

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Юлия Кочетыгова:

Рейтинги корпоративного
управления Standard & Poor's:
в фокусе совета директоров **с. 1**

Новости АНД **с. 2**

Мнение директора

Компании, не уделяющие
должного внимания
корпоративному управлению,
уйдут на второй план **с. 4**

Лидер без власти: стратегии
повышение эффективности
работы председателя совета
директоров **с. 6**

Ваше будущее зависит
от того, каким был ваш start **с. 9**

Наши проекты

Клуб директоров:
Экономические реформы
в России: итоги и перспективы **с. 11**

Клуб корпоративных секретарей:
Российская практика работы
корпоративного секретаря **с. 14**

Новые члены АНД **с. 20**

Рейтинги корпоративного управления Standard & Poor's: в фокусе совета директоров



Юлия Кочетыгова,
директор Службы
рейтингов корпоративного
управления агентства
Standard & Poor's

*На протяжении вот уже
пяти лет в рамках работы
по присвоению компаниям
рейтингов корпоративного
управления (РКУ) Служба
рейтингов корпоративно-
го управления Standard &
Poor's занимается анализом
систем и механизмов кор-
поративного управления.
Методологический подход
Standard & Poor's к оценке
уровня корпоративного управ-*

ления и связанных с ним нефинансовых рисков опирается на принципы лучшей мировой практики, сформулированные в кодексах и рекомендациях международных организаций. РКУ представляет собой мнение Standard & Poor's относительно эффективности применяемых в компании механизмов и процедур корпоративного управления, т. е. того, в какой степени практика корпоративного управления компании защищает интересы акционеров и других финансово заинтересованных лиц. Опираясь на опробованные рецепты и универсальные механизмы, важно также учитывать структуру собственности компании, стоящие перед ней стратегические задачи, отраслевую и страновую специфику.

Поскольку речь идет именно об исследовании эффективности применяемых в корпоративном управлении механизмов, аналитический процесс в ходе работы по присвоению или пересмотру РКУ основывается на интерактивном взаимодействии с компанией, включая изучение внутренних документов, встречи с руководством, членами совета директоров, представителями акционеров, аудиторами, консультантами и пр.

Продолжение на странице 2

РКУ присваивается рейтинговым комитетом Standard & Poor's по итогам детального обсуждения выводов, сделанных аналитиками. Рейтинговая шкала предусматривает баллы от РКУ-10 (высший балл) до РКУ-1 (низший балл). Оценивается каждый из четырех компонентов, из которых складывается итоговый РКУ:

1. Структура собственности и внешнее влияние.
2. Права акционеров и отношения с финансово заинтересованными лицами.
3. Финансовая прозрачность, раскрытие информации и аудит.
4. Структура и эффективность совета директоров.

Состав и процедуры работы совета директоров — ключевой элемент корпоративного управления и наиболее весомый компонент РКУ. В то же время наш опыт показывает, что в российских компаниях этот механизм корпоративного управления развивается чрезвычайно медленно. Так, у 16 российских компаний, имеющих публичные РКУ, балл по компоненту «Структура и эффективность совета директоров» в среднем составляет 5,3 (это самый низкий балл по всем четырем компонентам), тогда как средний уровень РКУ составляет 5,6 (см. табл. 1 ниже).

Работу над внедрением лучших принципов корпоративного управления компании обычно начинают с налаживания отношений с инвесторами. Это

оправданно, поскольку здесь менеджмент может действовать своими силами, не слишком полагаясь на участие своих акционеров. Второй шаг — это повышение прозрачности, что напрямую связано с отношениями с инвесторами: компании начинают публиковать годовые отчеты, запускают информативный интернет-сайт, проводят презентации. И третий шаг — это реформа совета директоров, которая требует уже серьезной перестройки корпоративного управления и обусловлена заинтересованностью основных акционеров.

Лишь в последние годы в России появилась тенденция к привлечению в советы директоров известных, уважаемых людей, способных привнести свои знания, опыт и авторитет в решение наиболее важных вопросов стратегии и контроля. При этом нередко проблемой становится отсутствие у таких директоров либо серьезной заинтересованности в подобной работе, либо должного понимания отрасли, либо способности реально влиять на принимаемые решения в условиях наличия контролирующего мажоритарного акционера. Поиск и привлечение директоров, соответствующих уровню и задачам компании и при этом способных уделять достаточно времени и внимания своим директорским функциям и действовать независимо — одно из основных условий повышения надежности системы корпоративного управления в российских компаниях.

Новости АНД

28 сентября состоялось заседание Комитета АНД по Членству и Этике, на котором в состав Ассоциации со статусом «Директор» были приняты 12 кандидатов, со статусом «Эксперт» - 9 кандидатов.



16 октября Ассоциация Независимых Директоров и PricewaterhouseCoopers объявили о начале приема заявок на участие в конкурсе «Национальная премия «Директор года 2006» по следующим номинациям:
 Независимый директор,
 Председатель Совета директоров
 Корпоративный секретарь. Премия, учрежденная в 2006 году и призвана способствовать распространению

наилучшей практики работы Советов директоров в России. Генеральный спонсор – БИЛАЙН. Церемония награждения состоится 14 декабря на торжественном вечере АНД в гостинице «Националь».

20 октября в конференц-зале Московской межбанковской валютной биржи прошла клубная встреча директоров-членов АНД с доктором экономических наук, профессором, академиком РАН, заведующим кафедрой Академии народного хозяйства при Правительстве РФ Абелом Аганбегяном. В своем выступлении «Экономические реформы в России: итоги и перспективы» известный экономист дал развернутый анализ существующей экономической ситуации, возможных сценариев ее дальнейшего развития, ключевых проблем, которым следует уделять внимание в ближайшие годы. Как отметил в своем выступлении Абел Аганбегян, в течение последних лет в России по целому ряду важных показателей наблюдается устойчивый экономический рост. Статистика показывает, что увеличиваются ВВП и реальные доходы населения, снижаются уровень безработицы и инфляции. Вместе с тем, в значительной степени факторы

Таблица 1. Публичные рейтинги корпоративного управления в России

| Компания | РКУ | Структура собственности и внешнее влияние | Права акционеров и отношения с ФЭЛ | Прозрачность, раскрытие информации и аудит | Структура и эффективность СД |
|-----------------------|-----|---|------------------------------------|--|------------------------------|
| “Вимм-Билль-Данн” | 7,7 | 7,8 | 7,5 | 8,0 | 7,7 |
| МТС | 7,4 | 7,4 | 7,3 | 7,9 | 7,3 |
| “Вымпел-Коммуникации” | 6,4 | 5,0 | 8,3 | 7,6 | 6,2 |
| МДМ-Банк | 6,2 | 6,9 | 5,3 | 6,4 | 6,0 |
| ТМК | 5,9 | 5,4 | 6,3 | 5,5 | 6,3 |
| “ЕвроХим” | 5,9 | 5,5 | 6,3 | 4,8 | 6,4 |
| МГТС | 5,5 | 5,5 | 6,5 | 5,4 | 5,1 |
| СЗТ | 5,4 | 4,4 | 6,8 | 6,8 | 5,2 |
| ТГК-1 | 5,3 | 5,7 | 5,7 | 4,3 | 5,2 |
| “Сибирьтелеком” | 5,3 | 4,9 | 7,0 | 6,1 | 4,7 |
| “Дальсвязь” | 5,1 | 5,0 | 7,1 | 4,9 | 4,5 |
| “ВолгаТелеком” | 5,1 | 5,0 | 7,1 | 5,4 | 4,3 |
| “ЦентрТелеком” | 4,9 | 4,6 | 7,0 | 4,5 | 4,3 |
| ТГК-9 | 4,8 | 5,0 | 5,3 | 4,5 | 4,5 |
| ЮТК | 4,4 | 4,2 | 6,3 | 4,3 | 3,9 |
| “ТрансТелеКом” | 4,1 | 4,5 | 5,8 | 3,0 | 3,7 |
| Среднее значение | 5,6 | 5,4 | 6,6 | 5,6 | 5,3 |

успеха связаны с крайне благоприятной конъюнктурой мирового рынка, что обеспечивает России высокие экспортные цены. К числу негативных тенденций в экономической сфере, по мнению Абега Аганбегяна, следует отнести снижение темпов промышленного роста, низкую конкурентоспособность ряда отраслей, возрастающие риски в отдельных секторах экономики, в частности в банковской сфере и др. Для их преодоления нужен комплексный подход и продуманная экономическая стратегия на ближайшие годы. Как свидетельствует мировая практика, важнейшим ресурсом экономического развития является активное обновление производственных фондов и привлечение новых масштабных инвестиций. Немало тревожных тенденций, не свойственных развитым странам, существует и в социальной сфере России. В их числе - сокращение средней продолжительности жизни и численности населения, крайне низкий уровень здравоохранения и др. Этим вопросам также следует уделять пристальное внимание. В конце своего выступления Абель Аганбегян ответил на многочисленные вопросы участников встречи.

16 ноября, в Москве, в ресторане «Колонна» прошла клубная встреча членов АНД, посвященная выстраиванию отношений публичной компании с инвестиционным сообществом. С презентацией на тему «Диалог публичной компании с внешним миром. Роль директоров» перед участниками встречи выступила Ирина Кибина, член АНД, Вице-президент по корпоративным отношениям и связям с инвесторами EVRAZ Group. В своем выступлении г-жа Кибина остановилась на значимых, с точки зрения инвесторов, критериях оценки привлекательности публичной компании. Значительное внимание было посвящено анализу возможных подходов к укреплению доверия со стороны инвестиционного сообщества к публичной компании. По мнению г-жи Кибиной, для успешного решения данной задачи наряду с обязательными процедурами по раскрытию информации, не меньшее значение имеет комплекс добровольных мер. Как показывает практика, в развитии диалога многое зависит и от самой фигуры в компании, призванной общаться с инвестиционным сообществом. В конце своего выступления Ирина Кибина ответила на вопросы участников встречи.

Компании, не уделяющие должного внимания корпоративному управлению, уйдут на второй план

Интервью с Андреасом Нендза, партнером, руководителем отдела консультационных услуг по сделкам «Эрнст энд Янг», членом Наблюдательного совета Ассоциации Независимых Директоров в 2005–2006 годах

Как человек, привыкший работать в западных странах и уже получивший первый российский опыт, видите ли Вы какие-либо отличительные черты в условия ведения бизнеса, тенденциях и темпах роста рынка в России?

