

СОДЕРЖАНИЕ:

- Независимые директора в России. Новое приближение
- Программа "Независимые директора"
- Первые шаги
- Новости законодательства
- Практика назначения независимых директоров в России в 2001 году
- Роль независимого директора в компании
- От кого независим "независимый" директор
- Западный опыт. Подводные камни
- Наша анкета

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В РОССИИ НОВОЕ ПРИБЛИЖЕНИЕ

Ситуация с корпоративным управлением в России остается одним из ключевых аспектов построения цивилизованных и эффективных условий ведения бизнеса. Сложившаяся практика корпоративного управления, используемая руководителями предприятий и владельцами контрольных пакетов акций, во многом не отвечает международным стандартам.

Новые рекомендации в области корпоративного управления, выдвинутые в рамках 4-го Круглого стола ОЭСР и Всемирного банка по корпоративному управлению, а также разработанной ФКЦБ России программы "Совершенствование

корпоративного управления в России", направлены на повышение роли советов директоров в компаниях и обеспечение высокого профессионализма входящих в них директоров.

Спустя почти десять лет с момента начала приватизации менеджеры российских компаний, владельцы контрольных пакетов акций, портфельные инвесторы и правительство прилагают максимум усилий, чтобы ликвидировать расхождения в вос-

приятии прав и обязанностей друг друга. Одновременно с этим все большее количество независимых представителей входит в состав советов директоров компаний.

По мере развития российского рынка появляется возможность внедрения передовой практики использования независимых директоров в системе корпоративного управления. Для реализации этой возможности необходимо выполнить три основные задачи:

сформировать профессиональное сообщество независимых директоров и способствовать их профессиональному росту; объяснить руководителям компаний и крупным



Марк Джарвис и Александр Иконников

акционерам, что независимые директора способствуют повышению стоимости бизнеса; информировать государственные органы и общественность о выгодах, которые может принести деятельность независимых директоров для экономики и общества в целом.

Обязанности совета директоров и роль независимых директоров найдут отражение в российском Кодексе корпоративного поведения.

АНКЕТА УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ НА СТРАНИЦЕ 5

Если Вы хотите получать информацию о развитии программы "Независимые Директора", пожалуйста, заполните нашу анкету.

Программа "Независимые Директора"

Инициаторами программы "Независимые Директора" выступили Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ) и ведущая международная компания "Эрнст энд Янг".

Программа "Независимые директора" призвана способствовать расширению понимания роли и значимости независимых директоров. Программа предполагает проведение широкого круга мероприятий и исследований, публикацию материалов для оказания содействия независимым директорам и лицам, ответственным за их назначение, в целях достижения наилучших мировых стандартов. В рамках программы будет создана новая общественная организация - ассоциация независимых директоров.

Миссия ассоциации - содействие российским акционерным обществам в повышении эффективности их деятельности путем внедрения передовой практики работы независимых директоров.

Цель - формирование эффективных механизмов корпоративного управления и общественного контроля, повышение профессионализма и этических стандартов деятельности независимых директоров российских предприятий.

Задачи программы

Основными задачами программы "Независимые директора" являются:

1. развитие и распространение передовой практики работы независимых директоров
2. создание эффективных механизмов обмена информацией между независимыми директорами и лицами, ответственными за их назначение
3. поддержка и обеспечение профессионального роста независимых директоров
4. информирование общественности о вопросах корпоративного управления

Первые шаги

2 октября 2001 года Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ) и компания "Эрнст энд Янг" объявили о начале совместной программы "Независимые директора" в России.



Маттиас Вестман

На презентации, посвященной запуску программы в России, Маттиас Вестман управляющий фондом "Prosperity Capital Management", заместитель председателя совета директоров АПИ, так изложил основную идею проекта: "В течение нескольких первых лет мы занимались главным образом тем, что старались защититься от нарушений со стороны российских компаний. Нельзя сказать, что нарушения совершенно прекратились, но ситуация кардинальным образом улучшилась, и теперь мы пытаемся совершенствовать работу компаний и участвовать в их развитии".

