

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Александр Изосимов:
Независимые директора
заставляют публично
объяснять, что происходит
внутри компании 1

Новости АНД 2

Мнение директора 4

PricewaterhouseCoopers
заинтересована в развитии
института независимых
директоров в России 4

Корпоративное управление
в банковском секторе 5

Корпоративное управление
как вектор перемен 6

Наши проекты

Коллективный портрет
независимого директора 8

Национальная премия
«Директор года – 2006» 10

Практика корпоративного управления

Основные направления
совершенствования практики
корпоративного управления
в группе компаний «Интеррос» 15

Новые члены АНД 20

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА ЗАСТАВЛЯЮТ ПУБЛИЧНО ОБЪЯСНЯТЬ, ЧТО ПРОИСХОДИТ ВНУТРИ КОМПАНИИ



Александр Изосимов,
генеральный директор
ОАО «ВымпелКом»

Становление корпоративного управления как института в России сейчас можно считать ключевым процессом. Он определяет, что будет происходить с бизнесом в России в следующем десятилетии. Когда мы говорим о независимых директорах, может быть, не всем до конца понятна та роль, которую эти люди должны исполнять, и почему она так важна.

В компании «ВымпелКом», где я работаю, нет контролирующего акционера. И в этом смысле наша компания уникальна. В большинстве российских компаний существуют акционеры, которые их контролируют. И естественно, эти акционеры обладают большинством в совете директоров. Практика показывает, что в компаниях нередко

возникают ситуации, когда интересы большого акционера вступают в конфликт с интересами малого – миноритарного акционера. Кроме этого, интересы большого акционера могут вступать в конфликт с интересами самой компании.

И, собственно говоря, единственные люди в совете директоров, в чьи обязанности входит отстаивание интересов компании, – это независимые директора. Их присутствие должно обеспечивать объективность процессов, которые происходят внутри компании, объективность принятия решений. Казалось бы, что может быть проще? Давайте введем в совет той или иной компании независимых директоров, которые будут следить за ее правильным развитием и защищать интересы миноритарных акционеров. Почему же не так просто найти независимых директоров и привлечь их к работе в совете?

На мой взгляд, этому может быть несколько объяснений. Прежде всего, большим акционерам не всегда удобно работать с независимыми директорами, которые имеют свойство иногда высказываться против и блокировать решения. Независимые директора заставляют публично объяснять, что происходит внутри компании, почему были приняты те или иные решения. Поэтому, естественно, присутствие реальных независимых директоров в совете может создавать неудобства для контролирующих акционеров.

[Продолжение на странице 2](#)

Во-вторых, роль независимого директора на самом деле далеко не однозначна. Независимый директор может высказывать свое мнение. Если устав или структура корпоративного управления позволяют, – голосовать за принятие или непринятие того или иного решения. Но у независимого директора нет возможности напрямую влиять на процесс, зато есть разделенная ответственность. Это особенно актуально, если говорить о компаниях, имеющих листинг в Нью-Йорке или в Лондоне. Если дело доходит до судебных исков, для независимого директора наравне с другими наступает юридическая ответственность.

Третий аспект – у независимого директора, естественно, должна быть мотивация. Прийти в совет, где нет конкретных задач, где нет необходимости принимать стратегические решения и нет возможности их контролировать, и при этом отвечать по всей строгости, скажем, американского закона – далеко не все к этому готовы. Поэтому привлечение

независимых директоров «высокого калибра», которые могли бы внести реальный интеллектуальный вклад в развитие компании, оказывается непростой задачей. Кроме этого, естественно, далеко не все независимые директора хотят быть вовлеченными в корпоративные конфликты, которые время от времени возникают в компаниях. А когда наступает кризис, звонки и встречи в самых различных форматах идут практически каждый день. Это большая нагрузка на независимого директора, в том числе и эмоциональная.

И тем не менее я уверен, что институт независимых директоров в России будет активно развиваться. Потому что ему нет альтернативы. В 1996 году «ВымпелКом» была первой российской компанией, вышедшей на биржу в Нью-Йорке. А сейчас листинг на той или иной бирже имеют уже свыше 100 российских компаний. И волна российских IPO не только не затухает, а наоборот, продолжает расти.

Новости АНД



16 января 2007 г. Юрий Войцеховский, член Наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров избран президентом и председателем правления «Стандарт Банка». Г-н Войцеховский с 2005 г. занимал пост независимого директора в совете директоров «Стандарт Банка». Имеет опыт работы в головном офисе Европейского банка реконструкции и развития в Лондоне. Обладает степенью магистра финансов Лондонской школы бизнеса и дипломом факультета международного бизнеса Копенгагенского университета.

20 декабря в издательстве «Альпина бизнес букс» вышло 2-х томное подарочное издание «Практика корпоративного управления», подготовленное Ассоциацией независимых директоров совместно с Harvard Business Review. В первом томе рассматривается международная практика организации работы совета директоров компании: его обязанности,

функции, основные процедуры и принципы взаимоотношений с менеджерами и акционерами. В основу второго тома издания легли материалы по российской практике корпоративного управления в компаниях, торгуемых на российских и международных биржах, компаниях, готовящихся к выходу на IPO или к частному размещению, а также в частных непубличных компаниях и акционерных обществах с государственным участием. Значительное внимание уделено освещению наиболее актуальных для российского рынка вопросов корпоративного управления на конкретных примерах, что дает взгляд «изнутри» на организацию работы совета директоров, выстраивание отношений с акционерами и формирование системы раскрытия информации. Большинство материалов подготовлено директорами-практиками, членами АНД. Издание выпущено эксклюзивным тиражом и ориентировано на председателей и членов советов директоров, владельцев бизнеса.



Очевидная проблема российского бизнеса – повышение доверия со стороны инвесторов. Понятно, что чем лучше работает институт независимых директоров, тем больше уверенности в том, что наше корпоративное управление приближается к стандартам европейских или американских бирж. И соответственно, тем надежнее мы выстраиваем мост доверия между инвестиционным сообществом и российским бизнесом.

Как независимый директор я работаю в составе совета директоров двух компаний – «Балтики» и «Объединенных кондитеров». Если говорить о первой компании, то у меня всегда была мечта принять участие в создании с нуля или развитии бренда, который стал бы известен далеко за пределами России. И «Балтика» является таким брендом в области товаров широкого потребления. Поэтому мне очень интересно работать в совете директоров этой компании. Тем более что у меня уже был опыт работы в индустрии FMCG.

Меня нередко спрашивают: «Как удастся совмещать работу генерального директора компании «ВымпелКом» и независимого директора в компании «Балтика», не мешает ли это основной работе?» Уверен, не мешает, а наоборот, помогает с точки зрения приобретения нового опыта. Любому менеджеру необходимо постоянно себя развивать. Если постоянно «вариться в собственном соку», очень быстро истощается запас идей. И работа в совете директоров компании с другого рынка является замечательным инструментом для постоянного профессионального роста.

*По материалам совместной пресс-конференции
Ассоциации независимых директоров
и PricewaterhouseCoopers 12 декабря 2006 г.*

14 декабря Ассоциация независимых директоров и международная аудиторско-консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers провели в отеле «Националь» торжественную церемонию награждения победителей Национальной премии «Директор года – 2006». В мероприятии приняли участие свыше 200 гостей – представителей более чем 100 компаний и организаций. Награды победителям и лауреатам премии «Директор года – 2006» вручили Председатель Наблюдательного совета АНД Александр Иконников, партнер PricewaterhouseCoopers, директор по консультационным услугам в Восточной и Центральной Европе Марк Окес-Войси, главный советник по юридическим вопросам и секретарь совета директоров ОАО «ВымпелКом» Джеффри МакГи.

12 декабря в отеле «Мариотт Гранд» состоялось подведение итогов и объявление результатов Национальной премии «Директор года – 2006», организованной Ассоциацией независимых директоров и аудиторско-консалтинговой компанией PricewaterhouseCoopers при поддержке генерального спонсора ОАО «ВымпелКом». Премия отмечает личный вклад в развитие и совершенствование системы корпоративного управления российских компаний в соответствии с лучшей практикой и международными стандартами. В своем выступлении генеральный директор ОАО «ВымпелКом» Александр Изосимов подчеркнул важность дальнейшего совершенствования для российских компаний

системы корпоративного управления и остановился на ряде позитивных тенденций в данной сфере. Как отметил в своем выступлении Управляющий партнер PricewaterhouseCoopers Майк Кубена, «Директор года» – единственная премия, присуждаемая наиболее достойным представителям корпоративного сообщества. Несмотря на то, что в России этот институт сравнительно молод, круг компаний и профессионалов, активно внедряющих лучшую практику корпоративного управления, постоянно растет. И Премия призвана стимулировать дальнейшее развитие данной сферы. В своем выступлении исполнительный директор АНД Александр Филатов сделал акцент на роли в современных условиях института независимых директоров. Согласно результатам исследования, проведенного Ассоциацией независимых директоров, осенью 2006 г. независимые директора все шире вовлечены в реформу корпоративного управления в компаниях, активно участвуют в формировании стратегии развития, выступают гарантами защиты прав акционеров. В конце выступления Александр Филатов от имени Экспертного совета объявил победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года – 2006».

5 декабря состоялось заседание Комитета АНД по Членству и Этике, на котором в состав Ассоциации со статусом «Директор» были приняты 16 кандидатов, со статусом «Эксперт» – 10 кандидатов.

