

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Работа комитета по аудиту по повышению стоимости компании: на примере ОАО «Северо-Западный телеком» **с. 1**

Новости АНД **с. 4**

События

Новые возможности привлечения капитала на рынке альтернативных инструментов **с. 6**

Использование инструментов Government Relations для решения вопросов российских компаний при ведении бизнеса за рубежом **с. 7**

Наши проекты

Национальная премия «Директор года 2007» – только лучшие достойны! **с. 8**

Мнение эксперта

Концепции «Программы улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом» **с. 10**

Мнение директора

Практика вознаграждения независимых директоров в российских компаниях **с. 12**

Корпоративная практика

Практика корпоративного управления ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» **с. 14**

Возможности

Программа «Российское роуд-шоу» **с. 18**

Новый коммуникационный канал для эффективных PR- и GR-мероприятий российских компаний за рубежом **с. 19**

Новые члены АНД **с. 20**

Работа комитета по аудиту по повышению стоимости компании: на примере ОАО «Северо-Западный телеком»



Родионов И.И., д.э.н., профессор ГУ ВШЭ, член СД ОАО «СЗТ», ОАО «ИБС», ОАО «ЭМАльянс», ОАО «Фосагро», ОАО «Агрогарт-Финанс», член Ассоциации независимых директоров.

Вопрос о наличии взаимосвязи капитализации и качества корпоративного управления все еще обсуждается, однако, исследования, проведенные в последние годы как в России, так и в других странах, подтверждают такую взаимосвязь, в основе которой лежат предпочтения инвесторов, заинтересованных вкладывать средства в более прозрачные и «дружественные» компании.

История и капитализация компании

Компания ОАО «СЗТ» была создана в ноябре 2002 г. на основе присоединения 7 региональных операторов к Петербургской телефонной сети (ПТС). В последующем к компании присоединились еще два оператора, а также был приобретен целый ряд других компаний.

ОАО «СЗТ» является одной из семи межрегиональных компаний связи (МРК). В момент создания ОАО «СЗТ» с капитализацией 305 млн. долл. США была четвертой среди них, а сегодня она третья с капитализацией 1680 млн. дол. США. Капитализация компании в течение последних четырех лет (с 2003 по 2006) росла быстрее, чем средняя капитализация МРК, т.е. быстрее рынка. По многим показателям эффективности (например, по количеству линий на работника, выручке на работника) компания является лидером отрасли.

Есть основание предполагать, что одной из важных причин такой динамики является высокое качество корпоративного управления (КУ) и эффективная работа Совета директоров (СД). Качество КУ ОАО «СЗТ» по рейтингу Standard & Poor's (S&P) – максимально среди других МРК.

Комитеты Совета директоров

Войдя в СД ОАО «СЗТ» в качестве представителя миноритарных акционеров ОАО «ПТС», на первом же заседании после избрания я предложил сформировать комитеты. Это предложение встретило понимание со стороны представителей ОАО «Связьинвест».

Во-первых, фонд прямых инвестиций «AIG-Brunswick Millennium Fund», управляющим которого я в то время работал, имел определенный авторитет у представителей ОАО «Связьинвест», поскольку по его инициативе две региональные компании в 1999–2001 г. перешли к практике ведения финансовой отчетности по международным стандартам (МСФО). Возможность и полезность учета и финансового планирования по МСФО стала очевидной, так что в дальнейшем аналогичные проекты были выполнены во всех компаниях ОАО «Связьинвест».

Во-вторых, необходимость повышения качества корпоративного управления не вызывала сомнения в связи с серией корпоративных скандалов в США, а затем и в Европе и ужесточения законодательства о фондовом рынке (появления Закона Сорбейнс-Оксли), а также инициативой по разработке и принятию Кодекса корпоративного поведения в России.

Таким образом, в СД ОАО «СЗТ» были созданы Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям — это был первый опыт создания комитетов в структуре ОАО «Связьинвест». Я возглавил комитет по аудиту.

Каждому этапу развития компании соответствуют определенные приоритеты работы СД и его комитетов. На первом этапе в числе таких приоритетов Комитет по аудиту (КА) выделил:

- ориентацию менеджмента компании на стоимость и капитализацию, как основные цели ее работы;
- хорошее финансовое управление и, соответственно, управленческая и аудированная отчетность по МСФО без замечаний со стороны аудитора;
- введение эффективного внутреннего аудита, подотчетного СД;
- повышение прозрачности работы компании для всех акционеров.

Достижение целей, поставленных комитетом, было связано с преодолением ряда сложностей, обусловленных спецификой законодательства РФ, которое не позволяет немедленно и в полном объеме реализовать все нарабатываемые на Западе приемы и практику корпоративного управления.

В частности, в России СД не может напрямую нанимать внешнего независимого аудитора, как это принято на Западе, поскольку деньгами Общества правомочен распоряжаться только исполнительный орган — генеральный директор. Компромисс заключается в том, что СД организует тендер, оценивает кандидатов в независимые аудиторы, выносит вопрос о его выборе на годовое собрание и информирует аудитора, что именно СД является его заказчиком, хотя договор с аудитором от имени компании подписывает генеральный директор.

Аналогично, СД не может сформировать собственную Службу внутреннего аудита, поскольку не может платить ей и управлять ее работой. Кроме того, генеральный директор все равно создаст некое собственное контрольно-ревизионное управление и поэтому есть смысл совместить эти функции в рамках одной структуры, которая имеет двойное подчинение: оперативное — генеральному директору, функциональное — СД.

Содержание и формы работы комитета СД

Предварительное обсуждение вопросов на заседаниях комитетов СД является весьма эффективным, поскольку позволяет прояснить позиции, снять многие вопросы и недоразумения, сформировать четкие формулировки для голосования на СД.

Состав и работа Комитета по аудиту имеет определенную специфику.

Одной из проблем является то, что при наличии контролирующего акционера зачастую не хватает независимых членов СД для работы в комитетах, в которых, согласно западной практике, должны быть представлены только независимые директора. В случае ОАО «СЗТ» решение было найдено в привлечении к работе комитетов квази-независимых директоров (по крайней мере неисполнительных директоров, а также директоров, предложенных в СД ОАО «Связьинвест», но не работающих в самом ОАО «Связьинвест»). Впрочем, как показала практика, полезным оказалось и привлечение к работе Комитета по аудиту ассоциированных членов — работников контролирующего акционера (в нашем случае ОАО «Связьинвест»), не являющихся членами СД, т.к. в этом случае появляется возможность более эффективной проработки вопросов, предлагаемых таким контролирующим акционером.

Более общим является вопрос квалификации независимости членов СД и, в частности, членов КА. Представляется, что важнейшими критериями для определения независимости директора (помимо того, что он не является работником одного из акционеров или самой компании) выступает то, что членство в СД:

- не делает его зависимым от этой работы, не является его основной работой или профессией, обеспечивающей средства для существования;
- осуществляется в полном осознании фидуциарной ответственности перед всеми стейкхолдерами, т.е., например, не допускаются случаи, когда таким директором инициируются конфликты, последствия которых в виде влияния на капитализацию могут быть хуже, чем от самого оспариваемого в ходе конфликта решения.

В последние годы многие консультанты навязывают СД модель, согласно которой члены Комитета по аудиту должны иметь не только соответствующие знания, но и некие сертификаты для их подтверждения. Такой подход представляется неоправданным, т.к.:

- ведет к профессионализации работы в качестве члена СД и члена КА;
- отсекает многих высококлассных специалистов-практиков по формальному признаку.

Отдельно следует рассмотреть вопрос о секретаре Комитета по аудиту. В случае ОАО «СЗТ» секретарем КА выступает главный бухгалтер. Последнему такая работа приносит не меньше пользы, чем комитету, т.к. позволяет быть в курсе дела по тематике его работы. Я настаиваю на том, что главный бухгалтер должен выполнять такую роль. Хочу лишь заметить, что секретарем КА должен быть человек с адекватными уровнем компетентности и опытом, а не просто технический секретарь.

Комитеты СД следуют плану, принятому на год. План включает стандартные направления работы, связанные со спецификой корпоративного управления (например, выбор аудитора, обсуждение хода аудита и отчета аудитора, обсуждение предложений аудиторов, содержащихся в послании менеджменту, и плана их реализации в компании, утверждение плана работы и рассмотрение отчетов службы внутреннего контроля и т.п.). Также план предусматривает предварительное рассмотрение документов, выносимых на СД, работу над теми аспектами, которые сам комитет счел приоритетными для решения, а, следовательно, для повышения качества корпоративного управления на текущий год.

В случае Комитета по аудиту СД ОАО «СЗТ» таким приоритетным вопросом в начале работы стало получение адекватного заключения аудиторов по МСФО. Для этого пришлось провести независимую оценку нематериальных активов, существенно улучшить учет основных средств, провести их оценку силами независимых оценщиков и сделать многое другое. В последующем приоритетным стал также вопрос о создании в компании эффективной системы управления рисками.

Создание системы управления рисками – сложная задача. Поскольку существует дефицит специалистов по идентификации и управлению выявленными рисками. Нормально работающая система предполагает:

- наличие совета по рискам при Правлении компании;
- постоянное обсуждение КА вопросов по рискам как с менеджментом, так и с внешними и внутренними аудиторами, а также построение нормально работающей коммуникации КА с рядовыми сотрудниками компании.

Заседания Комитета по аудиту ОАО «СЗТ» проводятся по мере надобности, но практика показала, что не менее 12–14 раз в год. Основной формой заседания является телеконференция с участием как членов комитета, так внешних и внутренних аудиторов, а также топ-менеджмента. Некоторые заседания (как правило, 3–4 за год) проводятся в очной форме (например, по обсуждению плана и хода аудита, плана и результатов внутреннего контроля) и т.п.

Взаимодействие Комитета по аудиту с аудиторами, службой внутреннего аудита, аналитиками фондового рынка

Как видно из сказанного выше, Комитет по аудиту весьма активно взаимодействует с внешними аудиторами. При этом даже формальных поводов для встреч хватает:

- презентация аудитора для участия в тендере по выбору аудитора (март-апрель);
- план аудита (сентябрь-октябрь);
- письмо менеджменту в середине аудита о том, какие проблемы в организации учета и процедур контроля обнаружены и могут быть решены немедленно (ноябрь-декабрь);
- обсуждение проекта отчета и аудиторского заключения (март-май);
- письмо менеджменту по результатам аудита с развернутым описанием выявленных аудитором недостатков в процедурах финансового управления и контроля и направлений их совершенствования (июнь).

