

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Особенности работы
совета директоров
в частных российских банках **с. 1**

Новости АНД **с. 4**

События

Национальная премия
«Директор года 2007» **с. 6**

Наши проекты

Институт корпоративных директоров:
программы и перспективы **с. 9**

Актуальный вопрос

Коллективный портрет
независимого директора
в российских компаниях **с. 10**

Мнение эксперта

Инвестиционный фонд
в системе координат
корпоративного управления **с. 14**

Корпоративная практика

Анализ системы корпоративного
управления ОАО «ВымпелКом» **с. 16**

Возможности

Ассоциация независимых
директоров – партнер Marcus Evans **с. 19**

Новые члены АНД **с. 20**

Особенности работы совета директоров в частных российских банках



**Андрей Верников, профессор,
ГУ Высшая школа экономики**

Какие именно функции совета директоров востребованы в условиях России? Соответствует ли форма деятельности её содержанию и каково реальное место советов директоров в системе корпоративного управления? Отвечая на эти вопросы, автор статьи опирается на личный опыт работы независимым директором в российских компаниях, преимущественно в банковском секторе.¹

Какие именно функции совета директоров востребованы в условиях России?

Советы директоров в российских акционерных банках долгое время находились в состоянии анабиоза. Их деятельность сводилась к формальному отправлению установленных законом функций и производству протоколов. В последние годы советы стали «оживать» за счёт укрепления кадрового состава, разработки внутренних документов и процедур, более систематической и содержательной работы. Этот процесс инициирован собственниками банков. Пессимистичное и циничное объяснение заключается в том, что активизация работы совета директоров – это элемент предпродажной подготовки банка и вынужденная уступка внешним механизмам принуждения участников рынка к соблюдению определённого набора правил поведения.

В условиях России не действуют или действуют в меньшей степени основные факторы, составляющие смысл существования совета директоров как главного органа управления компанией. Теория и практика *corporate governance*, центральным элементом которой является представительный, независимый и сильный совет директоров, исходит из «агентской проблемы»: расплывчатая структура акционерного капитала и отделение собственности от управления создают питательную среду для оппортунистического поведения наёмных менеджеров. Целый ряд исследований показал, что действие теории *corporate governance* не универсально. За пределами англо-саксонских стран преобладают компании, в которых есть контролирующие акционеры – блокхолдеры, а расплывчатая форма собственности (*widely-held corporation*) встречается достаточно редко. К числу стран с высококонцентрированной собственностью относятся и Россия, в условиях нашей страны расплывчатая структура акционерного капитала и отсутствие сильного блокхолдера воспринимаются как аномальное неустойчивое состояние, опасное для выживания банка.

¹ Статья отражает исключительно личное мнение автора, но не позицию какой-либо из компаний, в которых автор работал либо работает независимым директором.

В списке тридцати крупнейших коммерческих банков России нам не удалось обнаружить ни одного, отвечающего признакам *widely-held corporation*. В каждом случае можно идентифицировать блокхолдера — индивидуального либо коллективного, и концентрация собственности и контроля в последние годы неуклонно нарастала. За последние три года собственники не начали более активно играть роль финансовых инвесторов, делегирующих бизнес-решения профессиональному совету директоров либо правлению. Собственники предпочитают осуществлять прямой контроль над деятельностью банка: в 53% случаев главный акционер банка является членом совета директоров, ещё у 39% банков в совет директоров входит второй по значению собственник банка, в 36% банков — третий по значению акционер [МФК 2007]².

Таким образом, роль совета директоров как органа, гармонизирующего интересы большого числа акционеров, в России объективно востребована частично. Во-первых, акционеров в каждом из банков немного. Во-вторых, они предпочитают лично входить в состав руководящих органов банка. В этих специфических условиях совет директоров призван решать «агентскую проблему» в основном в государственном секторе, а также в тех редких частных банках, владельцы которых действительно решили «отойти от дел».

Governance Vs. Management

Неразвитость общественных институтов, обеспечивающих эффективную защиту прав собственности, слабость институтов корпоративного управления и преобладание неформальных норм поведения над формальными вынуждает российских собственников непосредственно участвовать в управлении принадлежащими им банками. Во многих случаях они делают это не без удовольствия. Неразделённость функций собственности и управления, хотя и вызывается объективными причинами, бросает вызов классической теории корпоративного управления.

В 13% российских банков главный акционер является членом правления. Это, разумеется, не означает, что в остальных 87% банков ключевой акционер только заседает в совете директоров, устранившись от принятия управленческих решений и занимаясь исключительно *governance*. Присутствие блокхолдера в составе совета директоров не превращает автоматически совет директоров в основной центр принятия решений. На практике основные взаимодействия могут выстраиваться по линии «главный акционер — CEO» либо «главный акционер — другие топ-менеджеры».