PRICEWATERHOUSECOOPERS ЗАИНТЕРЕСОВАНА В РАЗВИТИИ ИНСТИТУТА НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В РОССИИ



Майк Кубена,
управляющий партнёр
PricewaterhouseCoopers

Если несколько лет назад корпоративное управление в России считалось своего рода витриной компании, то сегодня все шире признается важность этого института. Что является главной движущей силой развития корпоративного управления в России? Стремление компаний выйти на рынки капитала, а также наладить сотрудничество с крупнейшими игроками

на этом рынке. В качестве примера можно привести недавнее проведение IPO компанией «Роснефть», когда были четко сформулированы и представлены обязательства по соблюдению принципов корпоративного управления.

Число российских компаний, выходящих на международные рынки, растет из года в год. И в этой связи возрастает важность хорошо налаженной системы корпоративного управления. Это дает возможность компаниям находить правильные пути взаимодействия с потенциальными партнерами и клиентами. Компании, способные продемонстрировать высокий уровень корпоративного управления и надежную работу в этом направлении, в итоге получают преимущества как с точки зрения укрепления позиций на рынке, так и с точки зрения повышения их акционерной стоимости.

Можно ожидать, что число IPO российских компаний продолжит расти. Но IPO – это только начало длинного пути. Большое значение имеет качество управления компанией. Если это перевести на язык корпоративного управления, то, прежде всего, это увеличение прозрачности, усиление механизмов контроля, повышение качества раскрытия информации. Безусловно, эти вопросы интересуют инвесторов после проведения IPO.

Насколько актуально для России развитие института независимых директоров? Концепция независимых директоров не является обязательным компонентом хорошего корпоративного управления. Компания может пригласить независимых директоров, но это не гарантирует наличия сильной системы корпоративного управления. Тем не менее работа независимых директоров в составе совета является важным индикатором того, что компания намерена двигаться в правильном направлении.

Если сравнить практику деятельности советов директоров в России с европейскими странами и США, мы увидим ряд существенных различий. Во-первых, в процентном отношении количество независимых директоров в составе советов директоров в России

значительно меньше, чем в США и европейских странах. В них на долю независимых директоров нередко приходится большая часть членов советов.

Другое важное отличие от США и европейских стран связано с наличием и функциями комитетов при советах директоров. В России комитеты гораздо менее представительны и значимы по сравнению с США и странами Европы. Хорошей практикой для России можно считать создание в целом ряде компаний комитетов по аудиту и включение в их состав финансовых специалистов. В целом ряде случаев такие комитеты работают достаточно эффективно. В то же время есть немало примеров того, что комитеты по аудиту либо вообще не созданы, либо работают неэффективно по причине отсутствия в их составе специалистов с достаточными знаниями и опытом.

Наличие в совете директоров эффективно работающего комитета по аудиту влияет на прозрачность компании. Не секрет, что уровень ожиданий со стороны таких заинтересованных сторон, как банки, биржи и инвесторы, в отношении прозрачности компаний постоянно растет. И это особенно верно по отношению к развивающимся рынкам. Но если попробовать сравнить уровень прозрачности российских компаний с европейскими или американскими компаниями, то результат будет не таким очевидным, так как нужно учитывать и другие факторы.

PricewaterhouseCoopers заинтересована в развитии института независимых директоров в России. В качестве консультантов по вопросам финансово-хозяйственной деятельности и аудиторов мы видим свою роль в повышении уровня прозрачности российских компаний. Это соответствует нашей основной задаче, или, говоря на корпоративном языке, миссии. Рост прозрачности компаний, как я говорил, одновременно обеспечивает повышение их акционерной стоимости.

В 2006 году наша компания совместно с Ассоциацией независимых директоров выступила организатором Национальной премии «Директор года». В рамках проекта сотрудниками отдела корпоративного управления в российских компаниях была проведена большая исследовательская работа с акцентом на роли независимых директоров. Цель Национальной премии «Директор года» заключается не только в том, чтобы повысить уровень информированности относительно вопросов корпоративного управления. Не менее важно еще раз признать и подчеркнуть роль независимых директоров в этих процессах.

Российская и международная практика убеждает нас в том, что хорошего независимого директора создает скорее опыт, а не образование. Скажем, Билл Гейтс, который не получил формального образования по специальности, наверное, самый желанный член любого совета директоров. Надеемся, что Премия будет способствовать тому, чтобы авторитетные специалисты, занятые в бизнесе, в академических исследовательских институтах и других сферах, с готовностью и желанием приходили в советы директоров в качестве независимых директоров. Считаем, что Премия «Директор года» в полной мере соответствует нашей миссии, и будем в дальнейшем активно развивать данный проект.

Корпоративное управление в банковском секторе



Интервью с Патриком Лютернауэром, старшим руководителем программ технического содействия в области финансовых рынков Международной финансовой корпорации (IFC), руководителем проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России».

Зачем корпоративное управление банкам?

Роль банков в развитии экономики и обеспечении процветания страны огромна. К числу наиболее значимых функций банков относятся: обеспечение доступа к финансовым ресурсам; проведение платежей и расчетов; управление финансовыми средствами; консультирование по вопросам развития бизнеса. Опыт прошлых лет свидетельствует о том, что низкий уровень корпоративного управления в банковском секторе стал основной причиной макроэкономического и финансового кризисов в Азии в 1997 году и в России в 1998 году. Согласно результатам проведенного Всемирным банком исследования, в развивающихся странах затраты на рекапитализацию банковского сектора после финансового кризиса могут достигать в среднем 15% ВВП. Поэтому вопросы обеспечения надлежащего корпоративного управления в банковском секторе особенно актуальны.

Есть ли отличия системы корпоративного управления в банках от других акционерных обществ, работающих в нефинансовом секторе экономики?

В системе корпоративного управления банков особый акцент делается на адекватность системы контроля, достоверность отчетности, качество аудита и надзор со стороны руководящих органов. Банковская деятельность относится к наиболее регулируемым видам экономической деятельности в любой стране мира и что именно в банковском секторе действует большое количество многосторонних международных организаций, занимающихся вопросами регулирования банковской деятельности. К числу наиболее влиятельных организаций такого рода относится Базельский комитет по банковскому надзору (www.bis.org).

Есть ли у российских банков потребность в независимых директорах, какие директора нужны кредитным организациям?

В нашем последнем исследовании, в котором участвовали 82 банка, их активы составляют 20% активов всего российского банковского сектора, 60% респондентов отметили, что имеют независимых директоров в своих советах. Несмотря на то, что это значительное улучшение по сравнению с результатами подобного исследования, проведенного нами три года назад,

у меня есть сомнения по поводу степени независимости этих директоров. Имея в рамках проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе» доступ в советы директоров российских банков, я вижу необходимость дальнейшего обучения независимых директоров. Судя по всему, Ассоциация независимых директоров не останется без работы в ближайшем будущем. Что касается квалификации, думаю, что директор должен быть финансово грамотным и быть знакомым со спецификой финансового сектора, иметь достаточно времени и желания работать в составе совета директоров. Директор должен обладать безупречной репутацией, соответствовать общей культуре банка и быть способным представлять банк публично.

Каковы результаты работы проекта IFC «Корпоративное управление в банковском секторе России»?

IFC приступила к реализации проекта «Корпоративное управление в банковском секторе России» летом 2004 года при поддержке Государственного Секретариата Швейцарии по Экономике (SECO). Специалисты проекта консультировали российские банки, банковские ассоциации и некоммерческие организации по вопросам совершенствования практики корпоративного управления в кредитных организациях. Проект также сотрудничал с законодательными и исполнительными органами Российской Федерации по вопросам разработки новых законов и нормативных актов, и содействовал диалогу между законодательными органами, правительственными учреждениями и частным сектором.

В рамках проекта эксперты:

- Провели 42 специализированных семинара, в которых приняли участие свыше 1100 представителей 343 банков, банковских ассоциаций и государственных учреждений;
- Предоставили 94 индивидуальные консультации 24 банкам;
- Проанализировали и рекомендовали внести изменения в 245 внутренних документов банков;
- Дали комментарии по проектам документов ЦБ РФ в области совершенствования корпоративного управления;
- Дали рекомендации Министерству экономического развития и торговли РФ по новому законодательству о сделках с заинтересованностью, о поглощениях, и о регулировании деятельности регистраторов.

В результате, 88 % клиентов проекта отметили, что улучшения в корпоративном управлении были достигнуты ими благодаря работе с IFC.

Каковы перспективы использования опыта, наработанного Проектом, российскими банками?

Все наши материалы доступны на сайте Проекта (www.ifc.org/rbcg) и на компакт-диске, выпущенном для публичного пользования. Если банкам нужны специализированные консультации по вопросам корпоративного управления, рекомендую обратиться за помощью к аудиторам, в рейтинговые агентства, банковские ассоциации и в Ассоциацию независимых директоров.

Корпоративное управление как вектор перемен



С каждым годом совершенствование системы корпоративного управления становится для российских компаний все актуальнее. О целях, подходах и приоритетах этой работы рассказывает журналу «Независимый директор» член АНД, акционер и финансовый директор компании Genser Игорь Пономарев.