Часто возникает вопрос о независимости внешнего аудита. Представляется, что для большинства крупных российских компаний публичного рынка он не вполне актуален. С одной стороны, кандидатов в независимые аудиторы всего 4–6, с другой стороны, в основном это большие компании, имеющие международную практику. Доля их доходов, поступающих из России, не так велика и, в большинстве случаев, они не будут рисковать своей репутацией и доходами, потакая российским компаниям, даже самым крупным (хотя и это случается). Сначала в Законе Сорбейнса-Оксли содержалось требование о необходимости смены аудитора. Затем компании стали вместо этого менять команду и партнера, ответственного за аудит конкретной организации. Наверное, это оправдано, поскольку деятельность компании сложна и многогранна, и новому аудитору потребуется значительное время (которое придется оплатить компании) для того, чтобы полностью изучить ее проблемы и возможности.

С этой точки зрения, способ выбора независимого внешнего аудитора через процедуру публичного тендера сомнителен. Как правило, репутация, ставки и качество работы аудиторов, попадающих в «shortlist» близки, и достаточно простого выбора из нескольких предложений. Кроме того, технология публичного тендера в нашей стране отработана не до конца. Тем не менее, если принято решение такой тендер объявить, то для его проведения лучше нанять независимую компанию.

В организации успешного взаимодействия со службой внутреннего аудита существенную помощь оказала ФКЦП, предшественница ФСФР, которая в 2004 г. придала некоторым положениям в этой области рекомендательного по сути документа – Кодекса корпоративного поведения – нормативный статус, запретив листинг тех компаний, которые не соблюдают рекомендации Кодекса в части службы внутреннего аудита. В результате, статус службы внутреннего аудита в компаниях вырос, и она смогла работать эффективно.

Как уже говорилось выше, в российских компаниях служба внутреннего аудита, работающая через Комитет по аудиту для СД, как правило, также выступает аналогом контрольно-ревизионной службы для генерального директора. При этом, работы интегрированы в план работы службы, утверждаемый СД. Служба работает по процедурам, одобренным СД, и отчитывается перед СД. Генеральный директор осуществляет текущее управление службой, но вознаграждение за работу службы определяет СД.

Среди основных вопросов, которые Комитет по аудиту доводит до сведения СД, адекватность процедур финансового управления и внутреннего контроля компании, корректность отчетности и рисков, связанных с работой компании. Поэтому Комитет по аудиту тесно взаимодействует с комитетами СД по вознаграждениям и по стратегии. Речь идет о вопросах адекватности системы вознаграждения и стратегии компании с точки зрения нацеленности на рост капитализации при минимизации рисков.

ОАО «СЗТ» является единственной среди компаний, входящих в ОАО «Связьинвест», у которой годовой бонус членов СД корректируется в зависимости от динамики капитализации. Бонус увеличивается на 25% в случае, если капитализация компании росла быстрее, чем в среднем по МРК, и снижается на 25% в случае, если капитализация снижалась (оставаясь неизменным в других случаях). На первый взгляд, такой механизм выглядит излишне упрощенным, однако, практика показала, что после его введения капитализация компании росла быстрее рынка на протяжении трех лет из четырех, после его введения.

Общение с аналитиками фондового рынка является для Комитета по аудиту СД ОАО «СЗТ» скорее обязанностью, чем удовольствием. Вместе с тем, прямой доступ к Комитету по аудиту СД аналитиков и акционеров представляется важным элементом прозрачности компании, который дополняет работу службы «Investor relations».

Рейтинговые агентства также представляются важнейшей целевой аудиторией при общении Комитета по аудиту СД с акционерами и инвестиционным сообществом.

В случае ОАО «СЗТ» общение Комитета по аудиту СД с рейтинговыми агентствами ведется постоянно, при этом комитет старается рассказывать о своей работе и состоянии финансового контроля в компании максимально подробно и правдиво. Демонстрацией эффективности

такого подхода служит то, что в рейтинге качества корпоративного управления «Standard & Poor's» ОАО «СЗТ» неизменно занимает лидирующие позиции.

Резюме

В заключение несколько слов о том, что удалось и не удалось сделать Комитету по аудиту СД ОАО «СЗТ».

Главным достижением является то, что большинство менеджеров приняло в качестве основной цели работы рост стоимости и капитализации компании. В результате, ОАО «СЗТ» одной из первых среди МРК не только увидела, что сотовые операторы обыгрывают компанию в сфере голосовой связи – по критериям цены и удобства, но приняла необходимые меры и нашла направления развития, где ее конкурентоспособность выше – услуги широкополосного доступа. Определенным триггером к признанию приоритета за этими услугами стала и прогнозируемая потеря доходов из-за монополизации междугородней и международной связи, которые надо было компенсировать. Своевременный выбор стратегии роста ARPU за счет предоставления абонентам услуг широкополосного доступа – Интернета, ТВ по телефонным линиям – позволил ОАО «СЗТ» не только компенсировать прогнозируемые потери, но и опередить другие МРК в росте капитализации.

Другим важнейшим направлением работы стала борьба с «дурацкими» проектами, среди которых надо назвать форсированное внедрение дорогостоящих ERP

Новости АНД

14 сентября 2007 г. Прошло заседание Клуба корпоративных секретарей и профессионалов в сфере корпоративного управления АНД. На заседании, открывшем деловой сезон, с презентацией «Роль корпоративного секретаря в крупных международных компаниях» выступила А. Смирнова, Корпоративный секретарь, «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани, Лтд.».

В заседании приняли участие представители компаний «ЕвроХим», «Ситроникс», «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», «Группа Компаний ПИК», «Северсталь», «Лукойл».

18–19 сентября 2007 г. состоялся бизнес-тренинг «Эффективный совет директоров». Значительная часть тренинга была посвящена практической работе с индивидуальными задачами участников, дискуссиям, деловым, сюжетно-ролевым играм и тренировочным упражнениям в малых группах по методике командного действия. Практическим результатом тренинга стали разработанные участниками тренинга проекты документа: «Концепция корпоративного управления» для компаний.

20 сентября 2007 г. Ассоциация независимых директоров провела первое в новом деловом сезоне расширенное заседание Клуба корпоративных директоров. Заседание, организованное при поддержке ФБ ММВБ и аудиторско-

консалтинговой компании Ernst&Young, было посвящено теме: «**Новые возможности привлечения капитала на рынке альтернативных инструментов: IPO компаний «ФИНАМ» и «Армада».**

Перед участниками Клуба корпоративных директоров выступили А.Э. Рыбников, ЗАО «ФБ ММВБ», Д.А. Милованцев, МИТиС РФ, Г.Р. Марголит, ЗАО «ФБ ММВБ», А.А. Филатов, Ассоциация независимых директоров, С.А. Опарин, ЗАО «ФИНАМ», А.В. Кузовкин, ОАО «Армада».

Подробнее на стр. 4.

28 сентября 2007 г. Вышло в свет второе издание сборника статей «**Современная практика корпоративного управления в российских компаниях**». Первое издание сборника было подготовлено АНД при содействии компаний «ЕвроХим» и «Интеррос». Переиздание инициировано ИД «Альпина Бизнес Букс», высоко оценившего востребованность и содержательность сборника.

3 октября – 9 ноября 2007 г. Ассоциация независимых директоров организовала сбор анкет кандидатов на номинирование в конкурсе **Национальная премия «Директор года 2007».**

на основе «Oracle» и системы биллинга «Amdocs», «продавленных» через СД контролирующим акционером.

Много усилий приходится тратить на сдерживание государства, стремящегося решить свои собственные проблемы за счет бизнеса. Среди таких проектов ускоренная цифровизация или национальные проекты (телефонизация деревень, Интернет в школы, телемедицина). Идея верна, но возникает вопрос, зачем в деревне телефон для вызова скорой или пожарных, если к ней нет дороги и ее строительство даже не планируется. Понятно, что региональное развитие должно быть комплексным, осуществляться по всем направлениям. В госпроектах осуществляется жесткий контроль по срокам и объемам, но механизм компенсации затрат частных компаний — неправилен. Инвестиции требуется делать сразу, а компенсирует их государство в рассрочку, что не позволяет инвестировать в собственный рост и лишает компании будущего ради сомнительных целей.

Понятно, что такого рода проекты несут прямой ущерб акционерам, т.к. размывают инвестиционный бюджет, увеличивают внешние заимствования и повышают в связи с этим риски, одновременно, ограничивая инвестиции в то, что сегодня действительно эффективно с точки зрения роста капитализации — широкополосный доступ и выход на новые рынки за счет сделок M&A.

Ежегодная премия «Директор года» основана в 2006 г. Ассоциацией независимых директоров при поддержке консультационно-аудиторской компании PricewaterhouseCoopers.

Церемония награждения победителей премии «Директор года 2007» состоится 12 декабря 2007 г. в Камерном зале Московского международного Дома музыки.

24 октября 2007 г. Прошло заседание Клуба корпоративных секретарей и профессионалов в области корпоративного управления АНД. Очередное заседание было посвящено теме: «**Роль корпоративного секретаря в компании и задачи Некоммерческого партнерства корпоративных секретарей (НПКС)**». Участники заседания рассмотрели следующие вопросы: роль и функционал корпоративного секретаря в компании, взаимодействие с другими департаментами, проект устава НПКС.

В заседании приняли участие представители Национального совета по корпоративному управлению и компаний «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», «ГК ПИК», «Северсталь», «ПК Балтика», «ЦентрТелеком», «Связьинвест», «Волгателеком», «Агрика Продукты Питания».

Важнейшей работой Комитета по аудиту СД ОАО «СЗТ» была инициация и реализация дооценки активов до рыночной стоимости:

- начали с 15% долей в «Телекоминвесте» и в результате смогли продать эту долю по значительно более выгодной цене (пусть не идеально, не за \$500–600 млн., а за \$420 млн.). Оценка обоснована данными учета (в 2005 г. числились вообще меньше \$20 млн.);
- в рамках обычной работы по подготовке отчетности по МСФО — сумели оценить всю недвижимость по рыночным ценам. Теперь есть возможность формирования из нее отдельного имущественного комплекса для реализации излишков в центре Санкт-Петербурга.

Рынок заметил эти усилия и расценил изменения так, как будто у ОАО «СЗТ» возникли дополнительные резервы для финансирования развития.

