

**Практика корпоративного
управления в акционерных
микрофинансовых организациях**

*Меморандум о взаимопонимании Совета
фондов микрофинансовых акционеров*

май 2005



Совет фондов микрофинансовых акционеров

**Практика корпоративного
управления в акционерных
микрофинансовых организациях**

*Меморандум о взаимопонимании Совета
фондов микрофинансовых акционеров*

май 2005



Совет фондов микрофинансовых акционеров

Перевод этой публикации на русский язык
был осуществлен Центром микрофинансирования
для Центральной и Восточной Европы и стран СНГ (МФЦ)
и профинансирован Агентством Международного Развития США
через Ассоциацию Микрофинансовых Организаций Таджикистана (АМФОТ)



Содержание	Страница
1. ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ	4
1.1 Что представляет собой качественное управление?	5
1.2 Обязанности Правления	5
2. СПЕЦИАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ АКЦИОНЕРНЫХ МФО	6
2.1 Двойная цель	6
2.2 Финансовые организации	7
2.3 Регулируемые организации	7
2.4 Частные организации	8
2.5 Организации в процессе трансформации	9
3. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ПРАВЛЕНИЯ	10
3.1 Количество членов Правления	10
3.2 Состав Правления	10
3.3 Срок полномочий, ротация	11
3.4 Вознаграждение членов Правления	12
3.5 Политика в отношении конфликтов интересов	13
3.6 Структуры, позволяющие сбалансировать органы управления и исполнительное руководство	13
3.7 Обязанности Председателя Правления	14
3.8 Роль исполнительного директора и его ответственность перед Правлением	15
4. ПРОЦЕДУРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРАВЛЕНИЯ	16
4.1 Собrania членов Правления	16
4.2 Комитеты	17
4.3 Информация и ее обнародование	18
5. КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ ПРАВЛЕНИЯ	19
5.1 Основные стратегические решения: изменения и инновации	19
5.2 Контроль деятельности исполнительного директора, оплата труда; планирование передачи полномочий	19
5.3 Разногласия между членами Правления	20
5.4 Роль Правления в кризисных условиях	20
6. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ	21
Приложение 1. Список членов СФМА	22
Приложение 2. Ссылки и список рекомендуемой литературы, посвященной вопросам управления	23
Приложение 3. Консультанты	24

Практика корпоративного управления в акционерных микрофинансовых организациях

Меморандум о взаимопонимании Совета фондов микрофинансовых акционеров
май 2005

1. Введение в управление

Акционерные микрофинансовые организации (МФО) играют все возрастающую роль в деле предоставления малоимущим финансовым услуг. Акционерные МФО являются обществами с ограниченной ответственностью, созданными с целью получения прибыли; право собственности на них находится в руках различных (в основном, частных) акционеров. Большинство из них – лицензированные финансовые организации – финансовые компании и банки. Многие принимают депозиты.

В данном меморандуме, посвященном корпоративному управлению (для акционерных МФО), для лиц, заинтересованных в эффективном управлении: инвесторов и потенциальных инвесторов, членов правления и топ-менеджеров МФО, приводятся практические рекомендации, которые они смогут применить в процессе проведения оценки управления в своих МФО. Эти рекомендации были разработаны Советом фондов микрофинансовых акционеров (СФМА).¹

СФМА провел консультации с инвесторами из числа фондов-членов СФМА, с членами правления МФО, исполнительными директорами МФО, микрофинансовыми экспертами и экспертами в области корпоративного управления. Они получили возможность обменяться мнениями, чтобы, в конечном итоге, прийти к консенсусу.²

Существует множество меморандумов, посвященных корпоративному управлению и даже корпоративному управлению микрофинансовыми организациями.³ СФМА разработал новый меморандум по двум причинам:

- Недостаточно рекомендаций именно для акционерных МФО. Хотя многие принципы управления являются общими для всех типов организаций, у акционерных МФО есть особые характеристики, которые влияют непосредственно на управление.
- В то время как управление является трудоемким процессом, требующим дипломатии, проницательности и даже, порой, мужества, меморандумы, посвященные управлению, могут легко стать набором банальностей. СФМА стремится уйти от обобщений и рассмотреть практические вопросы, с которыми Правление сталкивается в действительности. В процессе подготовки данного меморандума люди, непосредственно занимающиеся управлением МФО, поделились своим опытом, который авторы постарались максимально точно изложить.

СФМА надеется, что этот меморандум станет вкладом в активный процесс повы-

Управление есть управление... это не менеджмент и, точно, не работа на общественных началах... как член Правления вы должны заботиться о том, чтобы управление организацией осуществлялось на должном уровне, а не управлять ею самостоятельно.

Кен Дейтон

¹ СФМА – группа, объединяющая 17 частных фондов, занимающихся инвестированием в акционерный капитал МФО. Организация «ACCION International» стала инициатором создания этой группы в 2003 году, она призвана стать форумом, способствующим возрастанию взаимопонимания и обмену мнениями между организациями, инвестирующими в микрофинансы. В Приложении 1 перечислены члены СФМА.

² В Приложении 2 приводится список консультантов.

³ В Приложении 3 из различных источников приводятся документы, посвященные вопросам управления, для дальнейших исследований.

шения качества управления как среди своих членов, так и в микрофинансовой индустрии в целом.

1.1. Что представляет собой качественное управление?

Управление в широком смысле – это система персонала и процессов, с помощью которой осуществляется руководство организацией и принимаются основные решения. Функции управления, в широком понимании, заключаются в следующем:

1. *Поддержка целей и миссии организации.*
2. *Принятие основных стратегических решений организации.*
3. *Поддержание жизнеспособности организации и снижение рисков.*
4. *Обеспечение подотчетности в организации.*

Большое количество действующих лиц играет активную роль, непосредственно заинтересовано или объединяет и то, и другое в управлении МФО:

- Структуры, осуществляющие надзор за финансовыми показателями организации: регуляторные органы и аудиторы
- Источники средств: кредиторы, инвесторы и вкладчики
- Лица, зависящие от организации: клиенты и сотрудники
- Общество в целом

Хотя управление рассматривается в широком контексте, Правление (или Совет директоров) является центральным органом, с помощью которого все действующие лица принимают участие в управлении.

Данный меморандум, в первую очередь, посвящен составу и деятельности Правления.

