рынка.

Ниже изложены предпосылками для разработки Кодекса корпоративного поведения (далее – Кодекс). При этом следует учитывать, что общество может разработать свой собственный кодекс корпоративного поведения в соответствии с рекомендациями настоящего Кодекса или включить отдельные его положения в свои внутренние документы. Исходя из своей организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, структуры капитала и других особенностей, общество вправе использовать те рекомендации Кодекса, которые оно сочтет для себя приемлемыми.

**1. В российском законодательстве уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения, однако практика их реализации, в том числе судебная, и традиции корпоративного поведения еще только формируются.**

Современное российское законодательство о хозяйственных обществах имеет относительно короткий срок развития, однако в нем уже нашло отражение большинство общепризнанных принципов корпоративного поведения.

С другой стороны, основные проблемы корпоративного поведения связаны не столько с качеством законодательства, сколько с отсутствием длительной практики корпоративных отношений, в связи с чем традиции корпоративного поведения еще только формируются.

**2. Надлежащее корпоративное поведение не может быть обеспечено только нормами законодательства.**

Очевидно, что законодательство не регулирует, да и не может регулировать все вопросы, возникающие в связи с управлением обществами.

Во-первых, законодательство устанавливает и должно устанавливать только общие обязательные правила. Оно не может и не должно стремиться урегулировать в деталях все вопросы деятельности обществ. Детализация юридических норм препятствует работе обществ, поскольку каждое из них уникально и особенности его деятельности не могут быть полностью отражены в законодательстве. Поэтому часто законодательство либо вообще не содержит норм, регулирующих соответствующие отношения (причем далеко не всегда отсутствие регулирования является пробелом в законодательстве), либо устанавливает общее правило, оставляя за участниками таких отношений возможность выбора варианта поведения.

Во-вторых, законодательство оказывается не в состоянии своевременно реагировать на изменения практики корпоративного поведения, поскольку внесение изменений в законодательство требует значительного времени.

**3. Многие вопросы, связанные с корпоративным поведением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер.**

Многие положения законодательства, регулирующие корпоративное поведение, основываются на этических нормах. Примером таких правовых норм могут служить нормы гражданского законодательства, устанавливающие возможность, в частности, при отсутствии применимого законодательства исходить из требований добросовестности, разумности и справедливости, а также осуществлять гражданские права разумно и добросовестно. Таким образом, морально-этические стандарты разумности, справедливости и добросовестности являются составной частью действующего законодательства.

Вместе с тем подобных положений законодательства не всегда достаточно, чтобы добиться надлежащего корпоративного поведения. Поэтому обществам следует действовать в соответствии не только с нормами законодательства, но и с этическими нормами, которые нередко являются более строгими, чем нормы законодательства.

Этические нормы, используемые в деловом сообществе, – это сложившаяся система норм поведения и обычаев делового оборота, не основанная на законодательстве и формирующая позитивные ожидания в отношении поведения участников корпоративных отношений.

Этические нормы корпоративного поведения формируют устойчивые стереотипы поведения, общие для всех участников корпоративных отношений.

Следование этическим нормам не только является моральным императивом, но и помогает обществу избежать рисков, поддерживает долгосрочный экономический рост и способствует осуществлению успешной предпринимательской деятельности.

Этические нормы, наряду с законодательством, формируют политику корпоративного поведения общества, базирующуюся на учете интересов акционеров и руководства общества, что способствует укреплению позиций общества и увеличению его прибыли.

**4. Кодекс содержит рекомендации относительно наилучшей практики корпоративного поведения, которые, однако, не являются обязательными для исполнения.**

Кодексу отводится особое место в области развития и совершенствования российской практики корпоративного поведения. Он должен сыграть важную образовательную роль в установлении стандартов управления российскими обществами и в содействии дальнейшему развитию российского фондового рынка.

Кодекс разработан в соответствии с положениями действующего российского законодательства, с учетом сложившейся российской и зарубежной практики корпоративного поведения, **этических норм**, конкретных потребностей и условий деятельности российских обществ и российских рынков капитала на текущем этапе их развития.

Положения Кодекса базируются на признанных в международной практике принципах корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в соответствии с которыми в последние годы рядом других государств были приняты кодексы корпоративного управления и аналогичные им документы.

Кодекс представляет собой свод рекомендаций. Применение обществом положений Кодекса должно быть добровольным, основанным на стремлении повысить привлекательность общества в глазах существующих и потенциальных инвесторов.

В Кодексе раскрываются основные принципы наилучшей практики корпоративного поведения, в соответствии с которыми российские общества могут строить свою систему корпоративного поведения, а также содержатся рекомендации по практической реализации данных принципов и раскрытию соответствующей информации.

При формировании собственной политики корпоративного поведения общества могут самостоятельно определять, каким правилам и процедурам, рекомендованным Кодексом, им следовать, и (или) разрабатывать иные правила и процедуры в соответствии с принципами корпоративного поведения, раскрытыми в Кодексе.

### **Глава 1. Принципы корпоративного поведения**

Корпоративное поведение должно быть основано на уважении прав и законных интересов его участников и способствовать эффективной деятельности общества, в том числе увеличению стоимости активов общества, созданию рабочих мест и поддержанию финансовой стабильности и прибыльности общества.

Основой эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности общества является доверие между всеми участниками корпоративного поведения. Принципы корпоративного поведения, содержащиеся в настоящей главе, направлены на создание доверия в отношениях, возникающих в связи с управлением обществом.

Принципы корпоративного поведения – это исходные начала, лежащие в основе формирования, функционирования и совершенствования системы корпоративного управления обществ.

Принципы корпоративного поведения, изложенные в настоящей главе, являются основой для рекомендаций, содержащихся в последующих главах настоящего Кодекса, а также основными началами, которыми надлежит руководствоваться в отсутствие таких рекомендаций. Данные принципы сформулированы с учетом Принципов корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), международной практики в сфере корпоративного поведения, а также опыта, накопленного в России со времени принятия Федерального закона “Об акционерных обществах”.

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

1.1. Акционерам должны быть обеспечены надежные и эффективные способы учета прав собственности на акции, а также возможность свободного и быстрого отчуждения принадлежащих им акций.

1.2. Акционеры имеют право участвовать в управлении акционерным обществом путем принятия решений по наиболее важным вопросам деятельности общества на общем собрании акционеров. Для осуществления этого права рекомендуется обеспечить, чтобы:

(1) порядок сообщения о проведении общего собрания акционеров давал акционерам возможность надлежащим образом подготовиться к участию в нем;

(2) акционерам была предоставлена возможность ознакомиться со списком лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров;

(3) место, дата и время проведения общего собрания были определены таким образом, чтобы у акционеров была реальная и необременительная возможность принять в нем участие;

(4) права акционеров требовать созыва общего собрания и вносить предложения в повестку дня собрания не были сопряжены с неоправданными сложностями при подтверждении акционерами наличия этих прав;

(5) каждый акционер имел возможность реализовать право голоса самым простым и удобным для него способом.

1.3. Акционерам должно быть предоставлена возможность участвовать в прибыли общества. Для осуществления этого права рекомендуется:

- (1) установить прозрачный и понятный акционерам механизм определения размера дивидендов и их выплаты;
- (2) предоставлять достаточную информацию для формирования точного представления о наличии условий для выплаты дивидендов и порядке их выплаты;
- (3) исключать возможность введения акционеров в заблуждение относительно финансового положения общества при выплате дивидендов;
- (4) обеспечить такой порядок выплаты дивидендов, который не был бы сопряжен с неоправданными сложностями при их получении;
- (5) предусмотреть меры, применяемые к исполнительным органам в случае неполной или несвоевременной выплаты объявленных дивидендов.