Среди нерешенных вопросов и планов на будущее можно выделить:

- тенденцию к самоуспокоению у топ-менеджмента;
- новому уровню компании необходим менеджмент нового уровня, а смена — задерживается;
- необходим рост числа независимых директоров, представляющих глобальных инвесторов, в данный момент это число снижается.

25 октября 2007 г. Состоялось очередное расширенное заседание Клуба корпоративных директоров, посвященное теме: «**Использование инструментов Government Relations для решения вопросов российских компаний при ведении бизнеса за рубежом**».

На очередном заседании Клуба корпоративных директоров выступили: М.А. Ан, МЭРиТ РФ, В.Е. Табачников, Cassidy & Associates CIS, В.Л. Тыртышников, GM CIS, Е. В. Абов, Концерн «Российская газета».

Подробнее на стр. 5.

26–27 октября 2007 г. Прошел второй семинар «**Практика работы корпоративного директора в компании, листинговой на Лондонской фондовой бирже**», реализуемый в рамках совместного проекта АНД и IoD.

В семинаре приняли участие представители компаний ОАО «Татнефть», ОАО «ТрансТелеКом», УФПС Московской обл. — филиал ФГУП «Почта России», ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты питания», ОАО «СУЭК», ОАО «ТрансТелеКом», ООО «Юниформ-строй», ОАО «Трубная металлургическая компания», ОАО «АльфаБанк», Росинтер Ресторанс, ООО «Гермес», ОАО «АкБарс Банк».

Новые возможности привлечения капитала на рынке альтернативных инструментов



20 сентября 2007 года Ассоциация независимых директоров при поддержке ММВБ и аудиторско-консалтинговой компании Ernst & Young провела расширенное заседание Клуба корпоративных директоров, посвященное теме: «Новые возможности привлечения капитала на рынке альтернативных инструментов: IPO компаний «ФИНАМ» и «Армада».

Для обсуждения актуальных вопросов, связанных с новой практикой привлечения инвестиций для компаний малой капитализации на российском рынке биржевых альтернативных инструментов в конференц-зале ММВБ собрались члены Ассоциации независимых директоров, члены советов директоров и топ-менеджеры российских компаний.

Перед участниками расширенного заседания Клуба корпоративных директоров выступили А.Э. Рыбников, генеральный директор, ЗАО «ФБ ММВБ», Д.А. Милованцев, заместитель Министра информационных технологий и связи РФ, Г.Р. Марголит, директор департамента фондового рынка, А.А. Филатов, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров, С.А. Опарин, заместитель генерального директора ЗАО «ФИНАМ», А.В. Кузовкин, управляющий директор, ОАО «Армада».

По словам генерального директора Фондовой биржи ММВБ Алексея Рыбникова: «В этом году на Фондовой бирже ММВБ — крупнейшей в России, СНГ и Восточной Европе бирже — заработал Сектор инновационных и растущих компаний (ИРК), целью которого является создание условий для эффективного привлечения инвестиций и проведения IPO в инновационном и быстрорастущем секторе экономики России. Сектор создан при поддержке Министерства информационных технологий и связи РФ и предоставляет эмитентам и инвесторам удобные технологии фондового рынка для решения задач по развитию российских компаний.

Успешный опыт размещения первых эмитентов в Секторе ИРК показал, что инновационный бизнес в России получает новые возможности по привлечению инвестиций для быстрого развития. В ИРКе действуют облегченные стандарты листинга одновременно со строгими правилами раскрытия информации для инвесторов, существует

институт листинговых агентов, оказывающих необходимые услуги и помощь эмитентам. Приоритет при размещении ценных бумаг в ИРК имеют компании, работающие в сфере телекоммуникаций, интернет-бизнеса, производстве полупроводников и программного обеспечения, НИОКР, биотехнологий, наукоемкого производства в сфере машиностроения, отраслях, связанных с реализацией национальных проектов. Привлечение инвестиций именно в эти отрасли позволит добиться повышения глобальной конкурентоспособности российской экономики, ее структурной диверсификации и роста эффективности».

Подробнее о специфике нового сектора рассказал Геннадий Марголит, директор департамента фондового рынка Фондовой биржи ММВБ: «Сектор ИРК действительно, очень похож на AIM, однако, только при поверхностном сравнении. Недавно у нас была совместная конференция с Лондонской фондовой биржей, на которой присутствовали эмитенты, размещенные на AIMе и эмитент ФБ ММВБ — Финам, который разместился в ИРКе. По общему мнению, основным недостатком AIMа является его неликвидность. По сути AIM — это узкий круг институциональных инвесторов. Поэтому эмитенты, разместившиеся на AIMе, недовольны тем, что никакой жизни после IPO не происходит. В противовес описанной ситуации пример ФИНАМа показывает, что, размещаясь в секторе ИРК ФБ ММВБ, эмитент включается в активную жизнь, потому что у нас кроме институциональных инвесторов присутствуют такие категории инвесторов, как частные лица, ритейл, есть, наконец, спекулянты.

Что же из себя представляет сектор ИРК? Это не самостоятельная площадка, на ней используется та же технология, трейдинг, техническая платформа, клиринг расчета, и все сделано так же, как по торгам ценными бумагами всех эмитентов ФБ ММВБ. Более того, вся ликвидность, которая сегодня существует, может использоваться и для приобретения бумаг в секторе ИРК, и это очень важно — площадка ИРК не отделена, как на Лондонской бирже. Сектор ИРК — это сегмент, который имеет отдельное смысловое, маркетинговое и листинговое позиционирование. Зачем ИРК нужен эмитенту? Во-первых, ради этого самого позиционирования. Чтобы эмитента заметили, и он не затерялся среди крупных компаний. Во-вторых, это снижение рисков инвестора. Если компания относительно небольшая, быстро растущая, еще неизвестная, то Private Equity Funds и другие венчурные фонды, без дополнительной страховки в лице биржи, могут не захотеть войти в такую компанию.

Биржа страхует не только своей технологией, но еще и тем, что выдвигает дополнительные требования к эмитенту. Какие это требования? Прежде всего это требование по раскрытию информации — инвестиционный меморандум определенных стандартов, корпоративный календарь. Дополнительным элементом страховки является и профессиональный посредник в лице листингового агента, который берет на себя определенную ответственность за раскрытие информации. И вот наличие этих всех предпосылок облегчает жизнь инвестору и помогает эмитенту встретиться со своим инвестором».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ GOVERNMENT RELATIONS ДЛЯ РЕШЕНИЯ ВОПРОСОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ ПРИ ВЕДЕНИИ БИЗНЕСА ЗА РУБЕЖОМ

25 октября 2007 г. Ассоциация независимых директоров провела очередное расширенное заседание Клуба корпоративных директоров, посвященное теме: «Использование инструментов Government Relations для решения вопросов российских компаний при ведении бизнеса за рубежом».



На очередном заседании Клуба корпоративных директоров выступили: М.А. Ан, начальник отдела развития инвестиционного климата Департамента инвестиционной политики МЭРиТ РФ, В.Е. Табачников, директор Cassidy & Associates CIS, В.Л. Тыртышников, директор, отношения с государственными органами РФ и СНГ, General Motors CIS, Е.В. Абов, заместитель генерального директора по международным проектам Концерна «Российская газета».

Открывая заседание Клуба корпоративных директоров Ассоциации независимых директоров, М.А. Ан, начальник отдела развития инвестиционного климата Департамента инвестиционной политики МЭРиТ РФ, сказал: «Ключевая проблема, которую призвана решить «Программа улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом», заключается в том, что инвестиционный имидж России за рубежом не соответствует реальным экономическим успехам и реальному инвестиционному климату страны. Несмотря на то, что за последние 7 лет в России была достигнута макроэкономическая стабильность, созданы новые инструменты инвестиционной политики, в т.ч. особые экономические зоны, технопарки в сфере высоких технологий, прозрачная система допуска иностранных инвесторов к стратегическим отраслям, многие потенциальные зарубежные инвесторы занимают осторожную позицию и медлят с реальными действиями. Социологический опрос, проведенный корпорацией Peter Hart Research Associates по заказу КСИИ для Правительства РФ в апреле-мае 2007 года, показал, что инвесторы, уже вложившие средства в российскую экономику, высоко оценивают прибыльность инвестиций в Россию и способность России стать одной из ведущих держав на мировом рынке. Однако они считают, что капиталовложения в Россию связаны с высокими рисками и сильно

обеспокоены негативным влиянием зарубежных СМИ на имидж страны. В связи с этим «Программа улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом» преследует основную цель: содействовать формированию и поддержке благоприятной инвестиционной репутации России за рубежом».

Продолжая тему, Е.В. Абов, член АНД, заместитель генерального директора по международным проектам Концерна «Российская газета», рассказал об уже реально работающих инструментах формирования позитивной репутации России за рубежом.

«Среди эффективных каналов реализации GR-мероприятий по формированию позитивного имиджа компании, либо противодействию дискредитации бизнеса со страниц зарубежных СМИ и т.п. — наиболее контролируемый и доступный — целевое использование рекламных объемов западных СМИ. С августа 2007 года «РГ» приступила к изданию единой версии зарубежных вкладок для нескольких крупных зарубежных газет (The Washington Post, The Daily Telegraph, Times of India), объединенных общим дизайном, концепцией и названием «**Russia Beyond The Headlines**» (Россия вне стереотипов западной прессы). В дополнение к бумажной версии, цифровые и онлайн-выпуски вкладки (e-paper) постоянно обновляются и дополняются. К ним подверстываются дополнительные тексты и иллюстрации, профильные веб-ссылки, видео- и аудио сюжеты, презентации и комментарии. Визуально и содержательно новая вкладка рассчитана на такие категории современных читателей, кто одинаково активно потребляет и «бумажную», и онлайн-информацию».



Завершая расширенное заседание, **Филатов В.А.**, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров подчеркнул, что «российское бизнес-сообщество также предпринимает практические действия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности страны. В частности, 1 октября 2007 г. компания «Е-генератор» объявила о начале работы проекта «Российское роуд-шоу» (www.roadshow.ru), реализованного при поддержке Фондовой биржи ММВБ и Ассоциации независимых директоров, таким образом открывая новые коммуникационные возможности общения с инвесторами для компаний, привлекающих финансирование с использованием механизмов фондового рынка».

Национальная премия «Директор года 2007» – только лучшие достойны!

12 декабря 2007 года на торжественной церемонии награждения будут объявлены победители конкурса Национальной премии «Директор года 2007».