За более чем двадцать два года, которые я занимаюсь аудитом и оказанием консультационных услуг по сделкам, мне приходилось работать в условиях перехода к новым экономическим условиям. Впервые, после объединения Восточной и Западной Германии в начале девяностых, затем во время волны роста компаний «новой экономики» в конце девяностых и теперь в России и СНГ.

В процессе объединения двух Германий компании столкнулись с многочисленными проблемами. Восточноевропейские предприятия пережили предсказуемый значительный спад производства в условиях свободного рынка и отсутствия значительных природных ресурсов. Волна роста компаний «новой экономики» в конце девяностых — явление прямо противоположное. Компании с весьма ограниченным капиталом, но захватывающими идеями смогли придать развитию рынков почти ничем не ограниченное ускорение. Хорошо известно, что ключевым здесь является слово «почти». Этот удивительный период бесповоротно закончился в 2001 году после банкротства энергетической корпорации Enron.

В настоящее время в России и СНГ действуют совершенно другие факторы, определяющие экономический рост. Россия и страны СНГ используют те преимущества, которые приносят высокие цены на природные ресурсы, которыми они обладают. Рост отечественного рынка, который все еще отстает от рынков западных стран по такому параметру, как благосостояние населения, — все это открывает возможность для формирования условий устойчивого ведения бизнеса в долгосрочной перспективе.

Время так называемой российской скидки по сделкам, которые совершались с компаниями бывшего Советского Союза, почти прошло. Где-то она еще может сохраняться, но, поскольку темпы экономического роста здесь столь высокие, появилась также так называемая российская надбавка.



Андреас Нендза — партнер компании «Эрнст энд Янг», руководитель практики консультационных услуг по сделкам в СНГ. Андреас Нендза обладает более чем двадцатилетним опытом в области аудита и консультирования, сопровождения сделок и предоставления консультационных услуг по сделкам. В сферу его специализации входит проведение независимых финансовых проверок, оценка компаний, операции первичного и вторичного размещения акций на открытом рынке.

Андреас Нендза родился 15 ноября 1958 года в Гамбурге. В 1984 году он окончил Гамбургский университет, получив степень магистра экономики. В том же году он начал свою карьеру в гамбургском отделении компании «Артур Андерсен» в качестве специалиста отдела аудиторских и консультационных услуг. В 1986 году он назначен старшим экспертом, а в 1989 году — менеджером. В 1994 году Андреас Нендза стал партнером отдела аудиторских и консультационных услуг, а в 1999 году он назначен руководителем Группы по сопровождению сделок в Северной и Восточной Германии. После объединения практик «Эрнст энд Янг» и «Андерсен» в 2002 году Андреас Нендза стал партнером «Эрнст энд Янг» в Германии и возглавил практику услуг по сопровождению сделок в Северной и Восточной Германии. В 2006 году он был назначен руководителем практики консультационных услуг по сделкам в СНГ.

Несмотря на существование в некоторых секторах экономики вопросов явно политического и (или) юридического характера инвестиции ассоциируются с большой потенциальной выгодой как с точки зрения занятия стратегически выгодного положения на рынке, так и возможности сразу же получать прибыль. В целом условия ведения бизнеса в России и СНГ улучшились и стали более предсказуемыми по сравнению с тем, какими они были три-четыре года назад. Вместе с этим, они все еще имеют недостатки. По данным исследования, проведенного в 2005 году Консультативным советом по иностранным инвестициям (КСИИ) в России, которые затем нашли подтверждение в докладе «Русские идут», подготовленном агентством Economist Intelligence Unit по заказу компании РУСАЛ, — сохраняются общие проблемы, сдерживающие рост инвестиций. Это — коррупция, бюрократия, избирательное применение закона на фоне широко распространенного мнения о недостатках в области корпоративного управления, информационной открытости и деловой этики.

Для улучшения условий ведения бизнеса и обеспечения его устойчивого развития в России и СНГ необ-

ходимо устранить данные недостатки. В частности, реформировать корпоративное управление следует в том случае, если предприниматели России и СНГ собираются использовать инвестиционные возможности зарубежных рынков капитала.

Если российские бизнесмены смогут объединить то, что я бы назвал в целом жестким, но разумным корпоративным управлением, с ноу-хау в области управления компаниями при переходе к рыночной экономике, то это будет способствовать увеличению числа игроков на международном рынке. Конечно, это произойдет не сразу, но результаты работы в этом направлении должны быть видны.

Как современные условия для ведения бизнеса в России влияют на работу консультанта, и что Вы бы рекомендовали учитывать иностранным гражданам, если они соглашаются работать директором в российской компании?

Если Вы оказываете консультационные услуги по сделкам на данном рынке, то Вы должны понимать его общие проблемы и знать способы их решения, т.е. уметь находить приемлемое решение, как для покупателя, так и продавца предприятия или же, соответственно, для партнеров по совместному предприятию. Существуют также вопросы, связанные с недостаточной информационной открытостью проводимых сделок. Часто бывает несложно определить ответы на эти вопросы, но оценить их влияние бывает не просто, что создает дополнительные сложности, связанные с приобретением активов в России и СНГ. Необходимо также иногда представлять продавцам убедительное обоснование, почему им следует отказаться от некоторых традиционных структур.

Во многих случаях инвесторам бывает трудно разобратся в сложных организационных структурах компаний, состоящих из посреднических и оффшорных компаний, которые являются владельцами интересующих их активов. Как правило, данные структуры создаются для оптимизации налоговой нагрузки и неразглашения информации о реальных владельцах.

Вышеуказанные структуры являются серьезным препятствием особенно для инвесторов из стран с жестким законодательным регулированием корпоративного управления, таких как Соединенные Штаты Америки, где данные вопросы регулируются законом Сарбейнса-Оксли. Часто используемые в России и СНГ схемы позволяют инвесторам совершать сделки, которые считаются слишком рискованными для их коллег на развитых рынках.

С другой стороны, указанные организационные структуры, состоящие из множества компаний, имеют очевидное преимущество для их владельцев. В определенном смысле они позволяют создать основу для накопления финансовых активов, поскольку состоят преимущественно из частных компаний. Это является средством защиты от недружественного поглощения, а также от действий менеджмента, направленных исключительно на достижение краткосроч-

ных целей, обеспечивая при этом быстроту принятия решений. В конце концов, важным является и то, что инвесторы предпочитают, чтобы основные компании группы были учреждены в каком-либо международном финансовом центре, а не в юрисдикции одной из стран СНГ.

В основном иностранцу, согласившемуся занять должность директора в российской компании, необходимо хорошо понимать стратегию ее деятельности и особенности организационной структуры. Искусство заключается в том, чтобы объединить знание рынка переходного периода, полученный на нем опыт работы, с пониманием действующих структур и больших амбиций молодых бизнесменов из России и других стран СНГ, а также с тем уровнем корпоративного управления и информационной открытости, который ожидается от компаний на рынках, уже прошедших переходный период. Только компании, соответствующие этим требованиям, будут считаться сильными игроками на международном рынке в долгосрочной перспективе. Очевидно, что завершение этого процесса потребует времени.

Считаете ли Вы, что Ассоциация Независимых Директоров влияет на условия ведения бизнеса и корпоративное управление в России? Отличаются ли системы корпоративного управления в разных странах?

Все большее число крупных и средних компаний в России и СНГ понимает, что интернационализация предполагает также соблюдение правил, приемлемых для участников международного рынка. Неудивительно, что недавно проведенное А. Брисом (A. Bris) и К. Каболисом (C. Cabolis) исследование (The Value of Investor Protection: Firm Evidence from Cross-Border Mergers) показывает, что открытые акционерные компании, работающие в условиях развитой системы корпоративного управления, оцениваются выше по сравнению с компаниями, работающими в условиях менее развитых систем.

В частности, в свете необходимых изменений в корпоративном управлении в широком смысле нельзя недооценивать значение Ассоциации Независимых Директоров. АНД создает условия для сотрудничества участников Ассоциации из разных стран, которые ведут бизнес в России и СНГ, и таким образом содействует лучшему пониманию необходимости стандартов корпоративного управления и их внедрения в бизнес.

В настоящее время Ассоциация Независимых Директоров необходима всем участникам рынка, планирующим сделки за пределами отечественного рынка: проведении первичного публичного предложения акций (IPO) на международных рынках капитала или приобретение зарубежных активов. Поскольку рынок в России и СНГ развивается стремительными темпами, мне представляется, что решение вопросов корпоративного управления является залогом успешного развития компаний в долгосрочной перспективе. Заинтересованные стороны будут относить компании, не уделяющие должного внимания этому вопросу, на второй план.

Вместе с этим, системы корпоративного управления, внедренные в конкретных условиях, могут существенно отличаться. Оглядываясь на опыт большинства стран, следует отметить, что система независимых директоров, не наделенных исполнительными функциями, предусмотрена в разных структурах и нормативных актах. Во многих отношениях наиболее развитые рынки капитала, в частности США и Великобритания, играют лидирующую роль в развитии указанной системы. Ее актуальность и влияние на другие страны способствовали развитию и обсуждению данной тематики в последнее десятилетие. Помимо этого, страны с так называемой системой двойного управления, например, Германия, где в рамках компании сосуществуют правление и наблюдательный (контрольный) совет, должны были внедрить некоторые элементы систем корпоративного управления США и Великобритании для выполнения требований международных рынков и соответствия их ожиданиям.

Конечно, все сказанное относится преимущественно к компаниям, активно работающим на рынках капитала, но это также влияет и на общие условия ведения бизнеса. Простейший тест сводится к тому, чтобы задать гипотетический вопрос о сути корпоративного управления немецкому бизнесмену десять лет назад и затем повторить его тому же бизнесмену в современных условиях. Если бы это было возможно, то Вы бы увидели большую разницу в ответах.

С 1 ноября 2006 года в Наблюдательный совет АНД в качестве представителя «Эрнст энд Янг» вошел Александр Ивлев, партнер «Эрнст энд Янг».



