

## СОДЕРЖАНИЕ:

### Персона

Уилл Андрич: Курс  
на корпоративное управление 1

Новости АНД 2

### Мнение директора

Корпоративное  
управление «на вырост» 4

### Наши проекты

Конференция  
«Менеджер и собственник:  
как реализовать потенциал  
корпоративного управления» 6

### Зарубежный опыт

Оценка и вознаграждение  
совета директоров компаний  
с государственным участием 17

Новые члены АНД 20

## КУРС НА КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Уилл Андрич

*Совершенствование системы корпоративного управления становится для российских компаний с каждым годом все актуальнее. О том, какие выбрать приоритеты в данной работе, как лучше организовать деятельность совета директоров, кого правильнее пригласить в качестве независимого директора, какой может быть его ответственность – на эти и другие вопросы отвечает «Независимому директору» член АНД, независимый директор группы компаний «ПИК» Уилл Андрич.*

**Что является главной движущей силой для российских компаний в развитии системы корпоративного управления?**

На тему корпоративного управления написано немало умных книг. И формальные требования для Лондонской биржи, для Нью-йоркской биржи, для российских бирж хорошо известны. Более того, если спросить компании, зачем им нужно следовать международным стандартам корпоративного управления – в большинстве случаев ответы будут такими: IPO, Евро-Бонды или вариации на эту тему. Если компания, в процессе подготовки IPO формально набирает совет независимых директоров для того, чтобы поставить галочки в нужных местах, наверное, это действительно делается для IPO. А, что будет после IPO? Ведь история развития компании длинная, а IPO – всего лишь один из этапов. Значит, наверное, ответ на вопрос «Зачем нужна эффективная система корпоративного управления?», это не только IPO. Прозрачность бизнеса, защита интересов миноритарных акционеров – все эти ответы правильные.

Но давайте зададим себе такой вопрос: «Что хочет будущий инвестор, зачем он покупает акции во время IPO?» Чтобы получить рост, предсказуемую доходность и управляемость компании. На мой взгляд, это и есть цели эффективного корпоративного управления. Очевидно, что если наша цель предсказуемость доходности, мы получаем прозрачный бизнес. Давайте посмотрим, насколько важен выбор правильной цели. Если Вы на яхте в море поменяете свой курс всего на полградуса, то окажитесь в километре или в двух – правее или левее от цели. А, может быть, даже и больше, все зависит от расстояния, на котором Вы находи-

Продолжение на странице 2

тись от берега. Полградуса в курсе – и совсем другое место. Поэтому важно не потеряться в процессе, а четко фокусироваться на цели, или на том результате, который нужно получить.

### Если цель – прозрачность компании, кого можно выбрать в качестве независимого директора?

Наверное, любого порядочного человека. Можно именитого академика, который обеспечит кристальную прозрачность компании. Он уже десятки лет своей жизни посвятил научному анализу, описанию систем, явлений и процессов. И он сделает все, что нужно. Но, будет ли это означать, что бизнес будет расти? Если ваша цель – рост бизнеса, критерии выбора независимого директора уже другие. Вот как мы подошли в группе «ПИК» к формированию совета директоров. Мы определили, что в качестве результатов, или целей, нам нужен рост, предсказуемая доходность и управляемость. Далее мы определили, какой опыт нужен в совете директоров, чтобы этого достичь. Процесс поиска директоров с таким опытом занял около трех месяцев. У нас в компании выработан ряд критериев для качественной оценки функционирования совета директоров и накоплена определенная статистика. Мы используем методологию международного рейтингового агентства Standard & Poor's.

Некоторые компании делают это по-другому. Если Вы владелец бизнеса, вы можете начать с нуля – пригласить своих друзей в качестве независимых директоров. Они купят умные книги и найдут правильные рецепты. Но, отсутствие опыта может сыграть злую шутку.

### Какой, на Ваш взгляд, должна быть ответственность независимого директора?

На этот вопрос можно посмотреть с двух сторон. Если Вы собственник, готовы ли доверить управление своей компании человеку, который не за что не отвечает. Другая точка зрения – ряд российских экспертов утверждает, что нельзя иметь никаких финансовых стимулов независимым директорам. У меня есть опыт создания двух инвестиционных фондов: один по ценным бумагам в Америке, второй по недвижимости в Прибалтике. И, как только начинаешь разговаривать с инвесторами, – первый вопрос: «А, как Вы отвечаете финансово?». Если человек не отвечает ни за что, доверять управление своей компанией, как собственник, такому человеку я бы не стал.

На мой взгляд, ответственность директора тесно связана с его мотивацией, с его непосредственной заинтересованностью в финансовом результате компании. Думаю, что независимые директора должны владеть акциями компании, стоящими не менее 100 000 долларов США. Если у независимого дирек-

## НОВОСТИ АНД

**8 июня и 7 июля** состоялись заседания Комитета АНД по Членству и Этике, на которых в состав Ассоциации со статусом «Директор» были приняты 19 кандидатов, со статусом «Эксперт» – 12 кандидатов.

**15 июня** в Москве, в ресторане «Колонна» прошла клубная встреча на тему «Совет директоров и разработка стратегии продаж и дистрибуции. Тенденции развития Private Label». С докладом выступил Сергей Грачёв, член АНД, директор по управлению проектами, член Совета директоров Группы компаний «Нестле» в России. Участники познакомились с концепцией проекта «Строгофф», принятого компанией «Нестле» для разработки стратегии продаж и дистрибуции своей продукции. В качестве содокладчика и оппонента выступил Кирилл Каем, член АНД, генеральный менеджер представительства компании Spectrum Brands, представляющей на российском рынке торговые марки VARTA и REMINGTON.

**16 июня** в Москве, в «Марриот Гранд Отель» прошла конференция «Менеджер и собственник: как реализовать потенциал корпоративного управления», организованная газетой «Ведомости» в партнерстве с Ассоциацией независимых директоров. В работе конференции приняли участие свыше 100 владельцев бизнеса, членов советов директоров и топ-менеджеров российских компаний различных сфер деятельности, представителей консалтинговых компаний.

**20 июня** в Москве, в «Марриот Гранд Отель» Ассоциация независимых директоров, Международная финансовая корпорация и Глобальный Форум по корпоративному управлению провели авторский семинар Дэвида Джексона для корпоративных секретарей и руководителей аппарата Совета директоров на тему «Лучшая международная практика работы корпоративного секретаря в компании». В программу специализированного семинара были включены вопросы, касающиеся роли секретаря компании, его взаимодействия с Советом директоров, процедуры проведения IPO и др. В семинаре приняли участие представители таких компаний, как: «АК БАРС», АФК «Система», Банк «Электроника», «Илим Палп Энтерпрайз», «КазМунайГаз» (Казахстан), «ЛУКОЙЛ», «МДМ-Банк», ММК, «МХК «ЕвроХим», РЖД, ТМК, ТНК-ВР, ТрансКредитБанк, ФБ ММВБ, ФК «УралСиб» и др. По итогам семинара участникам были вручены сертификаты от Ассоциации Независимых Директоров, Международной финансовой корпорации и Глобального Форума по корпоративному управлению.

**19 июля** в конференц-зале Московской межбанковской валютной биржи прошла клубная встреча членов АНД с доктором экономических наук, профессором, директором Института экономики переходного периода Егором Гайдаром. На встрече известный экономист представил свою новую книгу «Гибель империи. Уроки для современной России», выпущенную издательством «Российская политическая энциклопедия».

тора нет такой суммы, наверное, ему еще рано помогать другим управлять компаниями и вместо этого ему нужно поработать над своим собственным финансовым результатом.

### Что можно считать плохой практикой для независимого директора?

Прежде всего – это тема перекрестных директорств, когда руководители двух компаний договариваются между собой и становятся независимыми директорами друг у друга. Понятно, что ни о какой независимости речь идти не может. Или другой аспект – слишком большое число директорских позиций. Предположим, человек работает full time. Плюс к этому у него три или более независимых позиций в советах директоров других компаний. Вряд ли это хорошо. Если Вы попытаетесь найти именитого директора, у которого огромный международный бизнес, наверное, трудно рассчитывать, что он будет появляться на 75% заседаний. Практика показывает, что и на 50% можно рассчитывать далеко не всегда. Не секрет, что ценность директора резко падает, если он не уделяет достаточное количество времени эффективной работе в совете.



**Егор Гайдар**

В своем выступлении Егор Гайдар отметил, что книга обобщает результаты исследования основных причин и механизмов крушения СССР. Информационными источниками для анализа стали материалы ведомственной переписки бывших руководителей Советского Союза разных эпох, данные Госкомстата, отчеты и исследования авторитетных международ-

ных организаций. Беспристрастный научный анализ множества документов, позволил выявить наиболее серьезные ошибки и просчеты в экономической сфере Советского Союза на протяжении всей его истории существования, которые, в конечном счете, привели к краху «сверхдержавы». Непонимание собственной истории, по мнению автора, не позволит извлечь необходимые уроки из сделанных ошибок.

В частности, как отметил Егор Гайдар, в корне неверным решением бывшего руководства СССР следует считать принудительный отбор в 20-е годы прошлого века зерна у крестьян, вместо его закупки по договорной цене. Такое опрометчивое решение подорвало экономические стимулы к развитию сельского хо-

### Как формировался совет директоров в Вашей компании, кто инициировал этот процесс?

Менеджмент не должен формировать совет директоров, потому что совет директоров – это представитель акционеров. В группе «ПИК» непосредственно акционеры являлись движущим элементом в данном процессе. Естественно, шли консультации с менеджментом, он тоже интервьюировал кандидатов. Но основа решений принималась на уровне акционеров. Я считаю, что это правильно. Совет директоров отвечает за сторону акционеров, поэтому находится как бы в другой плоскости с менеджментом. В то же время, если мотивированный менеджмент имеет опционы, и если цели менеджмента такие же, как и цели собственников – увеличение капитализации и доходность, я думаю, тот извечный конфликт между собственником и менеджментом, о котором так часто говорят, в значительной степени будет сглажен.

### Независимый директор – это профессия?

У меня две другие компании, которыми я владею. И не собираюсь, скажем, продавать их или как-то менять свою жизнь. Поэтому, для себя независимое директорство я бы профессией не назвал. Хотя, может быть, в России возможен такой вариант, когда люди, будут занимать от трех до шести кресел независимых директоров. Тогда это можно будет назвать профессией.

зайства и создало предпосылки для последующих глубоких кризисов в продовольственной сфере страны. В результате СССР превратился в крупнейшего импортера зерна, хотя дореволюционная Россия была крупнейшим его экспортером.

Немало ошибок бывшее руководство СССР допустило в вопросах экономической стратегии в 80-е годы, попав в сильную зависимость от мировых цен на нефть. Несовершенство принимаемых руководством СССР решений в вопросах развития внешней торговли, валютно-финансового регулирования, преодоления социально-политических кризисов, по мнению Егора Гайдара, в значительной степени обусловлено недостаточным образовательным уровнем ряда бывших руководителей СССР.