Выбрать лучших – отнюдь не простая задача. Как проходил отбор лауреатов? Кто взял на себя труд и ответственность определять победителей? На какие критерии опирались судьи? Предлагаем Вам краткий обзор ключевых событий, предшествовавших торжеству в честь лучших.

Национальная премия «Директор года 2007» основана в 2006 году Ассоциацией независимых директоров при поддержке международной консультационно-аудиторской компании PricewaterhouseCoopers. Премия призвана отметить личный вклад директоров в развитие систем корпоративного управления компаний, способствовать внедрению и распространению высоких стандартов и лучших практик корпоративного управления на территории РФ.

В 2006 году Национальная премия «Директор года» получила широкий резонанс и была поддержана бизнес-сообществом. В 2007 году круг спонсоров и премии расширился. В число поддерживающих проект компаний вошли: «ВымпелКом» (генеральный спонсор), ТНК-ВР, ИК РУСС-ИНВЕСТ, Банк ЗЕНИТ, «Трубная Металлургическая Компания», Board Solutions, Energy Consulting, ГК ПИК, «КазМунайГаз».

Информационную поддержку осуществляют: РБК (Генеральный медиапартнер), АК&М (Главный информационный партнер), «ФИНАМ», «ПРАЙМ-ТАСС», «Интерфакс», «Ассоциация распространителей финансово-экономической информации», Международный университет в Москве.

Старт конкурса Национальной премии «Директор года 2007» был дан 3 октября 2007 – объявлено о начале приема анкет кандидатов в одной из трех номинаций:

- Независимый директор года;
- Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления (КУ);
- Корпоративный секретарь года.

В этот же день был запущен официальный сайт премии www.directorgoda.ru, на котором была размещена обновленная информация о критериях оценки кандидатов.

Номинация «Независимый директор»

Условия для номинации

- Значительный вклад в развитие КУ и практику работы СД российских компаний;
- Соответствие требованиям к независимому директору Кодекса корпоративного поведения ФСФР;
- Опыт работы независимым директором в российской компании.

Критерии для оценки и выбора победителей

1. Вклад в развитие стратегии Компании

- Наличие целевых показателей компании и топ-менеджмента;

- Участие в разработке стратегических целей и планов;
- Мониторинг деятельности топ-менеджмента.

2. Контроль достоверности финансовой отчетности

- Подотчетность службы внутреннего аудита СД;
- Активное взаимодействие СД с внешним аудитором;
- Наличие системы оценки рисков в компании;
- Регулярный мониторинг статуса ключевых рисков.

3. Вклад в деятельность Компании

- Мониторинг деятельности менеджмента компании;
- Проведение СД активной политики, направленной на увязку вознаграждения менеджмента с достижением стратегических целей компании;
- Участие в работе комитетов СД;
- Участие во взаимоотношениях со стейкхолдерами (партнеры, инвесторы, государство, общественные организации);
- Профессиональная поддержка деятельности команды топ-менеджеров;
- Работа директора в интересах компании и акционеров независимо от оказываемого на него влияния.

4. Вклад в развитие системы корпоративного управления в Компании

- Следование и приверженность принципам КУ;
- Соблюдение фидуциарных обязанностей;
- Применение СД лучшей международной практики;
- Проведение регулярной оценки деятельности СД и выполнение рекомендаций по ее результатам (СД следует принципу подотчетности);
- Взаимодействие с акционерами и стейкхолдерами.

Ключевые персональные характеристики

- Репутация в деловых кругах;
- Возможность посвящать необходимое время;
- Умение отстаивать свою профессиональную позицию;
- Специальные знания/опыт (финансовый эксперт, индустрия, работа в регуляторе, опыт работы генеральным директором);
- Участие в укреплении принципов КУ российского бизнеса;
- Знание основных международных практик в сфере КУ (Combined Code on Corporate Governance, SOX);
- Развитые коммуникативные навыки, способность четко и структурировано излагать свои мысли;
- Любознательность и высокий уровень профессиональной информированности, наличие широких профессиональных связей.

Номинация «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления»

Процедура определения победителя в номинации

Выбор победителя в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» предполагает четыре этапа.

На первом этапе аналитический отдел АНД, используя открытые источники, проводит сбор информации о компаниях:

- наличие значительных событий, связанных со сферой КУ компании в течение 2007 года;
- статус в рейтингах ведущих рейтинговых агентств;

- активность участия в обсуждении тем, связанных с КУ — частота выступлений на конференциях, круглых столах и др. мероприятиях;
- активность участия в освещении тем, связанных с КУ — частота участия компании в публикациях, посвященных данным темам.

На втором этапе члены Экспертного совета (ЭС), опираясь на предоставленную аналитическим отделом АНД информацию и экспертное мнение членов совета премии формируют короткий список кандидатов на победу в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».

На третьем этапе члены ЭС премии проводят интервью с представителями компаний, вошедших в короткий список, и уточняют информацию о достижениях компании в сфере КУ. Собранная в ходе интервью информация направляется всем членам ЭС.

На четвертом этапе закрытым голосованием всех членов ЭС определяется победитель в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления».

Номинация **Корпоративный секретарь (Руководитель аппарата совета директоров)**

Условия для номинации

- Значительный вклад в развитие КУ и практику работы СД российских компаний;
- Опыт работы в качестве Корпоративного секретаря в российской компании.

Критерии для оценки и выбора победителей

1. Необходимые условия

- Наличие оформленных процедур работы СД и точность следования процедурам;
- Активное взаимодействие с Председателем СД.

2. Эффективность координации работы Совета Директоров

- Соблюдение порядка уведомления о заседаниях;
- Организация направления материалов по вопросам повестки дня;
- Информационная поддержка членов СД, содействие во взаимодействии с исполнительными органами;
- Техническая и административная поддержка заседаний и работы членов СД.

3. Эффективность выполнения функций Корпоративного секретаря

- Выполнение функции секретаря заседаний (соблюдение процедур и ведение протокола);
- Обеспечение контроля за соблюдением законодательных актов, нормативных документов и корпоративных процедур;
- Разработка методических и регламентирующих документов компании по КУ;
- Организация и проведение общих собраний акционеров;
- Взаимодействие с крупными акционерами;
- Работа по раскрытию информации, взаимодействие с инвесторами, регуляторами, независимым регистратором.

Ключевые персональные характеристики

- Уровень профессиональной подготовки;
- Честность и принципиальность;
- Корректность, дипломатические способности;
- Управленческие навыки;
- Активность, мотивация и целеустремленность;
- Инновационность, стремление повышать уровень квалификации;
- Участие в укреплении принципов КУ российского бизнеса, жизни профессионального сообщества;
- Коммуникативные навыки, знание языка, на котором говорят члены СД;
- Развитые коммуникативные навыки, способность четко и структурировано излагать свои мысли.

Сбор анкет номинантов проходил в течение месяца и был завершен 9 ноября 2007 года.

Одновременно аналитики АНД собирали информацию о значимых событиях в сфере КУ компаний и роли независимых директоров и Председателей СД в этих достижениях.

Параллельно с этим рабочая группа премии формировала ЭС. В состав ЭС вошли представители компаний с высокими стандартами ведения бизнеса, представители государства и международных организаций:

- Алимарданов Р., главный советник по инвестициям Департамент Центральной и Восточной Европы, IFC;
- Бычков А.П., президент, генеральный директор ОАО ИК «Русс-Инвест»;
- Войцеховский Ю.М., президент — председатель Правления «Стандарт Банк»;
- Воскресенская М.Л., независимый директор ОАО «Татнефть»;
- Горюнов Р.Ю., председатель Правления, ОАО «Фондовая биржа "Российская Торговая Система»;
- Зинатулина Р.С., вице-президент ФК Уралсиб;
- Изосимов А.В., генеральный директор, ОАО «ВымпелКом»;
- Иконников А.С., председатель Наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров;
- Корищенко К.Н., заместитель председателя Центрального банка Российской Федерации;
- Мур М., партнер, PricewaterhouseCoopers
- Солдатенков С.В., генеральный директор ОАО «Мегафон»;
- Рыбников А.Э., генеральный директор ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»;
- Плещачевский В.С., депутат Государственной Думы;
- Филатов А.А., исполнительный директор Ассоциации независимых директоров;
- Ясин Е.Г., научный руководитель, Высшая Школа Экономики.

В ноябре члены ЭС рассмотрели поступившие анкеты и предоставленную аналитиками АНД информацию о компаниях, достигших в 2007 году заметных успехов в сфере КУ, и сформировали короткий список кандидатов на победу. С 3 по 7 декабря прошло голосование членов ЭС.

12 декабря 2007 года в Камерном зале Московского международного Дома музыки состоится торжественная церемония награждения победителей Национальной премии «Директор года 2007» и профессиональное бизнес-сообщество поздравит лучших, достигших значительных профессиональных успехов, достойных признания и наград.

Оценка инвестиционного имиджа России потенциальных и уже осуществляющих деятельность в РФ иностранных инвесторов

● Реальные Инвесторы ● Потенциальные Инвесторы

Рост покупательной способности населения
 75%
 59%

Растущий ВВП
 67%
 55%

Квалифицированный персонал
 53%
 35%

Аргументы для привлечения иностранных инвестиций в РФ

1. Россия обладает огромным внутренним потребительским рынком, пользование потребительскими кредитами в стране растет, как и размер личных накоплений, реальный доход на душу населения. Недавно РФ вошла в 30% стран с наибольшим размером ВВП на душу населения.

 89%
 90%

2. В России сегодня стабильная экономика, которая показывает устойчивый рост ВВП, рост спроса на потребительские кредиты, увеличивающийся товарооборот, а в 2006 году впервые за последние 10 лет годовая инфляция составила менее 10%.

 84%
 51%

3. Иностранные инвесторы высоко оценивают Россию, как объект для инвестиций с высоким уровнем прибыли и сильным потребительским рынком товаров и услуг.

 71%
 43%

4. В России очень образованные кадры, высокая производительность труда на всех уровнях.

 65%
 67%

5. У России большой технологический и научный потенциал благодаря традиционно сильной системе образования.

 62%
 59%

6. Россия стоит на пороге вступления в ВТО, что позволит ей на равных конкурировать с другими странами мира и глубже интегрироваться в систему международной торговли.

 57%
 51%

7. Россия обладает большим запасом энергоресурсов.

 53%
 71%

8. В последние 8 лет Россия показывает стабильный экономический рост в среднем на 6,8% в год.