Александр Ивлев является руководителем отдела маркетинга и развития бизнеса в странах СНГ и входит в состав Совета директоров компании «Эрнст энд Янг» в СНГ. Г-н Ивлев также является руководителем программы «Предприниматель года» в странах СНГ. В настоящий момент

в программе участвуют два национальных проекта: в России и на Украине. Благодаря данной программе компания «Эрнст энд Янг» имеет возможность внести вклад в развитие предпринимательского движения.

Г-н Ивлев располагает более чем 15-летним профессиональным опытом работы в области маркетинга и развития бизнеса со специализацией на вопросах управления брэндом, бизнес-планирования, разработки стратегии бизнеса, а также политики в сфере внешних связей. Он является выпускником бизнес-школы при Чикагском университете.

Г-н Ивлев отвечает за координацию работы Консультативного совета по иностранным инвестициям в России и на Украине, в рамках деятельности которого «Эрнст энд Янг» вносит свой вклад в поддержку делового сообщества в странах СНГ.

ЛИДЕР БЕЗ ВЛАСТИ: СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Станислав Шекшня, Председатель совета директоров ОАО «Сибирская Угольная Энергетическая компания» (ОАО «СУЭК»), профессор предпринимательства, международная школа бизнеса INSEAD (Франция)

Совет директоров является органом управления, не вписывающимся в традиционную логику управления: «чем глубже человек погружен в предмет, тем больше он подходит для принятия решений об этом предмете». Обычно в нем участвуют специалисты из разных областей и отраслей, многие из которых не работают в компании, встречаются достаточно редко, но при этом совместно принимают решения, затрагивающие всех сотрудников компании и ее активы. Более того, последствия многих из этих решений будут сказываться на компании в течение многих лет, после того как закончатся полномочия совета. Оставляя в стороне вопрос о результативности такой модели управления, остановимся на эффективности работы этого органа и, в частности, на роли его председателя. Я изложу здесь свое видение некоторых ключевых проблем, с которыми сталкивается председатель совета директоров, и расскажу о возможных стратегиях их преодоления. Мои предложения это результат синтеза собственного, почти десятилетнего опыта работы в качестве председателя и, что более ценно, — опыта работы моих коллег, работающих председателями советов директоров в российских компаниях.

Как и совет директоров, который должен принимать наиболее важные для компании решения, не являясь постоянно действующим органом, председатель совета должен выполнять свои функции, не имея традиционного атрибута управления — административной власти. Он не принимает на работу и не увольняет других директоров, не определяет их вознаграждения и т. п. Такое положение создает основную особенность деятельности председателя — проблему его статуса внутри возглавляемого им совета и рычагов воздействия на директоров.

Вторая проблема председателя связана с ограниченностью временного ресурса совета и необходимостью выбирать вопросы для дискуссии и последующего принятия решений, а также определять глубину их обсуждения. Хотя законодательство и уставные документы

компании помогают председателю, устанавливая перечень обязательных вопросов, на практике у него остается значительный простор для маневра.

Третья нетривиальная задача председателя состоит в том, как сделать из весьма разнородной группы взрослых, успешных и занятых людей орган, принимающий верные и своевременные управленческие решения, которые отвечают интересам акционеров и других заинтересованных сторон, оценивающий работу менеджмента и предоставляющий ему конструктивную обратную связь, управляющий основными рисками компании. У каждого директора есть собственное представление о том, как организован мир и как в нем действовать, своя «формула успеха», причем часто эти формулы могут быть взаимоисключающими. Один глубоко верит в необходимость тщательного просчета последствий любого управленческого решения, в то время как другой убежден, что важнее всего скорость, поэтому при принятии решений нужно руководствоваться предпринимательским инстинктом. Помимо этого, многие директора, как и большинство других успешных людей, обладают сильным эго и используют свое участие в совете как возможность для его проявления, которое не всегда может быть продуктивным. Такие проявления нарциссизма, как нежелание оставить даже самый незначительный вопрос без своего комментария или ожидание окончания важной дискуссии, чтобы вставить финальную реплику, достаточно распространены в залах заседаний советов директоров. Агрессивный нарциссизм директоров может служить причиной возникновения другого негативного феномена — страха выразить свою точку зрения. Столкнувшись с таким настойчивым, переходящим в агрессивное поведение, некоторые директора начинают уклоняться от обсуждения, становятся пассивными, создавая дополнительные сложности для председателя.

И, наконец, четвертая серьезная проблема председателя, который, как и другие члены совета, является успешным профессионалом, обладающим специальными знаниями, состоит в том, как управлять собственным участием в работе совета, балансировать роли организатора и участника процесса, лидера и эксперта.

Поскольку в природе не существует ни двух одинаковых советов директоров, ни двух одинаковых председателей, бессмысленно искать универсальную формулу успеха. Каждый должен открыть ее для себя сам. Однако опыт других может оказаться полезным в этом поиске. Ниже я изложу несколько стратегий, охватывающих как технические, так и человеческие аспекты работы председателя, которые в свое время оказались эффективными для автора этих строк и ряда других председателей советов директоров.

Главный фасилитатор. Председатель, как и другие члены совета директоров, должен выполнять несколько функций или играть несколько ролей. Ключевыми можно считать три роли:

- роль хозяина (относится к компании как к своей собственности, создавая организацию, которая будет процветать и через много лет после его ухода);
- роль стратега (интерпретирует мир и внешнюю среду компании, предсказывает и инициирует изменения, понимает процесс создания стоимости, определяет стратегию бизнеса);
- роль наставника (создает возможности обратной связи для генерального директора и ключевых менеджеров, занимается их развитием, делится своим социальным капиталом).

Однако главной для председателя все же является роль «фасилитатора» (от английского глагола *to facilitate* — оказывать помощь, облегчать, содействовать). Она состоит в создании продуктивной рабочей обстановки для совета, профессиональном ведении дискуссии, поощрении высказываний директоров, контроле за соблюдением процедур и регламента, техническом обеспечении дискуссии и т. д. Результатом эффективного исполнения этой роли становится создание среды, обеспечивающей полноценный вклад каждого из директоров в совместную работу, которая дает более высокие результаты, чем те, которые каждый из членов совета мог бы достичь в одиночку. Среда, где один индивид усиливает всю группу, а группа, в свою очередь, делает каждого участника более эффективным.

Для обеспечения продуктивной работы совета директоров, особенно в периоды становления этого института или значительного обновления его состава, приоритеты председателя должны находиться именно в этой области. Принимая на себя роль фасилитатора, он должен сделать осознанный выбор в ее пользу, т. е. в определенной степени пожертвовать другими ролями и посвящать ей львиную долю своего времени.

Для успешного выполнения роли фасилитатора председателю, безусловно, требуются такие технические навыки, как обратная связь, активное слушание, управление временем и т. д. Однако ключом к успеху является все-таки принятие философии фасилитации, ориентирующей на помощь и облегчение жизни другим, подчинение собственного эго интересам группы. Здесь требуется также хорошее понимание индивидуальных особенностей каждого участника процесса, его мотивации, стиля работы с информацией и принятия решений. Эти знания о директорах могут быть получены через индивидуальную работу с ними и активное использование оценки и обратной связи.

Приоритеты и правила. Объединение успешных профессионалов в высокорезультативную группу представляется крайне проблематичным без выработки привлекательного для всех членов видения роли совета и создания эффективного механизма взаимодействия. Председатель должен взять на себя роль лидера этого процесса, предоставив остальным членам значительные возможности для активного участия.

Мой опыт говорит, что для содержательной и эффективной работы директорам необходимо договориться по крайней мере о трех принципиальных моментах и сделать это нужно достаточно быстро.

Первый момент — это миссия совета. Совет директоров может работать в разных режимах, располагающихся на континууме от формального утверждения подготовленных менеджментом решений до операционного управления бизнесом. Важно, чтобы этот режим был определен и отвечал ожиданиям и возможностям директоров. В случае совпадения работа в совете приобретет для них дополнительный смысл и станет источником удовлетворения, что положительно скажется на их мотивации и результативности. Сформулировав свою миссию, совет должен договориться о показателях, которые помогали бы оценивать прогресс. В 2005 г. в ОАО «СУЭК» мы определили роль совета директоров в качестве ключевого элемента системы корпоративного управления, ее идеолога, архитектора и гаранта. При этом мы сформулировали две конкретные очень жесткие цели — в течение года продвинуться на 1 балл вверх по 10-балльной шкале оценки корпоративного управления Standard and Poog's и получить признание в качестве компании с наилучшим корпоративным управлением в российской угольной отрасли. Чтобы на пути к достижению этой цели не произошло снижения результативности, мы поставили себе задачу создания положительной добавленной экономической стоимости (EVA) для предприятия.

Второй момент. Директора должны — на основании своего понимания роли совета директоров в системе управления компанией и текущего состояния бизнеса — сформулировать несколько (не более 3–5) приоритетов для работы на текущий период, как правило, на год. Эти приоритеты определяют содержательную составляющую работы совета директоров на период и позволят председателю и генеральному директору эффективно планировать заседания. Например, в ОАО «СУЭК» мы решили сосредоточиться на трех следующих областях:

- улучшении системы управления;
- менеджменте менеджмента (повышение качества и производительности команды топ-менеджмента при помощи оценки, обратной связи, вознаграждений и отбора);
- стратегии на следующие 5 лет.

И, наконец, третий момент, от которого зависит эффективная работа совета — операционные правила. Не следует тратить много времени и эмоций на разработку сложных или оригинальных правил, главное, что они должны быть известны всем директорам и, приниматься ими как руководство к действию. Часто председатель пренебрегает необходимостью установления и озвучивания правил, предполагая, что высокопрофессиональные директора уже переросли этот уровень. Однако практика показывает обратное: совет как социальная группа, состоящая из достаточно редко

встречающихся людей, остро нуждается в формализации операционных правил.

Оценка и обратная связь. Как всякая стремящаяся к повышению эффективности организация, Совет директоров нуждается в обратной связи. Оставим вопросы философии и методологии оценки советов директоров для специального разговора и сосредоточимся на роли председателя, который одновременно является главным проводником и бенефициаром системы обратной связи, поскольку она предоставляет ему значительные возможности по преодолению изложенных выше проблем.