Начиная с 2006 г. в Genser началась регулярная работа по совершенствованию системы корпоративного управления. С чем это связано, ведь компания работает на автомобильном рынке России уже 15 лет и вполне успешно?

Историю становления и развития нашей компании можно считать достаточно типичной для эпохи переходной экономики. Я закончил МВТУ им. Баумана, остался работать на кафедре и готовился к поступлению в аспирантуру, но тут грянули 1990-е. По экономическим соображениям заниматься наукой стало невозможно, и в 1991 г. мы с Владимиром Прониным создали партнерскую компанию по импорту автомобилей. Сначала все делали сами: перегоняли машины из-за границы. Бизнес постепенно рос, мы арендовали один из павильонов ВВЦ и открыли небольшой салон «Автомобили всего мира». Общаясь с производителями, поняли – серьезное дело требует статуса официального дилера. В 1993 г. нашей первой официальной маркой стал Saab. И с тех пор я храню верность этим автомобилям, меняя только модели. Затем, в 1995 г., мы заключили дилерское соглашение с Nissan. Сегодня у нашей компании достаточно представительный портфель брендов – Saab, Nissan, Chevrolet, Ford, Opel, Hummer, Cadillac и Infiniti. На данный момент это лидеры по темпам роста, но мы постоянно отслеживаем конъюнктуру рынка и анализируем тенденции, поэтому какие-то марки уходят, а их место занимают другие.

Если говорить о рыночной позиции компании, то, по нашим оценкам, сейчас занимаем 5-е место на российском автомобильном рынке. Торговой марке Genser сегодня принадлежит сеть автоцентров по продажам и обслуживанию автомобилей: пять в Москве и два – в регионах. В ближайшей перспективе – открытие еще двух московских автоцентров, строительство которых уже идет, а также реализация масштабной региональной программы. Уже несколько лет подряд рост компании Genser существенно опережает показатели роста российского рынка. В 2005 г. выручка увеличилась на 100% – со 100 до 200 млн долл. США. В 2006 г. планируем достичь оборота в 350 млн долл. США, обеспечив рост на 70–80%.

При таких темпах до решения вопросов корпоративного управления у нас просто не доходили руки – ведь это отнимает много времени и сил. Традиционно мы делили сферы компетенции просто: я отвечаю за финансы и маркетинг, Владимир Пронин занимается производственной сферой и кадрами. Совет директоров все эти годы был неформальным, и эта модель обеспечивала устойчивый количественный рост бизнеса. Но сейчас мы достигли такого масштаба, который требует качественных изменений.

Какие цели Вы ставите перед собой, берясь за совершенствование системы корпоративного управления?

Традиционно принято выделять несколько целей совершенствования корпоративного управления в компании. Во-первых, это повышение стоимости бизнеса. Очевидно, что, если компания планирует провести IPO на одной из российских или зарубежных площадок, все формальные требования должны быть выполнены. Меня лично проведение IPO привлекает тем, что позволяет справедливо оценить бизнес, хотя в наших ближайших планах нет выхода на IPO. Что касается привлечения финансовых ресурсов для дальнейшего развития бизнеса, то в ряде случаев это легче сделать другим путем, скажем, через кредиты или облигационные займы. Мы одними из первых на российском автомобильном рынке – еще в 2004 г. – готовились провести облигационный заем на сумму 500 млн руб. Однако в то время увеличение волатильности курса рубля по отношению к доллару поставило под сомнение целесообразность проекта.

Мы оценили риски и сочли их слишком высокими. Дело в том, что наши закупки и продажи проходят в долларах, а облигации были бы номинированы в рублях. Поэтому мы отложили заем на полгода, решили понаблюдать за тенденцией. И, как выяснилось, не ошиблись.

Другая задача, которую помогает решать корпоративное управление, – это повышение эффективности бизнеса. Хотя, в какой степени помогает – вопрос дискуссионный. Пока в российской практике, на мой взгляд, статистических данных по этой проблематике мало. Как я уже отмечал, в нашей компании совет директоров традиционно был неформальным. Сейчас мы хотим постепенно превратить «семейно-патриархальный» уклад компании в образцовое корпоративное управление. А это означает, что предстоит многое изменить: уйти от существующей практики разграничения полномочий, ответственности и принятия решений, обеспечить наработку всего комплекса необходимых регламентирующих документов и пригласить независимых директоров.

Каковы приоритеты в данной работе?

Сначала о том, что уже сделано. Мы значительно усилили юридический департамент холдинга – пригласили юристов с опытом работы в сфере корпоративного права. Далее для ведущих менеджеров, которые участвуют в формировании стратегии компании, провели силами специалистов Центра корпоративного развития АНД несколько консультационных сессий. Это позволило выровнять наши базовые знания в данной области, чтобы в дальнейшем конструктивно взаимодействовать. Консультанты со своей стороны имели возможность ознакомиться со спецификой нашего бизнеса.

Следующий этап, который уже начался, – коллективная работа над планом совершенствования системы корпоративного управления в интерактивном режиме с участием консультантов. Мы не будем изобретать велосипед: опорой в работе станет лучшая международная и российская практика. Разумеется, с учетом специфики нашего бизнеса. Далее предстоит работа по формированию всего комплекта необходимых документов, регламентирующих, «как все должно быть». Поскольку мы хотим выстроить в компании реальное корпоративное управление, сформировать реальный

совет директоров с реально работающими комитетами, уверен – работа предстоит серьезная.

Сколько это может занять времени и как это отразится на бизнесе?

Изменения в компании, особенно крупной, не происходят мгновенно. Думаю, что понадобится не менее 6 месяцев для проведения основных работ по постановке системы корпоративного управления с учетом внедрения. На мой взгляд, решив данную задачу качественно, мы получим больше степеней свободы в будущем. В настоящее время мы прорабатываем различные сценарии дальнейшего развития бизнеса.

Не секрет, что с каждым годом в Москве стать дилером новой марки становится все труднее. С одной стороны, растут требования со стороны поставщиков, а с другой – московский автомобильный рынок имеет все-таки ограниченную емкость. Делая ставку на развитие региональных программ, мы рассчитываем привлечь серьезных партнеров. В кадровом плане нам важно опираться на людей, хорошо знающих свой регион, его специфику и в то же время имеющих определенный опыт работы в нашем бизнесе. Российская практика показывает, что формирование собственной региональной сети ресурсоемко. Поэтому мы планируем выходить в регионы вместе с партнерами. В частности, ведем переговоры с федеральной финансовой структурой, имеющей разветвленную филиальную сеть в регионах. Если просматривать вариант «региональной экспансии», то, наверное, имеет смысл говорить об открытии наших центров в 15-20 регионах. Без сомнения, это потребует привлечения значительных финансовых ресурсов. По нашим оценкам, открытие одного регионального центра по продажам и обслуживанию автомобилей требует порядка 2-2,5 млн долл. США инвестиций.

Устойчивой тенденцией последних лет стал рост интереса россиян к автомобилям иностранных производителей. Поэтому не исключено, что к нашему бизнесу проявит интерес один из западных инвестиционных фондов. Возможным путем развития можно считать проведение со временем IPO и превращение Genser в публичную компанию. И, наконец, через 10-15 лет один из двух партнеров может выкупить бизнес у другого. Тогда компания станет семейной.

Коллективный портрет независимого директора



Александр Филатов,
исполнительный директор АНД



Наталья Красковская,
руководитель проектов АНД

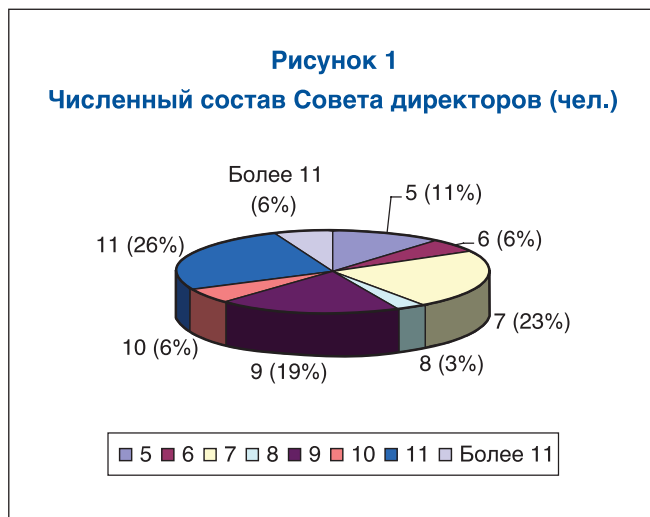
Осенью 2006 года АНД провела исследование по независимым директорам, работающим в российских компаниях. Анализ сайтов в Интернете и публикаций в прессе позволил определить общую численность независимых директоров, их профессиональную принадлежность, пол, возраст, гражданство и ряд других характеристик. В ходе исследования также были изучены размер и структура советов директоров в российских компаниях, профиль комитетов, характер занятости в них независимых директоров. Прделанная работа позволила составить коллективный портрет независимого директора. Приводим основные результаты исследования.