1.4. Акционеры имеют право на регулярное и своевременное получение полной и достоверной информации об обществе. Это право реализуется путем:

- (1) *предоставления акционерам исчерпывающей информации по каждому вопросу повестки дня при подготовке общего собрания акционеров;*
- (2) *включения в годовой отчет, предоставляемый акционерам, необходимой информации, позволяющей оценить итоги деятельности общества за год;*
- (3) *введения должности корпоративного секретаря (далее – секретарь общества), в задачи которого входит обеспечение доступа акционеров к информации об обществе.*

1.5. Акционеры не должны злоупотреблять предоставленными им правами.

Не допускаются действия акционеров, осуществляемые исключительно с намерением причинить вред другим акционерам или обществу, а также иные злоупотребления правами акционеров.

2. Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав.

Доверие к обществу в очень большой степени основывается на равном отношении общества к равным акционерам. Равными акционерами для целей настоящего Кодекса считаются акционеры, владеющие одинаковым числом акций одного типа (категории). Соблюдение данного принципа обеспечивается:

- (1) установлением порядка ведения общего собрания, обеспечивающего разумную равную возможность всем лицам, присутствующим на собрании, высказать свое мнение и задать интересующие их вопросы;
- (2) установлением порядка совершения существенных корпоративных действий, позволяющего акционерам получать полную информацию о таких действиях и гарантирующего соблюдение их прав;
- (3) запретом осуществлять операции с использованием инсайдерской и конфиденциальной информации;
- (4) избранием членов совета директоров, членов правления и генерального директора в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;
- (5) предоставлением членами правления, генеральным директором и иными лицами, которые могут быть признаны заинтересованными в совершении сделки, информации о такой заинтересованности;
- (6) принятием всех необходимых и возможных мер для урегулирования конфликта между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества (далее – корпоративный конфликт).

3. 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.

3.1. Совет директоров определяет стратегию развития общества, а также обеспечивает эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. С этой целью совет директоров утверждает: приоритетные направления деятельности общества; финансово-хозяйственный план; процедуры внутреннего контроля.

3.2. Состав совета директоров общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров. Для этого рекомендуется, чтобы:

(1) члены совета директоров избирались посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых членов совета директоров (далее – независимый директор); (2) в состав совета директоров входило достаточное количество независимых директоров;

(3) процедура определения кворума заседаний совета директоров обеспечивала участие неисполнительных и независимых директоров.

3.3. Рекомендуется, чтобы члены совета директоров активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Рекомендуется, чтобы заседания совета директоров проводились:

- (1) регулярно в соответствии со специально разработанным планом;
- (2) в очной или в заочной формах в зависимости от важности рассматриваемых вопросов.

В совете директоров рекомендуется создавать комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к компетенции совета директоров:

- (1) комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе;
- (2) комитет по аудиту обеспечивает контроль совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества;
- (3) комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы;
- (4) комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов.

Совет директоров также может рассматривать вопрос об учреждении других комитетов, в том числе комитета по управлению рисками, комитета по этике.

3.4. Совет директоров обеспечивает эффективную деятельность исполнительных органов общества и контролирует ее.

Для достижения данной цели рекомендуется, чтобы совет директоров:

- (1) был наделен правом приостанавливать полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего) общества;
- (2) определял требования к кандидатам на должности генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов правления общества;
- (3) утверждал условия договоров с генеральным директором (управляющей организацией, управляющим), членами правления общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах.

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

4.1. Обществам рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган (правление), к компетенции которого следует отнести решение наиболее сложных вопросов руководства текущей деятельностью общества.

4.2. Состав исполнительных органов общества должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы. Для этого:

(1) генеральный директор и члены правления должны избираться в соответствии с прозрачной процедурой, предусматривающей предоставление акционерам полной информации об этих лицах;

(2) при принятии решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации (управляющему) акционеры должны располагать полной информацией об управляющей организации (управляющем), включая информацию о рисках, связанных с передачей полномочий управляющей организации (управляющему), обоснование необходимости такой передачи, подтверждение наличия у управляющей организации (управляющего) средств для возмещения убытков обществу в случае их возникновения по вине управляющей организации (управляющего), а также проект договора, заключаемого с управляющей организацией (управляющим);

(3) генеральный директор и члены правления должны иметь достаточно времени для исполнения возложенных на них обязанностей.

4.3. Исполнительным органам рекомендуется действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества.

4.4. Рекомендуется, чтобы вознаграждение генерального директора (управляющей организации, управляющего) и членов коллегиального исполнительного органа соответствовало их квалификации и учитывало их реальный вклад в результаты деятельности общества.

5. 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 в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

5.1. Акционеры должны иметь равные возможности для доступа к одинаковой информации.

5.2. Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

5.3. Акционеры должны иметь возможность получать полную и достоверную информацию, в том числе о финансовом положении общества, результатах его деятельности, об управлении обществом, о крупных акционерах общества, а также о существенных фактах, затрагивающих его финансово-хозяйственную деятельность.

5.4. В обществе должен осуществляться контроль за использованием конфиденциальной и инсайдерской информации.

6. Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

6.1. Для обеспечения эффективной деятельности общества его исполнительные органы должны учитывать интересы третьих лиц, в том числе кредиторов общества, государства и муниципальных образований, на территории которых находится общество или его структурные подразделения.

6.2. Органы управления общества должны содействовать заинтересованности работников общества в эффективной работе общества.

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

7.1. В обществе рекомендуется создавать эффективно функционирующую систему ежедневного контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью. Для этого рекомендуется, чтобы деятельность общества осуществлялась на основе финансово-хозяйственного плана, ежегодно утверждаемого советом директоров общества.

7.2. Обществу рекомендуется разграничивать компетенцию входящих в систему контроля за его финансово-хозяйственной деятельностью органов и лиц, осуществляющих разработку, утверждение, применение и оценку системы внутреннего контроля. Разработку процедур внутреннего контроля рекомендуется поручить службе внутреннего контроля (далее – контрольно-ревизионная служба), независимой от исполнительных органов общества, а утверждение процедур внутреннего контроля – совету директоров общества.

7.3. В обществе рекомендуется наладить эффективное взаимодействие внутреннего и внешнего аудита. С этой целью:

(1) комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества;

(2) заключение аудиторской организации (аудитора) общества до представления его на утверждение общим собранием акционеров представляется для оценки в комитет по аудиту.

# *Кодекс независимого директора*

*Ассоциация Независимых Директоров  
совместно с Российским Институтом Директоров  
при поддержке ММВБ, МФК и Торговой Палаты Министерства Торговли США*

*Москва - 2003*

## ***СОДЕРЖАНИЕ***

<b>ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ .....</b>	<b>3</b>
<b>ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>ПУНКТ 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА.....</b>	<b>5</b>
<b>ПУНКТ 2. ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭТИКИ .....</b>	<b>6</b>
<b>ПУНКТ 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КОМПАНИЕЙ.....</b>	<b>8</b>
<b>ПУНКТ 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С АКЦИОНЕРАМИ.....</b>	<b>11</b>
<b>ПУНКТ 5. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА: ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ТРЕТЬИМИ СТОРОНАМИ.....</b>	<b>13</b>
<b>ПУНКТ 6. ПОДДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМА .....</b>	<b>14</b>

## ***Термины и определения***

Для целей настоящего Кодекса ниже перечисленные термины и определения имеют следующие значения:

***Независимый директор*** - член Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, соответствующий критериям независимого директора, изложенным в настоящем Кодексе

***Компания*** - акционерное общество, в состав Совета директоров (Наблюдательного совета) которого входит независимый директор

***Кодекс*** - настоящий Кодекс независимого директора

***Совет директоров*** - Совет директоров или Наблюдательный совет акционерного общества, в который входит независимый директор

***Стейкхолдеры*** – стороны, участвующие в бизнес-процессе, иные, нежели акционеры, менеджмент и совет директоров: работники, поставщики, потребители, государство, общество.