В конце своего выступления Егор Гайдар сделал ряд интересных макроэкономических прогнозов и ответил на вопросы участников встречи. В частности, была затронута тема совершенствования корпоративного управления российских компаний, расширения российского фондового рынка за счет привлечения компаний средней капитализации, выхода российских компаний на международные финансовые рынки и др.

**22 июля** решением внеочередного общего собрания членов АНД Мишель Мур, партнер Отдела консультационных услуг по управлению эффективностью бизнеса PricewaterhouseCoopers избрана членом Наблюдательного совета. Месяцем ранее решением Наблюдательного совета АНД компания PricewaterhouseCoopers была утверждена в качестве корпоративного члена Ассоциации.

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ «НА ВЫРОСТ»



**Мераб Елашвили**

*Елашвили и генеральный директор «Бразерс и компания» Хенк ван Гелдерен.*

**Мераб, в начале 2006 года в компании «Бразерс и Компания» произошли существенные изменения. Вы отошли от оперативного управления и заняли пост Председателя совета директоров, а на позицию генерального директора был приглашен западный топ-менеджер – г-н Хенк ван Гелдерен. Как это отразилось на системе корпоративного управления и компании в целом?**

*Для ответа на этот вопрос совершим небольшой экскурс в историю. «Бразерс и компания» – это российская компания, работает с 1997 года, является эксклюзивным франчайзи в России известного международного брэнда «СБАРРО». На сегодняшний день в мире открыто более 1000 ресторанов «СБАРРО», из которых свыше 600 работают по системе франчайзинга. По итогам 2005 года «Бразерс и компания» признана самым крупным и динамично развивающимся франчайзи «СБАРРО». И это не удивительно. В последние годы темпы роста бизнеса нашей компании устойчиво превышают 50% в год. Это много для России, и практически недостижимо для большинства стран, в которых представлен брэнд «СБАРРО». В соответствии с подписанным со Sbarro Inc. соглашением, наша компания расширяет географию своего присутствия – мы стали эксклюзивным франчайзи «СБАРРО» в странах СНГ.*

Теперь собственно о кадровых изменениях и корпоративном управлении. Выход на определенный уровень развития бизнеса неизбежно ставит вопрос

о совершенствовании системы корпоративного управления компанией. Поэтому я совершенно осознано принял решение отойти от оперативного управления, сосредоточиться на стратегических задачах. На должность генерального директора мы с партнерами пригласили Хенка ван Гелдерена, который занимается оперативным управлением, трансформацией и внедрением лучших мировых практик в области управления и развития. Как генеральный директор, Хенк включен в состав Совета директоров. Надеюсь, что динамичное развитие нашего холдинга с ресторанными концепциями «Сбарро», «Восточный Базар», «Виаджио» продолжится. Число ресторанов «Баш на Баш» в ближайшее время останется прежним – 3 ресторана в Москве.

**Хенк, какие задачи в сфере корпоративного управления являются для Вас приоритетными?**



**Хенк ван Гелдерен**

Как известно, генеральный директор отвечает за весь комплекс задач по оперативному управлению бизнесом. «Бразерс и компания» действительно очень быстро растет. И, по нашим оценкам, на ближайшие 3-5 лет прогноз развития компании благоприятный. Отчасти это связано с благополучной ситуацией в отрасли, и особенно в Москве, где собственно у нас основной бизнес.

Если говорить о моих задачах, как генерального директора, то главной из них является сохранение высоких темпов роста бизнеса. Решение данной задачи невозможно без всестороннего развития компании – оптимизации ключевых бизнес-процессов, совершенствования внутренних процессов и процедур, управления качеством, развития организационной структуры и корпоративного управления, формирования новой корпоративной культуры и т.д.

У меня есть достаточный опыт работы в западных компаниях, где акционеры отделены от исполнительной дирекции и оперативного управления. Эффективное взаимодействие акционеров и исполнительного руководства осуществляется через Совет директоров. В России такой подход пока встречается не так часто. И в этом смысле мне приятно работать в прогрессивной российской компании. Что касается корпоративного управления в нашей компании – это в большей степени относится к компетенции акционеров и Совета директоров. Как член Совета директоров я принимаю в этой работе посильное участие.

## **Мераб, насколько остро с приходом Хенка встала проблема «новый лидер – старая команда»?**

При подборе кандидата на позицию генерального директора я руководствовался двумя основными критериями: пригласить опытного управленца, по возможности, с рынка ритейла; кандидат должен иметь схожие с моими ценности. Убежден, что в лице Хенка нам удалось найти идеального кандидата. К сожалению, для российских компаний не редкость, когда уход со своего поста генерального директора вызывает цепную реакцию кадровых перестановок – вслед за бывшим лидером уходят члены его команды. Поэтому, оставляя пост генерального директора, я стремился эволюционным путем ввести Хенка в коллектив, постепенно передать ему все полномочия оперативного управления компанией. Этот этап занял несколько месяцев, в течение которых я выполнял миссию «играющего тренера». За это время Хенк полностью освоился, а команда менеджеров сохранилась. За исключением двух менеджеров.

Некоторые сложности возникли в другой плоскости – выстраивании правильных отношений в линейке акционеры – совет директоров – генеральный директор. Дело в том, что я сторонник развития корпоративного управления опережающими темпами, так скажем, «на вырост». Поэтому, не будучи публичной компанией, «Бразерс и компания» имеет сегодня не «бумажный», а работающий Совет директоров. В его состав входят нескольких независимых директоров: Анатолий Гавриленко – член Ассоциации независимых директоров, председатель совета директоров крупной инвестиционной компании; Александр Борисов – генеральный директор крупной международной бизнес-организации, советник мэра Москвы; Леонид Новосельский – владелец крупной дистрибуторской и ритейловой парфюмерно-косметической сети; Дэвид Моррис – эксперт в области ресторанного бизнеса. Практика показывает, что независимые директора с опытом работы на других рынках вносят свежую струю, помогают по-новому взглянуть на вопросы развития компании.

## **Хенк, Вы имеете опыт работы в зарубежных компаниях, в том числе в составе Совета директоров. Какие направления в работе Совета директоров «Бразерс и компания» представляют для Вас, как генерального директора, наибольший интерес?**

Мы не публичная компания, поэтому не обязаны удовлетворять внешним требованиям в сфере корпоративного управления. Тем не менее, структура Совета директоров у нас по практике многих зарубежных и российских компаний скорее классическая. Совет директоров «Бразерс и компания» работает в нескольких направлениях, которые, на мой взгляд, важны в равной степени. Если говорить о стратегии

развития – это наше завтра, к которому нужно готовиться уже сегодня. Мы понимаем, что со временем европейский рынок станет единым, и западные сети придут в Россию. Не раскрывая ноу-хау, скажу, что у нас есть планы активного развития бизнеса в регионах.

Если взять такую тему в деятельности Совета директоров «Бразерс и компания», как вознаграждения и назначения, то для меня, как генерального директора, она также представляет значительный интерес. Для успешной работы менеджменту нужны гарантии стабильности. Мы привлекаем лучшие кадры и заинтересованы в том, чтобы талантливые менеджеры работали у нас долго. Продуманная кадровая политика способствует эффективности и стабильности коллектива. Судите сами, генеральный менеджер ресторана работает у нас минимум 3 года.

## **Мераб, нередко акционеры российских компаний начинают уделять корпоративному управлению повышенное внимание, имея планы сделать компанию публичной. Есть ли у Вас интерес к выходу на российскую или зарубежную фондовую площадку?**

Правильное корпоративное управление в компании не только повышает ее инвестиционную привлекательность, но и способствует росту эффективности бизнеса. В этом мы убедились на практике. Что касается первичного размещения, то пока таких планов у нас нет. Если говорить про российскую площадку, скажем, Фондовую биржу ММВБ, то формально мы не соответствуем ряду критериев. Не секрет, что пока российский фондовый рынок – это в основном рынок «голубых фишек». Хотя, в последнее время наметились некоторые подвижки. Я в курсе последних инициатив ФБ ММВБ и ФБ РТС по созданию сектора инновационных и быстрорастущих компаний, который со временем может стать привлекательной площадкой для размещения со стороны компаний средней капитализации. Разумеется, запуск такого сектора – это вопрос времени. Понадобится немало поработать, в том числе и в законодательном плане. Мы приветствуем такие инициативы. Кстати, ряду предварительно сформулированных критериев «проходимости» на площадку для средних компаний мы вполне соответствуем – темпам роста бизнеса, наличию современной корпоративной информационной системы и др. Так, что все может быть. Одно знаю точно, что однажды мы достигнем уровня большой публичной корпорации.

## КОНФЕРЕНЦИЯ «МЕНЕДЖЕР И СОБСТВЕННИК: КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

16 июня в Москве, в «Марриот Гранд Отель» прошла конференция «Менеджер и собственник: как реализовать потенциал корпоративного управления», организованная газетой «Ведомости» в партнерстве с Ассоциацией независимых директоров. В работе конференции приняли участие свыше 100 владельцев бизнеса, членов советов директоров и топ-менеджеров российских компаний различных сфер деятельности, представителей консалтинговых компаний. Работа конференции проходила в трех секциях.

Основное внимание в работе секции «Влияние корпоративного управления на эффективность компании» (ведущий – Александр Филатов, исполнительный директор АНД) было уделено вопросам: использования корпоративного управления как инструмента разделения функций контроля и управления, влиянию корпоративного управления на эффективность бизнеса. В ходе работы сессии были заслушаны выступления директоров-практиков и консультантов: Андрея Верникова, экс-председателя Совета директоров МДМ-банка; Бориса Львова, партнера отдела бизнес-консультирования KPMG; Уилла Андрича, независимого директора, группа компаний «ПИК»; Олега Хусаенова, генерального директора холдинга «Атлант-М» и Аллы Тимановой, управляющего партнера консультационной компании «Ключевые решения».

Работа секции «Влияние корпоративного управления на стоимость компании» (ведущий – Леонид Виндман, вице-президент JP Morgan Chase) была посвящена вопросам: увеличения стоимости компании за счет корпоративного управления, влиянию качества корпоративного управления на инвестиционные решения, раскрытию информации, оценке результатов деятельности компании и дивидендной политике. С докладами выступили: Владимир Колушов, Председатель Совета директоров «ТГК-5», исполнительный директор Бизнес Единицы №1, РАО «ЕЭС России»; Павел Щедровицкий, заместитель генерального директора по стратегии и корпоративному управлению ОАО «ТГК-6»; Станислав Вартамян, исполнительный директор Ассоциации по защите прав инвесторов и др.

Третья секция «Инструменты корпоративного управления» (ведущий Виталий Королев, генеральный директор центра корпоративного развития АНД) была посвящена обсуждению следующих вопросов: совет директоров как ядро системы корпоративного управления, роль председателя совета, ответственность членов СД, баланс интересов топ-менеджмента, совета директоров и акционеров. С докладами выступили Александр Иконников, партнер Board Solutions; Альберт Еганян, управляющий партнер Vegas Lex; Элдар Разроев, президент управляющей компании «Евросеть»; Юрий Масиянский, главный административный директор, «Илим Палп»; Кирилл Кравченко, член правления «МХК«ЕвроХим». В конце работы

секции состоялась дискуссия, в ходе которой участники обменялись мнениями по актуальным вопросам корпоративного управления.