Численность, публичность и отраслевая занятость

В России более 100 компаний имеют в составе совета независимых директоров. Их общая численность в российских компаниях превышает 180 человек. Независимые директора есть как в публичных компаниях (57%), так и непубличных компаниях (43%). Практически во всех ведущих отраслях промышленности и финансовом секторе в советах директоров работают независимые директора. Наиболее широко они представлены в телекоммуникации и связи (17%), электроэнергетике (14%), банковском секторе (12%), машиностроении (11%). Меньше всего независимых директоров занято в сфере торговли (4%) и недвижимости (2%). К числу факторов, способствующих приглашению в компании независимых директоров, следует отнести: подготовку к выходу на IPO, требования и рекомендации со стороны регуляторов, ожидания портфельных и стратегических инвесторов. Приглашение независимых директоров в частные компании в значительной степени продиктовано желанием разделить функции собственника и менеджера, сформировать реально работающий совет директоров.

Размер и структура совета директоров

Как показало исследование, численность совета директоров в российских компаниях находится в диапазоне от 5 до 16 человек (рис. 1). Наиболее часто совет директоров в российской компании насчитывает 11 человек. Количество комитетов в советах директоров, там где они созданы, составляет от 1 до 4, а среднее значение равно 2.

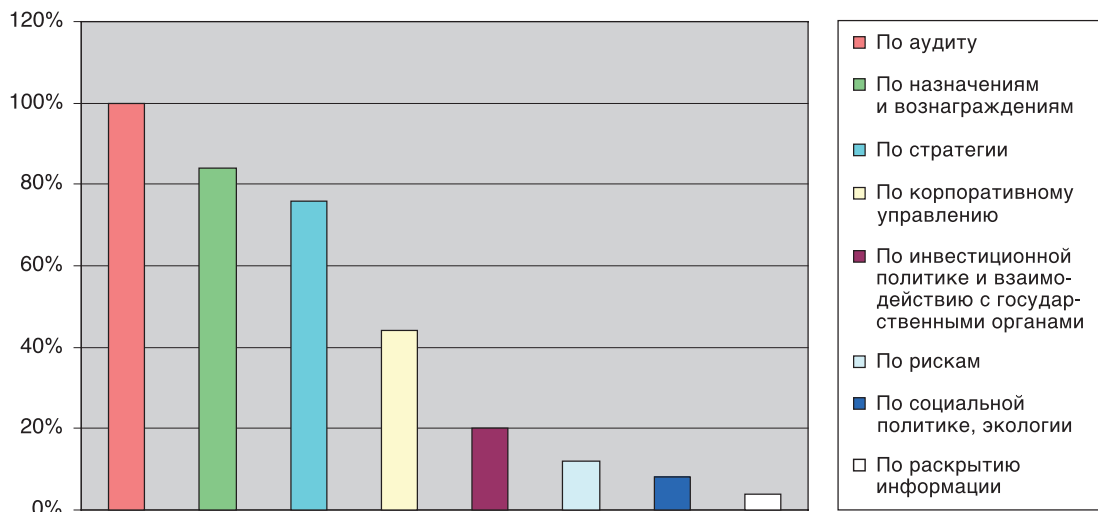


Создание комитетов носит ярко выраженный приоритетный характер. В тех компаниях, где созданы комитеты в советах директоров, наиболее широко представлены следующие: по аудиту – 100%, по назначениям и вознаграждениям – 84%, по стратегии – 76%, по корпоративному управлению – 44% (рис. 2). Значительно реже создают комитеты: по инвестиционной политике и взаимодействию с органами государственной власти – 20%, по рискам – 12%, по социальной политике, экологии – 8%, по раскрытию информации – 4%.

Профессиональные навыки, возраст, пол и гражданство

Независимый директор – пока в России не является профессией. Скорее это дополнительная профессиональная деятельность, приносящая человеку возможность самореализации помимо основной работы. Для избрания в состав совета директоров решающее значение имеют образование и опыт кандидата. В рядах независимых директоров наиболее широко представлены финансисты и аудиторы – 41% (рис. 3). Далее идут высшие управленцы (Chief Executive Officer, CEO) – 33%, представители индустриального сектора – 20%, академические работники и политики – 6%. На позицию руководителя комитета по аудиту, как правило, приглашают специалиста с финансовым образованием и опытом работы в качестве аудитора. Требования к подтвержденной квалификации в данном случае наиболее жесткие. Возглавить работу комитета по назначениям и вознаграждениям часто приглашают бывших или действующих управленцев, способных

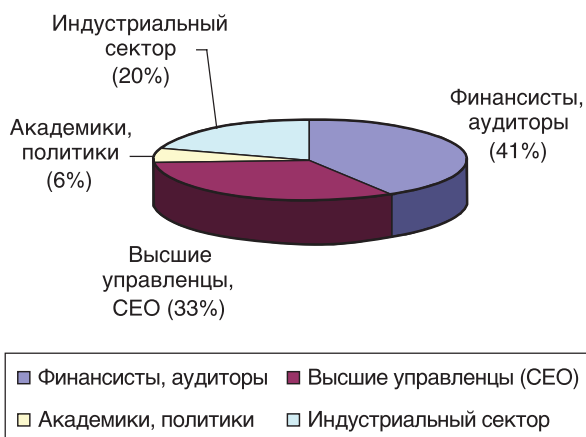
Рисунок 2
Комитеты Совета директоров (в компаниях, где они созданы)



разработать систему мотивации для мобилизации топ менеджмента на решение ключевых задач бизнеса. Специалисты из индустрий, как правило, входят в состав комитета по стратегии.

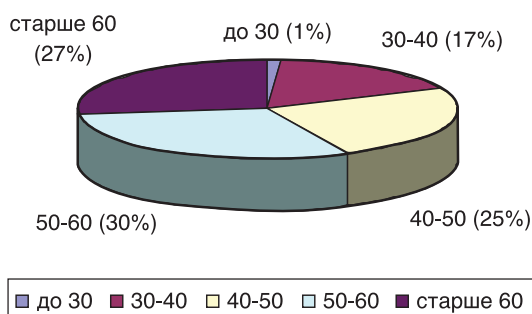
независимых директоров в России по большому счету соответствует международной практике. Так, в США женщины занимают в советах директоров около 10% всех позиций, включая независимые. По этому показателю Россия даже лидирует – доля женщин в советах директоров составляет 11%. В российских компаниях среди независимых директоров иностранцы составляют 40%, россияне – 60%. В советах директоров крупных российских компаний преобладают иностранцы. Как показал профессиональный конкурс «Национальная Премия «Директор года – 2006», организованный Ассоциацией независимых директоров и компанией PricewaterhouseCoopers, интерес к работе в качестве независимого директора в России возрастает. Это подтверждается востребованностью со стороны корпоративного сектора лучших профессионалов разного профиля, опыта и национальности.

Рисунок 3
Профессиональные навыки независимых директоров



Как показало исследование, наиболее продуктивный возраст для работы в качестве независимого директора от 50 до 60 лет – 30% (рис. 4). Далее идут специалисты старше 60 лет – 27%, от 40 до 50 лет – 25%, от 30 до 40 лет – 17%. Число работающих независимых директоров моложе 30 лет незначительно и составляет 1%.

Рисунок 4
Возраст независимых директоров, лет



Среди независимых директоров в России преобладают мужчины – 95%, а женщины составляют только 5%. Гендерное распределение состава

Национальная премия «Директор года – 2006»



Дмитрий Аглицкий,
директор по развитию АНД

14 декабря 2006 г. Ассоциация независимых директоров и международная аудиторско-консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers провели в отеле «Националь» торжественную церемонию награждения победителей Национальной премии «Директор года – 2006». В мероприятии приняли участие свыше 200 гостей – представителей более чем 100 российских и зарубежных компаний и организаций. Ежегодная премия «Директор года», учрежденная в 2006 году АНД и PricewaterhouseCoopers, является общенациональной профессиональной наградой. Премия призвана отметить личный вклад в развитие и совершенствование системы корпоративного управления в компаниях, способствовать дальнейшему распространению наилучшей практики корпоративного управления. Генеральный спонсор Национальной премии «Директор года – 2006» – ОАО «ВымпелКом», партнеры – Банк «ЗЕНИТ», «КазМунайГаз» (Казахстан), «Татнефть», ТНК-ВР, «Трубная металлургическая компания», Astor Capital, Board Solutions, Energy Consulting, Standard Bank. Информационные спонсоры – агентство «Интерфакс» (генеральный информационный спонсор), агентство АК&М, газета «Ведомости», «Международный университет».

14 декабря 2006 г. Ассоциация независимых директоров и международная аудиторско-консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers провели в отеле «Националь» торжественную церемонию награждения победителей Национальной премии «Директор года – 2006». В мероприятии приняли участие свыше 200 гостей –

Как отметили на торжественной церемонии организаторы, выдвижение кандидатов на соискание Национальной премии «Директор года – 2006» по трем основным номинациям («Независимый директор – 2006», «Председатель совета директоров – 2006» и «Корпоративный секретарь – 2006») осуществлялось широким профессиональным сообществом. В общей сложности в адрес Экспертного совета Премии поступило свыше 100 заполненных анкет. В число кандидатов вошли авторитетные российские и зарубежные специалисты по корпоративному управлению как публичных, так и частных компаний из различных сфер бизнеса.

Полученные Экспертным советом анкеты анализировались в соответствии с открытыми критериями и по каждой номинации были сформированы «короткие» списки возможных кандидатов. Затем со всеми кандидатами из этих списков были проведены интервью. На заключительном этапе путем голосования было принято решение о победителях.