Иван Тырышкин, Президент РТС и независимый директор ОАО "Сибнефть", отметил исключительную важность совершенствования профессиональной подготовки независимых директоров для обеспечения их эффективной деятельности в советах директоров российских компаний. Он выразил уверенность в том, что совместная программа АПИ и компании "Эрнст энд Янг" внесет вклад в улучшение корпоративного управления в России.



Иван Тырышкин

По мнению Александра Иконникова, директора АПИ, эффективная работа независимых директоров может обеспечить оптимальное функционирование совета директоров и повысить привлекательность российских компаний не только для существующих акционеров, но и для будущих инвесторов. Независимые директора должны активно способствовать успеху предприятия путем привнесения в работу совета директоров знаний и опыта, как в контексте разработки и оценки стратегии ведения бизнеса, так и по таким вопросам, как международные рынки, технологии, отношения с акционерами и с общественностью.

Стивен Мусбрюггер, управляющий партнер компании "Эрнст энд Янг" отметил, что в последнее время существует множество инициатив в области корпоративного управления, важнейшей из которых стала разработка Кодекса корпоративного управления, подготовленного Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Программа "Независимые директора", о которой мы заявляем сегодня, призвана поддержать эту работу.

Марк Джарвис, управляющий директор компании "Эрнст энд Янг" по корпоративным финансам, подчеркнул, что в идеале, независимые директора обеспечивают широту взглядов, выгодно дополняющую специализацию исполнительных директоров, отвечающих за оперативное управление предприятием. Независимые директора обладают значительным опытом и готовы отойти от сложившихся стереотипов ведения бизнеса. Программа, реализацию которой сегодня начинают компания "Эрнст энд Янг" и АПИ, направлена на достижение этих целей в России.

Бизнес семинар в Марриотт Аврора

1 ноября 2001 года АПИ, компания "Эрнст энд Янг", Российско-Британская Торговая Палата и газета Москову Таймс провели совместный бизнес-семинар на тему: "Роль независимых директоров в компании", где основное внимание уделялось развитию будущего института независимых директоров и качествам, которыми должен в полной мере обладать независимый директор.

На бизнес завтраке выступили: Марк Джарвис, управляющий директор по корпоративным финансам компании "Эрнст энд Янг"; Дмитрий Васильев, председатель Совета директоров Ассоциации по защите прав инвесторов; Александр Колесников, член правления РАО "ЕЭС России"; Александр Иконников, исполнительный директор Ассоциации по защите прав инвесторов; Евгений Ясин, независимый директор в компании "Вымпелком"; Майкл Таппан, председатель правления компании "Уорд Хауэл Интернэшнл", Хуан Кавальер, ведущий специалист компании Уорд Хауэл Интернэшнл.

Тема независимых директоров пока мало знакома российскому рынку, но практика назначения независимых директоров в советы директоров компаний сегодня широко применяется в Европе и в Америке. Поэтому в ходе завтрака много внимания уделялось анализу роли и функций независимых директоров в компании, исходя из западного опыта и зарождающейся российской практики.

Марк Джарвис подчеркнул, что программа "Независимые директора" - новое для России начинание компании "Эрнст энд Янг" и Ассоциации по защите прав инвесторов, опирающееся на богатый западный опыт. Цель программы - способствовать улучшению культуры корпоративного управления. Наряду с кодексом корпоративного поведения, разрабатываемого ФКЦБ России, инициатива АПИ и компании "Эрнст энд Янг" по созданию и развитию Национальной Ассоциации Независимых Директоров в России принесет пользу не только отдельным акционерам, но и самим компаниям и бизнес сообществу в целом. Программа принята в дополнение к уже имеющейся практике АПИ по выдвижению представителей акционеров в советы директоров российских предприятий.

В ходе своего выступления председатель совета директоров АПИ Дмитрий Васильев подчеркнул, что должно существовать разделение понятий независимых директоров и представителей миноритарных акционеров, которые выдвигаются в совет директоров компании, путем объединения голосов. Те компании, которые претендуют на звание публичных компаний, должны иметь в совете директоров как представителей миноритарных акционеров, так и независимых директоров. При этом необходимо менять психологию руководителей компаний. Они должны сами захотеть, чтобы

Компании, которые претендуют на звание публичных компаний, должны иметь в совете директоров как представителей миноритарных акционеров, так и независимых директоров.