Подводя итоги июньской конференции по корпоративному управлению, следует отметить, что данное мероприятие ставшее уже традиционным, можно считать одним из наиболее представительных событий в данной сфере. Члены АНД в очередной раз продемонстрировали высокую активность в работе конференции, как в роли ведущих секций, так и в роли докладчиков. Приводим фрагменты выступлений участников конференции.



### **Александр Филатов, исполнительный директор АНД, ведущий секции «Влияние корпоративного управления на эффективность компании»:**

«Коллеги, я хочу всех поздравить с тем, что уже в третий раз мы собираемся в рамках программы «Собственник и менеджер», которую мы делаем вместе с газетой «Ведомости». Если проследить историю этого проекта, то сначала мы говорили на тему «Менеджер и собственник: как поделить власть в компании». Это было два года назад. Затем была конференция: «Собственник и Менеджер: Как вместе построить эффективный бизнес». А сейчас уже пришло время обсудить, как реализовывать потенциал корпоративного управления.

Как ведущий первой секции, которая называется «Влияние корпоративного управления на эффективность компании», я призываю всех поддержать или опровергнуть данный тезис. На мой взгляд, корпоративное управление нужно не только компаниям перед подготовкой к IPO, не только для того, чтобы продать часть бизнеса. На самом деле, корпоративное управление помогает построить эффективный бизнес. Проанализировав состав участников за последние три года, мы увидели много собственников и менеджеров, небольших и средних компаний, которые пока не планируют продавать бизнес. Думаю, что им интересны конкретные примеры и советы, как реализовать потенциал корпоративного управления».

**Андрей Верников:**

«Доброе утро, дамы и господа! Я постараюсь суммировать свой опыт работы в совете директоров. Должен ли совет директоров, как орган, заниматься управлением? Если управлением называть текущее оперативное управление компанией, а контролем – то, что происходит на один уровень выше, думаю, что совет директоров в управ-

лении участвовать не должен. Должен ли менеджмент участвовать в контроле? Думаю, что если модель разделения функций управления и контроля провести последовательно, то, конечно, менеджмент сам себя контролировать не должен.

Совет директоров является, на мой взгляд, оптимальной платформой для совместной работы и для гармонизации интересов между собственниками и менеджерами компании. Каковы пределы этой гармонизации? Интересы собственников не могут просто быть, даже чисто теоретически, тождественны интересам менеджмента. Если, конечно, менеджмент не является совладельцем компании. Всем понятно, что чем больше зарплаты и бонусы получают менеджеры, тем меньше будет прибыль владельцев. Но, конечно, если менеджмент будет правильно мотивирован, то и масса прибыли будет расти. Поэтому важно найти такую форму, которая все интересы балансирует.

Нужен ли компаниям реально сильный совет директоров? В России уже сложилась определенная система управления в целом ряде компаний. Как правило, она позволяет достаточно оперативно принимать решения, и она дает неплохие результаты. Если возникает какой-то новый орган в системе управления, то будет естественно и соблазн в какой-то момент пройти мимо этого органа. На практике нередко предпринимаются такие попытки, как и со стороны менеджмента, так и со стороны владельцев. Какие факторы могут повлиять на изменения такой ситуации? Думаю, что в первую очередь – это требования закона и регулятора. Постепенно усиливается давление регулятора в части повышения роли совета директоров: появляются рекомендации относительно того, кто должен входить в состав директоров, кто не должен входить в состав совета. Есть требования разделения должности председателя совета и высшего исполнительного органа и т.д.

Теперь о совете. Ну, самый болезненный вопрос – это, конечно же, состав. А, кто, собственно, должен там быть? На мой взгляд, все люди, которые войдут в состав совета, и я, конечно, говорю, прежде всего о внешних директорах, должны быть действующими. Человек должен иметь возможность и квалификацию, постоянно работать в составе совета, то есть не просто украшать своим именем, а именно работать.

Теперь о независимости. Это очень интересная тема. Оскар Уайд говорил, что «модно – это то, что носишь ты, и немодно – это то, что носят другие». Так вот, независимость – это то, что люди ценят в себе, и очень мало ценят в других. То есть в себе это называется независимость, а в других это может называться по-разному, скажем, безответственностью или не корпоративностью. Лично для меня слово «независимость» несет сугубо положительную семантику, именно потому, что я работал независимым директором.

Как оценить вклад Совета в развитие компании? Результаты для самой компании измерить сложно. Через показатели производственной деятельности – это не совсем корректно. Стала ли компания работать лучше или хуже? Сложно проследить здесь корреляцию. Если анализировать на большом массиве, в каких компаниях был совет директоров и насколько стали они работать эффективнее, то для этого, наверное, нужно подождать лет 10-20. Просто чтобы накопилась достаточная база данных. По рыночной капитализации – еще менее надежный критерий. Кстати, если совет работает действительно хорошо, то он может останавливать менеджмент от рискованных сделок, которые, как правило, являются на-иболее прибыльными.

По большому счету вклад Совета – это вопрос оценок. Если говорить о профессиональных оценках, то, на мой взгляд, наиболее разработанная методология у агентства Standard & Poor's, которое присваивает рейтинги корпоративного управления. И такие рейтинги уже выставлены нескольким десяткам российских компаний. В общем, они, на мой взгляд, близки с оценками чисто интуитивными».

**Вопрос из зала: «Вы несколько раз употребили словосочетание «сильный совет директоров». Какой смысл Вы в это вкладываете?»**

Андрей Верников: «Для меня сильный совет директоров – это совет директоров, который укомплектован людьми, которые хотят и могут посвящать этой работе время и усилия, и брать на себя ответственность. Это совет директоров достаточно компетентный, реально пытающийся корректировать траекторию развития компании. Это совет директоров, который хочет оказывать влияние на компанию, и, который может по своему статусу и набору компетенций составить противовес менеджменту».

**Вопрос из зала: «В контексте названия конференции «Менеджер и собственник», как Вы считаете, член совета директоров или независимый член совета директоров – это больше менеджер или собственник?»**

Андрей Верников: «Я как раз считаю, что это ни то, и не другое. Я всегда за чистоту модели. Независимый член совета директоров в идеале не должен быть акционером, потому что появляется совсем другая мотивация. То есть у независимого директора

вообще ни одной акции не должно быть. Ну, и естественно, он не должен быть менеджером, не должен претендовать на функции менеджера. Кстати, корпоративное управление – это очередной неудачный термин. Я предлагаю объявить конкурс на лучший перевод «Corporate governance». Единственным условием конкурса будет, чтобы в переводе не было слова «управление». Ведь governance – это не про управление, это не про менеджмент, это про совершенно другое».



**Олег Хусаенов – генеральный директор холдинга «Атлант-М» и Алла Тиманова – управляющий партнер консультационной компании «Ключевые решения»**

## Олег Хусаенов:

«Добрый день! Меня зовут Олег Хусаенов, я являюсь генеральным директором и совладельцем холдинга «Атлант-М». Что же такое холдинг «Атлант-М»? Это пять центров стоимости. Самый мощный центр стоимости – автобизнес, который простирается от Бреста до Тюмени. Мы являемся партнерами таких известных компаний, как Volkswagen, General Motors, Ford, Toyota. В нашем портфеле сейчас уже более 20 брэндов. Основной вид деятельности этого центра стоимости – это дистрибуция автомобилей на территории России, Украины, Белоруссии. У нас также в портфеле есть банк, Интернет-провайдер, предприятия фармацевтики и транспортная компания».

## Алла Тиманова:

«Здравствуйте, уважаемые дамы и господа! Меня зовут Алла Тиманова, я управляющий партнер консультационной компании «Ключевые решения» – лидера белорусского консалтингового рынка. Мы сотрудничаем с «Атлант-М» более 6 лет. Наши квалификации подтверждены международными сертификатами по управлению проектами, по управленческому консультированию. У нас в активе более 150 консультационных проектов, более 40 бизнес-семинаров, как мы их называем, бизнес-тренировок».

## Олег Хусаенов:

«В нашем понимании корпоративное управление – это набор таких инструментов, которые позволяют согласовывать между собой интересы собственников и интересы менеджеров, интересы совета директоров и генерального директора, как управляющего компанией. «Атлант-М» – типичная компания, которая родилась на постсоветском пространстве в начале 90-х годов. На начальном этапе это была компания единомышленников. К 2000 году начали возникать конфликты в силу того, что у акционеров появились разные взгляды на дивидендную политику. В результате нам пришлось выделить время для написания правил корпоративного управления. В итоге, мы четко определили: какие права и полномочия имеют акционеры, каким образом они выражают эти права, какие права и полномочия имеет совет директоров, какие права и полномочия имеют генеральный директор и менеджеры, которые ему подчиняются. Одним из важных результатов, который был получен при этой работе – четкое определение границы в деятельности совета директоров и генерального директора. То есть, по уставу нашей компании совет директоров принимает только два решения: бюджет компании и стратегия развития. Генеральный директор является исполнительным органом, он выполняет бюджет и решения, которые принял совет директоров. Для нас это была первая практика. В совет директоров вошли акционеры компании и менеджеры компании. Независимых членов совета директоров на том этапе у нас не было. Собрание акционеров определило очень важный параметр для деятельности компании – четкую дивидендную политику, что раз и навсегда было закреплено в уставе. Кроме этого решением собрания акционеров была определена политика мотивации для менеджмента компании».

## Алла Тиманова:

«На тот момент основные принципы корпоративного управления были достаточно примитивны и понятны всем менеджерам «Атлант-М»: прибыль и коэффициент отдачи на вложенный капитал. Как мы до сих пор называем, коэффициент эффективности капитала. Но, с течением времени, на рубеже 2002-2003 гг. возникла потребность в другом корпоративном управлении. Во-первых, акционеры не хотели «умереть на стройке». Во-вторых, менеджеры захотели участвовать в капитале холдинга. И, в-третьих, кредитов и прибыли стало недостаточно для тех темпов роста, которые мы хотели реализовать. И, дальше мы пошли следующим путем. Во-первых, выделили центры стоимости. По каждому центру стоимости назначили руководителя и определили стратегию развития. Во-вторых, у каждого центра стоимости сформировали свой состав директоров из состава действующих менеджеров».

## Олег Хусаенов:

«Фактически до 2004 года компания была неким конгломератом, который включал в себя несколько ви-

дов деятельности. Разработав стратегию развития ключевого центра стоимости – автомобильного бизнеса, мы поняли, что не обладаем ресурсами для эффективного развития во всех центрах. Поэтому по каждому из них мы разработали свою стратегию, свою систему корпоративного управления. И я, как генеральный директор холдинга, стал председателем совета директоров в таких центрах стоимости как банк и Интернет-провайдер. А, как генеральный директор остался руководителем в автобизнесе».