1.2. Обязанности Правления

Перечисленные ниже обязанности Правления отражают общие цели управления:

- Определить миссию и цели МФО и следовать им
- Разработать и одобрить стратегические направления (совместно с руководством); осуществлять мониторинг достижения стратегических целей
- Контролировать деятельность исполнительного руководства, включая подбор, поддержку и оценку исполнительного директора
- Обеспечить эффективное управление рисками МФО; осознать фидуциарную ответственность
- Стимулировать эффективное организационное планирование, включая планирование передачи полномочий
- Обеспечить необходимые ресурсы для достижения миссии, включая помощь в привлечении акционерного капитала и кредитов
- Представлять МФО в местной общине и в обществе; обеспечить выполнение организацией своих обязанностей перед обществом в целом
- Обеспечить изменения в организации, временно взяв на себя обязанности руководства, в случае изменения внешних условий; особенно в кризисных ситуациях,

Еще три аспекта обуславливают поведение Правления и его членов:

- Соблюдение этических норм организации, обеспечение прозрачности и недопущение конфликта интересов
- Представительство интересов МФО в целом, а не интересов одного акционера или группы акционеров
- Оценка (или поиск внешней оценки) результатов своей работы и стремление к достижению более высоких показателей

2. Специальные рекомендации для акционерных МФО

Акционерные МФО имеют определенные характеристики, определяющие требования к управлению. Ни одна из особенностей не является свойственной только микрофинансам, но в комплексе они придают определенный характер управлению акционерными МФО.

2.1. Двойная цель. Акционерные МФО являются коммерческими предприятиями и, в то же время, направлены на достижение социальных целей.

МФО всех типов преследуют как социальные, так и финансовые цели, а у акционерных МФО это особенно ярко выражено. От регулируемых организаций закон требует поддержания платежеспособности, а их структура подразумевает, что инвестиции будут приносить прибыль. Исходя из этих двух моментов, концентрирующих внимание на финансовых показателях, акционерным МФО трудно сохранять ориентацию на достижение социальных целей.

Даже если все, в целом, согласны с социальными целями, Правлению МФО постоянно приходится принимать определенные решения в социальном контексте. Этот процесс, который, на первый взгляд, выглядит как несущественные разногласия между членами Правления в отношении социальных целей, может вызвать серьезные споры.

Оценка социальных показателей может вызвать определенные трудности, поскольку существует совсем немного достоверных индикаторов. Многие МФО используют только среднюю сумму займа. Все чаще предпринимаются попытки разработки “социальных скоринговых карт” или “сбалансированных скоринговых карт”, но пока не удается создать один стабильный набор индикаторов на все случаи жизни.

Чтобы увеличить контроль над социальными результатами:

- Консенсус в отношении социальных целей должен быть одним из факторов в процессе выбора членов Правления.
- Правление должно уделять время для формирования общего понимания социальных целей и методов их достижения.
- Все Правления МФО должны взять на вооружение индикаторы (несмотря на их несовершенство) для мониторинга социального воздействия. Как и финансовые, социальные индикаторы должны помочь выработать цели и контролировать их достижение.
- Правление МФО должно путем исследований рынка, изучения воздействия и личного общения с клиентами время от времени пытаться найти глубинную информацию о социальных показателях.

По крайней мере, на половине Собраний Правления мы обсуждаем соответствующий баланс между финансовыми и социальными целями.

Герберт Мюллер, BancoSol

2.2. Финансовые организации. Качественное управление финансовыми организациями, в частности, депозитарными, построено на основе управления риском.

Поскольку финансовые организации работают с деньгами других людей, их Правления несут особую (фидуциарную) ответственность за сохранение этих ресурсов. Основная ответственность Правления, зачастую предусмотренная законом, – обеспечение того, что организация защитит эти ресурсы.

Правление контролирует платежеспособность, ликвидность и прибыльность, выполняя в то же время миссию организации. Правление должно уделять большую часть своего времени вопросам, связанным с риском.

- По крайней мере некоторые члены Правления должны иметь опыт работы в банковской или финансовой сфере и иметь квалификацию для проведения качественной бизнес-оценки финансовой организации.
- Все члены правления должны научиться анализировать финансовую отчетность и понимать банковский бизнес: каждый член Правления несет личную фидуциарную ответственность.
- Особое внимание следует уделить обучению членов Правления навыкам оценки кредитного риска в микрофинансировании: как МФО проводят мониторинг кредитного риска и контролируют его, как они реагируют на проблемы, связанные с управлением кредитным риском.
- Некоторые организации проводят ежегодную оценку риска и составляют план управления риском.
- Обязательно должна быть создана ревизионная комиссия Правления, изучающая данные как внешних, так и внутренних аудиторов. Ревизионная комиссия должна быть независимой, и в нее не должны входить представители руководства. Ревизионная комиссия, по крайней мере, раз в год, должна встречаться с внешними аудиторами (без участия представителей руководства), чтобы обсудить все вопросы, поднятые аудиторами на основе данных систем внутреннего контроля, или другие проблемы, с которыми столкнулись аудиторы.

Основным требованием к членам ревизионной комиссии являются навыки в области бухгалтерского учета и финансового анализа. Законодательство США, закон Сарбейнса-Оксли требуют, чтобы члены ревизионных комиссий котируемых на бирже компаний имели официальное финансовое образование. Это требование относится и к директорам.

2.3. Регулируемые организации. Правление лицензированных МФО подлежит регулированию органов банковского надзора, а также несет ответственность перед этими органами.

Если МФО является регулируемой, то ее Правление отвечает за контакты между регуляторами и организацией. Более того, регуляторные органы часто предписывают, как должно осуществляться управление. Подбор членов Правления должен быть одобрен регуляторами, а кандидаты должны пройти тест на профпригодность. Участие регуляторных органов в процессе подбора членов Правления призвано повысить качество управления. Но, как и при любом регулировании, невозможно избежать того, что организация будет воспринимать определенные директивы регуляторов как препятствия в работе.

Риск не должен превышать возможности в области управления риском.

Пол ДиЛео, Инвестиционный фонд «Gray Ghost»

Даже простое осознание фидуциарной ответственности меняет «тональность» Правления МФО в отношении ориентации только на социальную миссию.

*Бхарти Рамола, BASIX
Пол ДиЛео, Инвестиционный фонд «Gray Ghost»*

Хотя ежедневное общение между МФО и органом банковского надзора происходит на уровне руководства, формальные контакты осуществляются на уровне Правления. Нормативы Базель II предусматривают более высокий уровень участия Правления в руководстве, и хотя такие требования в настоящее время официально внедрены только в странах ОЭСР, их влияние уже распространяется и на другие страны.

2.4. Частные организации. В большинстве акционерных МФО структура управления отражает структуру собственности.

Акционерные МФО обычно принадлежат небольшой группе инвесторов, ни один из которых не является монопольным собственником, а большинство членов правления непосредственно представляет определенного акционера. Тесная связь между владельцами и управлением имеет для Правления МФО свои характерные сильные и слабые стороны. Наиболее сильная сторона состоит в том, что инвесторы серьезно относятся к управлению. Представители инвесторов обычно регулярно посещают собрания членов Правления, они хорошо информированы и активны. Их заинтересованность в получении прибыли от инвестиций выражается в тщательном управлении рисками.