## *Общие положения*

*Целью настоящего Кодекса является разработка стандартов деятельности и норм профессиональной этики независимых директоров в России.*

*Следование высоким этическим нормам в деятельности независимых директоров, добросовестное и профессиональное выполнение ими своих обязанностей повышает доверие к институту независимых директоров со стороны инвестиционного сообщества и компаний.*

*Внедрение независимыми директорами передовой практики корпоративного управления в работу Советов директоров повышает эффективность управления, благоприятно сказывается на имидже компаний и вносит ощутимый вклад в увеличение акционерной стоимости.*

*Настоящий Кодекс разработан в развитие Кодекса корпоративного поведения, предложенного ФКЦБ России, и Хартии Ассоциации Независимых Директоров.*

*Настоящий Кодекс составлен с учетом Принципов корпоративного управления ОЭСР, а также передовой международной практики корпоративного управления. Кодекс учитывает специфику и правовые аспекты деятельности членов Советов директоров российских акционерных обществ.*

*Кодекс является открытым документом и может дополняться по мере развития практики работы независимых директоров.*

*Настоящий Кодекс рекомендуется всем независимым директорам, работающим в Советах директоров российских компаний.*

*Настоящий Кодекс обязателен для соблюдения членами Ассоциации Независимых Директоров при осуществлении ими деятельности в качестве независимых директоров в российских компаниях.*

## **Пункт 1. Определение независимого директора**

**Девиз независимых директоров – “Честность и профессионализм”. Неотъемлемыми чертами независимых директоров являются самостоятельность и независимость принятия решений и безупречная деловая репутация.**

**Статус независимости директора прямо связан с конкретным обществом и действует с момента избрания в состав Совета директоров до сложения полномочий члена Совета директоров или заявления об изменении статуса.**

**Независимый директор:**

### **1. Удовлетворяет следующим критериям независимости Кодекса корпоративного поведения, предложенного ФКЦБ России:**

- не являлся в течение последних 3 лет и не является должностным лицом (управляющим) или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества;
- не является должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- не является аффилированным лицом должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- не является аффилированным лицом общества, а также аффилированным лицом таких аффилированных лиц;
- не является представителем государства;

**и в дополнение, удовлетворяет следующим критериям:**

2. **не владеет лично, а также через аффилированных лиц, долей собственности в компании, достаточной для самостоятельного номинирования в Совет директоров;**
3. **не получает вознаграждения за консультационные и иные услуги, оказываемые им компании, кроме вознаграждения за деятельность в Совете директоров;**
4. **не представляет интересы консультантов и контрагентов, работающих с компанией;**
5. **имеет хорошую деловую репутацию, придерживается высоких этических норм и обладает необходимыми лидерскими качествами и предпринимательским опытом;**
6. **публично заявил о своем статусе независимого директора до избрания в Совет директоров.**

## ***Пункт 2. Основы профессиональной этики***

***2.1 При исполнении своих обязанностей независимый директор руководствуется принципами честности, объективности, конструктивности и профессионализма.***

***2.2 Независимый директор исполняет свои обязанности добросовестно, в соответствии с действующим законодательством.***

***(1) Независимый директор уделяет исполнению своих профессиональных обязанностей достаточно внимания и времени для информированного и продуманного принятия решений.***

***(2) Независимый директор подходит к исполнению своих профессиональных обязанностей на основе принципов осмотрительности, лояльности и раскрытия информации.***

***(3) Независимый директор неукоснительно соблюдает требования законодательства и прилагает разумные усилия в рамках своей компетенции для обеспечения соблюдения законодательства в деятельности общества.***

***2.3 При принятии решений независимый директор должен прежде всего убедиться в том, что принятие этих решений пойдет на благо самой компании, ее акционеров и иных заинтересованных в бизнес-процессе лиц (stakeholders), обеспечивая разумный баланс интересов.***

***(1) В случае возникновения спорной ситуации независимый директор руководствуется принципами увеличения акционерной стоимости компании и равенства подходов к интересам всех ее акционеров, призывая стороны, вовлеченные в принятие таких решений, к следованию данным принципам.***

***2.4 Независимый директор не должен использовать свое служебное положение во вред компании или ее акционеров, а также с целью прямого или косвенного извлечения выгоды для себя или любого зависимого лица, за исключением получения им вознаграждения за работу в Совете директоров и комитетах при Совете директоров.***

***2.5 Соблюдение правила независимости является важнейшим условием деятельности независимого директора.***

***(1) Независимый директор воздерживается от любых действий, которые могут привести к утрате его независимости. В случае возникновения обстоятельств, приводящих к утрате независимости, директор должен незамедлительно уведомить об этом акционеров компании и ее руководство.***

***(2) Независимый директор готов аргументированно отстаивать свою позицию, в случае, если данная позиция не совпадает с мнением большинства членов Совета директоров, его председателя, президента компании или управляющего директора.***

***2.6 Открытость и готовность к диалогу являются отличительными чертами независимого директора.***

*(1) В своей деятельности независимый директор стремится к установлению конструктивного диалога с Советом директоров и исполнительным руководством компании. Независимый директор стремится разъяснить Совету директоров и исполнительному руководству основные этические нормы своей деятельности, принципы принятия решений и мотивы несогласия с предлагаемыми решениями.*

*(2) Независимому директору рекомендуется ознакомить руководство компании с настоящим Кодексом.*

### **Пункт 3. Профессиональная деятельность независимого директора: взаимоотношения с компанией**

**3.1 Независимый директор старается в кратчайший возможный срок получить максимально полное представление о деятельности компании для эффективной работы в составе Совета директоров**

**(1) Независимый директор стремится войти в курс дел эмитента, ознакомиться со структурой управления и составом руководства, изучить особенности бизнеса и рынков, на которых работает эмитент, получить представление о государственной и коммерческой тайне, которая может стать ему известна, и условиях использования сведений, составляющих такую тайну.**

**(2) Независимому директору рекомендуется лично ознакомиться с производственными, технологическими, социальными, экологическими, финансовыми и иными особенностями деятельности компании, получить представление об её важнейших и типичных клиентах, посетить объекты компании и основные места производства (оказания услуг).**

**(3) Независимый директор старается присутствовать лично на всех заседаниях Совета директоров, проводимых в очной форме.**

**3.2 Независимый директор в своей деятельности стремится внести свой вклад в успешное развитие компании, улучшение ее имиджа и повышение ее акционерной стоимости.**

**(1) Независимый директор оказывает содействие Совету директоров в определении целей, задач и ценностей, в разработке стратегии.**

**(2) Независимый директор способствует внедрению в компании лучших стандартов корпоративного управления и информационной прозрачности из числа предложенных рынку международными и российскими институтами и другими компаниями.**

**(3) Независимый директор выражает готовность к участию в работе комитетов при Совете директоров компании, таких, как Комитет по стратегическому планированию, Комитет по аудиту, Комитет по назначениям и вознаграждению. В случае, если в Совете директоров отсутствуют такие комитеты, независимый директор может выступить с инициативой их формирования.**

**(4) Независимый директор информирует исполнительное руководство и Совет директоров компании об известных ему негативных последствиях, к которым может привести несоблюдение общепринятых стандартов корпоративного управления.**

**(5) В рамках своих полномочий независимый директор содействует защите законных интересов общества и его акционеров от противоправных действий третьих лиц.**