#### **Алла Тиманова:**

«И для того чтобы принять решение, как формировать корпоративное управление, мы, конечно, изучили существующие практики. Мы ориентируемся в первую очередь на Россию, мы хотим работать в России, и не собираемся никуда отсюда уходить. Поэтому мы выбрали для себя англо-американскую модель».

#### **Олег Хусаенов:**

«Почему мы приняли именно англо-американскую модель, по которой выстраиваем корпоративное управление? Дело в том, что одной из ключевых проблем является недостаток капитала для дальнейшего развития. И здесь мы вынуждены обращать внимание на практику, которая существует в России по привлечению, скажем, облигационных займов, по размещению облигационных займов, по привлечению фондов прямых инвестиций, по выходу компании на IPO. Практика России показывает, что инвесторы дают премию за те компании, которые исповедуют как раз англо-американскую модель корпоративного управления. Мы поняли, что для инвесторов важна прозрачность корпоративного управления. Им важно знать каким образом принимаются решения на уровне собрания акционеров, каким образом принимаются решения на уровне совета директоров, на уровне исполнительных органов. Для инвесторов важно – прописаны ли процедуры и выполняются ли они».

#### **Алла Тиманова:**

«В значительной степени в «Атлант-М» изменилась система координат по принятию решений. Теперь решения принимаются не на основе того, какая будет заработана прибыль, а на основе того, как будет расти стоимость компании».

#### **Олег Хусаенов:**

«Какие выводы мы для себя сделали, подводя итог проделанной работе? Во-первых, серьезно заниматься системой корпоративного управления имеет смысл в том случае, если нужен доступ к значительным финансовым ресурсам. В противном случае реформы вряд ли оправданы. У каждой компании есть свой рецепт успеха, и если Вы успешны, зачем что-то менять. И, вывод второй: если Вы решили поменять систему корпоративного управления, то не стоит изо-

бретать велосипед. Просто можно взять существующую практику, которая в России есть».

#### **Александр Филатов:**

«Уважаемые коллеги, на этом наша секция подходит к концу. Мы выслушали разные мнения. Увидели, что разделяем общие подходы, общие стандарты корпоративного управления. И это, на самом деле, наверное, то, что нас в этом зале объединяет. На этом разрешите мне поблагодарить всех за очень содержательные и очень открытые впечатления, за то, что поделились своими собственными рецептами выстраивания системы корпоративного управления».



#### **Леонид Виндман, вице-президент JP Morgan Chase, ведущий секции «Влияние корпоративного управления на стоимость компании»:**

«Добрый день, уважаемые дамы и господа! Меня зовут Леонид Виндман, я работаю в компании JP Morgan. Я рад участвовать в работе конференции. И рад приветствовать всех во второй секции этой конференции. Если первая секция фокусировалась на вопросах эффективности компании, то вторая секция будет посвящена теме влияния корпоративного управления на стоимость компании. Оба фактора, конечно, взаимосвязанные. Повышение эффективности компании влияет на прибыльность компании, и таким образом на стоимость компании. Но, с точки зрения инвесторов, одной прибыльности компании недостаточно. Инвесторы хотят, чтобы их интересы были каким-то образом учтены. И требуют обеспечить кроме эффективности операций и операционных процессов, так же эффективность корпоративного управления. И, это требование относится не только к российским компаниям, а, наверное, ко всем компаниям, особенно к компаниям, где концентрация акционеров достаточно высокая. Сейчас мы более детально сфокусируемся на этой теме.»

## Владимир Колушов, Председатель Совета директоров «ТГК-5»:



«Добрый день, дамы и господа! То, о чем я сегодня буду говорить, связано с опытом «ТГК-5», в котором я являюсь председателем совета директоров. «ТГК-5» – это одна из тех компаний целевой структуры энергетической отрасли, которая уже на сегодняшний день завершила весь процесс преобразований. Когда мы определялись в отно-

шении подходов к организации корпоративного управления в «ТГК-5», так или иначе должны были выбирать один из трех вариантов. Условно их можно назвать формальным, имиджевым и практическим.

Первый связан с выполнением обязательных законодательных норм. Второй, который мы называем имиджевым, связан с более широким комплексом мер по совершенствованию системы корпоративного управления. К ним можно отнести исполнение неформальных принципов корпоративного управления, включая отказ от того, что рынок оценивает однозначно негативно. Это и трансфертные цены, и несправедливые сделки, либо просто проведение каких-либо решений вопреки заявленной позиции миноритарных акционеров. И, соответственно, третий вариант, который мы рассматривали, условно назвали практическим. Он призван решить практическую задачу по выстраиванию реального взаимодействия между акционерами и менеджментом, между разными группами акционеров. При осуществлении выбора мы учитывали, что имиджевый и практический подходы, не противоречат друг другу, и могут сочетаться в рамках комплексного подхода.

Теперь о предпосылках, которые сложились в «ТГК-5». В первую очередь это определенная структура акционерного капитала. В этом смысле отсутствие в структуре капитала free float лишает смысла имиджевый подход, в том плане, что нет внешней среды, на которую стоило бы работать. В то же время практический подход теряет смысл в ситуации, когда нет акционеров, которые были бы способны реально участвовать в выработке решений. Вторая группа предпосылок связана с позицией акционеров. Мы понимаем, что привлечение стратегического акционера в нашей ситуации является определенной целью, связанной с реформированием энергетики. В то же время у нас уже был, на момент формирования «ТГК-5», такой акционер, с которым мы не могли не считаться в силу его формального веса при принятии решений. В итоге мы сделали для себя вывод, что все-таки первоочередным для нас является именно практический подход.

Что включал в себя, в нашем случае, практический подход к организации корпоративного управления?

Это организация эффективной работы совета директоров как такового, это реальная работа комитетов при совете директоров и это специальная работа по формированию стратегии компании. Что касается эффективной работы совета – это достаточно известные вещи, например, реальное участие его членов в работе с опорой на очное принятие решений, в ходе которого вырабатывается согласованная позиция. Разумеется, важна высокая компетенция членов Совета. Теперь об организации работы комитетов. Важно понимать, что комитет – это такой орган, который должен включать в себя заинтересованные стороны, готовые к содержательной работе. Комитет должен иметь возможность инициативно рассматривать значимые вопросы и проводить их обязательную экспертизу перед рассмотрением на совете.

В результате у нас было создано несколько комитетов. Первый комитет занимается широким кругом вопросов, начиная от стратегии, и, заканчивая кадрами и вознаграждениями. Вопросы корпоративного управления и инвестиций также относятся к его зоне компетенции. Другой комитет – по экономике и финансам в большей степени ориентирован на бизнес-планы и бюджеты. Ну, и соответственно, вопросы аудита – это отдельный комитет. Вопросы надежности, которые для нашей отрасли особенно специфичны – это тоже отдельный комитет.

Если говорить о численности комитетов, скажем, комитет по стратегии или комитет по бизнес-планированию – это примерно по 5 человек. При этом я хочу подчеркнуть, что формальные принципы имеют минимальное значение. Если мы понимаем, что для рассмотрения какого-то вопроса нужны другие специалисты, то комитет их просто приглашает.

Несколько слов о разработке стратегии компании. Может быть, у нас просто так удачно совпало, что компания создавалась с нуля. И совершенно естественным был момент для разработки стратегии. В процессе работы над стратегией мы поняли, что именно она придает смысл и гармонизирует все частные решения, которые, так или иначе, затрагивает работа совета директоров. Именно работа над стратегией позволяет решить многие вопросы во взаимосвязи и на долгосрочной основе.

Теперь о том, чего мы хотели добиться в рамках этого подхода, и что удалось реализовать. Во-первых, это согласованная позиция акционеров по текущим вопросам. Работу совета из формата звонков между акционерами перед очередным заочным заседанием с взаимными претензиями или с претензиями к менеджменту в неправильных решениях перевели в форму заседаний, в формат, когда совет проходит после того, когда найдены и сформулированы содержательные и понятные решения. Несколько слов о реализации стратегии компании. Использование для этой цели ресурсов стратегического акционера – оказалось очень важным. И в нашем случае, позиция стратегического акционера – компании «Комплексные энергетические системы», которая одновременно является акционером ОАО «Российские Коммунальные Системы», позволило решить такую стратегическую задачу для территориальной генеральной

компании, как укрепление позиции на тепловых рынках через контроль над тепловыми сетями.

Что касается глубокой проработки самой стратегии, то именно в рамках этой содержательной работы были разрешены поначалу казавшиеся неразрешимыми конфликты интересов между акционерами и, соответственно, между самой компанией, и другими бизнесами стратегического акционера. Как показала практика, содержательная работа над стратегией, над совместными решениями позволяет отделять решения от конкретного акционера, сделать их своими для компании, и это тоже в нашем понимании очень важно. На мой взгляд, если в целом оценивать влияние корпоративного управления на капитализацию компании, то, в первую очередь, следует обращать внимание на повышение эффективности ее деятельности. Что касается имиджевых моментов в совершенствовании корпоративного управления, то они носят все-таки второстепенный характер».

**Павел Щедровицкий,**  
**заместитель генерального директора по стратегии и корпоративному управлению**  
**ОАО «ТГК-6»:**



«Коллеги, добрый день! Мое выступление будет некоторой логической попыткой продолжить тему комплексного подхода к развитию корпоративного управления, о котором говорил Владимир Колушов, но с позиции «изнутри компании». Несколько слов о нашей компании. «ТГК-6» – объединяет теплоэнергетические активы в 5 регионах

Российской Федерации. И, ориентировочная стоимость компании на сегодняшний день, для того, чтобы просто был понятен примерный масштаб – это 450 млн. долларов США.

Что такое «ТГК-6» с точки зрения корпоративной структуры? Компания достаточно молодая, она появилась чуть больше года назад. Чуть больше 9 месяцев она является единоличным исполнительным органом других компаний 5 регионов. Мы являемся владельцами пакетов акций, в большинстве случаев, практически 100%, в этих компаниях. И по договору доверительного управления мы управляем акциями энергосбытовых компаний, также выделенных в ходе реорганизации, так называемых АО «Энерго». На сегодняшний день у нас есть мажоритарный акционер РАО ЕЭС России с 62% акций. И есть 2 группы, выделенных в ходе реформы, так называемых, стратегических акционеров. Это, прежде всего, комплекс «Энергетические Системы» – 11% и группа Prosperity Capital Management – 22%. У нас есть также прочие акционеры. Это юридические, и физические лица.

Теперь о стратегии. Мы сейчас как раз находимся на стадии завершения согласования стратегии развития

нашей компании на среднесрочную перспективу. И, основной целью, на которой я хочу сфокусироваться, для нас является рост стоимости компании или увеличение капитализации. При этом для компаний энергетического сектора это является, на мой взгляд, безальтернативной целью, поскольку мы регулируемая отрасль. И государство не приветствует большое количество прибыли в энергетических компаниях. В случае если мы показываем очень хорошие результаты, они у нас обычно изымаются. И в дальнейшем, соответственно, наши тарифы корректируются так, чтобы у нас не было особых ресурсов.