 53%
 39%

Концепция «Программы улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом»



М.А. Ан, начальник отдела развития инвестиционного климата Департамента инвестиционной политики МЭРиТ РФ

Несмотря на то, что за последнее пятилетие макроэкономическая ситуация в России значительно улучшилась, зарубежные инвесторы по-прежнему не торопятся на открывающийся пе-

ред ними необъятный новый рынок с огромными перспективами. Что заставляет их занимать выжидательную позицию, и какие шаги планируют предпринять государственные органы, чтобы изменить ситуацию. Этим вопросам посвятил свое выступление на расширенном заседании Клуба корпоративных директоров АНД 25 октября 2007 г. М.А. Ан, начальник отдела развития инвестиционного климата Департамента инвестиционной политики МЭРиТ РФ.

9 октября 2007 г. на сайте МЭРиТ была размещена «Программа улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом». Программа призвана решить ключевую проблему, препятствующую более интенсивному притоку качественных зарубежных инвестиций в Россию. Суть проблемы заключается в том, что инвестиционный имидж России за рубежом не соответствует реальным экономическим достижениям и реальному инвестиционному потенциалу страны.

За последние 5 лет в России была достигнута макроэкономическая стабильность. Средний прирост ВВП за период 2000–2006 гг. составил 6,8%. Прирост ВВП за январь–сентябрь 2007 г. к соответствующему периоду прошлого года – 7,4%. Золотовалютные резервы на 1 октября 2007 г. составили 425,4 млрд. долл. (для сравнения на октябрь 2000 г. – 25 млрд. долл.). Размер накоплений стабилизационного фонда на конец 2006 г. – 81,8 млрд. долл. (2,3 трлн. руб.). Консолидированный бюджет в 2006 г. составил 260 млрд. долл. (для сравнения в 2000 г. бюджет составлял 40 млрд. долл.). При этом в 2006 г. профицит бюджета – 7,4% ВВП, а госдолг – менее 10% ВВП. Для сравнения в 2000 г. госдолг составлял более 50% ВВП.

Одновременно с этим разработаны и внедрены новые инструменты инвестиционной политики:

- Прозрачная система допуска иностранных инвесторов к стратегическим отраслям;
- Инвестиционный фонд;
- Банк развития;
- Российская венчурная компания;
- Российский инвестиционный фонд информационно-коммуникационных технологий;
- Особые экономические зоны;
- Технопарки в сфере высоких технологий;
- Механизм промышленной сборки.

Несмотря на это инвесторы не торопятся на российский рынок. В апреле–мае 2007 г. по заказу КСИИ для Правительства РФ корпорация Peter Hart Research Associates провела социологический опрос (см. диаграммы на стр. 10).

Согласно результатам исследования, инвесторы, уже осуществившие капиталовложения в российскую экономику, довольно высоко оценивают перспективы России, а также вероятность роста прибыльности инвестиций. Они уверены в завтрашнем дне и реалистично оценивают риски. Ожидания потенциальных инвесторов в целом менее оптимистичны. Значимым, вызывающим беспокойство 61% потенциальных и 58% реальных инвесторов фактором является негативное влияние СМИ на имидж нашей страны.

Разрыв в оценках инвестиционного имиджа России потенциальных и уже осуществляющих деятельность в России иностранных инвесторов

Критерии	Реальные Инвесторы	Потенциальные инвесторы
Оценка прибыльности инвестиций в Россию выше среднего	52%	18%
Способность России стать одной из ведущих держав на мировом рынке	69%	39%
Риск капиталовложений в России выше среднего	39%	60%
61% потенциальных и 58% реальных инвесторов обеспокоены негативным влиянием СМИ на имидж страны		

«Программа улучшения инвестиционного имиджа России за рубежом» призвана содействовать формированию и поддержанию благоприятной инвестиционной репутации России за рубежом.

Задачи программы

- Предоставление инвесторам полной и актуальной информации о возможностях и условиях инвестирования;
- Противодействие недобросовестной конкуренции;
- Пропагандирование привлекательности высокотехнологичных отраслей экономики РФ наряду с энергетическим и сырьевым секторами;
- Создание базы данных инвестиционных проектов;
- Работа с международными СМИ по формированию и поддержанию их интереса к российской экономике;
- Взаимодействие с аналитическими и рейтинговыми агентствами по проведению исследований и корректной экономической оценке России;
- Привлечение партнеров к подготовке и распространению информационно-аналитических материалов;
- Проведение экономических, инвестиционных и общеполитических форумов, конференций и семинаров.

Для решения этих задач разработан спектр направлений деятельности.

Мероприятия

1. Организация и проведение экономических и инвестиционных мероприятий в России: ключевые (Петербургский международный экономический форум, Международный инвестиционный форум Сочи), региональные, специализированные, международные двусторонние.

2. Участие в международных инвестиционных и экономических мероприятиях за рубежом, проходящих в крупных международных центрах деловой активности, таких как Лондон, Франкфурт, Амстердам, Париж, Рим, Нью-Йорк, Сингапур, Токио, Пекин, Дубай и так далее. Ключевое международное мероприятие – Всемирный экономический форум в Давосе.

3. Проведение «Дней регионов» и «Федеральных округов», выставок инвестиционных проектов.

4. Road Show по центрам деловой активности.

Привлечение PR-агентства

1. Информационно-рекламная деятельность через телевизионные, электронные и печатные СМИ.
2. Работа по подготовке аналитики и опровержению недостоверных и негативных публикаций в иностранных СМИ.
3. Информирование экспертных рейтинговых агентств о реальных инвестиционных возможностях в РФ.

Создание Базы данных инвестиционных проектов

1. Поддерживаемые на государственном уровне инвестиционные проекты для реализации иностранными инвесторами в РФ, российскими инвесторами за рубежом, федеральные и региональные предложения иностранным инвестициям на территории России, иностранные предложения российским инвестициям за рубежом.
2. Истории успеха – наиболее успешные проекты, реализованные иностранными инвесторами в России и российскими инвесторами за рубежом.

Подготовка и распространение информационно-рекламных материалов

1. Ежемесячный журнал «Investing in Russia».
2. Ежегодный справочник «Investor's Guidebook to Russia».
3. Каталог инвестиционных проектов.
4. Материалы страновой направленности.
5. Брошюры, буклеты, флаеры, различные презентационные материалы.

Создание многоязычного инвестиционного Интернет-портала

Интернет-портал будет содержать информацию о текущей экономической ситуации в России, аналитику, новости, комментарии, описание экономических успехов и важных конкурентных преимуществ России, «он-лайн» база данных инвестиционных проектов, материалы о публичных экономических и инвестиционных мероприятиях в России и за рубежом, истории успеха крупных иностранных компаний в России и российских компаний за рубежом.

Вышеперечисленные мероприятия будут использоваться и для поддержки российских инвесторов за рубежом, поскольку их деятельность является неотъемлемой частью имиджа России как делового партнера.

Практика вознаграждения независимых директоров в российских компаниях

Российский бизнес уже привык к тому, что в состав Советов директоров вводят независимых членов. Однако практика вознаграждения независимых директоров в российских компаниях только формируется, и мы наблюдаем этот процесс буквально он-лайн.

10 июля 2007 г. компания «Северсталь-Авто» сообщила общественности о том, что девять членов Совета директоров компании поделят в 2007 г. \$3,67 млн. Каждый получит вознаграждение в \$100 000, еще \$2,77 млн уйдет на опционы независимым директорам (Дэвид Херман, Сеппо Ремес, Ричард Бройд, Бернард Зонневелд, Эйк Бренстром, Евгений Ясин и Алексей Мордашов) и зарплаты двум менеджерам, входящим в совет, — гендиректору Вадиму Швецову и финансовому директору Николаю Соболеву.

3 июля 2007 г. АФК «Система» передала 0,008% обыкновенных акций членам Совета директоров. В том числе акционерами АФК впервые стали ее независимые директора Рон Зоммер и Стефан Ньюхаус — они получили по 80 акций.

В странах, в которых практика корпоративного управления сложилась давно и исчисляется десятилетиями, вознаграждение независимых директоров осуществляется различными способами. В Великобритании, например, в Combine Code определено зафиксировано противоречие — независимость директора подвергается сомнению в случае, если компания использует нетрадиционную (гонорарную) систему вознаграждения.

В США, напротив, сложилась обратная практика. Компании нередко стимулируют независимых членов Советов директоров небольшими пакетами акций и ничего криминального, нарушающего принцип независимости, в этом не усматривают.

По какому пути идет в данном плане Россия? Судя по первым прецедентам, мы склоняемся к практике, принятой в США. И это несмотря на то, что привлекательной для многих российских компаний является Лондонская фондовая биржа, а по структуре распределения акционерной собственности российские компании в большинстве своем похожи на европейские.

Желая прояснить позицию практиков, работающих в российских компаниях, мы задали им два вопроса:

1. Как Вы относитесь к использованию опционных программ как способа вознаграждения членов Совета директоров? Аргументируйте Вашу позицию.
2. Какие возможности и риски Вы видите в использовании опционов для вознаграждения членов Совета директоров по сравнению с фиксированной (гонорарной) системой оплаты работы членов Совета директоров?



Александр Ландиа, председатель Совета директоров ОАО «СУЭК»

1. Опционные программы — это один из инструментов вознаграждения, и я не вижу принципиальных проблем в применении данного инструмента для вознаграждения, в том числе и членов Совета Директоров — при условии, что они могут исполнить

опционы через год после того, как перестали быть директорами компании. Однако принципиальный вопрос — это вопрос независимых директоров. Combined Code (Английский код корпоративного управления) явно видит конфликт между независимостью директора и его участием в опционном плане. Я согласен с этим мнением, хотя знаю, что коллеги в США активно применяют опционные программы в качестве вознаграждения и для независимых директоров. И иногда эти программы в стоимостном выражении гораздо больше, чем денежное вознаграждение.

2. **Возможности** — более сильное совпадение личных интересов членов Совета директоров с динамикой акций компании. Вместе с тем, опции как форма вознаграждения были поставлены под вопрос в свете корпоративных скандалов последних лет. Инструменты, которые сейчас развиваются в качестве формы вознаграждения — это так называемые «Performance Share Units (PSU)» — производный инструмент от акций или опций, который исполняется только в случае достижения определенных показателей — обычно по сравнению показателей компании с конкурентами. Эти инструменты позволяют минимизировать элемент "везения", который присутствует в классических опциях или грантах акций. **Риски** — статус независимых директоров может быть поставлен под вопрос. В этом случае компания, которая декларирует соблюдение Combined Code, например, котируемая на Лондонской бирже, должна будет указать об этом отклонении от Combined Code и объяснить, как она выполняет требование по наличию независимых директоров, или по какой причине она продолжает считать данного директора независимым.