Дмитрий Васильев

у них появились независимые профессионалы, которые должны стать посредниками в ситуации, когда разные группы акционеров выражают различные мнения и выдвигают диаметрально противоположные предложения. Для этого г-н Васильев предлагает акционерам договориться о том, что они добровольно делегируют часть своих голосов для выбора того или иного независимого директора. В этом случае предлагаемая фигура должна устраивать всех и опираться на свой профессионализм и репутацию.

"По результатам рейтинга российских компаний, проведенных "Институтом корпоративного управления и права", у тех компаний, которые имеют в совете директоров независимых членов, с точки зрения качества корпоративного управления, дела обстоят лучше", - подчеркнул Дмитрий Васильев. Некоторые российские АО, заботящиеся о своем добром имени, уже пошли на

этот шаг, записав соответствующее положение в своих Уставах. Определяющей чертой независимого директора является его независимость от

контрольного акционера, менеджмента компании и государства.

По мнению члена правления РАО "ЕЭС России" Александра Колесникова: "...нет идеального независимого директора. За миноритарными акционерами стоят конкретные юридические лица, у которых есть вполне определенные бизнес-интересы".

Тем не менее, по словам Колесникова, если в данном месте, в данное время такой директор представляет интересы компании и ее акционеров в целом, он может считаться независимым. В этом году в Совет директоров РАО "ЕЭС России" был избран директор от АПИ - Дэвид Херн, который представляет интересы, в том числе, миноритарных акционеров компании, и сегодня можно уже говорить о некоторых результатах его работы. Недавно он возглавил Комитет по вопросам реформирования электроэнергетики, созданный при РАО "ЕЭС России" в сентябре 2001 года. Как независимый директор Дэвид Херн решает вопросы нахождения баланса интересов между различными группами акционеров и соблюдения их прав в ходе проведения реструктуризации отрасли. По словам Александра Колесникова, к сожалению, в России пока не создан рынок независимых директоров. Их, как и любых других специалистов, необходимо обучать и подготавливать, возможно, даже в специальных управленческих ВУЗах. К вопросам, которые должны входить в область их компетенции относятся вопросы соблюдения законодательства, вопросы знания отрасли, вопросы управления предприятием.



Александр Колесников

Новости

ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

В существующий проект Кодекса корпоративного поведения включен раздел о назначении независимых директоров при формировании состава совета директоров, что помогло бы увеличить эффективность работы совета. Независимость директоров необходима для объективной оценки результатов деятельности исполнительных органов общества и принятия обоснованных решений по тем вопросам, где интересы генерального директора и членов правления компании и акционеров могут расходиться.

В кодексе также говорится о необходимости того, чтобы независимые директора составляли не менее одной четверти состава совета директоров, чтобы иметь возможность реально влиять на решения, принимаемые советом директоров. Только в этом случае, независимые директора могли бы участвовать в формировании широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам. В любом случае, в состав совета директоров должно входить не менее трех независимых директоров.

Особое значение уделяется и сохранению независимости "независимого" директора. Независимый директор должен воздерживаться от совершения действий, в результате которых он может перестать быть независимым. Если после избрания в совет директоров происходят изменения или возникают обстоятельства, в результате которых независимый директор перестает быть таковым, это директор обязан подать заявление в совет директоров с изложением таких изменений и обстоятельств. В этом случае, а также в случае, когда совету директоров станет иным образом известно об указанных изменениях или обстоятельствах, совет директоров обязан проинформировать об этом акционеров, а при необходимости может созвать внеочередное общее собрание акционеров для избрания нового состава совета директоров.

