



ЦЕНТРАЛЬНАЯ ТОРГОВАЯ ПАЛАТА ФИНЛЯНДИИ

# РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОТИРУЕМЫХ КОМПАНИЯХ

CORPORATE GOVERNANCE

ЯНВАРЬ 2006

# ВВЕДЕНИЕ ■■■■

Правление Центральной торговой палаты Финляндии 18.10.2004 г. создало рабочую группу для изучения практики корпоративного управления (corporate governance) в некотируемых компаниях.

Председателем рабочей группы был приглашён исполнительный директор Матти Вуориа, а в качестве её членов - следующие лица:

Руководитель по юридическим вопросам Яакко Гуммерус

Vice President, Business support Марья Хански

Руководитель по развитию Минна Исоахо

Руководитель по контрольным функциям Туйя Кемппайнен

Исполнительный директор Пекка Сайранен

КНТ-аудитор<sup>1</sup> Анна-Майя Симола

Советник по предпринимательству Вяйнё Такала

Corporate Counsel Вели-Матти Тарвайнен

Председатель правления Маарит Тойванен-Койвисто

В качестве постоянных экспертов были назначены заместитель директора Леена Линнайнена и эксперт Пекка Саломаа.

Секретарём группы назначена юрист Анне Хорттанайнен из Центральной торговой палаты Финляндии.

На основании предложения, данного рабочей группой, правление Центральной торговой палаты Финляндии разработало прилагаемую программу мероприятий по развитию корпоративного управления для тех некотируемых компаний, которые не могут прямо применять существующие для котируемых на фондовом рынке компаний рекомендации по управлению и руководству, но хотели бы активно развивать свою деятельность на основе принципов «хорошего» управления.

Выполнение программы является добровольным. Благодаря этой программе компании могут оценить свою деятельность и решить применительно к своей фирме, есть ли необходимость изменить или усовершенствовать методы управления. Программа не обязывает компании к какой-либо определённой деятельности или созданию какой-либо структуры, им также не нужно публично заявлять о решениях, касающихся методов управления. Точных сроков вступления в силу программы не устанавливается, компании могут пользоваться ею в соответствии со своими нуждами.

Программа разделена на главы, касающиеся общего собрания акционеров, Совета директоров, исполнительного директора, системы вознаграждений, внутреннего контроля и управления рисками, аудита, устава, соглашения акционеров, оговорок о праве выкупа акций и согласия на приобретение акций, а также информирования. В программе также содержатся положения, касающиеся смены поколений (перехода права собственности на акции или доли в уставном капитале при наследовании), предназначенные для семейных фирм. После изложения общих положений в каждом разделе ряд вопросов с ответами, помогающих компаниям понять, достаточно ли в фирме уделяется внимания данным вопросам и имеется ли необходимость усовершенствования системы управления.

Программа разработана прежде всего для акционерных обществ, но изложенные в ней принципы могут применять также и предприятия других организационно-правовых форм.

Фондовая биржа Хельсинки, Центральная торговая палата Финляндии и Центральный союз промышленности и работодателей выпустили в декабре 2003 г. рекомендации по управлению и руководству для котируемых на бирже компаний (Corporate Governance). В соответствии с заявлением Центральной торговой палаты Финляндии, крупным некотирующимся на бирже компаниям предложено следовать рекомендациям для котирующихся компаний, в рамках их собственной специфики, по принципу «comply or explain» («исполняй или объясняй»).