### **3.3 Независимый директор принимает решения в интересах компании и всех ее акционеров.**

*(1) При принятии решений по всем важным вопросам независимый директор стремится обладать полной и достоверной информацией, достаточной для принятия им обоснованного и взвешенного решения по рассматриваемым вопросам. Независимый директор прилагает усилия для заблаговременного предоставления Совету директоров всей необходимой информации. Он обращает особое внимание на наличие и эффективность внутренних механизмов предоставления информации, финансового контроля и управления рисками.*

*(2) Приоритетными для внимания независимого директора являются подготовка и проведение собрания акционеров, заседаний Совета директоров, крупные сделки и сделки с заинтересованностью, аудит, эмиссии ценных бумаг, раскрытие информации о деятельности компании, корпоративная культура, социальная ответственность.*

*(3) При принятии решений независимый директор прилагает разумные усилия для того, чтобы убедиться в отсутствии нарушений законодательства и интересов акционеров в предлагаемых решениях. В частности, независимый директор обращает особое внимание на соответствие цен совершения крупных сделок и сделок с заинтересованностью рыночным ценам.*

*(4) В случае возникновения конфликтных ситуаций независимый директор занимает объективную и непредвзятую позицию, основанную на принципах законности, справедливости и равного отношения ко всем акционерам компании. По мере возможностей независимый директор стремится к скорейшему внутреннему разрешению таких конфликтов.*

*(5) В случае своего несогласия с предлагаемым решением независимому директору рекомендуется требовать занесения своего особого мнения в протокол заседания Совета директоров.*

*(6) Независимый директор имеет право обращаться к независимым экспертам, акционерам компании, профессиональным и общественным организациям при принятии решений по объективно затруднительным для него вопросам. При этом независимый директор не распространяет информацию, которая, согласно действующему законодательству и здравому смыслу, может составлять государственную или коммерческую тайну.*

### **3.4 Независимый директор в своих взаимоотношениях с компанией придерживается принципов открытости в отношении себя лично и аффилированных с ним лиц.**

*(1) Доля собственности независимого директора в компании, в том числе и в бенефициарном владении, а также личные сделки и сделки аффилированных с ним лиц с акциями и иными активами компании и производными инструментами на них должны быть прозрачны для Совета директоров и исполнительного руководства общества.*

*(2) Независимому директору рекомендуется перевести все имеющиеся у него акции компании из номинального держания на свой счет в реестре акционеров.*

**3.5 Независимый директор полностью осознает ответственность, которую он несет при исполнении своих обязанностей в Совете директоров компании.**

*(1) Независимый директор должен быть знаком с действующим российским законодательством для четкого понимания ответственности, которую он несет как член Совета директоров акционерного общества. В случае, если ценные бумаги компании находятся в обращении на зарубежных рынках, независимому директору рекомендуется ознакомиться также и с ответственностью, возникающей в соответствии с законодательством данных стран.*

*(2) В случае, если в компании не предусмотрено страхование ответственности членов Совета директоров, независимый директор может выступить с инициативой ввести такое страхование.*

**3.6 Независимый директор имеет право получать адекватное вознаграждение за свою деятельность в Совете директоров компании.**

*(1) Независимому директору рекомендуется по возможности до избрания ознакомиться с внутренними документами компании, регламентирующими размер и порядок вознаграждения членов Совета директоров.*

## ***Пункт 4. Профессиональная деятельность независимого директора: взаимоотношения с акционерами***

***4.1 Независимый директор действует от имени всех акционеров компании, и, следовательно, в рамках своей компетенции он защищает права и законные интересы всех акционеров компании, способствует установлению конструктивного диалога между акционерами и руководством компании.***

***(1) Выполняя обязанности члена Совета директоров, независимый директор прилагает все усилия к обеспечению руководства компанией в интересах всех ее акционеров;***

***(2) Независимый директор стремится понять и донести до компании ожидания акционеров, а так же их точку зрения по различным существенным для акционеров вопросам;***

***(3) Независимый директор изучает поступившие к нему от акционеров вопросы и предложения и, в зависимости от существа вопроса, доводит их до сведения соответствующих исполнительных органов эмитента или выносит на рассмотрение Совета директоров, сопровождая, при необходимости, такие вопросы и предложения своими комментариями.***

***(4) Независимый директор готов принимать участие во встречах руководства компании с акционерами, и прилагает усилия для организации подобных встреч.***

***4.2 Независимый директор добивается получения акционерами необходимой информации о компании.***

***(1) Независимый директор добивается от компании своевременного предоставления акционерам доступа ко всей предусмотренной законодательством информации о деятельности компании.***

***(2) Независимый директор стремится к внедрению политики информационной прозрачности в компании и увеличению объема дополнительного добровольного раскрытия информации.***

***(3) В процессе подготовки и организации проведения собрания акционеров независимый директор стремится обеспечить предоставление акционерам как можно более полной информации по всем вопросам повестки дня собрания.***

***(4) Независимый директор прилагает усилия для включения в годовой отчет максимально полной информации, необходимой акционерам для оценки результатов деятельности компании за год.***

***(5) Независимый директор может предпринимать самостоятельные действия по распространению информации о существенных фактах, в случае, если данная информация не была распространена Обществом в установленные законодательством сроки. При этом независимый директор должен действовать в соответствии с требованиями пункта 5.2 настоящего Кодекса.***

**4.3 В своих взаимоотношениях с акционерами независимый директор проводит политику доступности и открытости**

*(1) По запросу акционеров независимый директор предоставляет информацию о своем голосовании по решениям, рассмотренным на Совете директоров, о мотивах своего голосования, а также о размере своего вознаграждения за деятельность в Совете директоров.*

*(2) Независимый директор имеет опубликованный почтовый и электронный адрес.*

## ***Пункт 5. Профессиональная деятельность независимого директора: взаимоотношения с третьими сторонами***

***5.1 Во взаимоотношениях с третьими сторонами независимый директор руководствуется принципами лояльности и защиты интересов компании и ее акционеров.***

***(1) Независимый директор не может иметь никаких взаимоотношений с третьими сторонами, в том числе с конкурентами компании и аффилированными с ними лицами, если такие взаимоотношения заведомо прямо или косвенно наносят ущерб имиджу, бизнесу или законным интересам компании и ее акционеров. При этом не имеет значения, происходит ли при таких взаимоотношениях извлечение выгоды независимым директором лично и аффилированными с ним лицами.***

***5.2 При общении с инвестиционным сообществом и аналитиками фондового рынка независимый директор прилагает все усилия для обеспечения возможности одновременного доступа к раскрываемой информации всем заинтересованным лицам.***

***(1) Независимый директор не может предоставлять информацию о компании, которая может оказать влияние на стоимость ее акций, иных активов или бизнеса, какой-либо отдельной группе лиц на особых условиях, будь то объемы такой информации или сроки ее предоставления.***

***5.3 Независимый директор распространяет только достоверную информацию, предоставление которой не запрещено действующему законодательству и не наносит урон бизнесу компании.***

***(1) Независимый директор не должен раскрывать конфиденциальную информацию, в том числе коммерческие тайны, технологии, программы рекламы и стимулирования продаж, если раскрытие этой информации не одобрено напрямую Советом директоров или не требуется по закону.***

## *Пункт 6. Поддержание деловой репутации и профессионализма*

*6.1 Независимый директор уважает профессиональный статус других независимых директоров и не должен по неосторожности или злему умыслу наносить ущерб их деловой репутации.*

*6.2 Независимый директор стремится к совершенствованию своих профессиональных навыков, в том числе путем участия в обучающих программах.*

*6.3 Независимый директор принимает участие в деятельности профессиональных организаций, продвигающих развитие института независимых директоров.*

*6.4 Независимый директор участвует в обмене опытом и мнениями с другими членами профессионального сообщества.*



# **ДЕКЛАРАЦИЯ**

## **ПРИНЦИПОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

Разработана  
Российским институтом директоров  
в рамках основной уставной деятельности  
по консолидации Профессионального сообщества  
корпоративных директоров в России



при поддержке и консультировании

Национального совета по корпоративному управлению (НСКУ),  
Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (ФКЦБ России),  
Международного Центра Частного Предпринимательства (CIPE),  
Объединения по защите интересов акционеров (ОПИАК),  
Департамента торговли США,  
Агентства США по Международному Развитию (USAID)

Принята  
II-м Национальным конгрессом корпоративных директоров  
18 ноября 2003 года

МОСКВА



## **РАЗДЕЛ 1**

### **ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

#### **Преамбула**

События, происходящие в мировой экономике, ясно показывают необходимость совершенствования систем корпоративного управления. В России эта проблема является особенно актуальной.