Как мы понимаем корпоративное управление. Для меня очевидно, что надо разделять функции контроля и управления. Когда мы говорим о развитии компании, то подразумеваем, что нам нужны для этого ресурсы. Если нам нужны ресурсы, мы привлекаем тех людей, у которых они есть. А, эти люди требуют от нас вполне понятных стандартов, которые выверены, прописаны, и, в общем-то, везде озвучены. Когда мы пытаемся управлять или, правильнее сказать, планировать и проектировать стоимость нашей компании, то опираемся на вполне понятные, всем известные оценочные подходы. При этом целевой капитализацией, целевой стоимостью для нас является максимально достоверная капитализация на рынке. И она образуется, прежде всего, из фундаментальных факторов, а также из тех дополнительных факторов, которые, на мой взгляд, имеют дело с будущим. Имеют дело с тем самым видением развития со стороны менеджмента компании, и, собственно, формирования правильного восприятия у людей, владеющих капиталом. И, на мой взгляд, это доминирующая функция корпоративного управления.

Целью стратегического управления и корпоративного управления в той плоскости, в которой я предлагаю его рассмотреть, является создание максимально возможной стоимости компании. Причем стоимость должна быть ликвидной. Не секрет, что на сегодняшний день существует большое число компаний, обладающих значительной стоимостью. Но при попытке реализовать эту стоимость, компании ее тут же теряют. Потому что та система оценки на рынке по сделкам, которая существует, к сожалению, несовершенна. И, напрямую проецировать, разовые сделки, которые происходят на рынке на общую стоимость компании – это достаточно опрометчиво. Но, это дефект подхода, который мы понимаем, признаем, но, несмотря на это, руководствуемся им как общепринятым и общепризнанным.

У компании есть текущая операционная деятельность, текущая эффективность, текущие показатели. Их может быть много, может быть мало. Это характеризует то состояние, которое есть. И существует некоторое устремление менеджмента на развитие, которое менеджмент компании видит и хочет «продать» инвесторам, владеющим средствами. Насколько эффективно менеджмент сможет через инструменты корпоративного управления, а корпоративное управление на сегодняшний день очень часто понимается просто как система стандартов и общепринятых норм, донести свое видение до акционеров,

определяется системой коммуникации. Обращаю внимание на различие терминов трансляция и коммуникация. Трансляция – это однонаправленный поток информации, который зачастую представляет собой раскрытие информации, публикации, все, что угодно. Это необходимо, но недостаточно для того, чтобы вовлечь акционеров в реальное принятие решения о том, как они видят компанию.

Занимаясь разработкой стратегии, мы поняли, что выстраивание эффективной коммуникации с широким кругом акционеров возможно только через инструменты корпоративного управления. Если стратегов можно пригласить, посадить их за стол переговоров, то огромное количество людей, которые зачастую делают выбор анонимно, нам практически недоступно. Мы их даже не знаем, в том случае, когда работаем на бирже. Поэтому мы вынуждены выстроить систему коммуникации, не имея прямого и очевидного обратного сигнала. Вот это и есть та роль корпоративного управления, которая, на мой взгляд, должна стать доминирующей в перспективе».

## **Станислав Вартанян, исполнительный директор Ассоциации по защите прав инвесторов:**



«Добрый день, уважаемые дамы и господа! Мое выступление о корпоративном управлении как раз будет с точки зрения тех трудно идентифицируемых, анонимных инвесторов, которые могут появиться в компании после IPO. Я остановлюсь на нескольких ключевых вопросах, на которые акционеры обращают внимание при оценке корпоративного управления.

Совет директоров, по сути дела, перед акционерами – это лицо компании. Это тот ограниченный набор индивидуумов, которых акционеру существенно легче воспринимать, чем достаточно большой управленческий аппарат. Акционеры знают членов совета директоров и генерального директора. А менеджеры – просто должны работать эффективно, но как-то персонализировать их сложно. Эффективная работа совета директоров лучше всего видна акционерам, потому что совет директоров является тем самым органом, где должен обеспечиваться баланс интересов всех категорий. В отличие от классической парадигмы корпоративного управления, как взаимоотношений между собственником и менеджером, на данном этапе в России это скорее парадигма взаимоотношений блока: контролирующий акционер и менеджмент – с одной стороны, и те самые новые внешние стратегические или нестратегические акционеры – с другой стороны. С этой точки зрения, совет дирек-

торов можно рассматривать как инструмент, который позволит отчасти разрушить стереотип отсутствия баланса в глазах акционера. У Совета директоров должны быть обширные полномочия, они должны быть четко прописаны.

Следующий очень важный вопрос – это информационная политика. На конференции много говорилось о коммуникации и о трансляции. Действительно, когда у Вас один акционер или даже десять – выстроить с ними диалог значительно проще, чем когда компании приходится формировать систему информирования акционеров, ориентированную на обезличенный круг.

Теперь о процедуре общего собрания акционеров. Ну, что такое собрание акционеров? Есть требования российского законодательства, которые нужно соблюсти, и все. На самом деле, это далеко не так, потому что те самые пассивные акционеры, которые не вспоминают о компании в течение года, приходят на общее собрание, и видят компанию во всей ее, так сказать, красе. Наша практика показывает, что процедуры общего собрания компаний можно значительно улучшить. Если у компании географически достаточно широкий круг акционеров, для их регулярного информирования стоит шире использовать информационные технологии – размещение материалов на сайте, их рассылку в электронном виде. При этом не нужно тратить значительные средства, чтобы каждому акционеру пересылать красивый полиграфический отчет. Добавлю, что оперативность и полнота представления информации о компании в Интернете благоприятно сказывается на ее имидже.

Несколько слов о службе по работе с инвесторами. Практика показывает, что если деятельность службы поставлена хорошо – она занимается гораздо более широким кругом вопросов, влияющих на имидж компании, чем может показаться на первый взгляд. Считаю, что служба должна работать не один раз в год, в период подготовки годового собрания. И в зону ответственности службы должна входить не только подготовка и рассылка материалов. Сотрудники службы по работе с инвесторами должны быть готовы общаться с акционерами в течение всего года, причем не только на русском языке. И если сотруднику службы сложно самому дать квалифицированный ответ – он должен иметь возможность оперативно переадресовать заданный вопрос другой службе компании, чтобы в итоге акционер остался доволен.

Подводя итог своему выступлению, хочу отметить, что корпоративное управление – это существенный фактор инвестиционной привлекательности компании, особенно при IPO. Корпоративное управление должно существовать в компании, быть отработанным к моменту первичного размещения. Хорошее корпоративное управление – выверенное, публичное, расставленное по полочкам – это очень хороший инструмент по защите бизнеса. И, наконец, корпоративное управление нужно не только миноритарным акционерам, но и всем собственникам компании и самой компании. По большому счету корпоративное управление нужно всему российскому рынку».

**Леонид Виндман:**

«Спасибо, Станислав. Во второй секции план был достаточно большой – обсудить влияние результатов корпоративной деятельности на капитализацию компании. Мы затронули ряд важных отраслей, наверное, в большей степени электроэнергетическую отрасль. И услышали точку зрения инвесторов. Спасибо большое!»



**Виталий Королев, директор Центра корпоративного развития АНД, ведущий секции «Инструменты корпоративного управления»:**

«Добрый день! Приветствую всех, самых мужественных участников нашей конференции. Меня зовут Виталий Королев, я буду вести эту секцию. Если работа первой секции была посвящена корпоративному управлению для повышения эффективности компании, вторая – корпоративному управлению для повышения стоимости компании, то в работе нашей секции мы обсудим собственно инструменты корпоративного управления».

**Альберт Еганян, управляющий партнер компании Vegas Lex:**



«Уважаемые коллеги, я хочу поблагодарить не только наиболее мужественных участников, как сказал уважаемый ведущий, но и наиболее женственных участников, которые после обеда присоединились к нам. Мой опыт участия непосредственно в советах директоров, в качестве независимого директора, не такой большой, по сравнению

с опытом участия в разрешении кризисных ситуаций. Поэтому я в выступлении сделаю акцент на том, какие кризисные ситуации возникают в последнее время и как их можно разрешить.

Менеджер и собственник, в моем понимании, это некий Инь и Янь корпоративного мира. С одной стороны собственники заинтересованы в росте капитализации, повышении прибыльности. Для этого они нанимают менеджеров, которые имеют свои личные задачи – увеличение заработной платы, получение бонусов, улучшение собственной карьеры и т.д. Возникает конфликт интересов, который, собственно говоря, является основным источником разногласий между двумя этими группами. При этом не стоит забывать, что менеджеры, и собственники, являющиеся членами совета директоров, несут ответственность. Во-первых, ответственность экономическую. Во-вторых, карьерную ответственность, так называемая служебную ответственность. И, наконец, – ответственность перед государством, которая может быть как административной, так и уголовной.

Сначала об экономической ответственности. В случае наступления тех или иных убытков традиционно в российской компании возникают два вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать»? В наиболее продвинутых компаниях сначала задают вопрос: «Что делать»? А после этого выясняют, кто непосредственно виноват.

И в этой связи стоит задуматься – а есть ли реальная ответственность у членов совета директоров? Можно ли ее каким-то образом заранее увеличить или заранее смягчить? Начиная с 2005 года, мы наблюдаем тенденцию повышения ответственности членов совета директоров. И наши судебные органы уже начали реально признавать такую ответственность. Я думаю, что всем нам известны случаи с тремя банками-банкротами. Это российская практика. Если говорить о зарубежной практике, то существуют регламенты Лондонской и Нью-йоркской бирж, плюс к этому действующее законодательство стран, в которых прошло IPO. По моим данным, 3 крупные российские компании, прошедшие IPO в Лондоне получили претензии в адрес своих членов совета директоров, причем 2 компании из 3 – судебные претензии. Претензии были связаны с тем, что, по мнению их западных контрагентов, члены совета директоров, визируя меморандумы перед размещением на лондонской бирже, они не учли определенные риски, которые показались инвесторам весьма существенными. Чем закончатся эти процессы? Я думаю, мы узнаем через полгода из прессы, либо через год на этой же конференции. Можно ли смягчить или усилить такую ответственность? Думаю, что ответственность можно смягчить с помощью страхования профессиональной ответственности. Усилить ответственность тоже можно, как в российском законодательстве, так и в международном законодательстве. На мой взгляд, существует возможность усиления ответственности через договорные пункты, которые закладываются собственниками в положения о советах директоров, и закладываются собственниками в договора с менеджерами.

Теперь о служебной ответственности. В российских компаниях служебная ответственность обычно выражается в громких и энергичных спорах между собственниками и членами совета директоров, либо

между членами совета директоров и менеджерами. Реально в России каких-либо эффективно действующих инструментов служебной ответственности менеджера перед советом директоров не существует. И этому есть несколько объяснений. Во-первых, в большинстве компаний существуют некоторые смежные пункты ответственности советов директоров, правлений, каких-то иных исполнительных органов. Во-вторых, совершенно не понятно, что делать с менеджерами, которые приняли решение, приведшее либо к убыткам, либо к прибыли, за пределами своих служебных полномочий. И, наконец, самая большая проблема заключается в том, что в большинстве компаний в положениях о совете директоров не существует детального определения ответственности. Отечественная практика сводится к тому, что возникает либо персональная ответственность, тогда она обычно касается председателя совета директоров. Второй вариант – коллективная ответственность всех членов СД.