<sup>1</sup>аудитор, сертифицированный Центральной торговой палатой Финляндии

# ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОТИРУЕМЫХ КОМПАНИЯХ

Общее собрание акционеров .....	4
Совет директоров .....	5
Исполнительный директор .....	8
Системы вознаграждения .....	9
Внутренний контроль и управление рисками .....	10
Аудит .....	11
Устав общества .....	11
Соглашение акционеров .....	12
Оговорки о праве выкупа акций и согласии на приобретение акций .....	13
Информирование .....	14
Смена поколений в семейной фирме .....	15

## ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

**Владельцы акций акционерного общества используют право принятия решений на общем собрании акционеров. Собрание акционеров выбирает Совет директоров общества. Право голоса и право на выступление владельцев акций включает в себя право делать запросы и право вносить предложения для принятия решений по вопросам повестки дня.**

*Получают ли владельцы общества достаточно информации об обществе, его исполнительных органах и аудиторах? Организуется ли собрание акционеров таким образом, что владельцам акций легко принять в нём участие? Принимают ли члены Совета директоров, кандидаты в члены Совета директоров, а также исполнительный директор участие в общем собрании акционеров? Имеется ли необходимость участия аудитора в данном собрании?*

Предварительное информирование даёт владельцам акций возможность оценить необходимость участия в общем собрании акционеров, а также решить, каким образом голосовать и определиться с необходимостью делать запросы. Также и те владельцы акций, которые не могут принять участие в собрании, таким образом получают информацию об обществе и могут принимать решения, касающиеся их собственности. Обще-

ство предоставляет предварительную информацию в приглашении на общее собрание акционеров, в других информационных сообщениях, а также, в зависимости от размера компании, на веб-страницах Интернета.

Такие вопросы организации собрания, как время и место его проведения, а также заблаговременное информирование, могут влиять на возможность владельцев акций принять участие в собрании.

Присутствие на общем собрании акционеров членом Совета директоров и исполнительного директора способствует более эффективному взаимодействию между владельцами акций и исполнительными органами общества и даёт возможность для осуществления владельцами акций их права запроса. Используя это право, владельцы акций могут получать более точные сведения об обстоятельствах, могущих повлиять на бухгалтерский отчёт, на экономическое положение общества или на оценку рассматриваемых на собрании вопросов.

Лицо, впервые выдвинутое в качестве кандидата в члены Совета директоров, рекомендуется представить владельцам акций на общем собрании акционеров, на котором будет приниматься решение об избрании.

## СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ■ ■ ■ ■

Совет директоров занимается управлением компаний и надлежащей организацией её деятельности. Совет директоров руководит и контролирует деятельность общества и исполняет роль директора, назначает и отстраняет от должности исполнительного директора, утверждает цели общества и принципы управления рисками, гарантирует функционирование системы руководства, а также отвечает за надзор за бухгалтерским учётом и управлением средствами. Задачей членом Совета директоров является деятельность в интересах общества и всех его акционеров, независимо от того, кто именно выдвинул их в кандидаты.

*Является ли количество членом Совета директоров оптимальным для эффективной деятельности общества и добросовестного управления им?*

Вопрос о количестве членом Совета директоров разрешается в каждом отдельном случае в соответствии с нуждами и условиями деятельности предприятия. На количество членом Совета директоров влияют, в том числе, масштабы деятельности предприятия и структура акционерного капитала.

В компаниях, где акции распределены между различными владельцами, или ведущих обширную деятельность, для эффективного управления обществом нужно несколько членом Совета дирек-

торов. Если владение и управление находятся в одних и тех же руках, то зачастую достаточно, чтобы в Совет директоров входил бы один действительный и один запасной член<sup>2</sup>.

*Предоставляется ли всем членам Совета директоров на равных началах достаточное количество информации об обществе? Даётся ли членам Совета директоров возможность достаточно хорошо ознакомиться с деятельностью предприятия?*

Для исполнения полномочий у члена Совета директоров должно быть достаточно информации о структуре общества, о его предпринимательской деятельности и о рынках. Эффективности деятельности Совета директоров способствует ознакомление новых его членом с деятельностью общества и то, что членам Совета директоров предоставляется необходимая информация об этой деятельности. С точки зрения управления обществом, достаточное и равноправное обеспечение информацией особенно важно для тех членом Совета директоров, которые не работают в компании или не являются владельцами её акций.