Награды Национальной премии «Директор года – 2006» победителям и лауреатам вручали: Председатель Наблюдательного совета АНД Александр Иконников; партнер PricewaterhouseCoopers, директор по консультационным услугам в Восточной и Центральной Европе Марк Окес-Войси; главный советник по юридическим вопросам и секретарь совета директоров ОАО «ВымпелКом» Джеффри МакГй.



Председатель Наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров Александр Иконников объявляет лауреатов



Награды для победителей и лауреатов Национальной Премии «Директор года – 2006» изготовлены известным московским скульптором Галиной Шилиной

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ «ДИРЕКТОР ГОДА – 2006»

- Аксаков Анатолий Геннадьевич – заместитель председателя Комитета Государственной Думы РФ по кредитным организациям и финансовым рынкам
- Аламанго Джоан – старший вице-президент MARSH Ltd.
- Андреев Александр Юрьевич – заместитель генерального директора по стратегическому планированию ЗАО «Распадская угольная компания»
- Алимарданов Руфат – главный советник по инвестициям в промышленность и сферу услуг, Центральная и Восточная Европа, Международная финансовая корпорация (IFC)
- Войцеховский Юрий Михайлович – председатель правления «Стандарт Банка»
- Волков Константин Алексеевич – президент Национальной фондовой ассоциации
- Вос Берт – председатель совета директоров АКБ «Межпромбанк Плюс»
- Воскресенская Мария Леонидовна – независимый директор ОАО «Татнефть»
- Гайдар Егор Тимурович – директор Института экономики переходного периода
- Гончаров Пол – независимый директор ОАО «Банк24.ру»
- Дадли Роберт – генеральный директор ТНК-ВР
- Джексон Дэвид – корпоративный секретарь ВР
- Дмитриев Николай Вячеславович – президент ЗАО «АИГ страховая и перестраховочная компания»
- Евграфова Елена Александровна – главный редактор Harvard Business Review
- Зимин Дмитрий Борисович – почетный президент ОАО «ВымпелКом»
- Зинатулина Руфина Сергеевна – вице-президент ФК «УРАЛСИБ»
- Ивлев Александр Владимирович – партнер Ernst & Young
- Изосимов Александр Вадимович – генеральный директор ОАО «ВымпелКом»
- Иконников Александр Вячеславович – председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров
- Каплунов Андрей Юрьевич – директор совета директоров ОАО «Трубная металлургическая компания»
- Колесников Геннадий Исаакович – исполнительный директор ЗАО «НОРТГАЗ»
- Копьев Вячеслав Всеволодович – заместитель председателя совета директоров ОАО «АФК «Система»
- Кравченко Кирилл Альбертович – административный директор ОАО «МХК «ЕвроХим»
- Лютернауэр Патрик – менеджер проекта «Корпоративное управление в банковском секторе России», IFC
- Мур Мишель – партнер PricewaterhouseCoopers
- Перирен Мишель – председатель правления «МДМ-Банка»
- Петров Валерий Станиславович – главный управляющий директор управляющей компании «Альфа Капитал»
- Попова Анна Владиславовна – директор департамента корпоративного управления Министерства экономического развития и торговли РФ
- Поршаков Сергей Алексеевич – начальник управления корпоративных программ ХК «Интеррос»
- Райан Чарльз – главный исполнительный директор «Дойче Банк» в России
- Сафонов Олег Петрович – председатель правления ОАО «РТС»
- Солдатенков Сергей Владимирович – генеральный директор ОАО «Мегафон»
- Саватюгин Алексей Львович – руководитель Департамента финансовой политики Министерства финансов РФ
- Сауэр Дерк – председатель совета директоров, главный исполнительный директор ИД «Independent Media Sanoma Magazines»
- Тарасенко Елена Николаевна – вице-президент Aon Rus, LLC
- Тимофеев Алексей Викторович – председатель правления Национальной ассоциации участников фондового рынка
- Успенский Андрей Маркович – генеральный директор ЗАО «Пиоглобал Эссет Менеджмент»
- Филатов Александр Александрович – исполнительный директор Ассоциации независимых директоров
- Хангельдиева Ирина Георгиевна – декан факультета Международного университета
- Ясин Евгений Григорьевич – научный руководитель Государственного университета «Высшая школа экономики»

Номинация «Независимый директор – 2006»

Выдвижению кандидатов предшествовало масштабное исследование, в котором анализировалась деятельность независимых директоров, работающих в российских компаниях. Исследование помогло разработать систему критериев оценки, которые использовались Экспертным советом для выбора кандидатов и определения победителей.

Условия номинирования:

- Значительный вклад в развитие корпоративного управления и практику работы Совета директоров;
- Соответствие требованиям Кодекса корпоративного поведения ФСФР;
- Наличие опыта работы на позиции «независимый директор» в российской компании.

При оценке кандидатов Экспертный совет анализировал их вклад в развитие стратегии компании (участие в разработке стратегических целей и планов, наличие целевых показателей у компании и топ-менеджмента и др.). Был оценен вклад

кандидатов в контроль достоверности финансовой отчетности (подотчетность службы внутреннего аудита совету директоров, активность взаимодействия совета директоров с внешним аудитором, наличие в компании системы оценки рисков, регулярность проведения мониторинга ключевых рисков). Значительное внимание было уделено также анализу приверженности кандидатов принципам корпоративного управления, соблюдению фидуциарных обязанностей, применению лучшей международной практики и др.

Победитель – Ричард Мацке
(Richard H. Matzke) – ОАО «ЛУКОЙЛ».

Лауреаты:

- **Ги де Салье** (Guy De Selliers) – ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», ОАО «Норильский никель», ОАО «Мебельная компания «Шатура»;
- **Александр Большаков** – ОАО «МДМ-Банк»;
- **Гельмут Ройшенбах** (Helmut Reuschenbach) – ОАО «МТС»;
- **Уилл Андрич** (Will Andrich) – ОАО «ГК ПИК».

РИЧАРД МАЦКЕ – ЛУЧШИЙ НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР – 2006

Речь Ричарда Мацке на церемонии награждения



С чувством глубокого смирения, взволнованности и огромной гордости за сопричастность к деятельности ОАО «ЛУКОЙЛ» и России в целом я с благодарностью принимаю эту награду в знак признания своих скромных заслуг.

Искреннее стремление и готовность

президента ОАО «ЛУКОЙЛ» Вагита Алекперова и председателя совета директоров Валерия Грайфера целенаправленно изучать и внедрять более совершенные стандарты корпоративного управления сделали мою работу не только легкой, но и благодарной.

Ценные консультации по вопросам регулирования деятельности российских компаний, которые я постоянно получал у корпоративного секретаря Евгения Хавкина и главного специалиста по работе с иностранными независимыми директорами Натальи Подольской, помогли нам оперативно и максимально эффективно осуществить необходимые перемены и ввести новую практику.

Цель Ассоциации независимых директоров и PricewaterhouseCoopers – внедрение высочайших стандартов корпоративного управления в российских компаниях – достойна восхищения и чрезвычайно своевременна. С ее достижением российские компании займут доминирующие позиции в мировой экономике, где все сильнее обостряется конкуренция и нарастают процессы глобализации.

Я искренне поздравляю своих ранее награжденных коллег и еще раз благодарю вас за полученную награду, которая служит признанием заслуг всех тех, о ком я говорил здесь и кто не жалеет своих сил для укрепления корпоративных ценностей и повышения эффективности деятельности российских компаний.

Ричард Мацке (Richard H. Matzke) – член совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» с 2002 г. Начиная с 2003 г. возглавляет комитет совета директоров по стратегии и инвестициям. Окончил в 1959 г. Университет штата Айова, в 1961 г. – Университет штата Пенсильвания, в 1977 г. – колледж св. Марии

в Калифорнии. Магистр геологии, магистр управления бизнесом. В 1989-1999 гг. был президентом Chevron Overseas Petroleum и членом совета директоров Chevron Corporation. В 2000-2002 гг. – вице-председатель совета директоров компании Chevron, Chevron-Texaco Corporation.

Номинация «Председатель совета директоров – 2006»

Условия номинирования:

- Значительный вклад в развитие корпоративного управления и практику работы Советов директоров российских компаний;
- Опыт работы председателем Совета директоров в российской компании.

При оценке кандидатов Экспертный совет уделил значительное внимание вопросам эффективности руководства советом директоров. Был проведен анализ таких аспектов, как: роль совета в формировании культуры, направленной на открытый обмен мнениями и строгий подход к принятию решений; сбалансированность совета и наличие в нем достаточного числа компетентных независимых директоров; взаимоотношения между советом, генеральным директором и независимыми директорами; преемственность руководства; корректность распределения полномочий и компетенций и др.

Оценивая кандидатов, члены Экспертного совета обращали внимание на понимание советом директоров стратегии развития компании и обеспечение контроля за ее исполнением, на оперативность отслеживания текущей рыночной позиции компании. Учитывалось также, в какой степени совет директоров осуществляет мониторинг и оценку деятельности менеджмента компании, концентри-

руется на вопросах увеличения акционерной стоимости, осуществляет поиск и подбор новых членов и др.

Победитель – Дэвид Хэйнс (David J. Haines) – ОАО «ВымпелКом».

Лауреаты:

- **Яков Иоффе** – ОАО «ЕвроХим»;
- **Захар Смушкин** – ЗАО «Илим Палп Энтерпрайзез»;
- **Станислав Шекшня** – ОАО «СУЭК».