Сложно оценить реальную степень участия акционера в управлении банком в количественных терминах. Для решения этой задачи автор предлагает собственный наглядный критерий (*rule of thumb*): наличие у крупного акционера (или бенефициара) рабочего кабинета в здании банка. Аргументы: для реализации функции собственника постоянный офис не нужен. Если же он есть, то это означает непосредственное участие данного акционера в оперативном управлении. Если собственник, имеющий

свой аппарат в банке, является при этом членом совета директоров, значит он управляет банком не через совет, а самостоятельно, то есть *помимо совета*. Если такой акционер не входит в состав совета директоров, значит последний в данном банке вообще не встроен во «властную вертикаль» и играет лишь декоративную роль.

Участие крупного акционера в управлении генерирует конфликт интересов. В западных банках непосредственный контакт акционеров с представителями менеджмента запрещён или жёстко регулируется. Эта область корпоративного управления в России развита слабо. Лишь в половине банков существует регулирование конфликта интересов хотя бы на бумаге; истинное же положение дел известно только инсайдерам и пока не стало предметом исследования.

Советник или директор?

Более половины опрошенных банков заявляют о наличии независимых членов в составе советов директоров. Появление в российских банках внешних директоров возродило надежды на лучшее будущее российского корпоративного управления и стало главным свидетельством повышения его «качества». У единственного российского банка, имеющего рейтинг корпоративного управления от агентства Standard&Poor's, оценка состава и эффективности совета директоров выросла сразу вдвое после начала работы совета с численным преобладанием независимых директоров. Повышение среднего рейтинга с РКУ-5 до РКУ-6 позволило банку войти в пятёрку лучших российских компаний.

Изучение мотивации собственников, приглашающих независимых директоров, может дать ключ к пониманию проблем, возникающих при внедрении чуждого для России института. Независимые директора обычно появляются в банке в преддверии выхода на рынки капитала с тем, чтобы выполнить формальные требования, предъявляемые фондовыми биржами и внешними инвесторами. Наряду с вкладом в повышение инвестиционной привлекательности банка, собственники ожидают от внешних директоров помощи в разработке бизнес-стратегии, развитии отношений с потенциальными инвесторами и вообще внешним миром, привлечении новых крупных клиентов и источников финансирования, лоббировании интересов банка в органах власти.

Все эти задачи важны, однако ускользает главное: участие в принятии важнейших решений именно в качестве директоров, то есть лиц, обладающих серьёзными полномочиями и несущих личную ответственность. К числу таких ключевых решений, безусловно, относится обеспечение преемственности высшего руководства банка, назначение CEO и определение условий его вознаграждения. Однако, как показало исследование МФК, в большинстве российских банков отвергается идея о том, что совет директоров должен заниматься подбором, назначением и увольнением CEO и определением условий его контракта. Свежий пример: члены совета директоров крупного банка с государственным участием не вовлечены в процесс

² Здесь и далее, если не указан иной источник, данные взяты из проведённого Международной Финансовой Корпорацией исследования корпоративного управления в российских банках [МФК 2007].

решения судьбы своего собственного СЕО и послушно ждут, пока им предложат проголосовать за единственного, непонятно кем выдвинутого, кандидата на замещение должности СЕО.

Лишь в одном из трёх частных банков от совета директоров ожидают контроля и надзора над деятельностью исполнительного руководства. Менее чем в половине случаев комитет совета директоров по аудиту возглавляет независимый директор.

Насколько искренне собственники банка хотят, чтобы независимый директор реально участвовал в выработке ключевых решений, — ответ надо искать не в публичных интервью, а в анализе структуры и практики функционирования каждого совета директоров. По нашему мнению, о декоративности совета директоров и института независимых директоров могут свидетельствовать: отсутствие у совета рабочих органов — комитетов (специализированные комитеты не действовали в 63% опрошенных банков, причём комитет по аудиту есть лишь у 17% банков); приглашение в совет иностранных специалистов, не владеющих русским языком и проживающих в другой стране; большое количество заочных голосований и малое количество очных заседаний совета; краткость заседаний; единогласное голосование по всем вопросам повестки в течение года.