Ответственность перед государством обычно рассматривается как уголовная или административная. Кстати, недавно весьма популярным стал новый механизм дисквалификации менеджеров. Допустим, собственник подписал с менеджером договор на достаточно длительный срок, но не может его расторгнуть под каким-либо благовидным предлогом. Возможности выплачивать, «парашютное» вознаграждение за уход менеджера в связи с досрочным расторжением контракта собственник также не имеет. Тогда собственник договаривается с профсоюзом, который подает на менеджера заявление, не в народный суд, а к мировому судье. И мировой судья, как это ни парадоксально, имеет право дисквалифицировать менеджера на срок до 2 лет за недобросовестное выполнение им своих должностных обязанностей, в части защиты интересов трудового коллектива. Такая практика уже существует на заводах Пензенской и Иркутской областей. Что касается уголовной ответственности, наверное, это наиболее сложный вопрос. В большинстве российских компаний складывается ситуация, когда менеджеры и собственники вовлечены в определенную противоправную деятельность. Это может быть связано с уклонением от уплаты налогов, особенностями выплат заработной платы или иными деяниями, предусмотренными уголовным кодексом. Ситуация часто складывается таким образом, что выполняя указания вышестоящего начальника, нижестоящий начальник, скажем, отдела или департамента оказывается вовлеченным в противоправную деятельность.

Я остановился на некоторых особенностях правового поля, не предлагая готовых рецептов. Как я говорил в начале выступления, Инь и Янь корпоративной России – это единство и борьба противоположностей. И, чем больше мы усиливаем одну из частей – корпоративные процедуры для собственника или корпоративные процедуры для менеджера, тем сильнее влияние на противоположную часть».

## Кирилл Кравченко, член Совета директоров «МХК«ЕвроХим»:



«Компания «ЕвроХим» – это сегодня номер один по агрохимии в России, и по эффективности в мире тоже номер один. «ЕвроХим» – это вертикально интегрированный холдинг – у нас есть добыча, есть производство, есть дистрибуция. Соответственно, добыча – это и фосфорные и калийные руды, а дистрибуция фактически всех основных ка-

лийных и других минеральных удобрений. Выручка ожидается в этом году приблизительно 2,5 млрд. долларов США. Если брать структуру продаж, то, в основном, наши продажи сосредоточены за рубежом, так же как и часть основных производственных и торговых подразделений. Поэтому мы вынуждены считаться с международными правилами, а не только с российским законодательством.

Если взять общую тенденцию развития системы корпоративного управления в нашей компании, то можно выделить три этапа. Первый этап – структурирование. Второй – построение системы, когда был организован совет директоров как ключевой орган, когда были подобраны непосредственно сами члены совета директоров. Это один из принципиальных факторов эффективности корпоративного управления. К независимым директорам у нас изначально акционерами выдвигались высокие требования. Это должны были быть не узкие эксперты в своих областях, скажем, по системе мотивации или внутреннему аудиту, а действительно руководители с первых позиций, которые могут поделиться опытом. И совсем не обязательно из нашей отрасли, скорее, даже лучше с другого рынка. Кроме этого, на данном этапе была сформирована вертикаль корпоративного управления и реализована очень важная функция внутреннего контроля. Ну, и третий этап, который мы планируем, и практически уже начали с этого года, это fine tuning, то есть улучшение существующих позиций.

Одним из ключевых элементов системы корпоративного управления является независимая оценка. Для ее проведения мы рассматривали две методики: российскую – «РА Эксперт» и западную – Standard & Poor's. В итоге остановились на Standard & Poor's. Первый раз провели оценку год назад, второй в мае этого года. Результатами остались довольны – заметный рост. По российским меркам у нас показатели уровня корпоративного управления очень хорошие, выше среднего уровня. Напомню, мы непубличная компания.

С какими трудностями мы столкнулись в ходе формирования системы корпоративного управления? Первая, это распределение компетенций и функций между уровнями управления. Естественно, когда

создается новый орган, причем авторитетный, с привлечением серьезных экспертов рынка, то возникает потенциальный конфликт между менеджментом и новым советом директоров. Поэтому мы стремимся максимально регламентировать процессы. Базовые документы фактически все созданы – от кодекса до положений о соответствующих органах. С другой стороны, мы стараемся по возможности на неформальном уровне решать те проблемы, которые возникают.

Еще одна проблема, которую я бы хотел отметить, это формирование команды. Так как система корпоративного управления в России достаточно новый инструмент, реально эффективных независимых директоров очень мало. А, также и мало менеджеров, которые знают, как работать в данной системе. Поэтому для нас очень важной была пропаганда принципов корпоративного управления. В том числе и обучение, в том числе и тренинги, которые нам предлагала Ассоциация Независимых Директоров. Мы также с удовольствием воспользовались услугами американских специалистов по индивидуальному коучингу членов нашего совета директоров. Это действительно помогает решать проблемы формирования единой системы ценностей.

Что собой представляет система корпоративного управления в нашей компании сегодня? Во-первых, это трехуровневая система, предполагающая общее собрание акционеров, совет директоров и исполнительные органы управления. Второе – это вертикаль внутреннего контроля. И, в-третьих, это вертикаль формирования и развития корпоративного управления от совета директоров, в виде корпоративного секретаря и соответствующего комитета по корпоративному управлению кадров, и до ответственных лиц от менеджмента. В нашем случае, это административный директор.

И, теперь кратко по выводам. Первое, эффективность преобразования корпоративного управления, с нашей точки зрения, зависит от готовности собственников и менеджмента к изменениям. Второе, от организационной зрелости компании. Третье, от наличия лидеров преобразования. Четвертое, от верных целевых ориентиров. Если это часть стратегии – значит, правильно двигаемся, если это просто мода, то скоро она забудется. И, наконец, очень важна периодическая независимая внешняя оценка системы корпоративного управления. Что компания «ЕвроХим» получила в итоге? Баланс интересов и доверие между менеджментом и акционерами, совершенный механизм принятия стратегических решений и позитивную внешнюю оценку».

**Юрий Масиянский,  
главный административный директор  
компании «Илим Палп»:**

«Добрый день, дамы и господа! Буквально коротко я хочу поделиться опытом, как можно договориться и выработать согласованную позицию между собственниками компании, советом директоров и менеджментом. Пару слов о нашей компании, раз уж говорилось о тяжеловесах. Да, действительно, компания



крупная, 14 лет на рынке. Мы – лидер целлюлозно-бумажной промышленности России. Объем продаж в 2005 году превысил 1,5 млрд. долларов США, на сегодняшний день численность работающих порядка 42 000 человек.

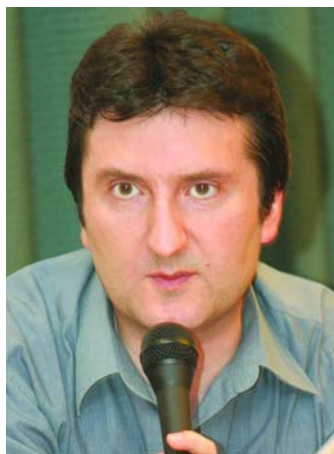
Теперь об этапах развития компании. На начальном этапе собственники одновременно

являлись и менеджерами компании. Импульсом к изменениям стал затяжной корпоративный конфликт. Он заставил нас серьезно задуматься о будущем компании, о том, как строить управление. И, начиная с 2003 года, компания встала на путь реструктуризации. Началась работа по созданию совета директоров, его аппарата, комитетов. По инициативе собственников у нас в 2004 году был создан корпоративный университет и специальная программа «ДА» – «Директора и Акционеры». Бюджет программы был значительным. Мы привлекали в качестве консультантов звезд мировой величины, которые давали нам и лучшие практики, и те знания, которые есть в мире, и подходы к решению задач. Программа «ДА» стала площадкой, на которой обсуждались планируемые изменения в компании и вырабатывались решения. В последствии исполнительная дирекция и менеджмент компании воплощали эти решения в жизнь. Это нельзя считать подменой совета директоров или исполнительной дирекции. Для нашей компании программа «ДА» стала дополнительным инструментом, удобным и эффективным. Собственно говоря, программа «ДА» существует уже 3 года и продолжает давать результаты.

Как организована работа? Скажем, возникает актуальная задача стратегического характера, которая может быть сформулирована, как на уровне совета директоров компании, так и на уровне менеджмента и исполнительной дирекции. Далее готовится аналитическая сессия, которая анализирует со всех сторон эту задачу и моделирует возможные пути ее решения. После чего задача передается на реализацию в исполнительную дирекцию, и, при необходимости, на утверждение в совет директоров. Какие применяются инструменты? Думаю, что на них подробно останавливаться не стоит, они, в общем, понятны. Как сегодня отмечалось в одном из выступлений, потенциал корпоративного управления в значительной степени зависит от эффективности коммуникаций. Я говорю о тех самых коммуникациях, которые мы получаем уже через социологию. Думаю, что темой отдельного обсуждения может стать взаимосвязь изменений в корпоративном управлении с изменением корпоративной культуры. Подводя итоги своему выступлению, хочу сказать о результатах полученных в ходе проведения программы «ДА». За два с половиной года всего состоялось 12 сессий, продолжительностью 1,5-2 дня каждая. Нам – собствен-

венникам и менеджерам – удалось выработать ряд важных решений, которые дали мощный импульс развитию корпоративного управления и компании в целом».

## **Эльдар Разроев, президент управляющей компании «Евросеть»:**



«Евросеть» – это компания с 2,5 млрд. долларов США оборота в 2005 году, более 3600 магазинов в 7 странах. Естественно, управление такой большой компанией требует определенных правил корпоративного управления. Если попытаться посмотреть на задачи корпоративного управления вообще, то, наверное, нужно отказаться от романтизма. Можно управ-

лять по любому, лишь бы добиться определенного экономического результата. И все правила корпоративного управления – это лишь некий инструмент, который облегчает или, наоборот, усложняет жизнь менеджеров и собственников. Строго говоря, нужно даже не играть в кубики, а попытаться разделить ключевые задачи.

Первая – это управление собственностью. И это управление, естественно, в руках акционеров, и они его никому не отдадут. Нормальный акционер должен думать в первую очередь о бизнесе. Его место в истории, как компания выглядит на рынке, насколько «правильны» правила управления – эти и другие вопросы его должны интересовать во вторую очередь. Следующая ключевая задача – это стратегическое управление. Достаточно сложно сформулировать, что считать стратегическим управлением. Однако интуитивно мы понимаем, о чем идет речь. И, наконец, третья задача – это операционное управление. Соответственно, мы получаем и 3 уровня управления. Первый – это общее собрание акционеров, второй – совет директоров, третий – исполнительные органы, включая генерального директора, правление, в зависимости от конкретной компании.