Директоры обязаны сохранять лояльность компании. Они должны действовать в интересах компании в целом, а не просто как назначенные представители определенного акционера. Такая преданность может не вызывать сомнений в том случае, если акционеры рассчитывают на долгосрочную перспективу, однако трудности возникают в период изменений в структуре собственности, когда интересы акционеров расходятся. Выбывающие акционеры стремятся получить для себя максимальную выгоду от выхода, в то время как те, кто остаются, стремятся сохранить деньги в компании. Когда представители акционера начинают искать выгоду для себя, они рискуют потерять ориентацию на контроль организации. Разногласия между членами Правления, связанные с изменением структуры собственности, могут представлять серьезную опасность для организации.

Когда представительство в Правлении определяется долей в акционерном капитале, исчезает возможность для привлечения независимых членов (члены, которые не являются непосредственными представителями акционеров или членами исполнительного руководства), которые могут рассматривать организацию в более широкой перспективе или выразить интересы других заинтересованных лиц. Привлечение независимых членов Правления должно стать приоритетным моментом в процессе повышения качества управления в акционерных МФО. В некоторых странах реформа системы управления требует, чтобы, по крайней мере, 25 процентов Правления составляли независимые члены. Эта практика представляется особо важной для Комитетов, таких как Комиссия по вопросам оплаты труда и Ревизионная комиссия.

В конечном итоге, тесная связь между Правлением и структурой собственности подразумевает необходимость в том, чтобы Правление уважало законы и соглашения, защищающие права миноритарных акционеров, с помощью превентивных мер, таких как требование квалифицированного большинства для принятия важных решений компании.

Члены Правления, которые несут правовую ответственность, должны быть застрахованы, должно применяться страхование ответственности членов Правления и топ-менеджеров, чтобы не подвергать риску личное имущество.

*Моника Эрнандес,
Banco Solidario*

Представители инвесторов крайне ценны. Они регулярно посещают Собрания и более склонны к изменениям в исполнительном руководстве.

Бхарти Рамола, BASIX

2.5. Организации в процессе трансформации. Правление должно укрепляться по мере того, как МФО переходят от деятельности в незначительных объемах – к более крупным, профессиональным организациям.

В некоторых случаях акционерные МФО являются наследниками НПО, при этом НПО все еще присутствуют в управлении. Они могут находиться в процессе трансформации от социальной организации, в которой доминировал учредитель, к более профессиональной организации со своим балансом, бухгалтерским учетом и делегированием полномочий.

У таких организаций нет полностью развитой структуры управления. Они должны подготовить реальный план укрепления системы управления. По мере развития организации ее Правление должно постепенно формализовать функции, которые до этого исполнялись неформально. Среди примеров: создание Комитетов Правления, которые проводят определенную деятельность, поддерживающую решения Правления, разрабатывают методические рекомендации относительно политики Правления или формализуют процесс ежегодной оценки исполнительного директора. Правление, возможно, будет нуждаться в дополнительных технических специалистах, например: в юристах, бухгалтерях, специалистах по вопросам рынка капитала, специалистах по подбору кадров. Очень трудно дать общие рекомендации, касающиеся того, как должно выглядеть управление на различных стадиях, однако организации в состоянии самостоятельно оценить свои потребности.

Для МФО, которые трансформировались из НПО, переход к акционерной структуре подразумевает передачу контроля от исходного Правления, что всегда трудно. Исходные члены Правления небезосновательно считают, что они олицетворяют миссию и должны сохранить определенное влияние, хотя им и приходится передать большинство полномочий новым акционерам.

В такой ситуации возникает вопрос о компенсации учредителям, как в случае, когда учредителем является организация, так и в том случае, если это физическое лицо. Поскольку новые акционеры получают прибыль от предприятия, которое было создано учредителями, было бы логично выплатить им определенную компенсацию. Соответствующие механизмы компенсации усложнены из-за неприбыльного статуса НПО и присутствия в балансовом отчете средств, переданных безвозмездно.

Самое уязвимое место МФО, созданных одним или двумя учредителями, – диктатура исполнительного руководства, когда оно доминирует, а Правление безмолвно одобряет его решения. Среди новых МФО чаще наблюдается диктатура исполнительного руководства, чем такое явление, когда Правление вторгается в полномочия исполнительного руководства. Достижение тонкого баланса между Правлением и исполнительным руководством является самым трудным элементом в искусстве управления.

Планирование передачи полномочий является особо деликатным вопросом для МФО в стадии формирования. Важно обеспечить воспитание МФО будущего руководства и наличие плана передачи полномочий. План передачи полномочий исполнительного руководства является важной обязанностью Правления.

3. Формирование эффективного Правления

3.1. Количество членов Правления

В Правление должно входить достаточное количество людей, чтобы оно могло эффективно выполнять свою работу (не перегружая членов), обеспечить последовательность и кворум для собраний. В то же время, Правление должно быть достаточно немногочисленным, чтобы группа могла работать слаженно, принимая самостоятельные решения.

- От семи до девяти – самое распространенное и наиболее оптимальное количество членов Правления, хотя в эффективном Правлении может быть даже одиннадцать или больше членов. Менее семи человек обычно не рекомендуют, поскольку кворум становится очень низким, особенно, когда исполнительное руководство представлено в Правлении.

3.2. Состав Правления

Банковское законодательство и регулирование предусматривает для членов Правления финансовых организаций тест на профпригодность, что, обычно, требует наличия у членов высоких моральных качеств, соответствующего образовательного уровня и опыта в банковском деле. Нерегулируемые организации и организации в странах со слабым уровнем надзора должны, безусловно, применять собственный тест на профпригодность, чтобы удостовериться, что члены обладают этими важными характеристиками. Правление должно обладать определенными навыками, необходимыми МФО, включая навыки аудита, юридические навыки, знание целевого рынка и социальных условий. Также необходимо учитывать следующие факторы:

- Огромное преимущество – наличие квалифицированных членов правления. Возможность и желание отдельных членов Правления уделить свое время и таланты МФО является важным фактором. Кандидаты в члены Правления должны уведомить компанию о том, в каких еще Правлениях они представлены, чтобы компания могла оценить, достаточно ли у кандидата времени и не возникнут ли конфликты на этой почве.
- Признавая, что акционеры, обычно, сами определяют состав Правления в частных организациях, МФО, тем не менее, должны пытаться привлечь независимых членов Правления, которые привнесут свои навыки и объективность.
- Влиятельные люди могут помочь в решении политических вопросов, привлечении финансирования и создании позитивного общественного имиджа проекта. Однако широкие возможности и престиж нивелируются тем, что такие люди очень заняты и не могут или не хотят принимать участия.
- Этническое, гендерное или культурное разнообразие может обеспечить широту взглядов Правления.