Партнер PricewaterhouseCoopers, директор по консультационным услугам в Восточной и Центральной Европе Марк Окес-Войси поздравляет Председателя Совета директоров ОАО «СУЭК» Станислава Шекшню

ДЭВИД ХЭЙНС – ЛУЧШИЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ – 2006



Дэвид Хэйнс (David J. Haines) – председатель совета директоров ОАО «ВымпелКом» с 2005 г. Занимает пост генерального директора компании GROHE Water Technology с 2004 г.

Является членом совета директоров Camelot Group Plc и D2-Vodafone Deutschland GmbH. В 2000-2004 гг. работал директором по международному маркетингу в Vodafone Group Plc. В 1998-2000 гг. занимал пост заместителя президента подразделения компании Coca-Cola. В 1989-1998 гг. работал в компании Mars Incorporated. Окончил с отличием Гринвичский колледж в Лондоне, имеет степень бакалавра гуманитарных наук.

Номинация «Корпоративный секретарь – 2006»

Условия номинирования:

- Значительный вклад в развитие корпоративного управления и практику работы Советов директоров в российских компаниях;
- Опыт работы корпоративным секретарем (руководителем аппарата Совета директоров) российской компании.

Оценка кандидатов в данной номинации производилась непосредственным голосованием сообщества корпоративных секретарей, являющихся

членами Клуба корпоративных секретарей и руководителей аппарата совета директоров, организованного АНД, в состав которого входят 45 компаний.

Победитель – Александр Семенов.

Лауреаты:

- **Ольга Мохорева** – ОАО «Ростелеком»;
- **Елена Панасенко** – ОАО «МДМ-Банк»;
- **Константин Чулаков** – ОАО «Уралсвязьинформ»;
- **Анжелика Граница** – ОАО «ЕвроХим».

АЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ – ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ СЕКРЕТАРЬ – 2006



Александр Семенов – кандидат экономических наук, с 2004 г. по июнь 2006 г. работал корпоративным секретарем ОАО «АФК «Система». Является главным редактором журнала «Акционерное общество: вопросы корпоративного управления» и членом Экспертного совета по корпоративному управлению ФСФР России.

Специальные призы Наблюдательного совета и менеджмента Ассоциации независимых директоров были вручены:



Совету директоров ОАО «Трубная металлургическая компания» – за вклад в проведение IPO



Анатолию Григорьевичу Гавриленко – за вклад в развитие института независимых директоров России

Основные направления совершенствования практики корпоративного управления в группе компаний «Интеррос»



Сергей Поршаков,
начальник управления
корпоративных программ
ХК «Интеррос»

КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ

ЗАО «ХК «Интеррос» является одной из крупнейших российских частных инвестиционных компаний. Рыночная стоимость капитала, находящегося в ее собственности, превышает 15 млрд долл. Основные активы компании сосредоточены в следующих сферах.

Металлургия и горнодобывающая промышленность

Горно-металлургическая компания

«Норильский никель» – один из крупнейших в мире производителей цветных и драгоценных металлов. На долю компании приходится 19,2% мирового производства никеля, около 45% – палладия, 11% – платины. Входит в число восьми крупнейших производителей меди. Основными структурными подразделениями компании являются Заполярный филиал, расположенный на Таймырском полуострове, и Кольская ГМК. В России акции компании торгуются на Фондовой бирже РТС и на ММВБ. В июне 2001 г. начался выпуск американских депозитарных расписок (АДР) первого уровня на акции «Норильского никеля». В настоящее время они торгуются на внебиржевом рынке США, на Лондонской (LSE) и Берлинской фондовых биржах.

ОАО «Полюс Золото» – ведущий российский производитель золота, входит в число крупнейших золотодобывающих компаний мира. Ведет разведку и добычу драгоценного металла в Красноярском крае, Иркутской, Магаданской и Амурской областях, Республике Саха (Якутия). Компания была образована путем выделения золотодобывающих активов ГМК «Норильский никель» и официально зарегистрирована в марте 2006 г. В мае начались торги по акциям компании на РТС и ММВБ (котировальный лист Б). «Полюс Золото» стала первой российской публичной золотодобывающей компанией, акции которой стали доступны широкому кругу инвесторов на фондовом рынке.

В США акции компании, начиная с июня 2006 г., торгуются в рамках программы АДР первого уровня на внебиржевом рынке. В планах компании на 2007 г. – прохождение листинга на LSE.

Электромашиностроение

Концерн «Силовые машины» – ведущий российский производитель и поставщик оборудования для гидравлических, тепловых, газовых и атомных электростанций, для производства, передачи и распределения электроэнергии. Общая мощность энергетического оборудования предприятий концерна, которое поставляется в 45 стран мира, составляет около 10% от мирового уровня.

В рамках реализации «Интерросом» инвестиционной стратегии были предприняты шаги, направленные на привлечение в концерн крупной российской государственной компании и солидного зарубежного инвестора. В декабре 2005 г. завершилась сделка по продаже крупного пакета акций «Силовых машин» (22,43%) РАО «ЕЭС России», а в январе 2006 г. – пакета в 20,61% акций германскому концерну Siemens. Привлечение Siemens было продиктовано необходимостью внедрения современных технологий на предприятиях российского концерна, обеспечения притока иностранных инвестиций в модернизацию производства, а также возможностями использования его сбытовой сети для продвижения продукции на мировые рынки. Партнерство с РАО «ЕЭС» обеспечивает долгосрочный пакет заказов в рамках новой энергетической политики РФ. Обыкновенные акции концерна обращаются на Фондовой бирже РТС (котировальный лист Б).

Финансовый сектор

АКБ «РОСБАНК» – многопрофильный частный финансово-кредитный институт, ключевыми направлениями деятельности которого являются корпоративное и розничное финансирование. По размерам чистых активов (209,1 млрд руб., по данным на 1 июня 2006 г.) входит в число восьми крупнейших российских банков. Среди его клиентов – «Газпром», ГМК «Норильский никель», ОАО «Русский алюминий», НК «Роснефть», ОАО «Связьинвест». После приобретения группы банков «ОВК» в конце 2003 г. РОСБАНК обладает второй по размерам региональной сетью, уступающей только Сбергательному банку РФ. Филиалы банка действуют в 70 регионах России. Его клиентами являются более 3,5 млн физических лиц.

Страховая компания «Согласие» создана в сентябре 1993 г. Входит в десятку крупнейших страховых компаний России и относится к числу ведущих компаний по страхованию транспорта, имущества предприятий и ответственности. Ее региональная сеть включает более 140 подразделений во всех федеральных округах РФ.

Сельское хозяйство и пищевая промышленность

Группа «АГРОС» – одна из ведущих российских агропродовольственных компаний, специализирующихся на производстве продукции переработки зерна и мяса птицы.

Рынок недвижимости

ОАО «Открытые инвестиции» учреждено холдингом «Интеррос» в сентябре 2002 г. Первая публичная компания на российском рынке недвижимости, акции которой с ноября 2004 г. котируются на бирже РТС. В марте 2006 г. акции компании были включены в индекс РТС-2, что свидетельствует о значительном потенциале ее роста и ликвидности акций. С момента проведения IPO бизнес компании рос особенно высокими темпами, и за последние два года она стала одним из лидеров российского рынка недвижимости. Приоритетными сегментами для нее являются строительство бизнес-центров класса «А» («Мейерхольд Центр», «Сахаров Бизнес Плаза») и строительство коттеджных поселков класса «премиум». В планах компании – получение листинга на Лондонской фондовой бирже.

Компания «Роза Хутор» создана в 2003 г. для реализации проекта по строительству нового российского горнолыжного курорта с одноименным названием в рамках развития горно-морского комплекса «Красная Поляна».

Медиабизнес

Холдинг «Проф-Медиа» образован в 1997 г. для стратегического управления активами компании «Интеррос» в средствах массовой информации. В 2001 г. холдинг приступил к созданию национальной сети многозальных кинотеатров «Синема-парк», а в 2005 г. приобрел контрольный пакет акций кинокомпании «Сентрал Партнершип».

ЖКХ

Компания «Новогор» специализируется на реализации проектов в сфере коммунального хозяйства в Пермской и Воронежской областях.

ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ «ИНТЕРРОС»

За последние два-три года в развитии корпоративного управления во многих компаниях холдинга «Интеррос» наметились позитивные тенденции. При этом руководство компаний стремится к утверждению передовых международных стандартов корпоративного управления, руководствуясь не стремлением «красиво выглядеть» в глазах западных и российских инвесторов, а исходя из своих реальных потребностей, обусловленных уровнем и характером развития бизнеса.

Качественное корпоративное управление – это не дань моде, а эффективный инструмент привлечения инвестиций и повышения капитализации, необходимое условие интеграции в глобальную экономику.

По уровню развития институтов корпоративного управления компании, входящие в структуру «Интерроса», можно разделить на три группы.

В первую входят ГК «Норильский никель», концерн «Силловые машины» и РОСБАНК, которые относятся к числу общероссийских лидеров в этой области. Это бизнес-структуры с отлаженной и устоявшейся системой корпоративного управления, которые отличает предоставление регулирующим органам, акционерам и инвесторам качественной финансовой и нефинансовой информации о своей деятельности, высокая степень корпоративной культуры и социальной ответственности.