Председатель должен сделать несколько ключевых вещей. Во-первых, организовать участие всех директоров в обсуждении и выборе инструмента оценки. Я являюсь сторонником 360-градусной, или круговой, оценки, когда каждый из директоров анонимно оценивает работу совета, председателя и остальных членов, в том числе себя, используя ограниченный набор компетенций (ролей). Однако существуют и другие методы оценки, которые могут быть с успехом использованы. В данном случае важен не столько выбранный метод, сколько сам факт проведения оценки и обсуждения ее результатов, которое может быть продуктивным только при условии принятия директорами правил игры. Как показывает опыт, такое возможно только тогда, когда председателю удастся убедить своих коллег в исключительно «мирном» предназначении оценки — повышение эффективности работы совета, — а также гарантировать конфиденциальность индивидуальных результатов и самому принять самое активное участие в оценке.

Во-вторых, председатель (совместно с профильным комитетом) должен обеспечить проведение оценки в полном соответствии с согласованными правилами. В-третьих, следует организовать конструктивное обсуждение результатов. Оценки совета и председателя должны быть обсуждены гласно на заседании совета. Председатель должен задавать тон дискуссии, концентрируясь на том, что можно улучшить и как это сделать, и избегая при этом критики отдельных директоров. Результаты оценки, полученной каждым директором, должны быть представлены ему председателем только во время личной беседы. В обоих случаях итогом обсуждения должны стать конкретные планы совершенствования деятельности — совета, председателя и каждого из директоров.

И наконец, самое важное: председатель должен стать лидером в реализации намеченных планов, поддерживать новое в работе директоров и решительно и последовательно противодействовать любым проявлениям действий, признанных Советом непродуктивными.

ВАШЕ БУДУЩЕЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, КАКИМ БЫЛ ВАШ START



РТС создает специальную площадку альтернативных инвестиций RTS START. О том, что это будет за сегмент, и зачем он нужен, рассказала вице-президент Фондовой биржи «Российская торговая Система» Анна Трифонова.

Анна Васильевна, почему, Вы считаете, в России назрела необходимость создавать биржевую площадку для альтернативных инвестиций?

За последний год в России провели IPO 15 компаний. Большинство из них — крупные эмитенты с внушительными финансовыми показателями. Однако и более мелкие компании хотят вывести свои акции на фондовый рынок России. Для того чтобы завоевать доверие инвесторов к новым компаниям и обеспечить ликвидность по ценным бумагам эмитентов с небольшой капитализацией, в России назрела необходимость создавать специальную площадку.

А разве эмитентам не хватает мировых площадок?

В мире есть несколько площадок, предназначенных для IPO инновационных и небольших компаний. Самая крупная из них — секция альтернативных инвестиций (AIM), которая была создана Лондонской фондовой биржей (LSE). Также есть подобные площадки на Euronext, Токийской фондовой бирже, Гонконгской бирже и др. Российские компании в 2005-2006 гг. предпочитали размещаться на AIM, за этот период там разместились восемь наших эмитентов. Таким образом, можно утверждать, что у российских эмитентов есть интерес к специальным площадкам. Однако размещение на внешнем рынке существенно ограничивает возможность участия российских инвесторов, а также усложняет процесс размещения и реализации IR для эмитентов.

Вы считаете, будет спрос?

Если мы посмотрим на динамику IPO в России, то, безусловно, можно прогнозировать спрос. Так в 2004 г. внутри страны было проведено только 4 первичных размещения, в 2005 г. — три, а в этом — уже 15. В 2007 г. эта тенденция сохранится. По прогнозам экспертов из Citigroup, в 2007 году IPO проведут свыше 30 российских компаний. Аналитики считают, что общий объем сделок IPO в России составит \$19 млрд. А специалисты из Deutsche UFG полагают, что около 500-600 российских компаний являются потенциальными кандидатами на проведение IPO. Но чтобы способствовать проведению IPO компаний небольшой и средней капитализации, им нужно создать особые условия. Существование специальной площадки сделает привлечение капитала через IPO доступным не только для «голубых фишек» и при этом повысит активность российских инвесторов.

Что такое RTS START? Зачем он создается?

Площадка альтернативных инвестиций RTS START создается с целью увеличения количества ценных бумаг, обращаемых на российском рынке, предоставить возможность небольшим, динамично развивающимся компаниям создать и повысить капитализацию, обеспечить возможность привлечения капитала в реальный сектор экономики с помощью фондового рынка. В сегменте RTS START будут обращаться ценные бумаги компаний средней и небольшой капитализации. Именно здесь смогут разместить свои акции компании с выручкой не более 1 млрд. руб. и капитализацией — до 3 млрд. руб.

Чем отличается RTS START от уже существующих рынков РТС?

Основным отличием сегмента RTS START для эмитентов является обязательное наличие маркет-мейкера и уполномоченного финансового консультанта (УФК). Это профессиональные участники рынка ценных бумаг, имеющие лицензию на осуществление брокерской и/или дилерской деятельности на рынке ценных бумаг. Маркет-мейкер должен быть участником торгов РТС, а УФК — должен получить статус финансового консультанта от ФСФР России и аккредитоваться биржей для выполнения своих функций. Эмитент заключает договоры с этими участниками рынка.

Каковы функции маркет-мейкера?

Маркет-мейкер поддерживает котировки по ценным бумагам эмитента. Он выставляет их в пределах заданного спреда на определенном временном отрезке торговой сессии. Параметры определяются договором между эмитентом, маркет-мейкером и биржей. Маркет-мейкер при исполнении своих обязательств может подавать только безадресные заявки и совершать сделки только от своего имени и за свой счет. Также возможен вариант, при котором маркет-мейкер выставляет котировки от своего имени, но за счет клиента, при наличии необходимых поручений.

За что будет отвечать уполномоченный финансовый консультант?

Уполномоченный финансовый консультант на площадке RTS START отслеживает раскрытие информации эмитентом. Также уполномоченный финансовый консультант проводит оценку капитализации включаемых ценных бумаг эмитента в Котировальный список «И», в случае размещения дополнительного выпуска — подписывает проспект ценных бумаг, а при размещении основного выпуска — подписывает проспект ценных бумаг, подтверждая тем самым полноту и достоверность раскрываемой информации. Возможно совмещение выполнения функций маркет-мейкера и УФК.

Что выигрывает эмитент от наличия этих двух участников?

Наличие этих участников позволит эмитентам — компаниям небольшой капитализации — привлекать инвесторов, а наличие внешнего консультанта — УФК — поможет небольшим эмитентам сократить издержки на содержание штата специалистов по ценным бумагам внутри компании.

А для инвестора эти участники имеют какое-то значение?

Маркет-мейкер и УФК необходимы для того, чтобы инвесторы чувствовали себя защищенными при инвестировании в компании небольшой капитализации. Уполномоченные финансовые консультанты будут следить за своевременным раскрытием информации подопечным эмитентом (аналог NOMAD на AIM), а маркет-мейкеры — выступать гарантом ликвидности, выставляя двусторонние котировки. Это позволит инвестору принимать взвешенные решения и всегда быть уверенным в том, что он может продать или купить акции эмитента.

Какие котировальные списки доступны для эмитентов на RTS START?

Бумаги, которые будут обращаться в RTS START, могут торговаться либо вне списка, либо эмитент может пройти листинг и включить ценные бумаги в один из Котировальных списков: «Б», «В» или «И». Наличие нескольких котировальных списков в этом сегменте дает возможность эмитенту при желании и соблюдении им необходимых требований повысить уровень котировального списка.

В чем особенности Котировального списка «И»?

Этот список вводится для эмитентов, впервые выходящих на публичный рынок. Акции, включенные в Котировальный список «И» смогут приобретать паевые фонды, физические и юридические лица, которые подписали специальную декларацию о рисках, разработанную биржей.

А почему именно в списки «Б», «В» и «И», а не «А1» и «А2» могут включаться ценные бумаги из RTS START?

Доступные в RTS START списки, предполагают более лояльные требования к эмитентам, чем списки для компаний большой капитализации — «А1» или «А2». Так, например, максимальная доля обыкновенных акций, находящихся во владении одного лица и его аффилированных лиц, для списков, используемых в RTS START, составляет 90% против 75% для списков более высокого уровня. Также для списков «Б» и «И» не требуется отсутствие убытков по итогам двух лет из последних трех. Еще данные списки предъявляют меньше требований к корпоративному управлению эмитента. Например, нет необходимости наличия в совете директоров комитета по кадрам и вознаграждениям и наличие коллегиального исполнительного органа, также Совет директоров эмитента не должен утверждать документ, определяющий правила и подходы к раскрытию информации об эмитенте.

А биржа как-то будет способствовать эмитентам, желающим разместиться на RTS START?

При организации IPO эмитенты могут получить на бирже РТС любые консультации по вопросам размещения, подготовки схемы первичного размещения и эмиссионных документов. Кроме того, РТС содействует включению ценных бумаг в Котировальные списки и допуску ценных бумаг к торгам на открытом рынке. После проведения размещения взаимоотношения с биржей осуществляются по поддержа-

нию листинга и соблюдению норм кодекса корпоративного управления. В процессе IPO биржа может оказать помощь при проведении road show, организации встреч с аналитиками, СМИ и пр.

Почему, Вы считаете, компаниям интереснее размещаться в России?

При размещении в России у эмитента есть ряд преимуществ. Во-первых, срок подготовки IPO здесь меньше, чем на внешнем рынке. Так, если в России период подготовки и проведения размещения занимает от 3 до 12 месяцев, то в Лондоне этот срок составляет 8-18 месяцев, в США — 10-24 месяцев. Помимо этого, IPO в России менее затратно: по оценке инвестбанков, размещение в России дешевле в 1,5-2 раза. Кроме того, российское законодательство предъявляет более лояльные требования к комплекту документов при размещении и раскрытию информации. Помимо эмитенту на российском рынке, в отличие от западного, обеспечена высокая узнаваемость бренда. А проведенные в России IPO показали, что внутренний спрос на инвестиционные инструменты превышает предложение.

Чем отличается RTS START от Лондонской AIM?