Одной из основных причин низкого уровня корпоративного управления в российских компаниях является недостаточный профессионализм советов директоров акционерных обществ, связанный с дефицитом в их составах профессиональных корпоративных директоров, в том числе в качестве неисполнительных, независимых директоров, которые обладают необходимым опытом и знаниями как в области управления в целом, так и непосредственно в организации работы советов директоров, соблюдают в своей деятельности профессиональные и этические принципы, установленные и контролируемые Профессиональным сообществом корпоративных директоров.

Значительное повышение профессионализма корпоративных директоров, готовность их придерживаться ясных этических принципов, выдвижение акционерами всех категорий большего числа профессиональных корпоративных директоров в советы директоров акционерных обществ становится решающим фактором повышения качества корпоративного управления в России — снижения инвестиционных и управленческих рисков в деятельности компаний, повышения их инвестиционной привлекательности, стратегического развития и роста капитализации в интересах всех акционеров, других участников корпоративных отношений и общества в целом. Профессионализм советов директоров — ключевого органа в системе корпоративного управления — становится определяющим фактором для инвесторов и гарантом защиты интересов акционеров, включая государство.

Осознавая большую важность развития корпоративного управления как одного из важных условий развития экономики России, крупнейшие российские компании-эмитенты в 2001 году создали некоммерческое партнерство Российский институт директоров (РИД) с целью совместной разработки, внедрения и мониторинга стандартов корпоративного управления, а также для консолидации и развития Профессионального сообщества корпоративных директоров. С начала 2002 года Российский институт директоров ведет специализированную подготовку кадров для компаний — лидеров российского бизнеса. Большая группа членов советов директоров, высших менеджеров, секретарей компаний прошли специализированное обучение в РИД по ключевым аспектам корпоративного управления и включены в реестр выпускников института. До последнего времени базу данных этих высококвалифицированных профессионалов корпоративного управления использовали, в основном, компании — члены РИД. Но как показывает деловая практика, по мере укрепления тенденций экономического роста, повышения инвестиционной привлекательности

России, увеличения притока инвестиций, возникла необходимость консолидации формирующегося сообщества корпоративных директоров в национальном масштабе, выработки и закрепления профессиональных стандартов и этических норм его деятельности, формирования механизма обеспечения этих принципов, более широкого внедрения института корпоративных директоров в практику работы российских компаний. Основой для таких действий служит улучшение практики корпоративного управления ряда российских компаний, постепенное повышение их прозрачности. Одним из свидетельств растущего интереса российского бизнеса к улучшению практики корпоративного управления явилось создание Национального совета по корпоративному управлению — общественного форума, объединившего руководителей крупнейших российских компаний.

Направления работы по консолидации Профессионального сообщества корпоративных директоров были обсуждены I Национальным конгрессом корпоративных директоров, который состоялся в 2002 году. На основе идей, высказанных на конгрессе, РИД разработал свод профессиональных и этических принципов, а также квалификационных и иных требований для формирования Профессионального сообщества корпоративных директоров, а также идею создания Национального Реестра — открытой базы лиц, обладающих серьезным опытом в области управления, знаниями и умениями в области непосредственной организации работы советов директоров, взявших на себя обязательства по соблюдению профессиональных стандартов и этических норм в процессе своей работы в качестве корпоративных директоров.

Концепция Национального Реестра профессиональных директоров и «Декларация принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров» выработывалась при участии Экспертного совета РИД, а также других — как российских, так и зарубежных — экспертов и практиков корпоративного управления. Результаты этих обсуждений составили настоящий проект «Декларации принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров» — свода принципов и требований по формированию, развитию и контролю деятельности членов Профессионального сообщества, включенных в Национальный Реестр корпоративных директоров (далее — Декларация).

### **Основные цели Профессионального сообщества корпоративных директоров**

1. Главной целью комплектования советов директоров обществ корпоративными директорами, включенными в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров, является внедрение лучших стандартов корпоративного управления в практику работы советов директоров и обществ для роста инвестиционной привлекательности, снижение инвестиционных рисков и роста капитализации обществ в силу профессионализма членов советов

директоров, которые прошли квалификационную аттестацию и действуют в соответствии с профессиональными и этическими принципами, изложенными в настоящей Декларации.

2. Объединение и координация деятельности лиц, действующих или планирующих свою деятельность в качестве членов советов директоров компаний, с целью обеспечения расширения масштабов деятельности этого профессионального сообщества, закрепления высокого профессионального статуса его членов, совместной защиты их репутации и иных законных интересов, что соответствует интересам развития российских компаний, акционеров и национальной экономики в целом.
3. Содействие совершенствованию действующего законодательства, включая введение положения об обязательном привлечении профессиональных корпоративных директоров, в том числе включенных в Национальный Реестр, к процессу корпоративного управления для должной защиты интересов всех акционеров и развития и экономики России в целом.
4. Повышение качества корпоративного управления в России через развитие практики формирования советов директоров акционерных обществ преимущественно из числа профессиональных директоров, в том числе включенных в Национальный Реестр.
5. Обеспечение экспертно-ресурсной, квалификационной и информационной поддержки членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.
6. Внедрение, развитие и коллегиальный контроль за соблюдением свода профессиональных и этических принципов деятельности, а также квалификационных и иных требований членами Профессионального сообщества корпоративных директоров — корпоративными директорами, включенными в Национальный Реестр.

### **Основные направления деятельности**

#### **Профессионального сообщества корпоративных директоров**

1. Пропаганда деятельности Профессионального сообщества, необходимости хорошего корпоративного управления.
2. Участие в разработке и внедрении стандартов корпоративного управления, совершенствовании законодательной базы и иных нормативно-правовых актов регулирования корпоративных отношений в России.
3. Формирование и ведение Национального Реестра профессиональных корпоративных директоров.

4. Обеспечение членов Профессионального сообщества корпоративных директоров высококачественными образовательными услугами в сфере корпоративного управления и сопряженных областях знаний, включая возможности постоянного повышения профессиональной квалификации.
5. Проведение форумов Профессионального сообщества корпоративных директоров, организация обмена опытом и участие членов сообщества в российских и международных мероприятиях по корпоративному управлению.
6. Мониторинг соблюдения членами Профессионального сообщества корпоративных директоров свода профессиональных и этических принципов, а также квалификационных и иных требований Декларации, включая регулярную оценку качества фактической деятельности и возможной специализации членов Профессионального сообщества в советах директоров.
7. Расширение взаимодействия с акционерами.
8. Анализ эффективности работы советов директоров.
9. Выработка и принятие Профессиональным сообществом корпоративных директоров технологий (процедур, регламентов) работы профессиональных директоров, рекомендуемых для следования членами сообщества.

## **РАЗДЕЛ 2**

### **СОДЕРЖАНИЕ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ДЕКЛАРАЦИИ ПРИНЦИПОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

«Декларация принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров» принимается форумом (конгрессом) членов Профессионального сообщества корпоративных директоров — лицами, включенными в Национальный Реестр.