Если результат голосования директора на 100% предопределён голосованием блокхолдера, то такое лицо не может считаться независимым директором. Независимость директоров является не только и не столько финансовой проблемой, как полагают многие специалисты, а социокультурной. Для компаний англосаксонского мира несовпадение интересов отдельных акционеров и групп акционеров, конкуренция и борьба между ними, в том числе в формате совета директоров, — нормальное явление. В России же любое отклонение от консенсуса воспринимается как кризис в управлении. На практике даже самого прогрессивного и «продвинутого» собственника раздражают проявления независимости со стороны директоров, их стремление тщательно разобраться в вопросе, неготовность присоединиться к консенсусу. Реакцией на добросовестное исполнение директорами своих fiduciary обязанностей может быть перенос процесса принятия решений в кулуары и на привычные неформальные рельсы, «для экономии времени и повышения оперативности».

В описанных выше ситуациях, а они типичны, под формой *директорства* скрывается иное содержание, а именно работа в качестве более или менее независимого *советника* при ключевом акционере. Совет директоров выполняет по существу функцию консультативного совета. Статус же директора лишь помогает привлечь на эту должность требующегося банку кандидата.

Но бывает и по-другому: степень вовлечённости директора настолько велика, что грань между независимым директорством и *менеджментом* стирается. Пример из жизни: блокхолдер крупного банка настаивает на том, чтобы независимый директор исполнял роль председателя совета директоров на основе эксклюзивности, то есть работал только в одной компании фактически на полную

ставку (*full-time*); даже научно-преподавательская работа «на стороне» вызывает возражение. При анализе содержательных аспектов корпоративного управления на помощь снова приходит «кабинетный тест». Если директору выделен в банке служебный кабинет и хотя бы минимальный аппарат, то это значит, что данное лицо фактически влилось в корпус топ-менеджмента. Применительно к заведомо внешнему для компании специалисту «высокая степень вовлечённости» выражается в качественной подготовке к заседаниям и отстаивании своей позиции по принципиальным вопросам, а не в непрерывном отправлении функций и присутствии на рабочем месте.

Таким образом, номинальный статус независимого директора может расходиться с истинными функциями и ролью такого лица. При высокой концентрации собственности и личном участии блокхолдера в управлении «независимое директорство» видится как неустойчивая институциональная форма, подверженная переходу в иное агрегатное состояние — на роль советника либо менеджера.

Совет и/или правление?

Начиная с Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ, документы директивного и рекомендательного характера отводят центральную роль в системе корпоративного управления совету директоров, что вытекает из англосаксонской традиции создавать в компаниях *один* совет (*one Board system*). Между тем, корпоративное законодательство России ориентируется в основном на правовую традицию континентальной Европы, предусматривающую *два* коллегиальных органа управления (*two Boards system*), то есть совет директоров (наблюдательный совет) и правление. Закон о банках и банковской деятельности прямо предписывает банкам создание коллегиального органа управления и наделение его широкими полномочиями по руководству деятельностью. Это очередной пример несистемного заимствования иностранных институтов для их переноса и трансплантации в Россию, что порождает коллизии и конфликты.

Принято считать, что чем более активен и деятелен совет директоров, тем лучше. Однако повышение роли совета директоров, укрепление его состава и активизация работы ставят непростой вопрос о разграничении полномочий с исполнительными органами — СЕО и правлением. Чрезмерно активный и «вовлечённый» совет директоров рискует частично подменить собою высшее исполнительное руководство и стать супер-правлением банка. Пример из практики: совет директоров крупного банка решает существенно изменить полномочия и сферу ответственности одного из топ-менеджеров; последний не соглашается с этим и покидает компанию; СЕО сожалеет о потере сотрудника. С одной стороны, налицо сильный и дееспособный совет директоров, что должно, по идее, свидетельствовать о зрелости системы корпоративного управления. С другой стороны, грань между *governance* и *management* оказывается хрупкой, и активная позиция совета директоров приводит к его вторжению в сферу исключительных полномочий СЕО — распределение ответственности между членами коллегиального исполнительного органа.

Усиление одного из элементов системы управления неизбежно влечёт за собой перераспределение полномочий и ответственности. Для американских банков эта коллизия нетипична, потому что CEO практически всегда входит в совет директоров либо даже является его председателем, а регулирование охватывает лишь уровень совета директоров и не детализирует работу исполнительных органов. В Европе, напротив, наблюдательный совет выполняет ограниченный набор функций, и все основные решения принимаются на уровне CEO и правления банка, причём членам правления нельзя входить в состав совета директоров. Какая из этих двух моделей более устойчива — покажет время, несмотря на тенденцию к «американизации» управления европейскими и японскими банками из-за требований международных финансовых рынков.