В отличие от Лондонской биржи, где AIM является самостоятельной площадкой, то есть если бумаги торгуются на AIM, то на основной площадке — LSE бумага уже торговаться не может, RTS START является сегментом фондовой биржи РТС. Это означает, что эмитенты и клиенты могут использовать ресурсы и накопленный потенциал всей биржи. Бумага может торговаться как в сегменте RTS START, так и в основном режиме торгов. Площадка AIM в большой степени построена на принципах саморегулирования, в то время как RTS Start в большей степени опирается на законодательное регулирование. Так, в RTS START обязательна государственная регистрация проспекта ценных бумаг, а на AIM такая регистрация не требуется. Также на AIM, в отличие от RTS START нет законодательных требования к перечню, форме и срокам раскрытия информации. Но при этом RTS SATR не устанавливает ограничений по предоставлению международной финансовой отчетности, в то время как для выхода на AIM придется предъявить данную отчетность за 3 или менее года.

Когда смогут разместиться компании на RTS START?

Биржа начала разработку нового проекта RTS START весной этого года и ожидается, что сегмент для компаний небольшой и средней капитализации появится на ОАО «РТС» уже в начале 2007 года. Даже одно размещение в квартал стало бы хорошим началом проекта в 2007 году. Многие небольшие эмитенты предпочитают привлекать капитал путем частного размещения. Зачастую это проще. Например, когда компании нужно несколько миллионов долларов. Вторым шагом обычно становится котирование бумаги через индикативную систему RTS Board, чтобы инвесторы видели результат своих вложений, а года через два компания уже может проводить IPO. В следующем году мы ожидаем 5-10 размещений на RTS Start объемом \$5-50 млн. на общую сумму до \$250 млн.

Экономические реформы в России: итоги и перспективы

20 октября в конференц-зале Московской межбанковской валютной биржи прошла клубная встреча директоров-членов АНД с доктором экономических наук, профессором, академиком РАН, заведующим кафедрой Академии народного хозяйства при Правительстве РФ Абелом Аганбегианом. В своем выступлении «Экономические реформы в России: итоги и перспективы» известный экономист дал развернутый анализ существующей экономической ситуации, возможных сценариев ее дальнейшего развития, ключевых проблем, которым следует уделять внимание в ближайшие годы, ответил на многочисленные вопросы участников встречи. Приводим фрагменты выступления Абела Аганбегиана.

Абел Аганбегиан, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заведующий кафедрой Академии народного хозяйства при Правительстве РФ

«Девятый год идет подъем нашей экономики. Растут валовой внутренний продукт, промышленность, сельское хозяйство, реальные доходы на душу населения, инвестиции. Инфляция в 2006 году, наверное, первый раз будет ниже 10%. За последние 15 лет – это лучший результат. Уровень безработицы довольно низкий – меньше

6 млн. человек или 7% численности самодеятельного населения. В целом, немного стран в мире могут за последние 8 лет похвастаться столь высокими темпами развития. Среди них, конечно, Китай и Казахстан. Они растут лучше нас.

В 2006 году мы выходим на ряд рекордных показателей, о которых приятно сказать. Наш валовой внутренний продукт по курсу рубля и доллара достиг триллиона долларов. Капитализация российских компаний, которые номинированы на бирже, превысила триллион долларов – это 6 место в мире. Если смотреть по паритету покупательной способности, то объем нашего валового продукта 1,5 триллиона долларов – это 7 место в мире. Что касается средней зарплаты, то официально – это 400 долларов. Свыше 30% по официальным данным и более 40% по другим оценкам – это скрытая зарплата. Поэтому можно считать, что зарплата россиян существенно выше 600 долларов в месяц, что примерно соответствует уровню прибалтийских стран.

За счет чего мы растем? В значительной степени за счет факторов, которые от нас не зависят. В первую очередь, за счет крайне благоприятной конъюнктуры мирового рынка, за счет очень высоких экспортных цен. Однако не следует забывать, что в 2005 году произошел серьезный надлом в развитии нашего хозяйства – в 1,5 раза снизились темпы промышленного производства. И снизились они из-за того, что захлебнулся рост экспортных отраслей. Сейчас мы в таком интересном положении, что огромный рост экспорт-



Таблица 1. Основные экономические и социальные показатели 1997 – 2005 годы (прирост в % к предыдущему году)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 (ожд) |
|--|------|-------|-------|------|------|------|------|------|-------------|--------------|
| Валовый внутренний продукт | 0,9 | -4,9 | 5,4 | 10,0 | 5,1 | 4,7 | 7,3 | 7,1 | 6,2 | 6,5 |
| Объем промышленной продукции | 2,0 | -5,2 | 11,0 | 11,9 | 4,9 | 3,7 | 7,0 | 6,1 | 4,0 | 4,0 – 4,5 |
| Инвестиции в основной капитал | -5,0 | -12,0 | 5,3 | 17,4 | 10,0 | 2,8 | 12,5 | 10,9 | 10,5 | 11 |
| Производство сельского хозяйства | 1,5 | -3,2 | 4,1 | 7,7 | 7,5 | 1,5 | 1,3 | 1,6 | 2,0 | 1,0 |
| Реальные денежные доходы населения | 6,0 | -16,0 | -12,0 | 12,0 | 8,7 | 11,1 | 15,1 | 8,4 | 8,8 | 9 |
| Индекс потребительских цен (инфляция) прирост декабрь к декабрю месяца | 11,0 | 84,4 | 36,5 | 20,2 | 18,6 | 15,1 | 12,0 | 11,7 | 10,9 | 9-10 |

ных цен не влияет на физический объем экспорта. В прошлом году по физическому объему экспорт нефти и нефтепродуктов даже сократился.

Вторая проблема – возрастающие риски в отдельных секторах экономики. Риски нашей банковской системы всем известны. Сама по себе она очень слабая. Если сложить все активы наших банков, то они окажутся меньше, чем активы одного Дрезденер Банка. И причина слабости наших банков, преимущественно в том, что основные денежные средства идут мимо банков. Мимо банков идут все денежные средства в казначейство при Минфине, а это не только бюджет и внебюджетные государственные фонды, которые

Таблица 2. Социально-экономический кризис в России 1990 – 1998/99 годов и его преодоление (в % к докризисному 1989 г.)

| Показатели | Нижняя точка кризиса | 2006 год (ожидаемое) |
|--|----------------------|----------------------|
| Валовый внутренний продукт | 56 | 90 |
| Промышленность | 46 | 80 |
| Сельское хозяйство | 54 | 75 |
| Инвестиции | 21 | 45 |
| Реальные доходы на душу населения | 53 | 100 |
| Безработица (в % к численности самодельного населения) | 13 | 7 |
| Депопуляция населения (в тысячах человек в год) | 950 | 750 |

составляют 37% валового внутреннего продукта. Это также все хозрасчетные средства, которые зарабатывают бюджетные организации. Поэтому в сумме получается больше 50% валового внутреннего продукта. Стабилизационный фонд и «кубышки» населения также идут мимо банков. В результате наши банки не могут предоставить отечественным предприятиям средства для инвестиций в необходимом объеме.

Поэтому российские предприятия и организации, особенно крупные, размещают корпоративные облигации за рубежом или просто берут кредиты. Сейчас долг предприятий и организаций России, включая коммерческие банки, превысил 200 млрд. долларов. Например, Газпром должен 32 млрд. долларов, Роснефть – 12 млрд. долларов и т.д. И эти компании рассматривают вопрос о взятии новых кредитов за рубежом. Складывается парадоксальная ситуация – нам некуда девать валюту внутри страны – есть около 300 млрд. долларов и мы их вкладываем под 4,8% годовых за рубежом. А крупнейшие российские компании привлекают кредиты за рубежом под существенно более высокие проценты.

Следующий важный момент – инвестиции. Они растут быстрее валового продукта. Но это опережение не очень большое – всего в 1,5 раза. А ведь с 1989-го года, это докризисный год, общий объем инвестиций в России снизился за годы десятилетнего кризиса в 5 раз. Понятно, что когда инвестиции снизились в 5 раз, никакого обновления оборудования, машин, самих фондов физически быть не могло. Поэтому каждый год эти фонды старели на год. И поэтому средний год службы машин и оборудования в России сейчас 21 год. Такой ситуации нет ни в одной стране мира.

Принято считать нормальным сроком обновления 7-8 лет. В СССР он составлял 12 лет и все говорили, что это недопустимо плохо. Правда, сейчас благодаря тому, что каждый год инвестиции растут на 9-10%, средний срок службы машин и оборудования перестал расти. Он даже начинает немного снижаться, как и износ основных фондов. Раньше он был 52%, в этом году стал 51,5%, в следующем году, возможно, будет 51% и так далее. Когда это может дойти до нормальных сроков – не раньше, чем через 10 лет.

Поэтому мы нуждаемся в коренном обновлении фондов. Все знают, какая ситуация в энергетике. 16 регионов России зимой, по-видимому, будут дефицитными по электроэнергии. Причина в том, что не обновлялись фонды, не строились агрегаты. Отключение части Москвы от электроэнергии во время аварии летом 2005 года, связано с тем, что трансформаторы 40 лет не обновлялись, и они просто вышли из строя. Последнее время у нас много говорят о новой экономике, информационных технологиях, создании особых экономических зон. Но, если взять глобальные экономические и социальные показатели, то ряду из них мы сильно отстаем от развитых стран.

Таблица 3. Малый бизнес

| | Россия | США | Страны ЕС | Япония |
|--------------|--------|-----|-----------|--------|
| Доля ВВП | 11 | 40 | 70 | 61 |
| Доля занятых | 20 | 54 | 72 | 78 |

За счет чего мы можем развиваться? Главный двигатель развития любой страны – это инвестиции, если взять продолжительный период времени. В краткосрочной перспективе можно двигаться вперед за счет лучшего использования фондов. Но, если рассматривать перспективу 10, 20 или 30 лет, то становится очевидным, что существующие российские фонды безнадежно устарели.

Ни одной стране не удавалось устойчиво развиваться хотя бы на 5-6% год в течение 10, 15 или 20 лет с нормой инвестиций 18-25%. Для такого развития нужны инвестиции хотя бы 30%. Например, Казахстан сейчас имеет норму инвестиций 30%, Китай – 46%, Япония – 35% и так далее. СССР имел 40% норму инвестиции валового продукта при расчете в сопоставимых ценах. И России надо поднять норму инвестиций хотя бы процентов до 30. Сейчас мы инвестируем 160-180 млрд. долларов в год в основные фонды. А надо инвестировать под 300 млрд. долларов. Где взять инвестиции? Инвестиции берут из сбережений длинных денег, которых существует несколько источников.