*Имеется ли регламент, регулирующий работу Совета директоров? Составлен ли регламент в письменном виде и распределены ли в нём сферы ответственности членом Совета директоров? Является ли деятельность председателя по руководству*

<sup>2</sup>Данные требования к составу Совета директоров установлены законодательством Финляндии

*Советом директоров эффективной и действует ли Совет директоров эффективно?*

Эффективной деятельности Совета директоров может способствовать то, что основные задачи и принципы его деятельности определены в регламенте в письменной форме. Например, в регламент можно внести записи о том, каким образом работа распределена между членами Совета директоров, как часто проводятся заседания Совета директоров, в каком объёме запасные члены Совета директоров принимают участие в его работе и каким образом происходит приглашение членов на заседание.

Деятельность председателя Совета директоров существенно влияет на эффективность работы Совета директоров и на то, чтобы знания и умения его членов приносили пользу предприятию. Председатель руководит Советом директоров общества и отвечает за то, чтобы мнения владельцев акций доводились до всех членов Совета директоров. Председатель влияет также и на то, чтобы члены Совета директоров постоянно пополняли свои знания об обществе.

Деятельность Совета директоров можно улучшить путём полного, равноправного и заблаговременного предоставления его членам сведений об обществе и о вопросах, подлежащих разрешению, путём хорошей организации заседаний, разумного составления списка выступающих и определения

времени выступлений, а также с помощью создания открытой и способствующей свободному выражению мнений атмосферы заседаний.

О проведении заседаний Совета директоров необходимо составлять протоколы, которые имеют порядковые номера и подлежат тщательному сохранению. Впоследствии по протоколам можно установить, какого рода решения были приняты.

*Имеется ли у членов Совета директоров достаточно времени для занятия руководством обществом наряду с их прочими обязанностями? Является ли состав Совета директоров достаточно многопрофильным? Каковы слабые и сильные его стороны? Людей с какими знаниями и опытом в будущем необходимо включить в Совет директоров для повышения эффективности его работы? Можно ли деятельность Совета директоров поддержать, выбрав в его состав человека/людей, которые ранее не были связаны с предприятием? Оценивает ли Совет директоров свою работу самостоятельно или же к оценке его работы привлекаются люди со стороны?*

При выборе членов Совета директоров имеет смысл убедиться в том, что у кандидата имеются возможности достаточно глубоко вникнуть в дела предприятия. Членам Совета директоров, особенно председателю, приходится работать не только во время заседаний. Для оценки времени члена Совета директоров, кото-

рое он может уделить обществу, необходимо принять во внимание его основную деятельность, работу по совместительству, а также деятельность в Советах директоров других предприятий.

Успешное управление обществом требует знаний о предпринимательской деятельности как в целом, так и в отдельных отраслях. С точки зрения задач управления и эффективной деятельности важно, чтобы Совет директоров состоял из людей, владеющих многообразными и взаимодополняющими умениями и опытом. Кроме обладания необходимыми знаниями важно, чтобы члены Совета директоров были бы критичными и самостоятельными в формировании своего мнения, а также обладали способностями к коллективной работе. При формировании Совета директоров можно принять во внимание их возраст, а также наличие как мужчин, так и женщин в его составе.

Задачей Совета директоров является управление и контроль деятельности общества. Выбирая в Совет директоров также и тех людей, которые ранее не были связаны с обществом, можно способствовать тому, что Совет директоров будет работать в интересах предприятия и владельцев акций.

Эффективности функционирования Совета директоров можно способствовать, регулярно давая оценку его деятельности и методам работы. Оценка может производиться в виде самооценки деятельности или путём привлечения соответствующих специалистов со стороны.

*Осведомлены ли члены Совета директоров о правовой ответственности, возникающей в связи с занятием ими должностей в Совете директоров?*

Ответственность члена Совета директоров основывается на его обязанности действовать в интересах общества. Ответственность включает в себя необходимость следовать нормам, установленным Законом об акционерном обществе, другими законами, а также Уставом общества. Член Совета директоров может понести ответственность за свои решения перед обществом, его акционерами или третьими лицами. Ответственность членов Совета директоров, как правило, является солидарной. Председатель Совета директоров несёт повышенную ответственность за исполнение обязанностей по контролю, по подготовке дел и по процедуре принятия решений. Ответственность члена Совета директоров может иметь как гражданский, так и уголовный характер. В качестве санкции может быть применено возмещение ущерба или другие санкции, установленные законом.

## ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Общество может иметь исполнительного директора. Он выбирается и отстраняется от деятельности Советом директоров. Исполнительный директор занимается текущими делами управления в соответствии с даваемыми Советом директоров инструкциями и указаниями. Исполнительный директор может совершать необычные действия или совершать значительные, принимая во внимание объём и специфику деятельности общества, сделки, только имея соответствующие полномочия от Совета директоров. Исполнительный директор следит за соответствующим законом ведением бухгалтерского учёта, а также ответственен за организацию надлежащего управления финансами общества. Исполнительный директор предоставляет Совету директоров и его членам необходимые для их деятельности сведения. Исполнительный директор самостоятельно отвечает за решение дел, входящих в круг его обязанностей.

В организации может быть образована, в зависимости от масштабов её деятельности, руководящая группа. Руководящая группа помогает исполнительному директору в подготовке и принятии решений. Положение руководящей группы не определено законом, её власть и ответственность соответствуют власти и ответственности исполнительного

директора. Решения руководящей группы определяются мнением исполнительного директора. В маленьких обществах руководящая группа обычно не образуется.

*Определены ли в письменном виде основные условия пребывания в должности исполнительного директора? Является ли распределение вопросов, относящихся к компетенции исполнительного директора и Совета директоров, чётким? Является ли председатель Совета директоров тем же лицом, что и исполнительный директор? Каким образом происходит обмен информацией между исполнительным директором и Советом директоров? Каким образом организованы вопросы назначения нового исполнительного директора и заместителя директора?*

Исполнительный директор является исполнительным органом общества, образуемым в соответствии с Законом об акционерном обществе. Исполнительный директор не находится в трудовых отношениях с обществом и не является его работником, т.к. он не работает под руководством работодателя. В отношении исполнительного директора не применяется Закон о трудовых отношениях и он не пользуется гарантированной Законом о трудовых отношениях защитой при увольнении.

Определение условий исполнения исполнительным директором его обязанностей в письменном договоре делает

более чёткой связью между исполнительным директором и обществом. Подобный договор гарантирует соблюдение интересов как исполнительного директора, так и общества, а также препятствует возникновению возможных споров.

Ответственность, обязанности и права исполнительного директора необходимо чётко определить. Также можно определить, когда исполнительный директор должен предоставлять свои решения для одобрения Совету директоров и какое распределение компетенции между Советом директоров и исполнительным директором. В лучшем случае Совет директоров и исполнительный директор активно обсуждают и решают вопросы вместе. Совет директоров поддерживает и контролирует исполнительного директора.

В соответствии с Законом об акционерном обществе, исполнительный директор может быть выбран в качестве председателя Совета директоров. Такое распределение функций не обязательно подрывает принцип разделения полномочий, т.к. одной из обязанностей Совета директоров является контроль за деятельностью исполнительного директора. Право принятия решений не сосредотачивается в одних руках, т.к. у исполнительного директора и Совета директоров разные сферы ответственности.

Исполнительный директор должен предоставлять Совету директоров необходимые для деятельности Совета сведения. При необходимости Совет директоров указывает, в каких именно

сведениях он нуждается.

Обществу необходимо иметь план на случай необходимости смены исполнительного директора, заключающийся в наличии кандидатур для назначения временного директора, а затем - постоянного.

*Каким образом организовано оперативное руководство? Является ли распределение сфер ответственности чётким?*

Статус руководящей группы не определен законом, но фактически у неё может быть значительное положение в организации управления обществом. Структура общества может быть уточнена с помощью письменного изложения того, каковы состав, задачи и сферы ответственности членов руководящей группы.

## СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

**В обществе, в целях мотивации и повышения лояльности сотрудников, могут быть применены различные системы вознаграждения. Целью системы вознаграждения является оказание влияния на получающих его лиц, способствующее наилучшему достижению обществом его целей. Общество само определяет, нужны ли ему системы вознаграждения, какие именно, и в отношении кого они будут применяться. В систему**

вознаграждения, помимо основной зарплаты, могут входить системы поощрения, основанные на результатах деятельности, пенсионные выплаты или вознаграждение в виде акций.

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Внутренний контроль (внутренний аудит) и управление рисками – это мероприятия, призванные гарантировать то, что деятельность общества является эффективной и результативной, информация надёжной, а постановления и принципы деятельности соблюдаются. С помощью внутренних проверок можно повысить действенность работы Совета директоров по осуществлению надзора.

*Организованы ли внутренний контроль и проверка в соответствии с размером общества таким образом, что деятельность общества является эффективной и результативной, а информация надёжной? Определены ли принципы осуществления внутреннего контроля? Производится ли регулярное наблюдение за действенностью контроля? Каким образом организована внутренняя экономическая отчётность?*

Совет директоров и исполнительный директор ответственны за то, что деятельность компании соответствует

законам и уставу общества. Для этого Совет директоров может, например, определить принципы деятельности служб внутреннего контроля и следить за результативностью внутреннего контроля.

Распределение обязанностей на относительно небольших предприятиях может приводить к так называемым «опасным» сочетаниям трудовых обязанностей, когда несколько человек отвечают за всё экономическое управление. Эту ситуацию можно компенсировать при помощи организации системы отчётности и контроля. Система отчётности может также повысить действенность исполнения Советом директоров функций контроля.

Организация и методы деятельности возможной в обществе системы контроля зависят в т.ч. от вида и объёма деятельности, от географической удалённости подразделений, количества работников и других соответствующих факторов.

*Определены ли в обществе принципы управления рисками, возникающими в связи с принадлежностью к определённой отрасли и объёмом деятельности? Достаточны ли методы, используемые в управлении рисками? Уделяется ли внимание стратегическим рискам?*

Управление рисками является частью внутренней системы контроля компании. С помощью управления рисками компания стремится гарантировать,

что риски опознаны и контролируются. Риск может возникнуть в связи с принятием решений, выпускаемой продукцией, финансированием, конкуренцией, персоналом, экологией, договорными вопросами или вопросами, связанными с ответственностью. Действенное управление рисками подразумевает определение принципов такового управления. С помощью полноценного управления рисками можно достигнуть такого положения, при котором уровень риска соответствует возможностям компании рисковать и при котором будущее компании не подвергается опасности.

## АУДИТ

Аудитор имеет большое значение в качестве проверяющего органа, утверждённого акционерами<sup>3</sup>. Аудит даёт владельцам возможность получать независимое заключение о состоянии бухгалтерского учёта, о бухгалтерском отчёте и об управлении обществом. Проверка управления является проверкой его законности, а не целесообразности, поэтому аудитор не высказывает мнения о решениях, относящихся к сфере бизнеса.

*Каким образом обеспечивается независимость аудитора? Получают ли акционеры перед годовым общим собранием достаточно информации о кандидатах в аудиторы?*

В соответствии с требованиями закона аудитор должен быть независимым по отношению к обществу и её исполнительным органам. Аудитор подлежит отводу, если он или члены его семьи находятся в трудовых или деловых отношениях с обществом. Аудитор должен соответствовать квалификационным требованиям, установленным законом.

Выбор аудитора является одним из самых важных решений, принимаемых на годовом собрании акционеров. Заблаговременно предоставленная акционерам информация о кандидате в аудиторы может облегчить принятие ими решения.

## УСТАВ ОБЩЕСТВА

В уставе определяются основные вопросы деятельности общества. Уставу общества подчиняются все акционеры, руководство, её представители и аудиторы. Текст Устава должен соответствовать минимальным требованиям, установленным в Законе об акционерном обществе.

*Отвечает ли содержание устава деятельности общества и нуждам владельцев? Является ли устав достаточно гибким, принимая во внимание размер общества, и содержатся ли в нём существенные с точки зрения владельцев акций положения?*

Устав устанавливает методы деятельности исполнительных органов общества.