Декларация включает следующие разделы:

1. Цели и направления деятельности Профессионального сообщества корпоративных директоров.
2. Содержание и предназначение Декларации принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров.
3. Профессиональные принципы членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.
4. Этические принципы членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.

## 5. Квалификационные требования Профессионального сообщества корпоративных директоров.

Внесение изменений и дополнений в Декларацию относится к компетенции форума (конгресса) Профессионального сообщества корпоративных директоров — лиц, включенных в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров.

Декларация предназначена юридическим и физическим лицам, заинтересованным в эффективном корпоративном управлении.

- Акционерам и иным участникам корпоративных отношений — для формирования советов директоров акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью (далее совокупно — Обществ) из числа профессиональных корпоративных директоров, в том числе включенных в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров.
- Действующим членам советов директоров.
- Лицам, планирующим профессиональную карьеру в сфере корпоративного управления — для использования принципов и требований Декларации.

Основой для выработки Декларации стали документы о принципах и аспектах наилучшей российской и международной практики корпоративного управления, опыт Российского института директоров и его партнерских организаций, рекомендации и отзывы российских и иностранных компаний и профильных экспертов.

Декларация представляет собой важный инструмент реализации Кодекса корпоративного поведения.

## **РАЗДЕЛ 3**

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЧЛЕНОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

#### **3.1. Принцип законности и ответственности.**

- 3.1.1. В своей деятельности профессиональный корпоративный директор руководствуется действующим законодательством Российской Федерации и несет ответственность в соответствии с ним.

- 3.1.2. Профессиональный корпоративный директор должен соблюдать Кодекс корпоративного поведения, устав и положения внутренних документов Общества, если они не противоречат действующему законодательству Российской Федерации.
- 3.1.3. Профессиональному корпоративному директору рекомендуется руководствоваться Кодексом корпоративного поведения, рекомендованным ФКЦБ России, в своей работе в советах директоров Обществ.
- 3.1.4. В случае, если профессиональному корпоративному директору стало известно о совершении членами совета директоров, единоличным исполнительным органом, членами коллегиального исполнительного органа или членами ревизионной комиссии (ревизором) или иными должностными лицами Общества действия или бездействия в нарушение действующего законодательства, профессиональный корпоративный директор должен предпринять законные, разумные и достаточные меры по возможному пресечению такого действия или бездействия, а также предотвращать их последствия вне зависимости от должности, социального или имущественного положения лиц, совершающих такие действия, и действовать для восстановления законности, при необходимости, консультируясь с Профессиональным сообществом.
- 3.1.5. Профессиональный корпоративный директор не несет ответственности за действие или бездействие вследствие предоставления Обществом недостоверной информации, полученной им в установленном законом порядке.
- 3.1.6. Профессиональный корпоративный директор несет ответственность за соблюдение настоящей Декларации перед Профессиональным сообществом корпоративных директоров. В случае нарушения к нему будут применены меры, изложенные в пункте 6.9.5. Декларации.
- 3.1.7. В случае, если профессиональному корпоративному директору стало известно о нарушении иными членами Профессионального сообщества корпоративных директоров принципов и/или требований Декларации, профессиональный корпоративный директор должен письменно информировать о таком нарушении Коллегию Профессионального сообщества корпоративных директоров.

## **3.2. Принцип добросовестности.**

- 3.2.1. При официальном оформлении своего согласия на выдвижение в совет директоров Общества профессиональный корпоративный директор должен

рассчитать свои возможности качественно выполнять обязанности, сопряженные с его избранием в совет директоров. Профессиональный корпоративный директор должен письменно отказаться от выдвижения своей кандидатуры в совет директоров Общества, если в силу различных обстоятельств (например, ухудшение состояния здоровья, избрание либо назначение в органы государственной власти, другие обстоятельства) он не сможет надлежащим образом исполнять обязанности члена совета директоров Общества.

- 3.2.2. Профессиональный корпоративный директор должен действовать наилучшим образом, прилагая все необходимые усилия и полностью используя свой профессиональный опыт, знания, умения и навыки в интересах Общества и всех его акционеров (участников).
- 3.2.3. Профессиональный корпоративный директор должен тратить на свою деятельность в совете директоров столько времени, сколько необходимо для наилучшего исполнения им своих обязанностей.
- 3.2.4. Профессиональный корпоративный директор должен активно участвовать во всех заседаниях советов директоров, за исключением случаев невозможности участия в силу уважительных причин.
- 3.2.5. Для наилучшего выполнения своих обязанностей профессиональный корпоративный директор должен регулярно повышать свою квалификацию, личную эффективность и профессиональную компетентность. Профессиональный корпоративный директор должен не реже одного раза в год осуществлять повышение квалификации в рекомендуемом Профессиональным сообществом корпоративных директоров объеме по аспектам знаний и практики, значимым для работы в советах директоров Обществ и/или его работы в комитетах советов директоров.
- 3.2.6. Профессиональному директору рекомендуется следовать принятым Профессиональным сообществом корпоративных директоров технологиям (процедурам, регламентам) профессиональной работы в советах директоров.
- 3.2.7. Профессиональный корпоративный директор не должен принимать решения по вопросам, которые находятся вне пределов его профессиональной компетентности, без учета мнения профильных экспертов, специалистов в данной области.

### **3.3. Принцип обоснованности принимаемых решений.**

- 3.3.1. Профессиональный корпоративный директор должен принимать решения на основании достоверной информации — информации, полученной в установленном законом порядке.
- 3.3.2. Профессиональный корпоративный директор должен предпринимать целесообразные и разумные меры для получения дополнительной информации, необходимой для принятия обоснованного решения, действуя при этом в рамках действующего законодательства, с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного поведения и настоящей Декларации.
- 3.3.3. Профессиональный корпоративный директор при принятии решения обязан учитывать риски и возможные краткосрочные и долгосрочные последствия этих решений для всех акционеров и иных заинтересованных сторон — участников корпоративных отношений.
- 3.3.4. Профессиональным корпоративным директорам рекомендуется принимать решения по наиболее важным вопросам деятельности Общества с учетом рекомендаций профильных комитетов при советах директоров.

### **3.4. Принцип соблюдения баланса интересов участников корпоративных отношений.**

- 3.4.1. Профессиональный корпоративный директор должен действовать в интересах Общества и всех его акционеров (участников), стремясь использовать все имеющиеся в его распоряжении возможности для достижения баланса интересов всех участников корпоративных отношений.
- 3.4.2. Профессиональный корпоративный директор должен своевременно информировать совет директоров Общества о возникновении конфликта интересов (личной заинтересованности, которая может возникнуть в связи с выполняемой работой) и воздержаться от участия в процессе подготовки и принятия решения, порождающего такой конфликт. Профессиональный корпоративный директор обязан принять активное участие в данном процессе, приложив все усилия для того, чтобы было принято решение, которое не вызывает конфликт интересов.

### **3.5. Принцип использования информации.**

- 3.5.1. Профессиональный корпоративный директор не должен раскрывать конфиденциальную информацию, определенную

таковой внутренними документами Общества, пока это не будет санкционировано советом директоров Общества или вызвано требованиями закона.

- 3.5.2. Профессиональный корпоративный директор должен раскрывать только достоверную информацию о деятельности Общества — информацию полученную лично, либо полученную в установленном законом порядке от третьих лиц.
- 3.5.3. Профессиональный корпоративный директор должен содействовать распространению в интересах Общества достоверной информации, обеспечивающей Обществу конкурентное преимущество и не наносящей ему ущерба.