Евгений Ясин поделился своими наблюдениями и своим опытом работы, в качестве независимого директора в совете директоров компании "Вымпелком". Он назвал три основных момента в работе независимого директора на которые следует обращать особое внимание. Это репутация независимого директора, взаимодействие с различными группами акционеров и взаимоотношения между бизнесом и властью. По образному выражению Евгения Ясина, "независимый директор является представителем Господа Бога в компании". Репутация независимого директора - главная гарантия его объективности. В отсутствие представителей миноритарных акционеров в совете директоров независимый директор должен защищать их интересы. Роль независимого директора в компании заключается и в нахождении баланса интересов между различными группами акционеров, а также в решении вопросов стратегического планирования. Ясин поделился своим опытом работы в совете директоров "Вымпелкома". Приглашенный в совет одним из основателей компании Дмитрием Зиминим, Ясин действовал в интересах компании как таковой, последовательно выступая за привлечение в компанию стратегического инвестора и нацеливая совет директоров на борьбу за долю рынка, которая потребовала серьезных инвестиций и капитализации прибыли.

По словам Хуана Кавальера и Майкла Таппана, представителей компании "Уорд Хауэл Интернэшнл", выдвижение независимых директоров в советы директоров компаний является довольно распространенной мировой практикой. Например, в США советы директоров на 78 % состоят из "внешних" членов,



Хуан Кавальер и Майкл Таппан

среди которых 21 % - женщины. По профессиональному признаку состав этой категории директоров следующий: 53% действующих исполнительных директоров других компаний, 9% - отставных исполнительных директоров и 38% - представители других категорий (по данным компании "Уорд Хауэл Интернэшнл"). Функции "внешних" директоров - отслеживать эффективность работы высшего менеджмента и компании в целом, помогать менеджменту в принятии стратегических решений в интересах компании, заменять высший менеджмент в самых критических случаях.

Александр Иконников рассказал о первых шагах по реализации программы "Независимые директора". Он подчеркнул, что АПИ уже начала проведение консультаций с российскими и иностранными инвесторами в ходе осуществления программы по выдвижению независимых членов в советы директоров российских предприятий в будущем году. В рамках реализации программы "Независимые директора" до конца текущего года запланировано проведение серии исследований, посвященных роли и значению совета директоров в компании, и созданию списка кандидатов в независимые директора. Реализация этой программы требует объединения усилий государственных органов, участников рынка ценных бумаг, всех заинтересованных представителей делового сообщества. Руководителем совместной программы назначен кандидат экономических наук Александр Филатов.



Александр Филатов

В работе семинара приняли участие российские и иностранные инвесторы и эмитенты, представители международных финансовых институтов, крупнейшие консалтинговые компании, общественные организации и представители академических кругов.

НАША АНКЕТА

Ф. И. О. _____

Должность _____

Контактный телефон _____

E-mail _____

Почтовый адрес _____

Оцените Вашу осведомленность о программе "Независимые Директора"

- Об этом проекте мне ничего не известно
- Немного слышал
- Довольно хорошо осведомлен
- Слежу за развитием проекта

Какие мероприятия в рамках программы "Независимые Директора" были бы Вам интересны? (возможно несколько вариантов ответа)

- Семинары/конференции
- Деловые завтраки
- Публикации
- Рабочие группы
- Круглые столы
- Социологические исследования

НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ: Профиль независимого директора

Исследование проводится в рамках программы "Независимые директора". Результаты исследования будут опубликованы в следующих номерах.

Укажите профиль Вашей компании

- Торговля
- Финансы
- Строительство
- Аудит
- Другое _____

Как вы относитесь к возможности назначения независимого директора в совет директоров вашей компании?

- Считаю, что назначение независимого директора необходимо для нашей компании
- Готов рассмотреть такую возможность
- Настроен скептически
- Наша компания не нуждается в независимом директоре
- Я не осведомлен о программе "Независимые директора" и не знаю, может ли независимый директор быть полезен

Какие вопросы, на Ваш взгляд, должны находиться в компетенции независимого директора? (возможно несколько вариантов ответа)

- Стратегия компании
- Финансовый план
- Дивидендная политика
- Маркетинговая программа
- Производственная программа
- Инвестиционная программа
- План долгосрочных заимствований
- Программа улучшения производственного и финансового управления
- Программа взаимодействия с общественностью, акционерами, потенциальными инвесторами
- Другое _____

Какими качествами должен обладать независимый директор (возможно несколько вариантов ответа)

- Иметь опыт работы в советах директоров
- Иметь опыт управления предприятиями
- Иметь опыт работы в органах государственного управления
- Обладать знаниями о международных рынках капитала
- Иметь высокую репутацию
- Быть членом профессиональной организации независимых директоров и руководствоваться в своей деятельности кодексом профессионального поведения

Должны ли существовать специализированные учебные программы по подготовке независимых директоров?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Должен ли независимый директор получать дополнительное образование в виде курса лекций о специфике компании при вступлении в должность?