Первый – это накопительные пенсии. Все работающие в рыночных странах отдают 10% своего годового дохода в пенсионные накопления. Женщины уходят на пенсию в 62 года, мужчины – в 65 лет. В итоге, когда в развитых странах человек выходит на пенсию, он оказывается

Таблица 4. Рейтинг России среди стран мира в 2006 году (ориентировочно)

| Показатель | Место |
|--|---------|
| Валовый внутренний продукт на душу населения | 30-40 |
| Реальные доходы населения | 40-50 |
| Индекс социального развития | 60-70 |
| Образование | 30 |
| Здравоохранение | 130-140 |
| Средняя продолжительность жизни | 100-110 |

значительно богаче тех, кто трудится. Поэтому самая привилегированная, самая обеспеченная прослойка рыночного общества – это пенсионеры, а пенсионные фонды обладают значительными ресурсами.

Второй источник инвестиций – средства страховых компаний. В рыночных странах все источники повышенной опасности должны быть застрахованы. Например, нельзя эксплуатировать здание, в котором собираются участники конференции, если оно не застраховано. Вы не можете ездить на автомобиле, если он не застрахован; не можете провести линию электропередач. Все должно быть застраховано – метановая шахта, самолет, трамвай, электричка и т.д. Причем суммы, на которые надо страховать, оказываются значительными. Они тесно связаны с оценкой стоимости жизни человека. Если в России наступит страховой случай, скажем, обрушится потолок, то в лучшем случае семье потерпевшего выплатят 100 тыс. рублей. В то же время Россия подписала конвенцию с авиакомпаниями о том, что если пассажир погибает в международном полете, то минимальная сумма выплат составит 150 тыс. долларов. Для сравнения в США стоимость жизни оценивается в 3 млн. долларов. Поэтому в развитых странах страховые компании имеют значительные средства, из которых черпают инвестиции. В России страховые компании пока очень бедные. У них активов всего на 20 млрд. долларов.

Третий источник инвестиций – это паевые фонды. В цивилизованных странах мало кто хранит свои сбережения в банках, потому что банковский процент обычно ниже уровня инфляции или на уровне инфляции. Поэтому сбережения не прирастут с точки зрения покупательской способности. Сбережения могут прирасти, если их положить в паевые фонды, которые растут в среднем на 6-7%. Паевые фонды существуют десятки лет, они аккумулировали сотни миллиардов долларов – это тоже длительные деньги.

И четвертый источник инвестиций – это банки. Я уже говорил про слабость нашей банковской системы.

Инвестиционные кредиты дают, в основном, Сбербанк и Внешторгбанк. Но в целом это меньше 10% от всех инвестиций. Предприятия и организации на 70% инвестируют за счет собственных средств амортизации, прибыли. На 10% за счет средств, которые они находят внутри страны. И на 20% за счет тех займов и заимствований различного рода, которые они делают за рубежом.

В России нет рыночной инфраструктуры инвестиций, нет рынка капитала. Поэтому нам нужно срочно создавать рыночную инфраструктуру инвестиций. Если мы завтра примем закон о накопительных пенсиях, законы об обязательном страховании различных рисков, освободим от налогов суммы, которые вкладываются в паевые фонды и обеспечим им защиту со стороны государства, то реальные средства накопятся только через 7-10 лет. А что делать эти годы?

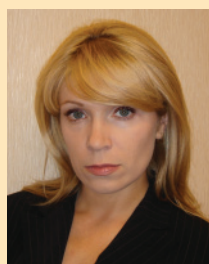
Есть две альтернативы. Первая – использовать золотовалютные резервы, профицит, стабилизационный фонд для того, чтобы обновлять фонды. Это можно сделать, если Центральный банк станет настоящим банком. В настоящее время Центральный банк практически не проводит банковских операций и почти не кредитует. В мировой практике ситуация иная. Зачем национальные центральные банки устанавливают ставку рефинансирования? Затем, что по этой ставке коммерческие банки могут получить кредиты. Скажем, 13 000 банков США могут получить кредиты под ставку рефинансирования, которую объявляет Федеральная резервная система. Почему бы нашему Центральному банку не объявить ставку рефинансирования в евро в размере, например, 6%, учитывая риски России, а не 3%, как в Европе. И не дать целевой кредит коммерческим банкам инвестиционного плана на обновление фондов. С тем чтобы банки давали эти средства предприятиям с учетом маржи, скажем, не более 1,5% для массового обновления своих фондов.

Предположим, что в следующем году Центральный банк России выдаст кредитов в размере 50 млрд. долларов на обновление фондов. Могут возникнуть опасения роста инфляции. Но, при этом никого не смущает, что примерно такую же сумму предприятия ежегодно занимают за рубежом. Причем отнюдь не для обновления фондов, а просто для расходов, что, конечно, подстегивает инфляцию.

Другая возможная альтернатива – предоставить самим предприятиям и организациям возможность инвестировать. Каким образом? Скажем, снизить налоги. А как можно снизить налоги, когда от них зависят расходы бюджета? Но у нас между расходами бюджета и доходами бюджета огромная подушка в виде профицита – 7% валового продукта. То есть можно бюджет сбалансировать, снизить налоги, не снижая расходов и так далее. Уверен, что какие-то возможности здесь есть. Я остановился на инвестициях. Все понимают, что инвестиции эффективны, если они связаны с инновациями. Но все начинается все-таки с инвестиций. И инновации тоже, естественно, требуют инвестиций».

Российская практика работы корпоративного секретаря

20 июня 2006 года Ассоциация независимых директоров, Международная финансовая корпорация и Глобальный форум по корпоративному управлению провели в Москве авторский семинар Дэвида Джексона (корпоративного секретаря ВР) 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, ОАО «МХК «ЕвроХим», РЖД, ТМК, ТНК-ВР, ТрансКредитБанк, ФБ ММВБ, ФК «УралСиб» и др. Обсуждению итогов семинара было посвящено специальное заседание Клуба корпоративных секретарей, созданного и работающего при Ассоциации независимых директоров. В ходе заседания корпоративные секретари российских компаний обсудили вопросы применимости лучших западных стандартов в российской практике. Ниже мы приводим мнение корпоративного секретаря ОАО «МХК «ЕвроХим» Анжелики Границы.



Анжелика Граница,
корпоративный секретарь
ОАО «МХК «ЕвроХим»

В России, как и в Великобритании, корпоративное управление во многом основывается не только на законодательных требованиях, но и на принципах, почерпнутых из лучшей международной практики. Таким образом, корпоративное управление достаточно творческий процесс, и его качество во многом определяется внутренними стандартами компании, высотой той корпоративной планки, которую устанавливает для себя компания, и людьми, выступающими идеологами или творцами процесса.

Совет директоров нашей компании, сформированный с участием независимых директоров, достаточно молод (в сентябре 2006 г. ему исполнился год). Возможно, это небольшой срок, особенно в сравнении с практикой деятельности совета директоров такой компании, как ВР. Но, интенсивность

и качество работы нашего совета директоров в течение этого года, в том числе и по результатам оценки компании сторонними экспертами, позволяют нам считать наш опыт в достаточной мере богатым и надеяться, что он окажется полезным профессионалам в сфере корпоративного управления.

Структура совета директоров

В настоящее время в состав нашего совета директоров входят шесть человек, пятеро из них позиционируются нашей компанией как независимые — с точки зрения критериев, разработанных в международной практике корпоративного управления. Каждый из членов совета — профессионал в той или иной сфере бизнеса, с хорошим образованием и богатым опытом руководства различными направлениями бизнеса.

Большинство членов совета директоров совмещают свою деятельность в совете с работой в комитетах. В настоящее время усилия членов совета распределены между тремя изначально созданными комитетами: по корпоративному управлению и кадрам, по аудиту и по стратегии. Согласно общепризнанным принципам лучшей практики корпоративного управления, комитет по корпоративному управлению и кадрам и комитет по аудиту имеют в своем составе исключительно независимых директоров и экспертов. В работе комитета по аудиту принимает участие также один внешний эксперт. Комитет по стратегии включает в свой состав генерального директора и руководителя подразделения стратегического планирования компании.

График работы совета директоров

Даты заседаний совет директоров назначил еще в самом начале своей деятельности — определенный день последней недели месяца. Таким образом, все участники заседаний (а это традиционно не только члены совета директоров, но и приглашаемые для участия в заседаниях по большинству вопросов топ-менеджеры компании — ее генеральный и финансовый директора), изначально знали, в каком режиме им предстоит готовиться к заседаниям и посещать их.

Отметим, что именно благодаря заранее утвержденному графику работы совета его члены пропустили не более одного заседания в течение девяти месяцев своей работы, до переизбрания на очередном годовом собрании.

Таким образом, деятельность совета директоров и комитетов имеет установившуюся цикличность с 1–2-месячными перерывами между заседаниями. Соответственно, вслед за описанным режимом работы совета, деятельность сотрудников аппарата совета директоров (в нашем случае он называется аппаратом корпоративного секретаря, поскольку функции корпоративного секретаря трактуются несколько шире, чем функции по обеспечению деятельности только совета директоров) ¹ разбилась на периоды — от одного заседания до другого. Разумеется, под этот режим постепенно были подстроены индивидуальные проекты, связанные с обучением, а также время отпусков и т. д.

Традиционно корпоративный секретарь выступает связующим звеном между акционерами и советом директоров. В большей степени это практикуется в публичных компаниях, однако подобная практика все чаще находит место и в нашей компании

Структура аппарата корпоративного секретаря

В отличие от ВР, аппарат корпоративного секретаря нашей компании не столь многочислен. В настоящее время в него, помимо корпоративного секретаря, входят только 3 сотрудника (правда, на сегодняшний день с советом директоров согласована возможность расширения аппарата до 5 человек). Достаточно ли этого количества сотрудников? Мы предполагаем, что количественный состав сотрудников напрямую зависит от того, каким образом распределены функции и выстроена модель взаимоотношений с внутренними подразделениями компании, прежде всего теми, которые отвечают за работу правления и за нормативно-методическое обеспечение деятельности общества (юридическим управлением и подразделением корпоративного финансирования). Например, многие инициативы, с которыми менеджмент обращается в совет директо-

¹ Согласно утвержденной компетенции, корпоративный секретарь должен обеспечивать:

- деятельность Совета директоров;
- подготовку и проведение собраний акционеров;
- надлежащее и своевременное рассмотрение обращений акционеров и разрешение конфликтов, связанных с нарушением прав акционеров (в том числе в связи с взаимодействием акционеров с регистратором общества);
- взаимодействие с исполнительными органами общества в целях получения информации и материалов;
- контроль за взаимодействием с регистратором общества.