Для того чтобы удостовериться, что члены Правления будут готовы прилагать достаточные усилия в работе Правления, очень полезно представить новым членам извещение о назначении, в котором указано, сколько времени они должны уделять работе.

Участие заинтересованных лиц: персонал и клиенты. Существуют различные философии в отношении представительства сотрудников в Правлении. Одна из школ

В уставе МФО должна предусматриваться гибкость в отношении количества членов Правления, что позволит вносить изменения по мере необходимости.

Четыре года назад роль Правления, в основном, была совещательной. Сейчас Суперинтенданство считает, что оно должно играть более активную роль, особенно в деле контроля риска. Мы больше должны полагаться на профессиональный опыт членов Правления.

Моника Эрнандес, Banco Solidario

мысли (ассоциируемая с континентальной Европой) рассматривает представительство сотрудников как здоровое явление, в то время как другая школа (в большей степени Англо-Американская) рассматривает это как размывание границ между управлением, исполнительным руководством и наемным трудом. Для сотрудников план владения акциями может стать основой для их участия (это относится к рядовым сотрудникам, а не к топ-менеджерам), но он может быть неосуществимым, если организация невелика и рынок для ее акций неликвиден.

Точка зрения клиентов очень важна для эффективного управления, но присутствие клиентов в Правлении не подтвердило свою полезность в качестве обеспечения для клиентов права голоса. У клиентов не хватает финансовых навыков, и их участие, зачастую, является только формальностью. Правление, однако, должно обеспечить получение регулярных отзывов от клиентов (на основе посещений, исследований рынка или других мер).

Отношения с исполнительным директором. Среди молодых организаций, в которых доминируют учредители, характерным является искушение, которому подвержены учредители: выбирать членов Правления на основе дружеских связей или сложившихся отношений.

Хотя подобная практика предоставляет учредителю доступ к консультациям и поддержке, а также обеспечивает готовую группу соратников в новом предприятии, это ведет к доминированию исполнительного руководства в организации, что не позволяет сформировать важную систему контроля и балансов (т.н. «сдержек и противовесов»). Члены Правления, которые, в первую очередь, преданы исполнительному директору, не смогут противоречить ему или ей и не смогут потребовать отчета, особенно если у таких членов отсутствует техническая квалификация. По мере трансформации организации такое Правление часто противостоит передаче контроля другим группам, особенно, если, те, кто долгое время являются членами, отождествляют себя с созданием организации. Данный фактор повлиял на то, что некоторые НПО так и не смогли стать лицензированными финансовыми организациями, с инвесторами в качестве собственников. Переход к крепкой профессиональной организации требует, чтобы такие члены Правления со временем передавали свои полномочия более профессиональным членам Правления.

3.3. Срок полномочий, ротация

Учитывая то, что Правление большинства акционерных МФО связано непосредственно с собственниками, срок полномочий и ротация зачастую игнорируются, но это не является позитивным явлением. Как минимум, Правление МФО, принадлежащих частным собственникам, должно регулярно проводить оценку деятельности отдельных членов, численности Правления, квалификации Правления и потенциальных потребностей в отношении введения новых членов или ротации. Обычно такая ответственность возлагается на Председателя Правления, который должен консультироваться с исполнительным директором. Один из комитетов Правления – Процедура комиссия – обычно занимается подбором членов Правления. В акционерных компаниях открытого типа члены Правления переизбираются ежегодно. Члены, которые не принимали участия в работе определенный период времени, например, в течение года, должны исключаться из Правления.

3.4. Вознаграждение членов Правления

Оплата – необходимое условие привлечения квалифицированных людей в Правление и обеспечение того, что члены Правления будут серьезно относиться к своим обязанностям. Она должна быть достаточно высокой, чтобы обеспечить результат, но не привлекать членов, ставящих своей целью именно получение вознаграждения.

Одним из подходов является оплата членов Правления в зависимости от времени, которое они провели на собраниях Правления и комитетов, по ставке, на которую специалисты такого уровня могли бы рассчитывать за подобный промежуток времени. Оплату можно рассчитать на основе сравнения с суммами, которые подобные организации платят в этой же стране. Председателю Правления может выплачиваться дополнительная сумма с учетом того, что ему приходится уделять организации дополнительное время.

Высокие транспортные затраты членов Правления из других стран являются отдельным вопросом, поскольку они могут даже превышать компенсацию, выплачиваемую местным членам Правления. Многие МФО, особенно более крупные лицензированные организации, не покрывают таких расходов. В случае, если члены правления представляют организации, оплата, обычно, осуществляется организациям, а не отдельным лицам.

МФО, которые серьезно воспринимают свою миссию, могут посчитать, что компенсацию выплачивать не следует, если добровольные услуги членов Правления соответствуют социальным целям организации.

VancoSol выплачивает гонорар за участие в каждом Собрании Правления и комитетов. Он также выплачивает членам Правления 50-процентную надбавку в случае выполнения годового плана. Председателю Правления выплачивается вознаграждение за дополнительную нагрузку.

Обязанности и нормы поведения членов Правления

Подотчетность, которая иногда определяется термином «фидуциарная ответственность» членов Правления, должна определять деятельность отдельных членов Правления. Члены правления обязаны:

- миссию, задачи и цели МФО, ее политику и программы
- Понимать сильные и слабые стороны организации (стратегическая роль - исследование этих сильных и слабых сторон)
- Готовиться к собраниям Правления и комитетов, посещать их и принимать участие в обсуждении
- Задавать обдуманные вопросы (ключевая роль Правления – задавать вопросы и принимать политические решения)
- Проверять и понимать финансовую ситуацию МФО и связанную с этим информацию
- Избегать принятия неинформированных решений / политических решений (если информация неадекватна, работать с исполнительным руководством для получения необходимой информации)
- Представлять интересы МФО в целом, а не только отдельных инвесторов.
- С момента принятия решения подчиняться мнению большинства
- Сохранять конфиденциальность
- Сохранять независимость, объективность, личную честность и этические нормы
- Избегать конфликта интересов, сделок с заинтересованными лицами, кредитования инсайдеров и кумовства. Соответствовать требованиям о предоставлении личной информации.