Валерий Николаевич Куприенко, руководитель Аппарата Совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»

В компании «Вимм-Билль-Данн Продукты питания» члены Совета директоров получают фиксированное годовое вознаграждение, а также дополнительное премиальное вознаграждение

за участие в заседаниях Комитетов. Такая практика вознаграждения членов Совета директоров была принята в Компании с начала внедрения существующей корпоративной модели и основывалась на распространённой зарубежной практике. Размер вознаграждения директоров учитывает различные факторы, в том числе и финансовые результаты Компании, но не в пропорциональной зависимости. В соответствии с принятым решением, раз в год Совет директоров обсуждает размер вознаграждения.

Среди членов Совета директоров имеются различные мнения в отношении возможности использования опционной программы в качестве вознаграждения для независимых директоров, тем более что некоторые директора являются гражданами других стран, где такая практика существует. Но в настоящее время между ними и акционерами был достигнут консенсус в отношении того, что на современной стадии развития корпоративной практики в России опционная программа в качестве системы вознаграждения независимых директоров несколько преждевременна. Важно отметить, что роль исполнительных директоров и роль членов Совета директоров в практикуемой модели корпоративного управления имеют принципиальную разницу: одни работают на достижение конкретных финансовых результатов компании, а другие обязаны следить за строгим соблюдением правил, по которым работают первые. Профессиональный профиль независимых директоров и их мотивация значительно отличаются от исполнительных менеджеров — обычно это состоявшиеся личности и профессионалы, имеющие стабильное материальное и социальное положение, что и учитывается при подборе их в качестве кандидатов в члены Совета директоров. Эта особенность позволяет им комфортно с этической точки зрения следить за выполнением необходимых процедур корпоративного управления.



Джеффри Таунсенд,
независимый директор
ЗАО «Распадская угольная компания»,
ОАО «Трубная Металлургическая
Компания»

Мой краткий ответ на два вопроса можно изложить следующим образом:

- Оплата независимых директоров должна определяться заранее и носить фиксированный характер, например, годовое вознаграждение.
- Структура вознаграждения не должна включать бонусов за личную эффективность директора (личные достижения в работе).
- Структура вознаграждения не должна включать бонусов, привязанных к динамике цены акций.
- Следует поощрять участие в акционерном капитале, при этом должны существовать ограничения на продажу акций. Безусловно, в отношении инсайдерских сделок должны применяться правила, и на директоров должен распространяться запрет на участие в торгах в течение «тихих периодов».
- Более того, необходимо определить минимальный период времени, в течение которого директор обязан держать акции (в течение которого директор не имеет права продавать акции).
- Акции должны быть оплачены директором.
- Директор не должен обладать правом привлекать заемные средства, используя акции в качестве обеспечения, как на момент приобретения, так и в последующем.

- Директор не должен обладать правом заключать фьючерсные сделки на продажу или аналогичные договоры в отношении акций.
- Для предоставления таких акций можно использовать опционы. При этом должны применяться ограничения на продажу акций (с тем, чтобы директор не мог продать их немедленно). Вознаграждение должно быть связано только с выполнением директором своих обязанностей и не зависеть от таких факторов, как личный вклад в работу совета, динамика роста цен на акции или достижение компанией определенных целевых финансовых показателей.

Первоначально, я полагал, что владение акциями и опционы должны быть совершенно исключены, но постепенно я изменил свою позицию.

Аргумент в пользу владения акциями состоит в том, чтобы сблизить позиции и интересы директора и акционера. Владение акциями, возможно, является наилучшим способом достижения этого.

ВР (см. отчет о вознаграждении) поощряет, но не требует, чтобы директора владели пакетом акций, эквивалентным сумме годового вознаграждения.

Telstra (австралийский приватизированный оператор связи) позволяет неисполнительным директорам принимать решение о том, в какой форме они будут получать вознаграждение, предоставляя на выбор денежное вознаграждение, акции или взносы в пенсионное обеспечение. Если не ошибаюсь, денежная составляющая должна быть не менее 20% и акции не менее 20% от общей суммы.



Дмитрий Боски,
независимый директор,
председатель комитета
по аудиту ОАО «СУЭК»

1. Я думаю, что экономический результат для членов Совета директоров должен быть аналогичен и сопоставим с результатами для акционеров. Следовательно, значи-

тельное участие членов Совета директоров в росте капитализации компании не только возможно, но и необходимо. Однако я бы не стал использовать опционы для этих целей, лучше акции с ограниченными условиями применения, которые наделяются правами только после выхода директора из Совета директоров. В этом случае, краткосрочные цели не смогут повлиять на решения директора.

2. Нет никакого противостояния между акциями и фиксированным гонораром за работу в Совете директоров. Но, думаю, должен присутствовать элемент фиксированной оплаты, если вы хотите, чтобы директор исполнял свои обязанности со всей тщательностью и вниманием. Единственный вопрос в пропорции этих двух составляющих вознаграждения.

Практика корпоративного управления ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»



Куприенко В.Н.
руководитель Аппарата
Совета директоров
ОАО «Вимм-Билль-Данн
Продукты Питания»

Краткая характеристика компании

Компания «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» – ведущий производитель молочных продуктов, безалкогольных напитков и детского питания в России и странах СНГ – основана в 1992 году двумя предпринимателями, которые по-прежнему остаются крупными акционерами. В ноябре 2007 Компания отмечает 15-летие.

Компании «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» принадлежат 37 перерабатывающих заводов в России, на Украине, в Средней Азии и в Грузии торговые сети в 26 городах России и СНГ, обслуживающие в общей сложности 280 миллионов потребителей. На предприятиях компании сегодня работает около 20000 человек

Миссия Компании: «Вимм-Билль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания». Эта идея

реализуется компанией в соответствии с долгосрочным государственным национальным проектом «Здоровье».

В мае 2007 года международное агентство Standard&Poor's подтвердило рейтинг корпоративного управления Компании – «Вимм-Билль-Данн» как самый высокий в России 7+ (7,7 по российской шкале).

Акции компании «Вимм-Билль-Данн» размещены в форме американских депозитарных расписок на Нью-Йоркской фондовой бирже (тиккер: WBD) и в форме обыкновенных акций – в Российской торговой системе (тиккер: WBDF). Кроме того, акции Компании допущены к обращению на Московской межбанковской валютной бирже. После периода скромных результатов в 2003–2004 гг. финансовые показатели Компании заметно улучшились, что ставят в заслугу новому Председателю Правления. В 2006 г. Чистая прибыль увеличилась в три раза и составила 95,4 млн. долл., а показатель EBITDA вырос на 66% и составил 234,3 млн. долл. Рентабельность по EBITDA повысилась до 13,3% по сравнению с 10,1% годом ранее. Выручка Компании в 2006 году составила 1,8 млрд. долл.

Молочное направление обеспечивает 75% всей выручки Компании. Согласно данным агентства AC Nielsen, «Вимм-Билль-Данн» занимает 34% рынка молочных продуктов в России. Компании принадлежат такие узнаваемые марки, как «Домик в деревне», «Чудо», «Веселый молочник», «Нео», «Bio-Мах».

С 1996 года Компания производит продукты детского питания под маркой «Агуша». Согласно исследованию рынка детского питания, проведенного Comcon TGI, узнаваемость бренда «Агуша» составляет 81%.

Общий рейтинг корпоративного управления компании (РКУ)	Суверенный кредитный рейтинг Российской Федерации по обязательствам в иностранной валюте
РКУ-7+ / по российской шкале 7,7	BBB+/Стабильный/A-2
Баллы по компонентам*	
Структура собственности и внешнее влияние	7 + / 7,8 (максимум 10)
Права акционеров и отношения с финансово-заинтересованными лицами	7+ / 7,5 (максимум 10)
Финансовая прозрачность, раскрытие информации и аудит	8 / 8,0 (максимум 10)
Состав и эффективность Совета директоров	7+ / 7,7 (максимум 10)

«Вимм-Билль-Данн» занимает третью позицию в сегменте «напитки», согласно данным агентства «Бизнес-Аналитика», в 2006 году доля продуктов Компании на рынке соков составила 19 %. «Вимм-Билль-Данн» принадлежат бренды соков «J-7», «Любимый сад», морс «Чудо-ягода», а также марка минеральной воды «Ессентуки».

Компания «Вимм-Билль-Данн» имеет одну из лучших сырьевых баз среди российских переработчиков молока, в частности, благодаря тому, что с 1999 года реализует программу «Молочные реки», в соответствии с которой на договорных условиях снабжает независимых поставщиков современным оборудованием в обмен на сырое молоко.

С 2005 года в Компании работает отдельное отраслевое направление «Агро», в которое входит 5 собственных ферм — в Ленинградской области и Краснодарском крае.

Описание системы корпоративного управления

Регламентирующие документы

Деятельность ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» в сфере корпоративного управления регламентируют: Закон об акционерных обществах РФ, нормативные акты Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР России), нормативные акты Комиссии по ценным бумагам и биржам США (КЦББ) и бирж (Нью-Йоркская фондовая биржа, РТС, ММВБ), а также внутренние документы (Устав Общества, Положение о Совете директоров, Положения о Комитетах и Положение о Корпоративном Секретаре, Свод полномочий). В соответствии с требованиями российского законодательства, в Компании действует Ревизионная комиссия. Разработаны и применяются на практике Кодекс корпоративного управления и Этический кодекс.

Структура собственности и внешнее влияние

«Вимм-Билль-Данн» является компанией с распыленной структурой акционерной собственности, что нетипично для России.

По компоненту РКУ «структура собственности и внешнее влияние» Компания получила балл 7+ (по российской шкале — 7,8 — Standard&Poor's). Эта оценка отражает высокие стандарты раскрытия информации о структуре собственности и конструктивность отношений между разными группами акционеров. Основатели Компании приняли решение о согласованном голосовании на собраниях акционеров и координации продаж акций сторонним лицам. Соглашения между ними были зафиксированы в официальном документе, представленном в ФСФР. Баланс собственников

в «Вимм-Билль-Данн» начал меняться после того, как пакет акций, в совокупности принадлежавший основателям компании, сократился с 58,4 до 46,26% за период с 2006 по 2007 гг. Вместе с тем Groupe Danone постепенно увеличила принадлежащий ей пакет акций с 7% в 2003 г. и 9,9% в 2006 г. до 13,7% к моменту проведения ГОСА 2007 г.