Если смотреть по типам компаний, то публичные работают с массой акционеров, а частные компании принадлежат одному или нескольким собственникам. В частной компании все три уровня управления могут быть объединены в один. И собственник зачастую бывает генеральным директором и менеджером. Поэтому, на мой взгляд, говорить о каких-то правилах корпоративного управления в частных российских компаниях пока преждевременно. Скажем, собственник принял то или иное управленческое решение, и сам несет полную ответственность за него. В публичной компании приходится следовать определенным канонам. Они сформировались исходя из одной единственной идеи – защитить права миноритар-

ных акционеров. На мой взгляд, больше никакие идеи не являются двигателем с точки зрения корпоративного управления в публичных компаниях. Рейтинги корпоративного управления, прозрачность, формальные процедуры – все это направлено на защиту интересов массового инвестора. Как известно, в международной практике система корпоративного управления начала формироваться с начала 50-х годов, и к сегодняшнему дню она более или менее отполирована и понятна.

Какие правила корпоративного управления в публичной компании? Основное – это разделение полномочий и компетенций между тремя уровнями управления. Недопустимо, чтобы собственник вмешивается в стратегическое управление, а тем более в оперативное. И, точно также недопустимо, чтобы совет директоров принимал решения, которые вторгаются в область оперативного управления. То есть, например, совет директоров не в праве распоряжаться статьями бюджета. Он может формировать статьи бюджета, но управлять ими не имеет права. На мой взгляд, большинство средних и, тем более, малых российских компаний пока не готовы к корпоративному управлению. Но, когда смотришь на крупную российскую компанию, которая нацелена на самые дешевые в мире финансовые ресурсы – средства американских пенсионеров, то естественно, все становится понятным. Собственники готовы тратить средства на юристов, консультантов и формировать правильную систему управления».

## **Виталий Королев:**

«Спасибо, Эльдар. Мы поняли, что до корпоративного управления нужно дорасти. Корпоративное управление нужно для публичных компаний, для корпораций. А есть ли в России корпорации? На мой взгляд, бизнес в России носит сиротский характер. Это означает, что практически никто из наших соотечественников по наследству ничего не получил. И ничего еще не передавал, кроме тех, кому не повезло. Все это произойдет в следующем поколении. Именно следующее поколение покажет, есть ли собственность в России или нет. Можно ожидать, что через 10-15 лет Россию ждет волна сделок безвозмездного отчуждения собственности в пользу наследников или в пользу кого-либо. Потому что просто наступает физический предел здоровью современного класса бизнесменов. И в этой связи возникают вопросы – может ли помочь корпоративное управление владельческой преемственности бизнеса, будут ли дети сегодняшних бизнес-партнеров работать друг с другом? Вряд ли нужно изобретать велосипед. Международная практика показывает, что корпоративное управление, как и любые отстроенные процедуры и механизмы, действительно помогает в решении вопросов преемственности бизнеса. Думаю, что обсуждению этих вопросов лучше посвятить отдельную встречу».

**Обзор конференции подготовлен Дмитрием Аглицким, директором по развитию АНД. Благодарим газету «Ведомости» за любезно предоставленные информационные материалы и фотографии.**

## ОЦЕНКА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ

Работа совета директоров компаний с государственным участием (State Owned Enterprise, SOE) редко подлежит систематической внутренней оценке. Это справедливо в отношении открытых акционерных обществ большинства стран, хотя считается, что акционеры должны это делать в ходе своего общего собрания.

Только три обследованных страны сообщили о проведении систематической оценки работы совета директоров. В Швеции и Новой Зеландии действует оценка, как всего совета, так и отдельных его членов. В Польше казначейством ежеквартально проводится только индивидуальная оценка. В Новой Зеландии действует система самооценки, анализа председателем совета деятельности всего совета и каждого из директоров.

В Норвегии может быть назначен независимый оценщик, или же оценку обсуждают между собой члены совета. Кроме того, один из десяти недавно опубликованных принципов управления государственной собственностью гласит: «деятельность совета директоров должна проходить оценку». Норвежский Кодекс практики в области корпоративного управления также гласит о том, что «совет директоров в своей деятельности и компетентности должен оцениваться ежегодно», а также что «результаты оценки должны передаваться в комитет по назначениям»; данное правило распространяется на все зарегистрированные на бирже SOE. При этом введение систематической оценки на всех зарегистрированных на бирже SOE потребует некоторого времени.

Некоторые страны, например, Великобритания и Нидерланды, планируют развивать такую систему оценки, когда временно только некоторые SOE проводят систематическую оценку своих советов. В Нидерландах задуманы реформы, в результате которых будет введена пятилетняя программа оценки для всех SOE, включая оценку советов директоров на этих предприятиях. В Великобритании до недавнего времени существовали лишь отдельные примеры формальной и общей оценки эффективности советов директоров. Однако недавно созданное Государственное акционерное управление рекомендует проводить более систематическую и регулярную оценку по всему портфелю государственной собственности.

В некоторых других странах нет регулярной оценки помимо той, что происходит в процессе назначения (Швейцария) или в контексте обычной работы государственных органов управления собственностью или консультативных подразделений (Австралия).

В нескольких странах (Греция, Словакия) вопросы совету директоров обычно задаются только *ex post*, если были серьезные отклонения от планов компании, после того, как был представлен отчет в орган управления собственностью, отраслевое министерство или парламент, в зависимости от принятых в конк-

ретной стране требований подотчетности. В Турции государственный орган контроля, ответственный за проверку SOE, также отвечает за оценку их советов директоров. В Корею результаты SOE оцениваются раз в год Министерством планирования и бюджета в соответствии с четко определенным процессом. На основе такой общей оценки работы совета в целом министр может предложить сменить председателя совета или члена правления.

Некоторые страны сообщают, что формальной оценки совета не проводится; это происходит в Германии, Испании и Бельгии.

Оценка работы председателя совета SOE распространена шире. Например, в Австралии Министр финансов и администрации уведомляет председателей советов о том, что они обязаны предоставлять ответственным министрам годовую оценку результатов работы совета.

Цель проведения оценки совета SOE состоит в том, чтобы заверить органы управления собственностью о деятельности назначенных членов совета. Это дает возможность, а также формальный способ провести оценку компетентности совета и оценить адекватность режима назначений. Это также может стать средством консультирования по работе отдельных членов совета и планирования преемственности. Все это должно привести к постоянному совершенствованию качества работы и компетентности советов.

Проведение оценки помогло бы более пристально изучить деятельность и эффективность всего совета, а также поведение и вклад каждого из членов. Некоторые считают, что индивидуальная оценка членов совета могла бы нанести урон желаемой и необходимой коллегиальности в работе совета. Как бы то ни было, необходимой представляется индивидуальная оценка работы председателя совета.

На практике проведение оценки совета директоров SOE весьма разнообразно. Часто оценка включает в себя процесс самооценки, а иногда и «экспертную оценку». Иногда назначается внешний «модератор», который разрабатывает примерный вопросник и организует отдельное собеседование с членами совета. Наконец, итоги оценки должны быть обсуждены на заседании совета и опубликованы.

Оценка не должна быть просто «проверкой на соответствие», в ней следует учитывать основные финансовые и нефинансовые цели, а также соблюдение требований подотчетности, включая требования к предоставлению отчетных сведений. В ходе проверки следует, помимо прочего, оценить качество работы с менеджментом, внутреннее взаимодействие среди членов совета, качество ознакомления и подготовки. Окончательные результаты должны помочь выявить сильные и слабые стороны, а также области для усовершенствования. Результаты оценки должны помочь осветить возможные риски и поставить цели.<sup>1</sup> Может проводиться целевая оценка, например, по вопросам корпоративного управления. В Австралии разработан специальный контрольный перечень, чтобы помочь директорам оценить качество действующих основ корпоративного управления.<sup>2</sup>

1 Доклад 372, «Корпоративное управление и механизмы подотчетности на государственных хозяйственных предприятиях Австралийского союза», Совместный комитет по государственному учету и аудиту, Правительство Австралии, 1999 г., с. 62-64.

2 Приложение А, Корпоративное управление в государственном секторе: контрольные вопросы для директоров; «Принципы и рекомендуемая практика, корпоративное управление в государственных учреждениях и компаниях», аналитический доклад, Национальное ревизионное управление Австралии, 2000 г., с.38.

В Швеции существуют формы для выставления коллективной оценки всему совету и индивидуальных оценок председателю и членам совета по баллам от 1 до 5. В коллективной оценке учитываются доброжелательность, рабочий климат, работа в группе, присутствие требуемых областей знаний и опыта, отсутствие соперничества, качество диалога, т.д. В индивидуальной оценке учитываются знание хозяйственной деятельности компании, понимание отрасли, посещаемость заседаний, конкретность и оригинальность вклада, командный дух, личные контакты, отсутствие конфликтов интересов, пронизательность и преданность делу. В работе председателя совета оцениваются лидерство, стратегическое планирование, внешние связи, отношения с советом, подбор преемника и т.д.

В ряде стран ОЭСР есть планы развивать оценку работы советов директоров SOE в качестве важнейшего инструмента повышения качества советов. В такой оценке особое внимание уделяется обязанностям совета и разъясняются его основные функции. В ней также делается акцент на необходимость присутствия деловых навыков и диверсификации личного опыта членов совета. Наконец, такая оценка заставляет членов совета отдавать нужное время и старания выполнению своих основных функций, а совет в целом – стать настоящим стратегическим лидером и следить за деятельностью SOE.

## ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Многим странам непросто повысить профессионализм совета директоров и их деловую хватку, когда уровень вознаграждения не позволяет привлекать и сохранять в составе совета профессионалов с требуемым опытом и знаниями. В большинстве стран ОЭСР вознаграждение по-прежнему даже не приближается к уровню, приличествующему степени ответственности членов совета.

Снова отмечается дихотомия между централизованными моделями организации функции собственности и двумя другими моделями:

- В централизованных моделях собственности действует общее правило повышения уровня вознаграждения членов совета с целью приближения к уровню частного сектора, как, например, в Швеции и Франции. В других случаях вознаграждение членов совета устанавливается непосредственно общим собранием акционеров, как, например, в Нидерландах. При этом в некоторых странах с централизованной моделью членам совета директоров SOE предлагается очень небольшое вознаграждение.
- В децентрализованной и смешанной моделях вознаграждение в большинстве случаев очень небольшое. Например, в Корее внешние директора получают ежемесячное вознаграждение и плату за посещаемость, суммы которых «весьма скромные», ниже, чем в частных компаниях. В Польше в некоторых секторах вознаграждение членов со-

вета SOE может быть в десять раз ниже, чем в частном секторе.

- По-другому дела обстоят в Великобритании, где модель преимущественно децентрализованная. Вознаграждение членов совета SOE в большинстве случаев ниже уровня частного сектора, но это не разительное отличие, а в некоторых случаях это вознаграждение даже сопоставимо с уровнем частного сектора.
- Наконец, в ряде стран члены совета директоров SOE вообще не получают вознаграждения, кроме платы за участие в заседаниях, как, например, в Испании.