3.5. Политика в отношении конфликтов интересов

Скрытые или нерабочие отношения между членами Правления (и их друзьями, знакомыми и бизнес-партнерами) и организацией, за которую они несут ответственность, вероятно, самая серьезная причина банкротства финансовых организаций. Хотя незначительная сумма займов МФО делает их менее уязвимыми в отношении кредитования связанных с организацией лиц или инсайдеров, чем организации других типов, они не обладают полным иммунитетом. Даже менее серьезные конфликты могут навредить репутации организации или подорвать доверие внутри нее. Хотя мнения о том, что является конфликтом интересов, различны в различных частях света, основными элементами реального конфликта интересов и сделок со связанными лицами являются:

- *Запрет на предоставление кредитов связанным с организацией лицам.* Члены правления, их родственники и предприятия, в которых они задействованы, не имеют права получать кредиты в организации, которую они представляют. (Исключение: предоставление кредитов исполнительному руководству в рамках формальной программы кредитования сотрудников, например, программы предоставления кредитов на приобретение автомобиля.)
- *Полное обнародование всех конфликтов.* Члены Правления должны объявить обо всех известных им конфликтах и не должны принимать участие в принятии решений по вопросам, связанным с такими конфликтами.
- *Сделки “на расстоянии вытянутой руки”* (т.е. коммерческая сделка, сделка без заинтересованности). Некоторые организации запрещают любые транзакции между организацией и членами Правления (включая родственников и связанные с ними организации). В то же время, операции, осуществляемые без собственной заинтересованности, на конкурентной основе и по рыночным ценам, могут допускаться в определенных пределах или по специальному разрешению. В некоторых случаях может быть полезным разрешение членам Правления оказывать консалтинговые услуги организации, поскольку они хорошо знают состояние дел в организации.

3.6. Структуры, позволяющие сбалансировать органы управления и исполнительное руководство

Одна из самых важных и деликатных задач в деле построения качественной системы управления – достижение соответствующего баланса функций между Правлением и исполнительным руководством, и избежание перекоса в сторону либо Правления, либо руководства. Основной момент состоит в том, что орган надзора обеспечивает подотчетность исполнительного органа за результат. Такая двухуровневая система несовершенна в случае, если руководство или Правление доминирует.

Во всем мире в традициях управления используются различные структуры, но все традиции учитывают основные положения подотчетности. В некоторых традициях в странах Европы принято двойное Правление – исполнительное Правление, состоящее из топ-менеджеров МФО, и наблюдательное Правление, в которое входят только назначенные члены, не входящие в число управленцев высшего звена. Во многих (но не во всех) организациях топ-менеджеры входят в Правление. Но все более распространенной становится тенденция, направленная на ограничение участия в Правлении высшего руководства, включая исполнительного директора и 1-2 руководителей высшего звена, в зависимости от его размера. Если исполнительное руководство официально не представлено в Правлении, исполнительный директор и финансовый

директор обычно посещают Собрания членов Правления в силу занимаемой должности. Другие представители высшего руководства также могут посещать все или некоторые собрания, особенно, если тема требует их профессионального участия.

В некоторых Правлениях создаются исполнительные комитеты Правления, которые занимают промежуточное положение между Правлением и исполнительным руководством. Исполнительные комитеты обычно собираются между собраниями Правления, особенно том случае, если Правление заседает сравнительно нечасто, например, раз в квартал.

Проверять необходимо следующий фактор: не контролирует ли орган, в котором доминирует исполнительное руководство, самого себя. В микрофинансовой индустрии (так же, как и в других видах деятельности) наблюдаются тревожные факторы, на которые следует обратить внимание:

- Правление, которое заседает нерегулярно или чисто формально, – сигнал, свидетельствующий о диктате исполнительного руководства.
- Исполнительный директор и Председатель Правления – одно и то же лицо. Это было обычным явлением в практике корпоративного управления в США, хотя сейчас взгляды на корпоративное управление направлены на отход от подобной практики.
- Исполнительное руководство занимает большую часть мест в Правлении либо потому, что Правление немногочисленное, либо потому, что слишком много представителей исполнительного руководства имеют в нем места
- Правление, в основном, состоит из друзей исполнительного директора, часто такая проблема возникает в молодых организациях и НПО.
- Правление встречается более часто, чем дважды в месяц. Это сигнализирует о доминировании Правления.
- Исполнительные комитеты на практике подменяют Правление. Исполнительные комитеты, которые имеют полномочия принимать промежуточные решения, должны подавать такие решения Правлению для ратификации.
- Если Правление часто принимает решения не единогласно, это свидетельствует о хаосе. В хорошо функционирующих Правлениях большинство решений принимаются консенсусом, а затем формально одобряются во время голосования.

3.7. Обязанности Председателя Правления

Председатель Правления, как ожидается, должен играть более активную роль, чем другие члены Правления. Председатель Правления должен на регулярной основе взаимодействовать с исполнительным директором, принимать активную роль в подборе членов Правления, отвечать за преемственность, назначать Председателей всех комитетов и, в силу занимаемой должности, должен быть членом всех комитетов. Председатель Правления – основной представитель МФО во внешнем мире, он должен заботиться о престиже организации. Вот некоторые из самых важных управленческих функций Председателя Правления:

- Выступать основным неисполнительным директором организации.
- Совместно с исполнительным директором способствовать исполнению миссии МФО
- Обеспечивать руководство Правлением (с целью выработки политики), а также надзор за МФО

- Председательствовать на собраниях Правления после выработки повестки дня совместно с исполнительным директором
- Назначать Председателей комитетов Правления
- Входить, в силу занимаемой должности, в состав всех комитетов и, по возможности, посещать собрания
- Обсуждать основные вопросы, с которыми сталкивается МФО, совместно с исполнительным директором
- Помогать осуществлять и быть связующим звеном во всех решениях Правления, таких как вопросы определения организационных приоритетов и управления
- Оценивать эффективность работы членов Правления
- Обеспечивать выполнение Правлением своих функций

3.8. Роль исполнительного директора и его ответственность перед Правлением

Роль исполнительного директора в управлении заключается в координировании и поддержке деятельности Правления, а также в представительстве интересов акционеров, как это требуется Правлением, в управлении компанией. Исполнительный директор имеет преимущество в том плане, что он хорошо знает МФО и находится в курсе происходящих событий. Тем самым исполнительный директор должен направлять курс Правления при принятии основных политических решений. Исполнительный директор также должен заботиться о том, чтобы Правление располагало адекватной финансовой и оперативной информацией перед Собранием членов Правления, для того чтобы осуществлять свою контрольную функцию. Кроме того, исполнительный директор должен обеспечить предоставление Правлению адекватной информацией относительно решений исполнительного директора, которые он, в тандеме с Председателем Правления, представляет на рассмотрение Правления. Ниже приводится список основных обязанностей исполнительного директора в отношении Правления.