Параллельное функционирование в компании двух авторитетных органов, претендующих на принятие важных управленческих решений, приводит к двоевластию, дезориентации и демотивации менеджеров высшего и среднего звена, хаосу в управлении и, как следствие, к разрушению стоимости.

В большинстве частных банков содержание корпоративного управления сводится к защите интересов неаффилированных миноритариев, если таковые имеются, от оппортунистического поведения мажоритарного акционера, а также ограждению высших исполнительных органов банка от прямого вмешательства главного акционера. Усиленный

совет директоров имеет шансы помочь решению первой, но не второй из названных задач: активный совет склонен подменять собой правление. Нам представляется, что решение этой коллизии может состоять в *повышении роли и ответственности коллегиального исполнительного органа — правления банка*, частично за счёт полномочий CEO и совета директоров. Акцент на коллегиальном исполнительном органе в системе корпоративного управления поможет повысить качество принимаемых решений, защитить CEO и создать определённый противовес вселинию блокхолдера в интересах банка и его миноритарных акционеров. Такая конструкция совместима с российским корпоративным законодательством, она учитывает структуру собственности в банковском секторе и особенности национальной управленческой модели.

Преодолеть разрыв между формой и содержанием

Исследование МФК выявило степень формальной приверженности банков хорошо известным принципам корпоративного управления. Повсеместное и бесконфликтное внедрение новых формальных институтов корпоративного управления в российских банках создало иллюзию того, что они укоренились и заменили собой традиционные управленческие институты. Это не так. Введение новых институтов, например, института независимых директоров — не затрагивает существо реальных отношений между субъектами, и под новой формой скрывается прежнее содержание. *Разрыв между формой и содержанием* закономерен, когда избранная в качестве целевой модель корпоративного управления расходится

Новости АНД

20 февраля 2008 г. в конференц-зале Фондовой биржи ММВБ состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «**Практика работы комитета совета директоров по аудиту в российских компаниях**».

Открывая заседание, **А. Рыбников, генеральный директор ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»**, сказал: «Тема работы комитета совета директоров по аудиту и корпоративного управления тесно связана с фондовым рынком. Недавно Президент страны сформулировал задачу — Россия должна стать одним из мировых финансовых центров. В этой связи деятельность Ассоциации независимых директоров, тема корпоративного управления и связанные с ней конкретные темы, как, например, работа комитета совета директоров по аудиту, весьма своевременны и актуальны. Такие мероприятия и издания способствуют развитию публичного рынка, и мы по-прежнему будем поддерживать эту деятельность Ассоциации независимых директоров и, таким образом, всячески способствовать развитию финансового рынка в РФ».

Алексей Сонин, председатель совета и исполнительный директор Института внутренних аудиторов, представил собравшимся издание «Организация работы комитета совета директоров по аудиту: Руководство для российских компаний».

Актуальные практические аспекты работы комитета по аудиту и независимого директора в его составе в своем выступлении затронула **Мария Воскресенская, член комитета по аудиту компании «Татнефть»**. Она рассмотрела дискуссионные вопросы о роли независимого директора в комитете по аудиту, необходимой степени его включенности в работу отдела внутреннего аудита компании и принципиальном значении моментов выбора и оценки работы внешнего аудитора членами комитета совета директоров по аудиту.

В частности, Мария Воскресенская сказала: «Я считаю, что независимо от того, имеет ли компания листинг в Нью-Йорке или Москве, необходимо стремиться применять передовые стандарты к аудиторским комитетам, потому что эти требования продиктованы определенной логикой, основанной на идее повысить доверие к финансовой отчетности компании».

Подводя итоги заседания, **Александр Филатов, председатель комитета по аудиту «ОГК-2», управляющий директор Ассоциации независимых директоров**, сказал: «Сегодня мы представили важный, на наш взгляд, инструмент, созданный нами в результате годовой работы, и надеемся, что он поможет членам комитетов советов директоров по аудиту, руководителям служб внутреннего аудита,

с интересами сторон либо не нацелена на разрешение ключевых конфликтов. Наметилась тенденция к «рапортному» подходу, когда вся работа по-новому ограничивается принятием в банке внутренних документов, формализующих принципы корпоративного управления.

Для преодоления разрыва между формой и сущностью корпоративного управления от главного акционера требуется гораздо больше, чем декларативное утверждение функций и полномочий совета директоров. Необходим реальный перевод всех обсуждений и решений в формат совета директоров и его комитетов, постоянный контроль за собственными действиями с точки зрения разграничения полномочий и невмешательства в компетенцию других органов управления, преодоление соблазна дать прямое личное указание через голову совета директоров.