Критерии вознаграждения в немалой степени определяются размером SOE, уровнем риска, зарплатными коэффициентами в отрасли или в компании, а также общепринятой практикой в соответствующем секторе. В некоторых странах определяются максимальные пределы, например, шестикратный размер средней заработной платы в соответствующем промышленном секторе, как в Польше, при возможном исключении некоторых наиболее важных SOE, на которых уровень вознаграждения может быть на 50% выше шестикратной величины средней заработной платы по стране. Так же обстоит дело на SOE в Словакии, где вознаграждение не может превышать пятикратной величины средней заработной платы по стране. Следует также учитывать возможные денежные льготы и личный статус, связанный с занимаемой должностью, как, например, в Австралии.

В очень небольшом числе стран вознаграждение членов совета определяется по стандартной методологии, как, например, в Новой Зеландии.

### Методология установления вознаграждения для членов советов директоров SOE в Новой Зеландии

Компенсация директоров не увязана с итогами работы. Все SOE распределяются по шести зональным группам, в которых установлена базовая ставка для каждого директора. Для каждого совета утверждается общая годовая сумма компенсации, исходя из базовой ставки, помноженной на число директоров, с коэффициентом 2 для председателя совета и 1,5 для его заместителя. Базовая ставка включает в себя также плату за работу в комитетах.

Базовые ставки ориентированы на среднее значение по частному сектору, но со скидкой, которая отражает факт назначения госслужащих в состав совет директоров SOE. Таким образом, на практике, хотя вознаграждение и увязано с эквивалентами частного сектора, оно несколько отстает.

Советы могут потребовать разовых выплат на компенсацию чрезвычайных расходов, превысивших обычные ожидания директоров.

*Источник:* Ответ Новой Зеландии на Анкету ОЭСР по корпоративному управлению в государственных активах, 2004 г.

Очень мало случаев, когда часть вознаграждения членов совета увязывается с результатами:

- В Словакии члены совета SOE получают премию в размере 5% премиальных главного руководителя предприятия.
- В Великобритании вознаграждение членов совета определяется сочетанием базовой оплаты и премиальных, зависящих от конкретных результатов. В большинстве случаев общее вознаграждение членов правления включает в себя элемент, связанный с результатами за год, а в некоторых случаях сверху прилагаются премиальные, рассчитанные на длительный срок. Сумма премии по итогам года составляет определенный процент от зарплаты, который зависит от конкретной компании и колеблется от 20% до 70%.
- В Польше Министерством казначейства подготовлен проект закона о принципах вознаграждения в государственном секторе; в настоящее время он обсуждается в парламенте. Этот законопроект привязывает вознаграждение членов совета директоров SOE к результатам работы совета и экономической ситуации на конкретном предприятии.

Наконец, в некоторых странах, чтобы деполитизировать этот вопрос и избежать конфликта интересов, уровень вознаграждения членов совета директоров SOE определяется специальными, установленными законом органами. Так происходит в Австралии, где

существует Трибунал по вознаграждениям, независимое, созданное в соответствии с законом ведомство для определения вознаграждения, устанавливаемого для определенных государственных должностей, в частности, для судебной системы, советов директоров, а также главных должностных лиц в государственных учреждениях Австралийского союза. В Турции вознаграждение представителям государства в совете директоров SOE определяется Высшим советом планирования.

Во многих странах ОЭСР наблюдается растущая тенденция к пересмотру вознаграждения членов советов SOE, чтобы привести его в определенное соответствие с практикой частного сектора. В Норвегии, в принятых недавно принципах корпоративного управления SOE говорится: «Компенсация и система поощрения должны способствовать созданию стоимости в компаниях и, в целом, быть разумными».<sup>3</sup> В Швеции, например, средний размер компенсации на 5 крупнейших SOE вырос с 167000 шведских крон в 2002 году до 226000 крон в 2004 г. для члена совета, и с 331000 до 434000 шведских крон для председателя совета, что составило существенный прирост, соответственно, на 35% и 31%. Увеличение было еще больше для компаний среднего размера, так как там в период между 2002 и 2004 гг. вознаграждение выросло в среднем почти в три раза для членов совета и чуть меньше для председателя совета<sup>45</sup>.

3 Государственная политика Норвегии по уменьшению и улучшению государственной собственности, на основе Белой книги № 22 2001-02, Министерство торговли и промышленности, 2002 г.

4 Годовой отчет о государственных компаниях, 2002 г., Regeringskansliet, с.13; Годовой отчет о государственных компаниях, 2003, Regeringskansliet, с.15.

5 Подготовлено по материалам «Корпоративное управление на государственных предприятиях: обзор стран ОЭСР» (www.oecd.org).



## ПОДАРОК ПРЕДСЕДАТЕЛЮ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В декабре 2006 года в издательстве «Альпина бизнес букс» выходит 2-х томное подарочное издание «Руководство по корпоративному управлению для председателя и директора», подготовленное Ассоциацией Независимых Директоров. Впервые в России появится настольная книга для владельцев бизнеса, председателей и членов Совета директоров, корпоративных секретарей, ведущих менеджеров крупных и средних компаний.

С чего начинать наведение в компании порядка, как создать действующий, а не «бумажный» Совет директоров, организовать продуктивную работу его комитетов, повысить эффективность и инвестиционную привлекательность бизнеса, подготовить компанию к IPO? – на эти и многие другие вопросы на страницах издания отвечают признанные зарубежные эксперты и консультанты, лучшие российские практики.

Главное отличие нашего издания от других учебных пособий – практическая направленность. Основное внимание мы уделили анализу бизнес-кейсов по становлению и совершенствованию системы корпоративного управления в российских компаниях различных форм собственности и сфер бизнеса. Уникальный опыт работы Советов директоров промышленности и транспорта, телекоммуникаций, банковского сектора, сферы финансов и инвестиций, оптовой и розничной торговли, строительства собран воедино. Это позволит российским компаниям, которые только делают первые шаги в постановке системы корпоративного управления, использовать бизнес-опыт отраслевых лидеров, избежать распространенных ошибок, правильно расставить приоритеты и оценить необходимые ресурсы.

По вопросам получения издания, пожалуйста, обращайтесь в Ассоциацию независимых директоров к **Павлу Парфенову** или **Наталье Красковской** по тел.: (495) 739-4318/19, факс (495) 411-7566 или электронной почте:

**Павел Парфенов** – pparfenov@nand.ru

**Наталья Красковская** – nkraskovskaya@nand.ru

## НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

8 июня и 7 июля 2006 года состоялись заседания Комитета АНД по Членству и Этике, на которых в состав Ассоциации были приняты следующие кандидаты:

**Г-н Аленьков В.В.**, генеральный директор,  
ООО «Горпожтехника МО» (Москва)

**Г-н Андрич Уилл**, независимый директор, Глава Комитета по аудиту,  
Группа компаний «ПИК» (Москва)

**Г-н Бугаенко А.И.**, генеральный директор,  
ОАО «Мосрыбокомбинат» (Москва)

**Г-н Волков В.Ф.**, генеральный директор, ЗАО «ЭМ ТИ АЙ» (Пенза)

**Г-н ван Гельдерен Хенк**, генеральный директор,  
ООО «Бразерс и Компания» (Москва)

**Г-н Гомин А.Е.**, вице – президент, начальник управления торговых операций  
и корпоративного финансирования, ЗАО «Внешторгбанк Розничные услуги»  
(Москва)

**Г-жа Деришева О.Б.**, руководитель департамента листинга,  
Некоммерческое Партнерство «Фондовая биржа «Российская Торговая  
Система» (Москва)

**Г-н Жалнин М.М.**, коммерческий директор, председатель СД,  
ОАО «Тамбовагропромкомплект», ОАО «Октябрьское» (Тамбов)

**Г-жа Зуйкова Е.С.**, сертифицированный тренер – консультант,  
SLG International (Москва)

**Г-жа Калашникова Е.В.**, член Совета директоров,  
УК ГК «Виктория» (Москва)

**Г-н Карганов П.А.**, директор по развитию, СПС-Холод (Москва)

**Г-н Килин А.П.**, эксперт, независимый директор,  
Трест «СКМ» (Екатеринбург)

**Г-н Ковешников М.Е.**, руководитель юридического департамента,  
Некоммерческое партнерство  
«Фондовая биржа «Российская Торговая Система» (Москва)

**Г-жа Комарова Г.Н.**, директор, ООО «Компания Копимаркет» (Екатеринбург)

**Г-н Медведев А.Ю.**, руководитель Аппарата президента,  
ТрансКредитБанк (Москва)

**Г-н Мейтис М.А.**, начальник сектора инвестиционного анализа,  
ОАО «Куйбышевазот» (Тольятти)

**Г-н Новосёлов А.В.**, вице-президент, СКМ-Холдинг (Екатеринбург)

**Г-н Павлушин М.Г.**, председатель Правления,  
Инвестиционный банк «Link Capital» (Москва)

**Г-жа Панасенко Е.Ю.**, руководитель Аппарата Совета директоров,  
ОАО «МДМ Банк» (Москва)

**Г-н Панченко К.А.**, директор по развитию, Концерн «Группа СОЮЗ»  
(Москва)

**Г-жа Приходина Ю.А.**, советник генерального директора по правовым  
вопросам, «Инвестиционная компания ФИНАМ» (Москва)

**Г-н Пуртов Н.Ф.**, исполнительный директор,  
Консалтинговая группа «Лекс» (Тюмень)

**Г-жа Серебрякова С.Р.**, генеральный директор,  
Компания «Artaccess» (Москва)

**Г-н Сичка В.А.**, эксперт, Трест «СКМ» (Екатеринбург)

**Г-жа Скобликова Ю.В.**, директор, Компания «Green Street» (Москва)

**Г-н Согомоян Г.Г.**, руководитель юридического управления,  
председатель СД, ООО «Инамашпроект», ОАО «Каневсксахар» (Москва)

**Г-н Столин В.В.**, председатель Совета директоров,  
ОАО «МДМ Банк» (Москва)

**Г-жа Трифонова А.В.**, вице-президент, департамент развития,  
Некоммерческое партнерство  
«Фондовая Биржа «Российская Торговая Система» (Москва)

**Г-н Фендюр А.И.**, заместитель генерального директора по развитию  
бизнеса, Гленмарк Импекс – Россия (Москва)

**Г-н Шекшня С.В.**, председатель Совета директоров, ОАО «СУЭК» (Москва)

Россия,  
119002, Москва  
ул. Арбат, 36/2, стр. 3  
Телефон: 7 (495) 739-4318/19  
Факс: 7 (495) 411-7566

[www.nand.ru](http://www.nand.ru)  
e-mail: [info@nand.ru](mailto:info@nand.ru)

Точка зрения редакции не всегда  
совпадает с точкой зрения  
авторов публикуемых статей.  
Ответственность за  
достоверность информации  
в рекламных объявлениях несут  
рекламодатели

© 2006 Некоммерческое  
партнерство содействия  
профессиональной деятельности  
«Объединение независимых  
корпоративных директоров»  
Все права защищены.

Запрещается воспроизведение  
или использование любых частей  
данного отчета каким бы то ни  
было способом без разрешения  
правообладателя.