- Помогать Правлению больше заниматься стратегическим управлением и меньше – повседневными вопросами (избегать доминирования Правления в исполнительном руководстве)
- Излагать стратегию МФО и сотрудничать с Правлением, чья роль заключается в оценке, проведении необходимых изменений и утверждении стратегии
- Систематизировать материалы для Собрания членов Правления, для обеспечения ориентации на политические и стратегические вопросы (подготовить соответствующие вопросы и проблемы таким образом, чтобы облегчить деятельность Правления)
- Своевременно предоставлять Правлению и его комитетам стандартные финансовые и оперативные отчеты, с целью мониторинга организационных показателей и развития (Правление всегда нуждается в информации)
- Разрабатывать совместно с Правлением индикаторы для оценки показателей деятельности организации.
- Помогать Правлению в достижении двойной цели (социальной и финансовой)
- Своевременно предоставлять Правлению материалы
- Быть готовым отвечать на вопросы отдельных членов Правления до Собрания членов Правления и комитетов и во время их проведения

- Поддерживать постоянный контакт с Председателем Правления с тем, чтобы он имел доступ к информации и мог получить консультации относительно развития событий
- Помогать в ориентировании новых членов Правления

4. Процедуры эффективного функционирования Правления

4.1. Собrania членов Правления

Собрания членов Правления служат для обмена информацией и принятия ключевых решений. Основная деятельность Правления осуществляется в период между собраниями как через комитеты, так и в процессе неформального обмена мнениями, особенно между Председателем Правления и исполнительным директором. Во время собраний рутинные отчеты не должны вытеснять важные открытые и стратегические вопросы. Поэтому Собрания членов Правления должны быть распланированы так, чтобы быстро изучить рутинные финансовые и операционные отчеты и оставить достаточно времени для обсуждения стратегических вопросов. Правление должно регулярно встречаться без исполнительного руководства для обсуждения вопросов, которые представляются особо деликатными с точки зрения исполнительного руководства. В стандартной повестке дня Правления для таких встреч должно быть выделено время, которое можно будет использовать по мере необходимости. Кроме того, необходимо назначить секретаря Правления для ведения подробного протокола Правления и его комитетов и регистрации всех необходимых сведений о компании

Частота и продолжительность:

- Ежеквартально или ежемесячно (может быть обусловлено банковским законодательством, Центральным Банком или агентством, осуществляющим надзор)
- Обычно члены Правления проводят, по крайней мере, один день, изучая материалы Правления и готовясь к Собранию Правления, и один или два дня – на собраниях комитетов.
- Комитеты созываются по мере необходимости, а также в сроки, установленные Правлением и Председателями комитетов.
- Специальные собрания могут созываться для обсуждения определенных вопросов, которые требуют неотложного решения. Они могут проводиться по телефону, интернету или факсу, если есть кворум.
- Можно пользоваться электронной почтой и телефоном, чтобы ратифицировать или одобрить решения, которые обсуждались ранее.
- Перед каждым из полных собраний член Правления должен утроить время, уделяемое им для этой работы, по сравнению с периодами между собраниями. Если МФО сталкивается с проблемами, член Правления должен уделить еще больше времени, поскольку именно Правление обеспечивает более детальный пруденциальный контроль.

Открытая культура Правления является ключевым условием эффективности работы. Председатель Правления должен четко придерживаться повестки дня и стараться не нарушать расписания Собрания, но при этом он должен предоставить возможность задавать вопросы отдельным членам Правления и проводить обсуж-

дение вопросов. Председатель Правления или исполнительный директор, который доминирует над повесткой дня, не обслуживает Правление или МФО.

Решения должны, по возможности, приниматься консенсусом; Правление, которому приходится решать вопросы голосованием, обычно, испытывает проблемы.

Эффективное Собрание Правления

Все члены Правления присутствуют, дата собрания была определена заранее. Большинство членов принимают участие в неформальной обеде для членов Правления накануне, что позволяет им обменяться информацией и обсудить важные вопросы.

Хотя и пришлось приложить усилия, чтобы подготовить информацию своевременно, исполнительный директор переслал пакет членам Правления за пять рабочих дней до собрания.

Все члены ознакомились с пакетом до того, как прибыли на Собрание.

Повестка дня ясна. Сбалансированы вопросы рутинного контроля и обсуждение специальных вопросов.

Председатель Правления предоставляет лаконичный, детальный отчет.

Председатель Правления, четко соблюдая временные приоритеты, дает возможность высказать все мнения.

По мере необходимости Исполнительный директор предоставляет информацию до начала обсуждения.

Обсуждения искренни, и большинство членов имеют возможность высказаться.

Председатель Правления помогает группе достичь консенсуса при решении вопросов.

4.2. Комитеты

Комитеты являются «рабочими лошадками» Правления. Комитеты должны встречаться перед формальным Собранием членов Правления и сообщать о развитии событий и результатах Правлению в форме устных отчетов на Собрании членов Правления, пользуясь протоколом собраний комитетов. Если комитет обращается к Правлению за принятием решения, Председатель комитета должен выделить в повестке дня достаточно времени Председателя Правления и заблаговременно предоставить Правлению информацию. Председатель комитета, обычно, должен обсуждать вопросы с Председателем Правления и исполнительным директором прежде, чем выносить их на рассмотрение Правления.

Обычно в Правлении создаются следующие комитеты:

- *Ревизионный / Финансовый комитет.* В этом комитете должны работать сильные и квалифицированные специалисты. Она имеет дело с внешними аудиторами, независимо от исполнительного руководства, чтобы разобраться, не существует ли проблем, связанных с контролем, бухгалтерией или финансовой отчетностью (в США все больше внимания уделяется повышению контроля над исполнительным руководством со стороны Правления). Очень важно внедрить практику получения заключения внешних аудиторов, комиссия должна также регулярно встречаться с внутренним аудитором, особенно если внутренний аудитор подчиняется исполнительному директору.

- *Исполнительный комитет.* Данный комитет обычно собирается между официальными Собраниями членов Правления. Их полномочия должны быть четко определены: не перекладывать на себя функции Правления, а помогать ему исполнять свою роль. Если Правление собирается часто, например, ежемесячно, возможно, нет необходимости в создании исполнительного комитета.
- *Комитет по вопросам оплаты труда / персонала.* Этот комитет определяет размер зарплаты труда для исполнительного директора и других руководителей высшего звена, а также разрабатывает рекомендации в отношении повышения уровня зарплат и премирования. Он также решает вопросы, связанные с комплектацией кадров в МФО, и деликатные проблемы преемственности руководства.
- *Комитет по управлению риском / инвестициями.* Данный комитет изучает такие вопросы как риски портфеля, сроки погашения и валютные риски, а также потребность в финансовых ресурсах в форме долгосрочных займов, инвестиций в уставной капитал и т.д.
- *Временные комитеты.* Специальные комитеты создаются на ограниченный период времени для решения специфических вопросов (например, номинационный комитет для выдвижения новых членов Правления).

4.3. Информация и ее обнародование

Качество контроля, осуществляемого Правлением, принятие решений и разработка стратегии тесно связаны с качеством информации, предоставляемой исполнительным руководством. В свою очередь, это связано с качеством бухгалтерского учета, ИСУ и систем внутреннего контроля.