Ко второй группе следует отнести компании «Открытые инвестиции» и «Полюс Золото», добившиеся за короткий отрезок времени наибольшего прогресса в области внедрения новых процедур корпоративного управления. В этих компаниях был принят целый ряд базовых нормативных документов, регулирующих данную сферу.

Третью группу составляют «АГРОС», «Проф-Медиа» и другие компании. Они не являются открытыми акционерными обществами и лишь частично следуют рекомендациям Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ.

Повышение влияния и совершенствование деятельности советов директоров

В последние годы наблюдается значительное повышение эффективности работы советов директоров, которые становятся важным центром принятия стратегических решений по наиболее актуальным вопросам жизнедеятельности компаний. Так, СД РОСБАНКА сыграл существенную роль в решении вопросов, связанных с консолидацией этой банковской группы. Будучи важным элементом структуры корпоративного управления, советы директоров определяют приоритетные направления деятельности, концепции и стратегии развития компаний, обеспечивают контроль их финансово-хозяйственной деятельности, контролируют также работу исполнительных органов в сферах, наиболее важных для успешного развития бизнеса, обеспечивают взаимосвязь и поддерживают баланс интересов между менеджментом, различными группами акционеров и инвесторов. Они утверждают годовые отчеты, рассматривают вопросы о размещении дополнительных акций, приобретении и отчуждении активов компаний. В последнее время расширился перечень крупных сделок (как правило, на сумму 10% и более от стоимости активов компании), которые подлежат утверждению советами директоров.

Происходит совершенствование внутренней структуры советов директоров путем создания при них специализированных комитетов. Комитеты призваны в предварительном порядке рассматривать и готовить рекомендации совету директоров по наиболее важным вопросам, относящимся к его компетенции. В 2005 г. начал регулярную деятельность комитет по аудиту при СД «Норильского никеля», который рассматривает финансовую отчетность, обеспечивает взаимодействие с аудиторами, оценивает эффективность процедур внутреннего контроля. В СД «Силовых машин» сформированы и функционируют комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям. При этом комитеты по стратегическому планированию и урегулированию корпоративных конфликтов, предусмотренные Кодексом корпоративного поведения ФКЦБ, в нем отсутствуют, поскольку соответствующие вопросы отнесены к сфере компетенции совета директоров в целом. По решению общего собрания акционеров РОСБАНКА в феврале 2006 г. при совете директоров были созданы три комитета – по стратегии, аудиту, кадрам и вознаграждениям. В конце апреля 2006 г. СД «Полюс Золото» принял решение о создании комитета по аудиту и утвердил соответствующее Положение о комитете.

Согласно требованиям Федерального закона «Об акционерных обществах», члены советов директоров избираются на годовом общем собрании акционеров кумулятивным голосованием. В соответствии с международной практикой корпоративного управления и рекомендациями Кодекса ФКЦБ в советах директоров постоянно расширяется представительство независимых директоров. При этом критерии независимости четко определены в уставах компаний. В СД «Норильского никеля» независимых директоров избирают начиная с 2002 г. В компаниях «Норильский никель» и «Открытые инвестиции» четверо из девяти членов СД являются независимыми директорами; в «Силовых машинах» – пятеро из восьми; в РОСБАНКе и ОАО «Полюс Золото» – трое из девяти.

Среди независимых директоров, входящих в советы директоров компаний группы «Интеррос», представлены авторитетные экономисты и бизнесмены, такие как научный руководитель ГУ-ВШЭ Евгений Ясин, президент УК «Тройка Диалог» Павел Теплухин («Открытые инвестиции»). Значительным опытом работы в экономической и финансовой сферах обладают иностранные независимые члены СД – Ги де Селье и Хайнс Шиммельбуш («Норильский никель»), Мартин Гилман и Аллан Херст (РОСБАНК), Джон Слиман и Норберт Кениг («Силовые машины»), лорд Гиллфорд и Родни Беренс («Полюс Золото»). В свою очередь, управляющий директор ХК «Интеррос» Андрей Бугров является независимым членом СД РАО «ЕЭС России».

Комитеты по аудиту возглавляются независимыми и неисполнительными директорами и целиком состоят из них. Независимые члены СД возглавляют комитеты по кадрам и вознаграждениям и составляют в них большинство. Присутствие квалифицированных независимых директоров повышает эффективность управления и репутацию компании, способствует урегулированию корпоративных конфликтов.

Практика раскрытия информации

Компании группы «Интеррос» стремятся к максимальной информационной открытости и прозрачности своего бизнеса. Годовая консолидированная финансовая отчетность открытых акционерных обществ составляется в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Например, ГК «Норильский никель» публикует ее, начиная с 2002 финансового года, а с 2004 г. – промежуточную консолидированную отчетность за полугодие. Независимый аудит отчетности компаний группы «Интеррос» осуществляют ведущие международные аудиторские компании – «Deloitte & Touche» («Норильский никель», «Полюс Золото»), РОСБАНК, «Открытые инвестиции») и KPMG («Силовые машины»).

В результате внесения в марте 2005 г. соответствующих изменений в Федеральный закон «О государственной тайне», которые позволили ГК «Норильский никель» раскрывать сведения о запасах, физических объемах производства и потребления металлов платиновой группы, компания вышла на новый, более высокий уровень прозрачности. С первого квартала 2006 г. раскрывается информация о результатах аудита резервов металлов платиновой группы. В годовом отчете «Норильского никеля» за 2004 г. впервые в истории компании были опубликованы результаты аудита запасов золота, подготовленные независимыми экспертами. После публикации данных руководство ГК проводит телеконференции с аналитиками ведущих инвестиционных групп.

В целях предупреждения и пресечения случаев неправомерного использования инсайдерской информации при совершении сделок с ценными бумагами компании в конце 2004 г. СД «Норильского никеля» утвердил Положение об инсайдерской информации. Документ устанавливает порядок и критерии отнесения информации к инсайдерской, ограничения на ее использование и ответственность за ее неправомерное использование.

Повышение прозрачности компаний группы «Интеррос» не осталось незамеченным корпоративным сообществом. Годовой отчет «Норильского никеля» за 2004 г. был признан лучшим по итогам сразу двух конкурсов, организованных Фондовой биржей РТС и Ассоциацией по защите прав инвесторов. Согласно данным исследования международного рейтингового агентства Standard & Poor's,

по итогам 2005 г. концерн «Силловые машины» оказался в лидирующей «четверке» компаний, добившихся наибольшего прогресса в повышении информационной прозрачности. В середине октября 2006 г. агентство Standard & Poor's опубликовало результаты исследования информационной прозрачности 30 крупнейших отечественных государственных и частных банков. РОСБАНК вновь оказался в числе лидеров по уровню прозрачности, заняв 4-е место по сравнению с 8-м в 2005 г.

Изменения в структуре акционерного капитала

Структура акционерного капитала является важным фактором, оказывающим существенное влияние на развитие корпоративного управления. Как известно, в российских компаниях, как и в большинстве европейских, преобладает концентрированная структура собственности. Как правило, отечественные компании редко и крайне неохотно раскрывают информацию о структуре собственности, аргументируя это соображениями безопасности своего бизнеса. «Норильский никель» стал одной из первых российских компаний, представивших в 2003 г. сведения о бенефициарных владельцах крупных пакетов акций компании, а также данные о размерах вознаграждения независимых членов совета директоров. ГК «Норильский никель» входит в тройку крупнейших отечественных компаний с наибольшим количеством акций, находящихся в свободном обращении.

Рис. 1. Доля free-float¹ в акционерном капитале компаний, входящих в группу «Интеррос»

«ГМК «Норильский никель»	45%
«Полюс Золото»	45%
«Открытые инвестиции»	38,5%
«Силловые машины»	19,5%

¹ Free Float – количество акций, обращающихся на рынке

Изменения в структуре собственности происходят и в других компаниях группы «Интеррос». В последнее время интерес международных и российских акционеров и инвесторов к активам группы «Интеррос» существенно вырос. В июне 2006 г. 10% акций РОСБАНКА приобрела одна из крупнейших банковских групп мира французская Societe Generale, которая в сентябре увеличила свое участие в акционерном капитале банка до 20%. В результате сделок по продаже крупных пакетов акций серьезные изменения произошли в структуре акционерного капитала концерна «Силловые машины», в котором в настоящее время

группе «Интеррос» принадлежит 30,4% акций, в то время как блокирующие пакеты по 25% + 1 акция консолидировали РАО «ЕЭС» и германский Siemens.

Взаимоотношения с акционерами и инвесторами

Компании группы «Интеррос» придерживаются политики, которая обеспечивает равный и своевременный доступ к раскрываемой информации акционерам и инвесторам. Последним во все больших объемах становятся доступными данные о стратегии развития предприятий, бизнес-планах и сопутствующих рисках. Предоставление полной и достоверной информации дает им возможность принимать обоснованные решения, что в свою очередь способствует привлечению капитала и поддержанию доверия к компании. В 2005 г. по итогам конкурса годовых отчетов, организованного Фондовой биржей РТС, концерн «Силловые машины» занял третье место среди ведущих российских компаний в номинации «Лучший уровень раскрытия информации для инвесторов».