Около 40% всех голосующих акций компании рассредоточено между американскими и европейскими инвесторами в форме АДР и ГДР. В ноябре 2006 г. около 10% акций было продано на российском рынке, что повысило их ликвидность на внутреннем рынке. Однако это действие несколько снизило уровень прозрачности информации о структуре собственности, поскольку российские инвесторы не обязаны подавать сведения о косвенном владении акциями ни эмитенту, ни регулирующим органам.

Права акционеров и отношения с финансово-заинтересованными лицами

Компания соблюдает права акционеров в соответствии с российским и американским законодательством (**Права акционеров и отношения с финансово-заинтересованными лицами** балл 7+ (7,5 по российской шкале, Standard&Poor's). Акционеры принимают решения по основным стратегическим вопросам и утверждают финансовые результаты деятельности. Кроме того, акционеры имеют преимущественное право приобретения дополнительных акций, право выдвигать директоров (владельцы двух или более процентов акций компании) и право созывать внеочередные собрания акционеров (владельцы не менее 10% голосующих акций). Компания пользуется услугами независимого регистратора с высокой профессиональной репутацией. До проведения общих собраний акционеры получают подробный пакет информационных материалов.

Финансовая прозрачность, раскрытие информации и аудит

По результатам анализа стандартов **финансовой прозрачности, раскрытия информации и аудита**, балл «Вимм-Билль-Данн» — 8 (8,0 по российской шкале, Standard&Poor's). Эта оценка отражает высокий уровень прозрачности и активную позицию Компании в отношениях с инвесторами. «Вимм-Билль-Данн» публикует аудированную финансовую отчетность за год в соответствии с ОПБУ США, квартальные отчеты по ОПБУ США, годовые отчеты по форме 20F и обязательные квартальные отчеты в соответствии с российским законодательством. Компания проводит активную политику отношений с инвесторами, в том числе поддерживает постоянный диалог с крупными иностранными инвестиционными фондами.

* В том числе в отношении требований к корпоративному управлению и прозрачности, предусмотренных Законом Сарбейнса-Оксли от 2002 г.

Состав и эффективность Совета директоров

В Совете директоров Компании 11 членов, из них 6 независимых. Ни один из членов Совета директоров не является исполнительным директором.

По компоненту РКУ «структура и эффективность Совета директоров» «Вимм-Билль-Данн» присвоен балл 7+ (7,7 по российской шкале, Standard&Poog's). Этот балл отражает оценку Совета директоров как эффективного контролирующего органа, важную роль в котором играют независимые директора.

Совет директоров «Вимм-Билль-Данн» выполняет две основные функции – определение стратегических направлений развития Компании и надзор за исполнительными органами с целью защиты интересов акционеров. Совет директоров очно собирается 4–5 раз в год. Для обсуждения и принятия решений на заседания Совета выносятся важные вопросы, затрагивающие интересы Компании. Это крупные сделки и сделки с заинтересованностью, приобретение заводов и открытие филиалов, размещение обществом облигаций и др.

В 2007 г. Совет директоров активно работал над решениями, поддерживающими преобразования, инициированные наемным профессиональным управляющим. Совет директоров также собирался для обсуждения и утверждения стратегии развития Компании на среднесрочную и долгосрочную перспективу (до 2010).

Между заседаниями Совета директоров ведется активная работа в рамках его Комитетов, которые собираются для обсуждения и проработки отдельных вопросов.

В составе Совета директоров создано 4 комитета. С 2003 года работают Комитет по инвестициям и стратегическому планированию, Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям. В 2007 г. создан Комитет по корпоративному управлению.

Комитет по инвестициям и стратегическому планированию возглавляет независимый директор. Помимо Председателя, в состав Комитета входят два члена контролирующей группы акционеров. Комитет по инвестициям и стратегическому планированию проводит регулярные заседания, на которых рассматривает все инвестиционные проекты стоимостью свыше 5 млн. долл., определяет векторы развития основных бизнес-направлений Компании, обозначает стратегические ориентиры (качественные и количественные) по производству молочной продукции, соков и напитков, детского питания. Также к компетенции Комитета относится анализ перспективности открытия новых направлений бизнеса и оценка рисков. Например, взаимодействуя с исполнительными органами Компании, Комитет проводит анализ возможности открытия совершенно нового для компании пищевого бизнеса. Изучив вопрос, Комитет по инвестициям и стратегическому

планированию доводит свое мнение до Совета директоров, который на основании поступивших данных принимает решение.

Комитет по аудиту состоит исключительно из независимых директоров. Он обеспечивает тщательный надзор за работой внешнего аудитора и механизмами внутреннего контроля, занимается контролем всей финансовой деятельности Компании, вопросами управления рисками, налогового учета, а также рассматривает вопросы страхового покрытия для директоров.

Председатель Комитета является экспертом в области финансов, имеет опыт работы в качестве председателя комитета по аудиту в международной компании. Взаимодействуя с исполнительными органами Компании – Службой внутреннего аудита – Комитет осуществляет контроль исполнения требований Кодекса корпоративного управления. В частности, отслеживает работу созданной в Компании Системы анонимных сообщений, таким образом, предоставляя сотрудникам Компании возможность информировать руководство о неполадках, нарушениях, конфликтах и пр. в любое время посредством доступных средств связи.

Комитет по корпоративному управлению (создан в июне 2007г.) призван повышать управляемость корпорации и последовательно проводить в жизнь лучшие принципы и практики корпоративного управления. Одной из важнейших задач нового Комитета является рассмотрение вопросов, связанных с предупреждением, недопущением и разрешением конфликта интересов между компанией и личными интересами менеджмента компании, членов Совета директоров и акционеров.

В сферу ответственности Комитета входит контроль выполнения процедур, предусмотренных реализуемой в Компании моделью корпоративного управления, более четкое формулирование принципов и их применение в корпоративном управлении Компании, формирование новых эффективных способов взаимодействия в Компании.

Комитет по кадрам и вознаграждениям возглавляет независимый директор. Помимо Председателя, в состав Комитета входят два члена контролирующей группы акционеров. Комитет по кадрам и вознаграждениям регулярно проводит заседания и занимается вопросами подбора, оценки работы топ-менеджеров компании, разрабатывает рекомендации о стратегии вознаграждения и преемственности высшего руководства. В частности, именно сейчас в связи с приходом нового топ-менеджмента, в Компании формируется опционная программа для высшего руководства.

В соответствии с принятой в Компании практикой, члены Совета директоров получают фиксированное годовое вознаграждение, и дополнительное премиальное вознаграждение за участие в заседаниях Комитетов. Гонорарная практика оплаты работы членов Совета директоров базируется на принципах корпоративной

этики, поскольку и члены Совета, и основные акционеры придерживаются мнения, что такой тип вознаграждения более этичен и приемлем для Компании.

Комитет по кадрам и вознаграждениям выносит на обсуждение Совета директоров предложения по схемам и принципам вознаграждения и представляет Совету кандидатов на рассмотрение.

Совет директоров принимает решение о назначении топ-менеджеров Компании и утверждает состав исполнительного органа – Правления.

Аппарат Совета директоров

Работе Совета директоров и Комитетов содействует Корпоративный Секретарь, который подчиняется непосредственно Совету директоров и возглавляет Аппарат Совета директоров. Аппарат Совета директоров является связующим звеном между исполнительным органом – Правлением, Советом директоров и акционерами. Аппарат Совета директоров включает отдел коммуникаций и отдел перевода (в Компании приняты 2 языка – русский и английский). Функционал Аппарата охватывает информационное и документационное сопровождение работы Совета директоров (обеспечение своевременного анализа, перевода и распространения документов для заседаний Совета директоров и Комитетов), контроль соблюдения всех стандартных процедур, поддержка общественной деятельности членов Совета директоров. Последняя функция реализуется во взаимодействии с Управлением по внешним связям.

Правление

В сферу ответственности Правления входит решение тактических и операционных вопросов. В состав Правления в данный момент входят 8 топ-менеджеров компании, являющихся руководителями функциональных направлений. Председателем Правления ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» с апреля 2006 года является Тони Денис Майер. Компания «Вимм-Билль-Данн» совершила передачу оперативного управления профессиональному управляющему, подтвердив тем самым общероссийскую тенденцию перехода управления от менеджеров-владельцев к менеджерам-профессионалам. Решение о привлечении профессионального управляющего было обосновано рядом приоритетных задач:

1. наладить эффективное управление всеми структурами, входящими в Компанию;
2. обеспечить соответствие продукции всех предприятий Компании определенным четким стандартам, организовав строгое соблюдение технологических, управленческих, санитарных и прочих условий при производстве продукции;

3. провести процесс интеграции и консолидации отдельных предприятий в единую Компанию;
4. обеспечить обновление и рациональное использование производственных мощностей Компании.

Профессиональный управляющий и новая команда топ-менеджеров проводят ожидаемые инновации. За прошедшие полтора года появились определение миссии и стратегическое видение бизнеса. Претерпевают изменения система принятия решений и информационные потоки (как формальные, так и неформальные).

С приходом новой управляющей команды стартовал процесс преобразования конгломерата отдельных дочерних предприятий в единую компанию с единой акцией. Консолидация компании позволяет оптимизировать управление и ликвидировать дублирование функций.

Благодаря приходу профессионального управляющего, Компания совершила качественный скачок в своем развитии. Понятность, прозрачность, отсутствие отклонений от процессов в работе топ-менеджмента позитивно отразились на бизнес-показателях. В частности, цена акции Компании за год с 2006 по 2007 выросла в несколько раз – с 20 до 100 долларов. Увеличились капитализация компании и эффективность бизнеса.

Перспективы развития Компании

В плане совершенствования системы корпоративного управления компания «Вимм-Билль-Данн» ставит перед собой следующие цели:

- ввести практику подготовки отчета о социальной ответственности и экологической деятельности;
- запустить программу опционов для вознаграждения ключевых менеджеров Компании;
- последовательно проводить и документально оформить принятую в 2006 году дивидендную политику;
- продолжить развитие отдела внутреннего контроля и системы управления рисками в рамках Службы внутреннего аудита.