- Правление обычно получает ежемесячные или ежеквартальные отчеты о финансовых и операционных показателях.
- На каждом собрании Правление должно тщательно исследовать определенные индикаторы, связанные с финансовыми целями и социальной миссией, – “скоринговую карту” или “шаблон”. Эти индикаторы должны представлять полную и стройную картину организации; в презентации должны отслеживаться временные тенденции. Такая скоринговая карта необходима для того, чтобы Правление имело возможность соответствующим образом осуществлять стратегию.
- Пакет Правления должен включать: а) повестку дня собрания, б) протокол предыдущего собрания, в) отчеты / протоколы комитетов Правления, г) отчет исполнительного руководства, е) стандартный финансовый и операционный отчеты, включая основные финансовые индикаторы и индикаторы социального воздействия; и ф) дополнительную информацию, относящуюся к вопросам, которые планируется обсудить во время собрания
- Годовая финансовая отчетность с заключением независимого аудитора и заключение аудитора о деятельности исполнительного руководства, в котором отражаются все недостатки, связанные с контролем, и прочие проблемы, обнаруженные во время проведения аудита. Обычно аудиторы, в черновом виде, представляют эти документы ревизионной комиссии без присутствия финансового директора или исполнительного директора. Ревизионная комиссия, возможно, захочет обсудить с исполнительным и финансовым директором проблемы, которые могут возникнуть во время общения с аудиторами. После обсуждения всех основных вопросов годовой финансовый отчет должен быть представлен Правлению для утверждения.

Мы поняли, что очень полезно представлять отчет в формате SAMEL для анализа показателей. Мы также рассматриваем эти индикаторы в сравнении с конкурентами.

*Герберт Мюллер,
BancoSol*

Исполнительное руководство должно как можно быстрее докладывать членам Правления о неординарных или противоречивых событиях сразу же после того, как оно узнает об этом. Информирование акционеров, банкиров, регуляторов и т.д., если это необходимо, обычно, происходит вслед за этим, и с одобрения Председателя Правления во всем, что касается тона и формулировок. Такие проблемы иллюстрируют важность регулярных связей между исполнительным директором и Председателем Правления.

5. Ключевые решения Правления

Правление должно оставлять за собой определенные решения. Хотя они и принимаются в процессе консультаций с исполнительным руководством, эти решения не должны ему делегироваться. Среди примеров – следующие решения:

- Подбор и оплата труда исполнительного руководства
- Заявки на пополнение уставного капитала и привлечение дополнительного капитала
- Принятие решений о привлечении кредитов вне рамок существующих межбанковских соглашений об удовлетворении текущей ликвидности
- Подбор бухгалтеров и внешних юридических консультантов
- Выплата дивидендов, распределение прибыли

Вышеперечисленные вопросы подразумевают: 1) серьезные прерогативы, необходимые Правлению для поддержания подотчетности исполнительного руководства за показатели работы; и 2) решения, непосредственно влияющие на финансовые интересы акционеров.

5.1 Основные стратегические решения: изменения и инновации

Правление несет основную ответственность за выработку стратегического направления организации. Это направление определяется в процессе стратегического планирования и контроля показателей в сравнении со стратегическим планом. Проводящиеся раз в один или два года съезды Правления чрезвычайно важны для выработки стратегии. В то же время, члены Правления должны хорошо знать конкурентную среду, в которой осуществляется деятельность МФО. Показателем отличного качества работы Правления является то, что оно оказывает реальную помощь в определении потребностей в инновациях и изменениях при принятии стратегических решений, и то, что оно помогает организации внедрить такие изменения.

5.2 Контроль деятельности исполнительного директора и оплата труда; планирование передачи полномочий

Правление играет основную роль в процессе контроля и оценки показателей работы исполнительного руководства, особенно исполнительного директора. Эта роль отражается в вопросах, задаваемых исполнительному руководству на Собрании членов Правления и в его оценке и оплате труда. Желательно, чтобы Правление и исполнительное руководство пришли к общему мнению в отношении стандартов работы как фактора, влияющего на оплату труда, особенно премирования, например, бонусов или распределения прибыли. Различные формы компенсации могут быть выбраны для того, чтобы увязать стимулы исполнительного директора с интересами акционеров и общим достижением стратегических целей МФО. Среди таких стимулов могут быть премии за высокие показатели, в форме акций или возможно-

сти их приобретения. Может быть проще структурировать стимулирование таким образом, чтобы оно было ориентировано на краткосрочные финансовые бонусы, обеспечивая заботу исполнительного директора о социальном воздействии и долгосрочном состоянии организации.

Планирование преемственности – еще одна сфера ответственности Правления. Это важный аспект перехода от ориентации только на учредителя, но это также очень деликатный процесс. Правление должно определить круг перспективных претендентов. Планы передачи полномочий должны предусматривать несколько сценариев, таких как выход исполнительного директора на пенсию, увольнение исполнительного директора, его состояние здоровья или другие непредвиденные обстоятельства (болезнь или временное отсутствие исполнительного директора) или даже смерть. План развития персонала, направленный на сотрудников с высоким потенциалом роста, может стать важным элементом общего подхода к преемственности. Наряду с планом передачи полномочий, Правление должно утверждать то, что МФО важнее, чем отдельно взятый человек.

Наличие плана передачи полномочий в случае непредвиденных обстоятельств может сделать преемственность вопросом качественного управления, что позволит ему стать менее деликатным вопросом для исполнительного директора.

5.3. Разногласия в Правлении

Разногласия в Правлении или несогласие по одному или нескольким вопросам могут регулироваться. Роль Председателя Правления заключается в том, чтобы и сглаживать и разрешать такие разногласия, предпочтительно в форме дискуссии, которая, в конечном итоге, приведет к консенсусу.

Если консенсус не найден, Правление должно перейти к более официальным процедурам. Возможно, возникнет необходимость голосования по процедуре – «один голос – один член Правления», если акционеры и устав компании четко не определяют другой процедуры голосования. У членов правления, обычно, одинаковое право голоса, но, если вопрос рассматривается на специальном собрании акционеров, когда акционеры голосуют в зависимости от количества простых акций (если договором или уставом компании не определяется другая процедура голосования).

5.4. Роль Правления в кризисных условиях

Правление несет постоянную ответственность за состояние организации и ее перспективы на будущее. Исходя из этого, Правление должно быть готово определить время, когда необходимо внести серьезные изменения и помочь организации подготовиться к переменам.

Его роль как движущей силы перемен может стать особенно важной в период кризисов, которые могут быть вызваны любым из аспектов деятельности организации: исполнительным руководством, операционной деятельностью, финансированием или внешними потрясениями. Если Правление теряет доверие к исполнительному руководству, оно берет на себя исполнительные полномочия. Правление, таким образом, несет ответственность за управление МФО в кризисных условиях, до тех пор, пока не будет подобран новый исполнительный директор. Именно в таких ситуациях важную роль играет исполнительный комитет. Во время кризиса он проводит регулярные собрания, назначает одного из членов Правления, например, Председателя Правления или представителя исполнительного руководства, исполняющим обязанности исполнительного директора, и регулярно отчитывается перед Правлением в полном составе.