- Всегда
- Не обязательно
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Какие документы должны регламентировать деятельность независимого директора? (возможно несколько вариантов ответа)

- Устав
- Положение о Совете директоров
- Кодекс корпоративного управления
- Никакие
- Иные (просим указать, какие)

Входят ли в настоящее время или входили в прошлом в Совет Директоров Вашей компании независимые директора?

- да
- нет

Если Вы ответили утвердительно на данный вопрос, переходите к следующему вопросу.

Если Вы ответили "нет", пожалуйста, пропустите следующий вопрос.

Пожалуйста, внесите основные данные по независимому члену Совета Директоров в Вашей организации:

Фамилия, имя, отчество

Контактный телефон

Сроки работы в должности

Кем выдвинут на должность: контрольный/преобладающий акционер

исполнительное руководство

миноритарные акционеры

(укажите название организации-акционера, либо организации, представлявшей коллективные интересы многих акционеров)

Напишите три наиболее волнующие Вас вопроса, касающиеся практики назначения и деятельности независимых директоров.

Практика назначения независимых директоров в 2001 году

По сравнению с прошлым годом значительно изменилось отношение предприятий к вопросу назначения независимых директоров, изменились и сами независимые директора. По словам представителей АПИ, менеджеры начинают воспринимать директоров как союзников.

По сравнению с 2000 годом, число независимых директоров увеличилось благодаря поддержке менеджмента предприятий и контрольных акционеров, которые отдали за них часть своих голосов.

Компании можно разделить на три категории. Первая - компании, в которых у миноритарных акционеров было достаточно голосов, чтобы провести в советы своих представителей. Вторая - компании, в которых у миноритарных акционеров хватило голосов, только чтобы выдвинуть кандидатов. В третьей группе оставалось уповать исключительно на добрую волю менеджмента. Во многих случаях руководство компаний пошло навстречу акционерам. ОАО "Объединенные машиностроительные заводы" передали АПИ право голоса 22% АДР. Пошла навстречу ассоциации и "Сибнефть", руководство которой проголосовало за независимого директора.

В 2001 году в советы директоров 38 российских компаний вошли 23 директора от АПИ. На самом деле число независимых директоров больше, поскольку они выдвигались и самостоятельно.

Результаты работы независимых директоров уже ощутимы для компаний и акционеров. В большинстве компаний, где работают независимые директора, теперь вовремя выплачивают дивиденды, разрабатывают кодексы корпоративного управления и программы повышения ликвидности акций.

Роль независимого директора в компании

Создается впечатление, что основная роль независимого директора - представление интересов миноритарных акционеров, однако это не в полной мере соответствует международной практике. Защита прав акционеров - лишь одна из основных сторон деятельности независимого директора, хотя нельзя отрицать, что именно держатели минимального пакета акций в боль-

шей степени заинтересованы в присутствии независимого члена в совете директоров.

Кандидатура независимого директора должна устраивать все стороны, то есть пользоваться доверием и уважением как акционеров, так и менеджеров. В России уже существует опыт назначения независимых директоров в компании, о котором мы можем узнать по результатам исследования, проведенного АПИ и Ассоциации менеджеров в 2000-2001 гг.

В целом руководители предприятий и инвесторы видят существенные преимущества в присутствии в советах директоров независимых директоров и отмечают, что независимый директор не нарушает согласованность действий совета директоров, как единого органа управления.

Отдельно нужно сказать о таком термине как "прозрачность" компании, а так же об улучшении имиджа компании. И для руководителей компаний и для инвесторов этот вопрос не маловажен. Одним он позволяет укрепиться на рынке, завоевать доверие инвесторов и партнеров по бизнесу, тем самым косвенно способствуя увеличению притока капитала, другим - защитить свои права. Руководители предприятий и инвесторы едины в том, что независимый директор способен обеспечивать более высокую объективность информации о деятельности компании и помочь в формировании ее положительного имиджа.