При подготовке статьи использовались материалы Standard&Poor's

Программа «Российское роуд-шоу»

Следуя своей миссии, способствовать распространению лучшей практики корпоративного управления в России и СНГ, Ассоциация независимых директоров поддерживает программу «Российское роуд-шоу», реализуемую компанией «Е-генератор» (e-Generator) при содействии ИК ФИНАМ и Фондовой биржи ММВБ. Программа «Российское роуд-шоу» позволит российским компаниям максимально эффективно использовать возможности Интернет при работе с инвесторами.

Основной особенностью бизнеса в наше время является скоротечность процессов.

В этих условиях необходимо своевременно доводить информацию о бизнесе и эффективно взаимодействовать со всеми заинтересованными в нем лицами: инвесторами, партнерами, клиентами, акционерами.

По сути, любой стейкхолдер или инвестор, рассматривая конкретный проект, ожидает увидеть некий набор данных в привычном для себя формате.

Практика показала, что наиболее эффективными являются инвестиционные презентации, на которых руководство компании в течение 20–30 минут доводит всю критическую информацию и отвечает на возникшие вопросы. В ходе таких презентаций инвестор также оценивает профессионализм руководства компании и надежность своих капиталовложений.

Инвестиционные презентации традиционно являются ключевым моментом «роуд-шоу». Исторически, они проводятся в ходе длительных поездок команды топ-менеджмента компании и финансового консультанта; требуют большого физического и умственного напряжения и существенных расходов. Однако, в последнее десятилетие прошедшего века появились «виртуальные роуд-шоу» – инвестиционные презентации (в мультимедийном формате), размещенные в Интернет. Виртуальные роуд-шоу доступны пользователям в любое время, в любой точке мира и позволяют организовывать интерактивное общение с инвесторами.

Ведущие фондовые биржи мира уже разместили на своих веб-сайтах виртуальные презентации. «Российское роуд-шоу» является первым предложением подобного рода на российском рынке.

Целевая аудитория программы «Российское роуд-шоу» – публичные компании и компании, привлекающие финансирование с использованием кредитования, выпуска облигаций, частных размещений, IPO/SPO.

В рамках проекта реализуются 3 этапа

1. Преобразование существующей презентации в форму мультимедийного контента (или создание новой презентации) – в соответствии с требованиями международного финансового сообщества.
2. Распространение информации о представленной в Интернет презентации целевым группам инвесторов.
3. Организация интерактивного взаимодействия с определенным кругом заинтересованных инвесторов (совместно с ФБ ММВБ и другими партнерами).

Программа «Российское роуд-шоу» предоставляет:

- изолированную студию для производства конфиденциальных презентаций;
- специальный стенд, для размещения логотипа заказчика;
- тренинг презентационных навыков тренинга.

Возможности программы «Российское роуд-шоу»

- Презентация в формате, соответствующем стандартам западного инвестиционного сообщества.
- Расширение спектра инвесторов (в т.ч. небольшие инвесторы могут получить доступ к презентациям).
- Целевая адресация инвесторской базы.
- Возможность производить селекцию аудитории, создавать редактируемые регистрационные страницы, управлять интерактивностью аудитории путем опросов и ответа на задаваемые вопросы.
- Снижение операционных расходов за счет аутсорсинга услуг, предлагаемых программой.
- Использование всех форматов медиа контента.
- Одновременная загрузка и ознакомление с регистрационными и другими необходимыми документами, рекламными и презентационными брошюрами.
- Проведение веб-каста в реальном масштабе времени.

Составляющие бизнес-модели программы «Российское роуд-шоу» (www.roadshow.ru)



Новый коммуникационный канал для эффективных PR- и GR-мероприятий российских компаний за рубежом

Влиятельные западные газеты с миллионными аудиториями, усиленные современными онлайн-версиями и цифровыми ресурсами, — это все еще наиболее привычный канал получения новостной и аналитической информации для исполнительной, законодательной, судебной власти, крупного и среднего бизнеса, политических, научных, культурных элит.

С августа 2007 года правительственная «Российская газета» приступила к изданию серии зарубежных вкладок, печатаемых и распространяемых внутри американской The Washington Post, британской The Daily Telegraph, индийской The Economic Times.

Вкладки объединены общим дизайном, концепцией и названием **Russia Beyond The Headlines** (Россия вне стереотипов западной прессы).

В дополнение к бумажной версии вкладки выпускаются ее цифровая и онлайн-версии, доступные на сайтах www.rbth.rg.ru и www.washingtonpost.com/rbth. К ним подвешиваются дополнительные тексты и иллюстрации, профильные веб-ссылки, видео- и аудио сюжеты, презентации и комментарии. Используемые в проекте медиатехнологии создают удобные возможности поиска, архивирования и дальнейшего распространения контента.

Проект «Russia Beyond The Headlines» открывает такие медиа возможности, как:

- сочетание оффлайновых и онлайн-форматов;
- более высокая степень «читаемости» контента в целевых группах;
- расширение редакционной и рекламной емкости;
- точная статистика посещений (включая повторные обращения), просмотров страниц, времени чтения и т.п.;
- быстрый мониторинг читательского профиля и географии;
- немедленное стимулирование обратной связи с целевой аудиторией и т.д.

С точки зрения дизайна, иллюстраций, инфографики, текстов, заголовков вкладка соответствует всем современным стандартам западной прессы. Она органично вписалась в «свои» газеты и в сложившуюся вокруг них мультимедийную среду в соответствующих странах.

Принципиальное отличие зарубежных вкладок «Российской газеты» от других отечественных СМИ за рубежом в том, что они обеспечивают полный контроль над контентом и гарантируют попадание информации о продвигаемых брендах непосредственно внутрь миллионов аудиторий влиятельных газет и их онлайн-версий.

Информационные приложения к крупнейшим западным газетам — наиболее доступный, полностью управляемый и широко используемый на Западе канал прямого доступа к влиятельной аудитории в ключевых странах мира.

Основные составляющие реальной газетной аудитории вкладок (на примере The Washington Post)



НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

Г-н **Абрукин Я.А.**, директор, ЗАО «МостВидеоФильм» (Москва)
Г-н **Аникин И.В.**, генеральный директор, Рекламное агентство «Старый город» (Москва)
Г-н **Арутюнян А.Т.**, первый вице-президент, заместитель генерального директора, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-жа **Бабко Е.Н.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Бергмайер Стефан**, директор Департамента E.ON Ruhrgas AG, советник члена Совета директоров Газпрома E.ON Ruhrgas AG
Г-н **Бычков Святослав**, управляющий директор, SPN Ogilvy Public Relations (Москва)
Г-н **Бычков А.П.**, президент, генеральный директор, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Видман Мартин**, партнер, директор по бизнес рискам, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-жа **Гринберг Татьяна**, менеджер, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-жа **Гончаренко Л.И.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Гонка А.С.**, старший аналитик, Dresdner Kleinwort (Москва)
Г-н **Дауман Ян**, директор, Central Europe Trust (England, London)
Г-н **Елисеев С.В.**, консультант по антикризисному и стратегическому управлению, индивидуальный предприниматель (Москва)
Г-н **Жигло А.Н.**, партнер, директор департамента оценки, ООО «ФБК» (Москва)
Г-н **Иванов Андрей**, старший менеджер, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-жа **Иссык Т.В.**, член Попечительского Совета, АО «СК «ЦАСО», советник Председателя Правления по правовым вопросам, Казахстанский Фонд Кредитования (Казахстан, Алматы)
Г-жа **Капранова Л.Ф.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Кизилов В.В.**, исполнительный директор, главный юрисконсульт ООО «Сигнал-Недвижимость» (г. Энгельс Саратовской области)
Г-н **Ксенчук Е.В.**, начальник службы стратегического развития, ОАО «Сибирьтелеком» (Новосибирск)
Г-н **Кондратьев А.В.**, вице-президент, директор по отношениям с инвесторами и международным коммуникациям, ОАО «Банк Уралсиб» (Москва)
Г-н **Левин Д.О.**, директор по работе с аудиторами, Институт Профессиональных Бухгалтеров и Аудиторов России (Москва)
Г-н **Мэй Роберт**, независимый директор JSC Alliance Bank, управляющий партнер May Consulting Group (Москва)
Г-н **Максюта С.А.**, генеральный директор, ООО «Камис-Приправы» (Москва)
Г-жа **Малюшенко Галина**, директор, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-н **Мотынский А.В.**, начальник управления мониторинга региональный программ, Кадровый консалтинг и управление персоналом (Москва)
Г-н **Оспанов М.Н.**, член совета директоров, Председатель Комитета по аудиту и рискам, ООО «Славинвестбанк» (Москва)
Г-жа **Павловская З.Н.**, начальник Управления внутреннего аудита ОАО «НОВАТЭК» (Москва)
Г-жа **Пержу И.Ю.**, юрист, Allied Corporate Services (Нидерланды)
Г-н **Пороховский А.А.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Рагимов Эльман Маис Оглы**, начальник отдела продаж, директор по продажам, Окская Горнопромышленная Компания (Москва)
Г-н **Решетько В.И.**, директор Департамента стратегического развития, ООО «СВ Капитал» Управляющая компания (Москва)
Г-н **Романов К.П.**, партнер, ЗАО «Найт Фрэнк» - Knight Frank (Москва)
Г-н **Рютов Иван**, старший менеджер, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-н **Седых Д.А.**, заместитель генерального директора по орг. развитию, ООО «ЕСН» (Москва)
Г-н **Синенко В.П.**, генеральный директор, ОАО «Нева-Турбо» (Санкт - Петербург)
Г-жа **Смирнова А.И.**, начальник юридического отдела по корпоративным и коммерческим вопросам, Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд. (Южно-Сахалинск)
Г-н **Стайнмец Дуглас**, член Совета директоров, ООО «Буровая компания «Евразия» (Москва)
Г-н **Сумин Г.А.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Теленков А.В.**, директор Центра регионального развития, ОАО «РОСНО-МС» (Москва)
Г-жа **Тепляшина С.М.**, первый вице-президент, заместитель генерального директора, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-жа **Типунина Т.М.**, член Совета директоров, ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ» (Москва)
Г-н **Ушаков М.Б.**, корпоративный директор. ООО «ИНДАСТРОЙ» (Москва)
Г-н **Хартман Рейнер**, глава представительства E.ON Ruhrgas AG (Москва)
Г-жа **Чернышёва Надежда**, старший менеджер, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
Г-жа **Юрина Э.А.**, директор Центра инвестиций в высокие технологии, ЗАО «Инвестиционная компания «ФИНАМ» (Москва)

Россия, 121059, Москва
Ул. Брянская, 5
Тел.: +7 (495) 782-1506
Факс: +7 (495) 782-1507
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.