<sup>3</sup> В соответствии с требованиями законодательства Финляндии все акционерные общества, в том числе и закрытые, подлежат обязательному аудиту (01.06.2006).

Устав может быть довольно лаконичным, но при этом, с точки зрения владельцев, может быть важным включение в него положений, касающихся выбора руководства и аудиторов, прав владельцев акций различных видов и распределения прибыли. С точки зрения инвесторов и в представительских целях в уставе должно быть чётко указана отрасль деятельности общества.

В целях контроля отношений собственности в устав можно включить так называемые оговорки о праве выкупа акций и согласия на приобретение акций.

Гибкий устав делает возможным развитие общества таким образом, что потребности в изменении устава не возникнет. Изменение устава требует, чтобы при голосовании за него было отдано как минимум 2/3 голосов и представленных на собрании акций.

## СОГЛАШЕНИЕ АКЦИОНЕРОВ

**Соглашение акционеров - это договор между владельцами акций об управлении и методах ведения дел общества. Сторонами договора могут быть все или часть акционеров. В этом договоре можно договориться о вещах, которые не являются обязательными с точки зрения Закона об акционерном обществе или не противоречат уставу общества.**

*Может ли соглашение акционеров увеличить предсказуемость принятия*

*решений в обществе? Имеются ли в уставе положения, о которых было бы целесообразнее договориться в соглашении акционеров?*

Соглашение акционеров является обязательным для подписавших его сторон. Составление такого соглашения действительно может быть более целесообразным, нежели запись в уставе. Внесение изменений в устав может быть более сложным делом, чем составление соглашения акционеров. Исполнение соглашения может быть гарантировано путём включения в соглашение санкций в виде штрафов. Соглашение зачастую является секретным.

*Обдуманы ли в обществе ситуации, в которых соглашение акционеров может быть полезным в смысле со-здания предсказуемости в процессе принятия решений?*

Соглашение акционеров может быть полезным, например:

- при защите прав миноритарных акционеров
- в ситуациях равного владения акциями
- в компании с инвестированным извне основным капиталом
- в ситуации смены поколений.

В соглашении акционеров можно договориться, например, о целях и намерениях деятельности компании, о местах в Совете директоров и о распределении

дивидендов. В соглашения могут быть включены договоры о голосовании или оговорки о преимущественной покупке, о праве выкупа или о согласии на приобретение акций.

## ОГОВОРКИ О ПРАВЕ ВЫКУПА АКЦИЙ И СОГЛАСИИ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ АКЦИЙ

**Перемещение акций во владение посторонних лиц может быть ограничено с помощью оговорки о праве выкупа акций. В ней может быть оговорено право преимущественного выкупа продающихся акций акционерами, самим обществом или другими лицами. Оговорка о праве выкупа акций может быть внесена в устав общества. В оговорке о праве выкупа акций должно быть определено, кто именно обладает данным правом и кто пользуется преимуществом выкупа акций среди имеющих данное право.**

*Необходимо ли компании ограничить свободную продажу акций или ограничивать перемещение акций лицам, не входящим в круг акционеров? Подпадают ли под действие оговорки, кроме продажи акций, также и подарки, наследство и полученные при разделе имущества доли, или есть желание вынести определённые приобретения за пределы оговорки? Обслуживает ли в данный момент оговорка интересы владельцев?*

С помощью оговорки о праве выкупа акций владельцы акций могут контролировать передачу акций новым владельцам. С её помощью можно ограничить возможности посторонних лиц стать акционерами компании и таким образом сохранить контроль существующих акционеров над компанией. Оговорку можно сформулировать таким образом, что в неё будут включены все возможные основания перехода права собственности на акции. Её можно по желанию сформулировать и таким образом, что в круг её действия не будет включено, например, наследство. Чётко составленная оговорка уменьшает возможность возникновения споров.