При этом общество задекларировало в Положении о совете директоров независимость корпоративного секретаря от менеджмента компании и подотчетность совету директоров (в частности, корпоративный секретарь избирается советом директоров, а его полномочия прекращаются по решению. Размер и порядок вознаграждения корпоративного секретаря и сотрудников аппарата также устанавливает своим решением совет директоров).

ров, проходят предварительное рассмотрение юристами компании, контролирующими необходимость обращения в совет в соответствии с утвержденными компетенциями органов управления общества, а также участвующими в формировании проектов решений по вопросам компетенции совета, поступающим в совет директоров со стороны менеджмента. Кроме того, практикуется консультирование у юристов компании по вопросам, возникающим в ежедневной работе совета директоров и аппарата корпоративного секретаря. Практикуется также согласование документов, подготовленных сотрудниками аппарата и касающихся функционирования совета директоров (таких, как Положение о вознаграждении членов совета директоров, договоры — в их формальной части — с членами комитетов, экспертами), с финансовыми и налоговыми подразделениями, управлением бухгалтерского учета общества.

Мы придерживаемся мнения, что в нашей деятельности возможно задействовать интеллектуальный потенциал сотрудников указанных подразделений. Здесь ключевым вопросом, как это часто бывает, является построение рабочей модели взаимодействия с руководителями подразделений внутри компании. Кроме того, существует возможность обращения к внешним консультантам, например к юридической компании, с которой у общества заключен соответствующий договор.

Итак, сейчас нас 4 человека (включая корпоративного секретаря). И трое из нас имеют продолжительный опыт работы в области корпоративного управления, причем в сферах, не полностью пересекающихся друг с другом. Все сотрудники аппарата либо имеют два высших образования, либо получают второе высшее или бизнес-образование в настоящее время.

Исходя из той логики, что работа аппарата носит не чисто юридический, а скорее административный с юридическим уклоном характер, сотрудники подбирались с качественным опытом как в корпоративной, так и в административной сферах.

В настоящее время корпоративный секретарь формально является секретарем сразу всех комитетов, при этом функции секретаря комитета по аудиту и комитета по стратегии частично делегированы другим сотрудникам аппарата. Одновременно представляется важным, чтобы корпоративный секретарь не упускал из виду ни одного из обсуждаемых на комитетах вопросов, особенно те, которые должны быть рассмотрены на ближайшем заседании совета, поскольку зачастую именно корпоративный секретарь оказывается человеком, который видит картину корпоративных мероприятий в целом и понимает общий контекст и логику рассмотрения тех или иных вопросов от заседания к заседанию. Это позволяет, в частности, оперативно

знакомить с историей вопроса новых членов совета, комитетов, топ-менеджеров.

Основные принципы взаимодействия совета директоров и комитетов

Комитеты при совете директоров в настоящее время рассматривают практически все вопросы, которые в дальнейшем планируется обсуждать на заседаниях совета. Таким образом, можно считать, что компетенция совета директоров распределена между тремя комитетами для предварительного рассмотрения. При этом отдельные вопросы, которые контролируют в своей работе комитеты, не выносятся на заседания совета директоров или носят информационный характер. Часть вопросов носит «накопительный» характер: после неоднократных рассмотрений на комитетах, вопрос поступает в совет для окончательного согласования.

Принципы формирования повесток дня заседаний
Согласно Д. Джексону, корпоративный секретарь должен сделать так, чтобы в повестку дня были включены все необходимые вопросы, начиная с логики развития процессов внутри компании, к которым совет директоров имеет непосредственное отношение (например, разработка / корректировка стратегии, анализ качества управления рисками, бюджетирование и пр.), и до реализации корпоративных процедур — регулярных (созыв очередных собраний акционеров), «чрезвычайных» (вопросы, появляющиеся по инициативе акционеров, отдельных членов совета директоров, руководителей комитетов, исполнительных органов). В повестку дня включаются также вопросы, рассмотрение которых необходимо в соответствии с решениями предыдущих заседаний Совета.

За год работы были опробованы разные варианты формирования плана работы Совета и его комитетов. В настоящее время мы стараемся заблаговременно готовить сводную наглядную, форму, объединяющую информацию по всем вопросам, планируемыми к рассмотрению в течение очередного «цикла» заседаний. Параллельно определяем даты этих заседаний (форма готовится, конечно же, корпоративным секретарем, согласовывается с председателями комитетов и, по итогам этих обсуждений, — с председателем совета директоров). Подготовленная форма предоставляется всем без исключения членам совета, независимо от того, в какой комитет они входят. Таким образом, члены совета имеют полное представление обо всех планируемых к рассмотрению темах, иногда стараются совмещать обсуждение одного «общего» вопроса на разных комитетах. Кроме того, председатель совета директоров в нашей компании работает во всех комитетах, получает, таким образом, полное и своевременное представление о деятельности комитетов и заблаговременно участвует в обсуждении всех вопросов,

вынесение которых планируется на заседание Совета директоров, контролируя информационные потоки совета.

В формировании повесток дня заседаний принимают участие как члены Совета директоров (в большей степени, конечно же, Председатель Совета директоров и председатели комитетов), так и исполнительные органы. Кроме того, существует ряд вопросов, которые включаются в повестки согласно рабочему плану, соблюдение которого контролируется Корпоративным секретарем, а также планам проектов, составляемых Корпоративным секретарем и сотрудниками аппарата под каждое без исключения корпоративное мероприятие.

В работе Совета директоров есть ряд регулярных вопросов, которые слушаются от заседания к заседанию — например, отчеты Правления и комитетов за прошедший период, отчеты основных дирекций Общества. Информация в обязательном порядке направляется Генеральному директору, который получает возможность своевременно выдать поручение о подготовке того или иного материала, а также обратиться в Совет директоров с просьбой о переносе рассмотрения вопроса по каким-либо причинам. При этом руководители комитетов предпочитают дополнительно обсуждать вопросы повестки дня ближайших заседаний с Генеральным директором и ответственными за вопрос топ-менеджерами.

Итоговая информация направляется членам совета директоров, комитетов, генеральному директору и внутреннему аудиту (преимущественно, по вопросам комитета по аудиту) в форме уведомлений. Направление уведомлений (несмотря на то, что все участники заседаний ознакомлены с планом работы на период) мы стараемся осуществлять не позднее 6–7 дней до даты заседания.

Материалы заседаний совета директоров

В своем докладе Дэвид Джексон говорил о тех сложностях, с которыми сталкивался совет директоров ВР, например о чрезвычайно объемных и плохо структурированных материалах, поступавших порой совет директоров в форме огромных отчетов. С подобными проблемами столкнулся в начале своей деятельности и наш совет директоров. Но благодаря своевременным рекомендациям председателя совета и руководителей комитетов материалы и регулярные отчеты совету директоров о деятельности компании приобрели со временем более короткие формы.

Конечно же, мы по-прежнему получаем «весомые» материалы (объем которых значительно превышает принципиальные четыре страницы, на которых акцентировал наше внимание Дэвид) по вопросам, связанным, например, с анализом отдельных сфер бизнеса,

стратегическими аспектами, регулярной отчетностью основных подразделений компании, инвестиционными проектами. Но и здесь нельзя не отметить прогресс в способах и форме представления и структурирования материалов: обычно материалы имеют как краткие сводные формы, так и развернутые детальные фрагменты, позволяющие членам Совета директоров найти ответы на заинтересовавшие их при рассмотрении сводных форм вопросы.

Содержание материалов, поступающих в совет директоров от менеджмента, подвергается предварительному просмотру: некоторые материалы по специальному (профильным) вопросам смотрят (и, как правило, заранее участвуют в их корректировке) руководители комитетов; материалы более общего характера (и, в обязательном порядке проекты решений к ним), смотрим мы и задаем уточняющие вопросы, а иногда просим изменить/сократить/конкретизировать пояснительную часть документов или вносим такие изменения сами, поскольку зачастую эффективней регулировать форму предоставления материалов самостоятельно, четко зная требования членов Совета директоров к формату предоставления материалов.

Ряд материалов готовится силами сотрудников аппарата корпоративного секретаря (как правило, это материалы, связанные с проведением корпоративных процедур, внесением изменений во внутренние документы, связанные с деятельностью совета, поручениями совета директоров, выданными корпоративному секретарю, а также требованиями, поступающими от акционеров общества). Иногда подобные материалы и проекты решений по вопросам перед предоставлением членам совета директоров и комитетов направляются нами в профильные подразделения компании на согласование отдельных аспектов (юридических, налоговых, финансовых и общеметодологических).

Официальное уведомление о заседании (с указанием повестки дня) члены совета директоров получают за семь дней (напомню, что при этом за 4 недели до заседания они получают график проведения заседаний и примерно за 3 недели до заседания — примерный перечень планируемых к рассмотрению вопросов).

Несколько сложнее обстоят дела со сроками направления членам Совета директоров материалов заседаний, поскольку менеджменту не всегда удается заблаговременно подготовить объемные материалы. К тому же, как правило, между подготовкой материала и его направлением на заседание совета директоров проходит заседание профильного комитета, которое, по разным причинам, не всегда целесообразно проводить за 7–8 дней до даты заседания Совета директоров.

С подобными ситуациями сталкиваются, по всей видимости, многие советы, директора которых не могут несколько раз в течение, например, месяца, приезжать на заседания, а вопросы настолько значимы, что их решение в заочном порядке не представляется эффективным. Ситуации, о которых упоминал Дэвид, когда заседания комитетов проходят накануне заседания совета, в нашей практике также встречаются.

Таким образом, жесткий, с точки зрения Дэвида, семидневный срок для направления материалов, в нашем

случае иногда оказывается еще более жестким. В этих случаях вопрос о рассмотрении материалов на заседаниях комитетов/совета директоров или о переносе их рассмотрения на следующее заседание решается Председателем Совета/руководителями комитетов, исходя из актуальности вопроса и комплексной логики деятельности совета.