## **РАЗДЕЛ 4**

### **ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ЧЛЕНОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

#### **4. Принципы личной этики профессионального корпоративного директора.**

4.1.1. Для наилучшего выполнения работы профессиональный корпоративный директор должен соблюдать следующие принципы личной этики:

- честность,
- открытость,
- порядочность,
- справедливость,
- социальная ответственность (учет социальных, экологических и иных общественно значимых последствий деятельности Общества),
- совершенствование (ориентация на саморазвитие, повышение профессиональной квалификации).

#### **4.2. Принципы коллективной этики членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.**

4.2.1. Принципами коллективной этики членов Профессионального сообщества корпоративных директоров являются следующие.

- Равноправное взаимодействие всех членов Профессионального сообщества корпоративных директоров, включающего корпоративных директоров различных категорий, в том числе исполнительных, неисполнительных и имеющих статус «независимый корпоративный директор».

- Приверженность всех членов Профессионального сообщества корпоративных директоров, независимо от их категории и статуса, профессиональным и этическим принципам Декларации, а также соблюдению включенных в нее требований.
- Уважительное отношение, сотрудничество и взаимопомощь всех членов Профессионального сообщества профессиональных директоров, вне зависимости от их категории, статуса, социального или имущественного положения.
- Защита репутации членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.
- Отказ от неконструктивной критики в адрес членов Профессионального сообщества и стремление решать возникающие проблемы и противоречия без конфликта на основе компромисса.

### **4.3. Принципы деловой этики по отношению к Обществу.**

4.3.1. Для наилучшего выполнения работы профессиональный корпоративный директор должен соблюдать принципы деловой этики по отношению к Обществу, членом совета директоров которого он является. Эти принципы конкретизируются в следующих требованиях:

- Действовать лояльно по отношению к Обществу.
- Защищать интересы всех акционеров Общества.
- Учитывать интересы иных заинтересованных сторон — участников корпоративных отношений с Обществом.
- Обеспечивать результативность своей работы в совете директоров Общества.
- Действовать конструктивно для урегулирования корпоративных конфликтов Общества.
- Содействовать обеспечению уровня прозрачности Общества в соответствии с требованиями действующего законодательства, рекомендациями Кодекса корпоративного управления и Декларации.
- Действовать в совете директоров Общества в духе открытости, конструктивного взаимодействия и взаимопонимания.
- Взаимодействие со всеми членами совета директоров Общества равноправно вне зависимости от их социального статуса, должностного положения и иных факторов.

- Соблюдать не противоречащие действующему законодательству правила корпоративной культуры, регламенты и процедуры, установленные внутренними документами Общества.
- Участвовать в не противоречащих законодательству формах альтернативного (несудебного) разрешения корпоративных конфликтов в отношении Общества, если такое предложение будет сделано профессиональному корпоративному директору.

#### **4.4. О статусе «независимый корпоративный директор».**

Одно и то же лицо может быть исполнительным или неисполнительным корпоративным директором в разных Обществах, с возможностью определения его статуса «независимости» в каждом конкретном случае.

Статус «независимый корпоративный директор» предполагает соответствие требованиям действующего законодательства (ст. 83 Закона «Об акционерных обществах»), может дополнительно определяться с учетом рекомендаций Кодекса корпоративного поведения, а также внутренними документами Общества.

На данном этапе развития корпоративного управления в России решающее значение имеет профессионализм корпоративных директоров, которые независимо от категории и статуса «независимости» должны стремиться к тому, чтобы их позиция по вопросам деятельности Общества носила максимально объективный характер и определялась потребностями его долгосрочного развития.

## **РАЗДЕЛ 5**

### **КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ**

#### **К ЧЛЕНАМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА**

#### **КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

Для включения в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров и сохранения статуса члена Профессионального сообщества корпоративных директоров необходимо соответствовать устанавливаемым сообществом квалификационным требованиям.

#### **5.1. Требования к образованию.**

Кандидат для включения в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров (далее — Кандидат) должен иметь высшее образование.

Кандидат обязан представить оригиналы документов или их нотариально заверенные копии, подтверждающие получение им соответствующего образования.

## **5.2. Требования к навыкам.**

Для наилучшего выполнения работы профессиональный корпоративный директор должен эффективно владеть значимыми для работы в советах директоров навыками.

Навыки работы в коллективном органе управления

Аналитические навыки

Навыки стратегического управления

Навыки управления рисками

Навыки инновационного менеджмента

Навыки лидерства

Навыки эффективных коммуникаций (активное слушание, эффективные переговоры, урегулирования конфликтов и т.д.)

Навыки личной эффективности (планирование, определение приоритетности тех или иных задач и т.д.).

Кандидат лично оценивает, в какой степени он обладает каждым из перечисленных навыков, в персональной анкете, заполняемой им при подаче документов для внесения в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров.

Коллегия оставляет за собой право с использованием законных способов проверить данные, представленные Кандидатом о степени владения им профессиональными навыками, а также осуществлять мониторинг практического использования членами Профессионального сообщества корпоративных директоров навыков, требуемых для эффективной работы в советах директоров.

## **5.3. Дополнительные персональные сведения.**

Профессиональный корпоративный директор должен стремиться представить Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров дополнительные персональные сведения, которые могут быть востребованы заинтересованными акционерами Общества для принятия решения о выдвижении профессионального корпоративного директора в совет директоров.

В числе иных дополнительных персональных сведений акционерами (участниками) Общества могут быть востребованы документы, дополнительно подтверждающие возможности профессионального корпоративного директора наилучшим образом выполнять работу в совете директоров Общества.

Например, могут быть востребованы документы, подтверждающие следующие сведения:

1. Профессиональная репутация (свидетельства деловой успешности).
2. Наличие альтернативных легальных источников дохода.
3. Отсутствие ограничений по перемещению (визовые и/или иные барьеры).

## **РАЗДЕЛ 6**

### **ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЕСТРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

- 6.1. Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров ведет Российский институт директоров (РИД) — рабочий орган Национального совета по корпоративному управлению, профильная некоммерческая организация по консолидации Профессионального сообщества корпоративных директоров, экспертно-ресурсный центр по разработке, внедрению и мониторингу стандартов корпоративного управления в России.
- 6.2. Контроль за ведением Национального Реестра профессиональных корпоративных директоров осуществляет Коллегия Профессионального сообщества корпоративных директоров в соответствии с принципами и требованиями Декларации.
- 6.3. Национальный Реестр ведется на основании первичных документов, поступивших от Кандидатов (заявление; анкета; копия трудовой книжки либо иного документа, подтверждающего трудовой стаж; документы, подтверждающие полученное образование; документы, подтверждающие участие в работе органов управления и контроля акционерных обществ, хозяйствующих субъектов и иных организаций, а также внутренние документы Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров (протоколы).
- 6.4. Включение в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров через процедуру рассмотрения заявления и установленного перечня документов Кандидата доступно не только для кандидатов в советы директоров, выдвинутых акционером или их группой, но и для любого физического лица, стремящегося быть избранным в совет(ы) директоров.
- 6.5. Основанием для внесения Кандидата в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров является решение Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров на основании результатов рассмотрения заявления и установленного перечня документов Кандидата. Заявление Кандидата должно

содержать обязательство соблюдать принципы и требования Декларации.