6. Повышение качества управления

Качественное управление не возникает само собой. Оно должно постоянно развиваться. Среди процессов, которые должно внедрить Правление для усовершенствования своей деятельности:

- *Тренинги для Правления.* Проведение учебных сессий для того, чтобы Правление понимало микрофинансирование и могло оценить показатели деятельности МФО. На тренингах могут присутствовать эксперты или сотрудники МФО.
- *Съезды Правления.* Ежегодные (или проводимые раз в два года) съезды Правления особенно полезны в плане достижения консенсуса между членами Правления относительно баланса социальных и финансовых задач и для достижения серьезного прогресса в стратегии. Они также развивают возможности в плане совместной работы членов Правления.
- *Возможности посещения бизнеса и общения с клиентами.* Члены правления должны принимать участие в определенных мероприятиях на местах, чтобы они получили возможность составить представление о деятельности.
- *Самооценка.* Правление должно проводить самооценку на регулярной основе (раз в один-два года). Во время проведения такой оценки определяется, насколько они придерживаются передовых методов, определяют слабые места и строят планы для их преодоления. Правление очень часто забывает об этой важной функции.

Правление должно принимать участие во всех подобных мероприятиях, чтобы обеспечить рост ответственности за свои МФО и за их будущее.

Семинары для Правления были очень полезными в плане улучшения информированности и достижения взаимопонимания. Обед перед собранием может быть очень полезен.

*Моника Эрнандес,
Banco Solidario*

Приложение 1. Члены СФМА

ACCION International
ACCION Investments in Microfinance, SPC
AfriCap
Andromeda Fund
Citigroup
Développement International Desjardins (DID)
Deutsche Bank
Gray Ghost Microfinance Fund
Oikocredit
Open Society Institute
Opportunity International
ProFund International
ShoreBank
ShoreCap International
Société d'Investissement et de Développement International (SIDI)
Triodos Bank
Unitus

Приложение 2. Ссылки и список рекомендуемой литературы, посвященной вопросам управления

Базельский комитет по банковскому надзору “Усовершенствование корпоративного управления в банковских организациях”, Базель: BIS, сентябрь, 1999

Круглый стол по вопросам корпоративного управления. “Покупаем акции и смотрим вперед”. 10 сентября, 2003.

Кемпион, Анита и Шерил Франкевич. Специальный выпуск № 3: *Рекомендации по эффективному управлению микрофинансовыми организациями*. Вашингтон, Округ Колумбия: Микрофинансовая сеть, 1999.

Кемпион, Анита. *Современные методы управления микрофинансовыми организациями*. Вашингтон, Округ Колумбия: Микрофинансовая сеть, 1998.

Черчилль, Крейг Ф. *Укрепляем микрофинансовую индустрию: Управление, передовые методы и доступ на рынки капитала*. Вашингтон, Округ Колумбия: Микрофинансовая сеть, 1997.

Комитет управления финансовыми услугами по вопросам корпоративного управления: “Объединенный кодекс: Принципы качественного управления и перечень передовых методов”, май, 2000

Департамент корпоративного управления МФК. “Методология корпоративного управления МФК”, <http://www.ifc.org/corporategovernance>

Нью-йоркская фондовая биржа. “Стандарты корпоративного управления”, www.nyse.com

ОЭСР. *Принципы корпоративного управления ОЭСР*. Париж: ОЭСР, 2004

PricewaterhouseCoopers. *Белая книга*. “Показатели деятельности, обусловленные честностью: новая стратегия достижения успеха посредством интеграции руководства, управления риском и соблюдения правовых норм”. 2004.

Приложение 3. Консультанты

Пол Ди Лео, Инвестиционный фонд «Gray Ghost», США
Даррин Харцлер, Международная финансовая компания, США
Энн Гастингс, Fonkoze, Гаити
Моника Эрнандес, Banco Solidario, Эквадор
Айра Либерман, Институт «Открытое общество», США
Майк Лубрано, Международная финансовая компания, США
Мохини Мальотра, Институт Всемирного банка, США
Герберт Мюллер, BancoSol, Боливия
Рой Прагт, Opportunity International, Великобритания
Бхарти Рамола, BASIX, Индия
Элизабет Райн, ACCION International, США



Совет фондов микрофинансовых акционеров

О меморандуме

В данном меморандуме, посвященном корпоративному управлению в акционерных МФО, для лиц, заинтересованных в эффективном управлении: инвесторов и потенциальных инвесторов, членов правления и высшего руководства МФО, приводятся практические рекомендации, которые они смогут применить в процессе проведения оценки управления в своих МФО. Хотя и существует множество меморандумов, посвященных корпоративному управлению и даже корпоративному управлению микрофинансовыми организациями, Совет подготовил этот документ, чтобы помочь рекомендациями именно акционерным МФО и сделать свой вклад в активный процесс повышения качества управления как среди своих членов, так и в микрофинансовой индустрии в целом.

Содержание

1. Введение в управление
2. Специальные рекомендации для акционерных МФО
3. Формирование эффективного Правления
4. Процедуры эффективного функционирования Правления
5. Ключевые решения Правления
6. Повышение качества управления

О Совете

Совет фондов микрофинансовых акционеров - членская организация, объединяющая частных юридических лиц, осуществляющих инвестиции в акционерный капитал микрофинансовых организаций (МФО) в развивающемся мире. Члены Совета стремятся к достижению как социальных, так и финансовых результатов от своих инвестиций в эти МФО. У Совета тройная цель: 1) знания и опыт членов Совета, связанные с акционерным капиталом в микрофинансировании, распространять среди своих членов и среди других заинтересованных МФО; 2) представить рекомендации и принципы для эффективного инвестирования в МФО; и 3) представить будущую стратегию относительно роли инвестиционного капитала в микрофинансировании, делая особый акцент на привлечении частных инвесторов в микрофинансы. Организация «ACCION International» - Координатор Совета - впервые в 2002 году собрала группу по формированию Совета, а в 2003 он был официально зарегистрирован.

Члены Совета

ACCION Gateway Fund

**ACCION Investments in Microfinance
SPC**

AfriCap Microfinance Fund

Andromeda Fund

Antares/Omtrix International

Bellwether Microfinance Fund

Catalyst Microfinance Investors

Citigroup

Développement Int. Desjardins (DID)

Deutsche Bank

FINCA International

**FMO - Netherlands Development
Finance Company**

Gray Ghost Microfinance Fund LLC

Oikocredit

Omidyar Network

Opportunity International

responsAbility

Shorebank

ShoreCap International

Soros Economic Development Fund

Triodos Bank

Triodos Investment Management, B.V.

Unitus Equity Fund

Координатор Совета: ACCION International