С нашей точки зрения, в какой-то степени помочь в вопросе обеспечения своевременного доступа членов совета директоров и комитетов к материалам (а также

О компании "МХК ЕвроХим"

Минерально-химическая компания «ЕвроХим», созданная в 2001 г., является крупнейшей агрохимической компанией России, входит в десятку мировых лидеров по производству удобрений. «ЕвроХим» объединяет предприятия по добыче сырья и производству минеральных удобрений, продукции органического синтеза, кормовых фосфатов, транспортные подразделения и широкую сбытовую сеть в России и за рубежом. Ежегодный рост консолидированного оборота компании составляет 25%. В 2005 г. оборот МХК «ЕвроХим» составил 1891 млн долл. США. Численность сотрудников, занятых на всех предприятиях МХК «ЕвроХим»,) на 01.01.2006 г составила 29 753 человек

Действующий состав совета директоров

Иоффе Яков Евгеньевич — председатель совета директоров. Окончил физико-технический факультет Ленинградского политехнического института, имеет степень MBA INSEAD. В разные годы работал в парижском отделении McKinsey, компании Renault, возглавлял издательский дом Hatier, занимал должность генерального директора ОАО «Большевик» (компания Danone).

Адриенссен Шарль — член совета директоров, председатель комитета совета директоров по корпоративному управлению и кадрам. Окончил Венский университет, а также факультет юриспруденции Университета в Антверпене (Бельгия). С 1999 г. — независимый директор, консультант, преподаватель по корпоративному управлению. В настоящее время является членом советов директоров компаний EPS SA, Фонд «Green Facts», Outhere SA., Sebastien Holdings SA. Президент компании VLORO. (Координационный Совет фландрии по территориальному планированию) и Председатель компании Bastille Investments SA. Имеет большой опыт дипломатической работы.

де Валухофф Алекс — член совета директоров, председатель комитета по аудиту совета директоров. Окончил Международную высшую школу (International High School) в Гренобле, имеет степень MBA Ecole Superieure de Commerce de Paris. С 2002 г. работал в ОАО «Мебельная компания «Шатура» заместителем Генерального директора, директором по финансам, корпоративному управлению и стратегии. Член совета директоров ОАО «МК «Шатура». В 1999–2002 гг. был генеральным директором ЗАО «Европейская мебельная компания».

Попов Сергей Викторович — член совета директоров. Один из основателей Урало-Сибирской торгово-промышленной компании, Промышленной группы МДМ, занимал руководящие позиции в этих компаниях. Член совета директоров нескольких крупных российских компаний.

Родзянко Алексис — член совета директоров. Окончил Высшую школу Чарлзтаун (Нью-Йорк), получил степень MBA колледжа в Дортмуте и степень MBA в Колумбийском университете. Работал в Arthur Andersen, Manufacturers Hanover/Chemical Bank (Нью-Йорк) в должности управляющего директора, занимал пост председателя правления United City Bank (Москва), возглавлял работу компании JP Morgan в России. С 2001 г. является управляющим директором Deutsche Bank в России, с 2002 г. — Председатель правления ООО «Дойче Банк».

Росснагель Пауль — член совета директоров, председатель комитета совета директоров по стратегии. Окончил Ленинградский инженерно-экономический институт, а также Аахенский технический институт (RWTH, Германия). Работал на ответственных постах в крупных машиностроительных компаниях в Германии. С 1987 г. работал в Siemens AG. Возглавлял отдел стратегических проектов, руководил проектами в сфере слияний и поглощений.

проведения при необходимости ретроспективного анализа истории вопроса) может создание информационного ресурса для директоров, в котором будет размещена необходимая для их деятельности информация — как актуальная для ближайших заседаний, так и справочно-отчетного характера. В настоящее время нами ведется работа по созданию такого ресурса. При этом нельзя не согласиться с доводами Д. Джексона о неоднозначности такого решения, в том числе и с точки зрения защиты конфиденциальности информации. Однако, на наш взгляд, обойтись без электронного документооборота в настоящее время стало невозможно, и в этом случае специальный корпоративный портал является более безопасным инструментом информирования членов совета директоров, чем, например, электронная почта.

Программа и продолжительность заседания совета директоров

Получая от нас программу заседания (с информацией о результатах рассмотрения вопросов на комитетах, процедурными моментами и, конечно же, проектами решений), председатель совета директоров определяет временные рамки рассмотрения вопросов на заседании: по одним вопросам он может запланировать только краткий информационный отчет, а по другим — продолжительную дискуссию.

В настоящее время нам сложно сравниться с ВР по продолжительности заседаний, где она составляет около 6 часов. У нас этот показатель в полтора раза больше, чем в ВР! Нужно сказать, что и эти временные рамки стали возможны только через некоторое время после начала работы совета — благодаря более тщательной предварительной проработке вопросов и более качественной подготовке документов к заседаниям (и, конечно же, тому, что члены совета достаточно быстро разобрались в специфике и нюансах бизнеса компании).

Протоколы заседаний

На заседаниях совета директоров со стороны аппарата присутствует только корпоративный секретарь. На заседаниях комитетов по аудиту и стратегии корпоративный секретарь присутствует при обсуждении либо всех вопросов, либо выборочно. Во время заседаний пишется конспект, который впоследствии превращается в протокол заседания. При этом для комитетов может делаться как подробный, так и краткий протокол. По результатам заседаний совета директоров мы стараемся делать протокол достаточно кратким — с отражением только основных этапов обсуждения вопроса. Я согласна с Дэвидом, что после проведения заседания и согласования протокола с его участниками ценность представляют именно принятые решения, а не информация о пути к ним.

Протокол заседания совета директоров составляется корпоративным секретарем в течение 1–3 дней с даты заседания и, по возможности, сразу согласуется с председателем. В случае когда в рамках заседания не возникало большого числа дополнительных вопросов, составление протокола не требует значительного времени, поскольку проекты решений готовятся заранее. Согласованный с председателем протокол мы стараемся как можно быстрее направить генеральному директору компании, ведь зачастую в нем содержатся не только решения, но и планы на ближайшие заседания, подготовку материалов для которых следует начинать незамедлительно.

Один из экземпляров протокола мы направляем на согласование всем членам совета директоров, принимавшим участие в заседании. Таким образом, в период между заседаниями мы узнаем о каких-либо несогласиях членов совета директоров с протоколом. Если член совета директоров имеет особое мнение по вопросу, ему предоставляется право направить его в общество вместе с экземпляром согласуемого протокола. После согласования членами совета директоров, копия протокола официально поступает в общество. По требованию руководителей подразделений компании им выдаются выписки из протокола заседания за подписью корпоративного секретаря.

Контроль выполнения решений совета директоров

Как уже упоминалось выше, повестки дня конкретных заседаний совета директоров (и предшествующих им заседаний профильных комитетов) каждый раз проверяются на включение в них вопросов, которые в свое время являлись решениями — поручениями совета директоров.

Для учета таких поручений, а также для целей контроля выполнения решений совета директоров, не планируемых к дальнейшему рассмотрению, корпоративным секретарем ведется реестр выполнения решений Совета. Реестр существует в произвольной форме и используется, как правило, только сотрудниками аппарата. Реестр позволяет в оперативном режиме готовить информацию об итогах выполнения решений совета, а также отслеживать стадию выполнения решения и предоставлять информацию членам совета директоров о вопросах, рассмотрение которых было отложено.

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

28 сентября состоялось заседание Комитета АНД по Членству и Этике, на котором в состав Ассоциации были приняты следующие кандидаты:

- Г-жа Андреева А.С.**, руководитель службы комплаенса, Alcoa (Москва).
- Г-жа Буянова О.Н.**, генеральный директор, ООО «ФлэшКомм» (Москва).
- Г-н Гайдар Е.Т.**, директор, Институт экономики переходного периода (Москва).
- Г-н Гончаров А.П.**, начальник территориального отдела по Ярославской обл., РО ФСФР России в ЦФО (Ярославль).
- Г-н Гумаров С.С.**, директор, учредитель, ТОО «Импульс» (г. Атырау, Казахстан).
- Г-жа Демина О.В.**, начальник Отдела развития и связей с общественностью, Аудиторско – консалтинговая группа ЗАО «АРНИ» (Москва).
- Г-н Дукельский В.Л.**, управляющий партнер, D2 Consulting (Москва).
- Г-н Ермолаев С.Н.**, генеральный директор, ООО «Сальватор» (Москва).
- Г-н Жмуренко Н.С.**, вице-президент по финансам, ФГУП «Космическая связь» (Москва).
- Г-жа Золотарева С.Е.**, генеральный директор, Аудиторско – консалтинговая группа ЗАО «АРНИ» (Москва).
- Г-жа Ивановская М.В.**, заместитель генерального директора, Business Training Company (Москва).
- Г-н Итон Джеффри**, директор Представительства, KONE Elevators Corp. (Москва).
- Г-н Кленин А.А.**, финансовый директор, член СД, Сеть универсамов «Патэрсон» (Москва).
- Г-н Корниец С.Л.**, вице-президент, член СД, КБ «Московский Капитал» (Москва).
- Г-н Мелешин В.Л.**, генеральный директор, НП «Столичное Паевое Общество» (Москва).
- Г-н Морозов М.М.**, начальник управления корпоративных отношений, ЗАО «Русская Содовая Компания» (Москва).
- Г-н Москвин А.А.**, директор, ЗАО «Регион фاینэнс» (Ярославль).
- Г-н Петренко А.В.**, начальник департамента аудита, Аудиторско – консалтинговая группа ЗАО «АРНИ» (Москва).
- Г-н Семенов А.С.**, главный редактор журнала “Акционерное общество: вопросы корпоративного управления” (Москва).
- Г-н Скворцов Р.П.**, генеральный директор, ООО «ШООРИ-ПАРТС» (Москва).
- Г-н Удалов В.В.**, глава Представительства, HSBC Private Bank (Suisse) SA Московское Представительство.

Россия, 119002, Москва,
ул. Арбат, 36/2, стр.3
Телефон:
7 (495) 739-43-18/19
Факс: 7(495) 411-75-66
www.nand.ru
E-Mail:info@nand.ru

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

© 2007 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.