- 6.6. Порядок рассмотрения заявлений и иных документов кандидатов определяется Коллегией Профессионального сообщества корпоративных директоров в ее Регламенте. Процедура рассмотрения заявок Кандидатов должна быть основана на принципах коллегиальности и комплексности оценки Кандидата и представленных им документов.
- 6.7. Кандидат вносится в Национальный Реестр в течение трех рабочих дней со дня принятия Коллегией положительного решения по результатам рассмотрения заявления и представленных документов.
- 6.8. Выход из Национального Реестра возможен в любое время по личному заявлению, поданному в Коллегию.
- 6.9. В случае нарушения профессиональным корпоративным директором принципов или требований Декларации, к нему могут быть применены следующие меры воздействия:
  - приглашение на заседание Коллегии для выяснения обстоятельств;
  - предупреждение Коллегии;
  - предание дела публичной огласке;
  - исключение из Национального Реестра профессиональных корпоративных директоров.
- 6.10. Основанием для исключения профессионального корпоративного директора из Национального Реестра является решение Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров, принятое на основании:
  - 6.10.1. Признания судом профессионального корпоративного директора в установленном законом порядке недееспособным или ограниченно дееспособным.
  - 6.10.2. Нарушений профессиональным корпоративным директором принципов и требований, изложенных в настоящей Декларации, повлекших ущерб Обществу, в котором он является членом совета директоров. В соответствии с Законом и Кодексом корпоративного поведения, рекомендованным ФКЦБ России, члены совета директоров несут ответственность за ненадлежащее исполнение ими своих обязанностей. Законом предусмотрена ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием).
  - 6.10.3. Вступившего в силу решения суда о назначении профессиональному корпоративному директору административного

наказания в виде дисквалификации на основании Кодекса об административных правонарушениях РФ.

- 6.10.4. Вступившего в силу приговора суда о признании профессионального корпоративного директора виновным в совершении умышленного преступления.
- 6.11. Публичной является следующая информация о профессиональном корпоративном директоре, включенном в Национальный Реестр:
- 6.12. Фамилия, имя, отчество.
- 6.13. Год рождения.
- 6.14. Образование.
- 6.15. Стаж работы в органах управления и контроля акционерных обществ, хозяйствующих субъектов и иных организаций.
- 6.16. Иная значимая информация, которую кандидат хочет раскрыть о себе.
- 6.17. Публичная информация периодически публикуется в средствах массовой информации и размещается в Интернете.
- 6.18. Иная, кроме публичной, информация, содержащаяся в Национальном Реестре профессиональных корпоративных директоров, предоставляется Коллегией на основании официальных запросов заинтересованных лиц и с согласия лиц, включенных в Национальный Реестр.
- 6.19. В Национальном Реестре содержатся данные о претворенных профессиональным корпоративным директором в жизнь мероприятиях при работе в Обществе («корпоративное портфолио»).

## **РАЗДЕЛ 7**

### **КОНТРОЛЬ**

#### **ЗА СОБЛЮДЕНИЕМ ДЕКЛАРАЦИИ ПРИНЦИПОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

- 7.1. Контроль за соблюдением членами Профессионального сообщества корпоративных директоров принципов и требований Декларации осуществляет Коллегия — исполнительный орган Профессионального сообщества корпоративных директоров, формируемый из числа членов сообщества. Коллегия избирается форумом Профессионального сообщества корпоративных директоров\*.

---

\*До первого форума Профессионального сообщества корпоративных директоров — лиц, включенных в Национальный Реестр профессиональных корпоративных директоров, Коллегия формируется Экспертным советом и Советом членов некоммерческого партнерства «Российский институт директоров».

---

7.2. Коллегия действует в соответствии с действующим законодательством, Декларацией и разрабатываемым ею Положением.

7.3. К функциям Коллегии относятся:

7.3.1. Рассмотрение заявлений и документов кандидатов для включения в Национальный Реестр профессиональных директоров.

7.3.2. Мониторинг изменений и контроль достоверности сведений о корпоративных директорах, включенных в Национальный Реестр, как основания для сохранения профессиональным корпоративным директором статуса в Национальном Реестре профессиональных корпоративных директоров с предоставлением рекомендаций в необходимых случаях.

7.3.3. Мониторинг деятельности, контроль соблюдения требований Декларации и регулярная оценка качества фактической деятельности и возможной специализации членов Профессионального сообщества в советах директоров. Коллегия осуществляет контроль как в активной форме (запросы в советы директоров Обществ о деятельности профессиональных корпоративных директоров, о принятых ими решениях и т.д.), так и реактивный контроль (рассмотрение входящей информации, запросов, заявлений и т.д.). По результатам мониторинга и контроля Коллегия принимает решения о соответствии деятельности профессионального корпоративного директора принципам и требованиям Декларации и вправе применить к профессиональному корпоративному директору меры воздействия в соответствии с Декларацией.

7.3.4. Распространение информации о результатах мониторинга соблюдения членами Профессионального сообщества корпоративных директоров принципов и требований Декларации через доступные средства массовой информации, Интернет и в докладе форуму членов Профессионального сообщества корпоративных директоров.

7.3.5. Рассмотрение запросов и предоставление непубличной информации, содержащейся в Национальном Реестре профессиональных корпоративных директоров, по запросу заинтересованных лиц в соответствии с Регламентом Коллегии и с согласия лица, включенного в Национальный Реестр.

## **Коллегия Профессионального сообщества корпоративных директоров**

Административный и экспертно-ресурсный орган  
Профессионального сообщества корпоративных директоров:

**Российский институт директоров**

Тел. (095) 502 9485

e-mail: [collegia@rid.ru](mailto:collegia@rid.ru)

### **ГЛОССАРИЙ ПОНЯТИЙ И ТЕРМИНОВ**

#### **ДЕКЛАРАЦИИ ПРИНЦИПОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СООБЩЕСТВА КОРПОРАТИВНЫХ ДИРЕКТОРОВ**

***Декларация принципов Профессионального сообщества корпоративных директоров*** — документально закреплённая система принятых Профессиональным сообществом корпоративных директоров профессиональных и этических принципов деятельности, квалификационных требований и механизма контроля за их соблюдением.

***Должностные лица компании*** — лица, выполняющие организационно-распорядительные или административно-хозяйственные обязанности в Обществе.

***Квалификация*** — совокупность знаний, навыков и личностных характеристик, необходимых для исполнения профессиональной деятельности.

***Комитет совета директоров*** — формируемый советом директоров постоянный или временный коллективный орган, предназначенный для решения отдельных вопросов деятельности совета директоров и/или Общества.

***Конфликт интересов профессионального корпоративного директора*** — действительное или потенциальное влияние личной заинтересованности на качество исполнения обязанностей члена совета директоров, включая объективность, беспристрастность и обоснованность принимаемых решений.

***Корпоративный директор*** — член совета директоров Общества.

***Корпоративный конфликт*** — ситуация, в которой два или более участника корпоративных отношений осознанно осуществляют несовместимые или кажущиеся таковыми действия.

***Личная заинтересованность*** — любая выгода непосредственно для корпоративного директора или для его семьи и/или родственников, а также для других граждан и/или организаций, в отношении которых он имеет финансовые или гражданские обязательства.

***Личностные характеристики*** — врожденные и приобретенные физические, психологические, морально-этические и социальные качества и аспекты жизнедеятельности человека, определяющие его поведение.

***Менеджмент*** — должностные лица исполнительных органов Общества вместе с их аппаратами, осуществляющие текущее управление деятельностью акционерного Общества.

**Профессионализм корпоративного директора** — выполнение работы наилучшим образом на основе Стандарта, принятого и контролируемого Профессиональным сообществом корпоративных директоров, с полным использованием знаний, навыков, опыта и личностных характеристик.

**Профессиональный корпоративный директор** — лицо, состоящее в Национальном Реестре Профессионального сообщества корпоративных директоров и осуществляющее свою деятельность на основе духа и буквы Декларации.

**Профессиональные и этические принципы Профессионального сообщества корпоративных директоров** — коллективно обсужденные и принятые к добровольному соблюдению членами Профессионального сообщества основные профессиональные и этические принципы делового поведения.

**Участники корпоративных отношений** — юридические и физические лица, заинтересованные в деятельности Общества.