Ведение реестра акционеров осуществляется независимым профессиональным регистратором, что направлено на защиту прав собственности на акции. Значительное число держателей мелких пакетов акций «Норильского никеля» (в совокупности 3,2 млн обыкновенных акций) составляют вышедшие на пенсию бывшие работники комбината, принимавшие активное участие в его становлении и развитии. В апреле 2006 г. компания «Открытые инвестиции» успешно разместила 1 285 488 дополнительных обыкновенных акций. При этом подавляющее число акций (более 97%) было размещено в пользу акционеров, которые воспользовались своим преимущественным правом.

Дивидендная политика

Регулярность и размер выплаты дивидендов служат одним из ключевых индикаторов инвестиционной привлекательности компаний. В последние два года многие российские компании, в основном представляющие металлургию, нефтяную и газовую отрасли, существенно увеличили свои дивиденды. Решения о выплате и размере дивидендов принимаются годовым общим собранием акционеров по рекомендации совета директоров. В 2002 г. СД «Норильского никеля» утвердил Положение о дивидендной политике, согласно которому не менее 25% чистой прибыли по МСФО после налогообложения направляется на выплату прибыли держателям акций. По итогам 2005 г. ГК выплатила своим акционерам наивысшие за свою историю дивиденды – 681 млн долл. по сравнению с 520 млн долл. в 2004 г. В свою очередь, годовые общие собрания акционеров компаний «Силловые машины» и «Открытые инвестиции» приняли решение по результатам 2005 г. не выплачивать дивиденды по обыкновенным и привилегированным

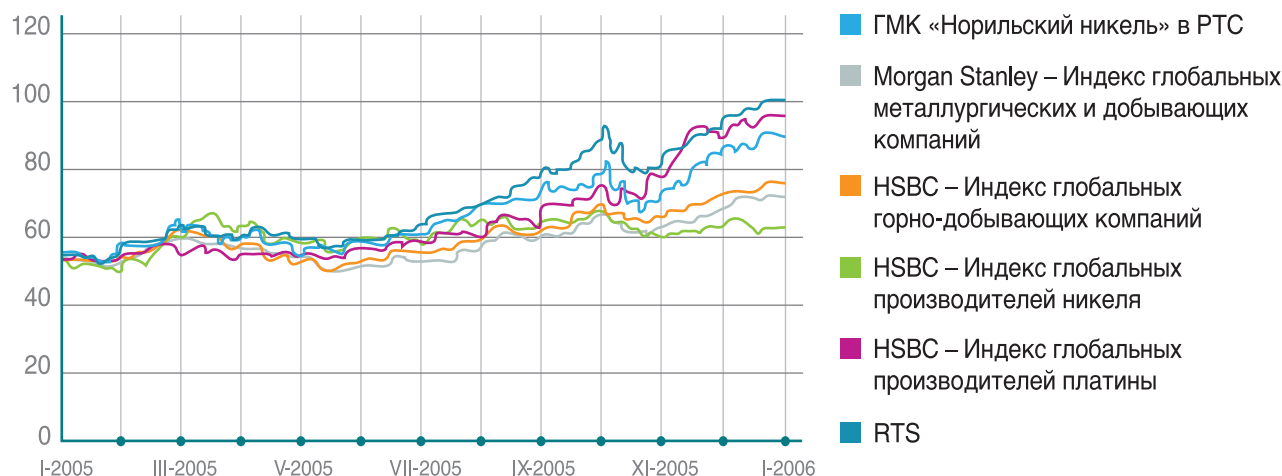
акциям и направить средства на развитие компаний, увеличивая благосостояние акционеров за счет роста рыночной капитализации.

Некоторые результаты развития в 2005-2006 гг.

Приверженность компаний группы «Интеррос» передовым стандартам корпоративного управления и прозрачности является одним из важных факторов, позволяющих им наращивать рыночную капитализацию, успешно реализовывать крупные международные проекты и активно использовать мировые финансовые рынки для привлечения инвестиций.

дителя платины и палладия в США. В январе 2006 г. «Норильский никель» и британский производитель меди и золота горно-металлургическая компания Rio Tinto создали совместное предприятие по геологоразведке и освоению полезных ископаемых в южных районах Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. В середине июня 2006 г. «Норильский никель» и один из ведущих в мире производителей никеля и меди BHP Billiton подписали соглашение о сотрудничестве в сфере геологоразведки и освоения минеральных ресурсов на северо-западе европейской части России и в Западной Сибири. В конце июня 2006 г. официально завершилась сделка по приобретению компанией Smart Hydrogen,

Рис. 2. Динамика курса акций ГМК «Норильский никель» в РТС и основных отраслевых индексов (в долл. США для акций ГМК «Норильский никель»; значения индексов приведены к курсу акций ГМК «Норильский никель»)



Источник: Годовой отчет ГМК «Норильский никель», 2005 г., с. 116.

К середине 2006 г. рыночная капитализация «Норильского никеля» достигла 21 млрд долл. – максимального значения за всю историю существования компании, что стало результатом не только благоприятной конъюнктуры на рынке цветных и драгоценных металлов, но и успешной реализации сформулированных менеджментом стратегических задач. Текущая капитализация ОАО «Полюс Золото» составляет 8,2 млрд долл. За 2005 г. совокупная стоимость акций компании «Силовые машины» выросла в 1,7 раза и составила 555,7 млн долл. На конец 2005 г. капитализация компании «Открытые инвестиции» достигла 492 млн долл. Котировки ее акций на бирже РТС выросли с 61,2 долл. за акцию в ноябре 2004 г. до 176 долл. в сентябре 2006 г. За 2005 г. эта динамично развивающаяся кампания привлекла долгосрочные банковские кредиты на общую сумму свыше 200 млн долл.

Осенью 2002 г. ГМК «Норильский никель» приобрела контрольный пакет акций американской компании Stillwater Mining Company – единственного произво-

учрежденной группой «Интеррос» и «Норильским никелем», 35%-ного пакета акций американской компании Plug Power – ведущего разработчика и производителя оборудования для водородной энергетики. Согласно условиям соглашения, структуры группы «Интеррос» получили четыре места в совете директоров компании Plug Power.

Получение компаниями группы «Интеррос» высоких рейтингов от ведущих мировых рейтинговых агентств способствует укреплению их позиций на финансовых рынках и снижению стоимости заимствований. В 2005 г. международное агентство Standard & Poor's, достаточно консервативное в своих оценках российских компаний, повысило долгосрочный кредитный рейтинг «Норильского никеля» с уровня ВВ до уровня ВВ+. Это – наилучший показатель среди российских компаний. В свою очередь, агентство Fitch Ratings Ltd. присвоило компании долгосрочный кредитный рейтинг в иностранной валюте на уровне ВВВ-, который, помимо «Норильского никеля», имеет только НК «Лукойл».

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

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

Г-н Банович Марк, партнер, LeBoeuf, Lamb, Greene & MacRae LLP (Москва)

Г-н Бородин Д.А., заместитель Председателя Правления, ООО «Витас Банк» (Москва)

Г-жа Грачёва О.Л., директор Департамента корпоративного развития и финансовых активов, ОАО Внешторгбанк, Отдел методологии и контроля Управления дочерних банков (Москва)

Г-н Гребенник В.Ю., генеральный директор, ООО «Коруна Агро» (Москва)

Г-н Демин М.В., управляющий директор, Wintel Petrochemicals Ltd (Великобритания)

Г-н Думанов А.В., заместитель генерального директора, ООО «Лоял Капитал» (Москва)

Г-жа Измайлова Г.П., директор, Alternative Solutions (Женева)

Г-жа Калисеева М.Ю., начальник экономической службы, Консалтингово-управленческая группа Алеф (Москва)

Г-н Клейн Дэниел, партнер, Hellevig, Klein & Usov LLC (Москва)

Г-н Колесников ГИ., член Совета директоров, ЗАО «Нортгаз» (Москва)

Г-н Корчемкин Б.М., управляющий директор, ООО «Аон Рус» (Москва)

Г-н Крайников А.В., заместитель генерального директора, ОАО «Земельная агропромышленная корпорация Знак» (Москва)

Г-н Маевский В.В., Директор, Управление Рисками, ООО «Аон Рус» (Москва)

Г-н Неровный А.З., Председатель Совета директоров, ЗАО «Искрасофт» (Санкт-Петербург)

Г-н Петров И.И., начальник пресс-службы, ГМК «Норильский Никель» (Москва)

Г-жа Протасова И.А., директор, Институт «Магнитогорская высшая школа бизнеса» (Магнитогорск)

Г-жа Разумовски Н., вице-президент по финансам, член СД, ООО «Стройинком-К» (Москва)

Г-н Роан Джералд, директор, PricewaterhouseCoopers (Москва)

Г-жа Русанова И.Г., независимый консультант (Москва)

Г-н Семакин А.С., директор, Alliance Premium Ltd. (Москва)

Г-жа Симонова Е.М., генеральный директор, ООО «Группа Ресурс» (Москва)

Г-н Соболев Б.И., заместитель генерального директора, ЗАО «Диалог Оценка» (Казань)

Г-н Стороженко С.С., консультант по технико-экономическим вопросам, ООО «ПРОГРЕСС СПб» (Санкт-Петербург)

Г-жа Тарасенко Е.Н., вице-президент, ООО «Аон Рус» (Москва)

Г-н Хеллеви Джон, партнер, Hellevig, Klein & Usov LLC (Москва)

Г-н Шмуки Анселм, директор, Представительство UBS AG (Москва)

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

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.