В целях контроля за возможным расширением круга владельцев в устав можно включить оговорку о согласии на приобретение акций, в соответствии с которой для приобретения акций всегда необходимо согласие общества. В уставе можно обозначить, даёт ли согласие Совет директоров компании или общее собрание акционеров. Если же в устав включаются обе оговорки, их соотношение нужно урегулировать.

## ИНФОРМИРОВАНИЕ ■ ■ ■ ■

**Хорошее управление подразумевает существование надёжного и полного информирования. На основании даваемой компанией информации владельцы акций могут оценивать деятельность общества и принимать решения касательно своей собственности.**

*Предоставляет ли общество достаточно информации владельцам? Получают ли они необходимые сведения об обществе и деятельности Совета директоров из годового отчёта или другим образом? Предоставляются ли владельцам основные сведения о личностях всех членов Совета директоров и исполнительного директора и принадлежащей им собственности?*

Чёткое изложение обстоятельств, относящихся к системе управления и руководства компанией, помогает владельцам акций получить полноценное представление о деятельности предприятия. О системе управления может быть рассказано в годовом отчёте или каким-либо другим образом. Хороший годовой отчёт должен быть информативным и разделённым на определённые, легко находимые в тексте разделы. Публикация экономических показателей может повысить доверие акционеров к обществу.

Владельцы акций получают представление о работе Совета директоров тогда, когда в годовом отчёте или

каким-либо другим образом им сообщается о количестве заседаний Совета директоров и об участии членов Совета в его заседаниях.

Владельцы получают сведения о членах Совета директоров и исполнительном директоре, если сведения о них сообщаются в годовом отчёте или другим образом. Объявленными сведениями могут быть, например:

- имя
- год рождения
- образование
- основное место работы
- основной трудовой опыт
- время начала членства в Совете директоров
- основные общественные обязанности, исполняемые параллельно
- владение акциями в компании
- права, возникающие на основании используемой обществом системы мотивации сотрудников в виде вознаграждения акциями, например, опционы на покупку акций компании.

На основе полученных сведений о членах Совета директоров владельцы акций могут оценить предпосылки успешной деятельности членов Совета директоров и их взаимоотношения с компанией.

*Необходимо ли компании раскрывать информацию о своих делах для заинтересованных групп? Легко ли таким группам находить информацию об обществе?*

Компания решает со своих позиций и в соответствии со своими интересами как и в каком масштабе она обеспечивает раскрытие информации для заинтересованных групп. Использование Интернета в качестве одного из каналов раскрытия информации может повысить известность компании и облегчает информирование заинтересованных групп. Сведения в электронной форме легче поддаются обновлению, чем написанные на бумаге, поэтому заинтересованные группы могут всегда получать самую свежую информацию об обществе.

## СМЕНА ПОКОЛЕНИЙ В СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ

**Смена поколений в семейной компании существенно влияет на руководство компанией. Смена поколений требует достаточного времени и планирования. Смена поколений является многосторонним процессом, в течение которого нужно подготовиться к перемещению опыта и знаний к продолжателю, а также принять во внимание экономические, семейные, наследственные и налогово-правовые вопросы.**

*Проведена ли подготовка к предстоящему процессу смены поколений? Знает ли следующее поколение о планах и решениях, относящихся к ситуации смены поколений? Обдуман ли на предприятии вопрос о том, как*

*и на каких основаниях члены семьи будут привлечены к деятельности фирмы?*

Владельцы семейной компании должны, с учётом размера компании, для проведения процесса смены поколений создать крепкую команду с чётко определённой компетенцией каждого члена руководства. Председатель Совета директоров может быть подходящим человеком для координации и воплощения в жизнь процесса смены поколений. Владельцы семейного предприятия должны заранее обсудить с приходящим в фирму поколением планы и решения, касающиеся смены поколений, а также другие существенные решения. В крупных семейных компаниях является целесообразным определить чёткие правила, регулирующие принципы принятия членов семьи в фирму.



Алексантеринкату 17, П/Я 1000, 00101 Хельсинки, Финляндия

Тел. + 358 9 696 969, факс + 358 9 650 303

[www.chamber.fi](http://www.chamber.fi)