Однако, взгляды руководителей компаний и инвесторов на роль независимого директора не всегда сходятся. Руководители предприятий более склонны рассматривать независимого директора как специалиста, способного привнести позитивные идеи и предложения в деятельность компании. Инвесторы в значительной меньшей степени усматривают в независимом директоре стратега, отводя ему скорее роль контролера действий менеджмента компании.

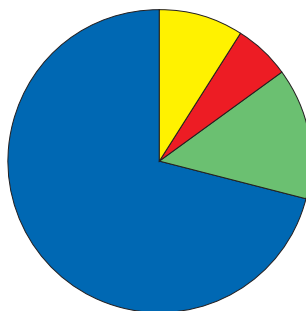
Данное расхождение во взглядах указывает на тот факт, что каждая из сторон склонна видеть в лице независимого директора защитника своих интересов. Это положительное свидетельство того, что фигура независимого директора не принимается враждебно ни инвесторами, ни руководителями компаний, что очень важно для дальнейшего развития института независимых директоров и расширения практики назначения независимых директоров в компании.

Если Вы хотите получать информацию о развитии программы "Независимые Директора", пожалуйста, заполните нашу анкету. Для Вашего удобства в бюллетень вложен конверт с нашим обратным адресом, так же Вы можете направить заполненную анкету по факсу (095) 938-6675 или по адресу электронной почты: info@corp-gov.ru
За помощью и дополнительной информацией обращайтесь к Ольге Тариловой по тел: (095) 938-6651 или посетите наш сайт: www.corp-gov.ru

От кого независим "независимый" директор?

По результатам исследования, проведенного АПИ, характерной чертой независимого директора является его независимость от контрольного акционера, менеджмента компании и государства, то есть независимый директор не должен являться представителем государства, не должен находиться в финансовой либо иной зависимости от преобладающего акционера и/или от исполнительного руководства компании. Однако, на практике, некоторые руководители компании и лица, ответственные за назначение независимых директоров не считают вышеперечисленные критерии обязательными, хотя и признают их важность. Существующий опыт назначения независимых директоров показал, что представители преобладающего акционера, государства или руководства компании составляют незначительную долю от общего числа ныне действующих независимых директоров.

Вопрос о независимости директора более остро стоит перед инвесторами в силу того, что они представляют интересы ущемленной стороны и более требовательно относятся к качествам своего представителя. С точки зрения инвесторов, обязательным критерием независимости является отсутствие аффилированности члена совета директоров от контрольного (блокирующего) акционера и исполнительного руководства компании.



- **71% - директора, независимые по 3-м основным параметрам**
- **9% - директора, представляющие преобладающего акционера**
- **6% - директора, представляющие государство**
- **14% - директора, представляющие исполнительное руководство.**

Западный опыт Подводные камни

Исследование, проведенное британским Институтом директоров, выявило, что, несмотря на то, что пропорции присутствия независимых членов в советах директоров устойчиво возрастают, большинство из них не имеют возможности получить соответствующую профессиональную подготовку или вводно-информационные программы, необходимые для работы в данной компании.

Результаты исследования показывают, что средняя доля независимых членов в советах директоров уже превысила рекомендованный уровень (минимум треть от численности совета), причем эта тенденция наблюдается как в открытых акционерных обществах, так и в компаниях закрытого типа, которые по законодательству не обязаны иметь Совет директоров, но могут делать это по собственному усмотрению.

В настоящее время, в советах директоров британских компаний в среднем 40% членов являются независимыми, а остальные 60% представляют исполнительное руководство компаний.

С другой стороны результаты исследования показывают, что 53% независимых директоров после выдвижения на должность не имели возможность пройти вводно-информационные программы, и лишь 14% директоров имели возможность пройти дополнительную профессиональную подготовку, необходимую для работы в новой для них компании.

Исследование также показало, что лишь 38% независимых директоров получали необходимую информационную и консультативную поддержку во время нахождения на своей должности.