Форма тоже может оказывать влияние на содержание. Соблюдение в течение определённого времени формальных процедур корпоративного управления постепенно входит в привычку, становится рутинной для ключевого акционера банка и гармонизирует его отношения с другими заинтересованными сторонами, включая миноритарных акционеров. У нас отсутствуют данные, подтверждающие, что хотя бы в одном российском банке такие изменения уже произошли и стали *необратимыми*. Об этом можно будет судить после успешного прохождения банком различных фаз экономического цикла и иных стресс-тестов. *Эффективность* добровольно принятой банком модели корпоративного управления по сравнению

с банками, управляемыми более традиционными методами, также подлежит исследованию на длительном отрезке времени.

Заключение

Внедряемые в России формальные институты корпоративного управления не всегда согласуются с внутренней логикой традиционной русской модели управления. В российских банках объективно менее востребована функциональность совета директоров для преодоления агентской проблемы бесконтрольности менеджмента. Разделение функций собственности и управления протекает медленно. Грань между *governance* и *management* пока не проведена, и советы директоров с трудом встраиваются во «властную вертикаль» между собственником и исполнительными органами банка, на практике часто превращаясь в инструмент всевластного блокхолдера.

Институт независимых директоров проходит трудное становление и сохраняет черты декоративности. Востребованными оказываются иные функции: независимые директора на практике часто действуют как советники либо внештатные топ-менеджеры.

В условиях высококонцентрированной собственности и преобладания неформальных отношений защите миноритариев и пресечению вмешательства блокхолдера в исполнительные органы банка будет способствовать повышение роли и ответственности правления банка, а не только совета директоров.

топ-менеджменту компаний применять в своей практике опыт и лучшие международные стандарты в сфере работы комитетов советов директоров по аудиту».

20–21 февраля 2008 г. состоялся бизнес-тренинг «**Эффективный собственник и работа совета директоров**». Таким образом в новом деловом сезоне начал работу **Институт корпоративных директоров**.
Подробнее на стр. 9

4 февраля 2008 г. Ассоциация независимых директоров передала в издательство «Альпина Бизнес Букс» материалы сборника «**Практика корпоративного управления и работа совета директоров в российских компаниях. Руководство для директора**».

Среди авторов сборника «Практика корпоративного управления и работа совета директоров в российских компаниях» члены и партнеры Ассоциации независимых директоров, представители организаций МЭРИТ, НДЦ, НСКУ, Институт директоров Великобритании, ГУ ВШЭ, ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», ОАО «ВымпелКом», ОАО «Северо-Западный Телеком», ЗАО «Би-Эй-Си», ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ», ИК ФИНАМ, ЗАО «МИЭЛЬ», ОАО «Вимм-Билль-Данн», ОАО «НГК «Славнефть», ОАО «СУЭК», ОАО «Газпром Нефть», ОАО «ОГК-2», Board Solutions, Ernst&Young, Standard&Poor's, IFC.

Сборник «**Практика корпоративного управления и работа совета директоров в российских компаниях. Руководство для директора**» выйдет в свет в конце апреля 2008 г. эксклюзивным тиражом.

12 декабря 2007 г. Ассоциация независимых директоров и консультационно-аудиторская компания **PricewaterhouseCoopers** объявили имена победителей и лауреатов **Национальной премии «Директор года 2007»**.

Торжественная церемония награждения лауреатов и победителей Национальной премии «Директор года 2007» состоялась в Камерном зале Московского Международного Дома музыки. Мероприятие посетили более 300 человек.
Подробнее на стр. 6

4 декабря 2007 г. состоялось заседание **Комитета по членству и этике Ассоциации независимых директоров**, на котором в состав Ассоциации со статусом «Директор» были приняты 21 кандидат, со статусом «Эксперт» — 10 кандидатов.

В течение 2007 года в Ассоциацию независимых директоров вступили 139 человек: 106 кандидатов были приняты со статусом «Директор», 33 — со статусом «Эксперт».

На данный момент членами Ассоциации независимых директоров являются 455 человек.

Национальная премия «Директор года 2007»

12 декабря 2007 года Ассоциация независимых директоров и международная аудиторско-консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers объявили имена победителей и лауреатов национальной премии «Директор года 2007». Торжественная церемония награждения победителей и лауреатов премии состоялась в Камерном зале Московского Международного Дома музыки.

Национальная премия «Директор года» была учреждена в 2006 году Ассоциацией независимых директоров и аудиторско-консалтинговой компанией 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 Российской Федерации.

Проект был поддержан бизнес-сообществом и широко освещался средствами массовой информации.

В 2007 году в число компаний-спонсоров премии вошли: ВымпелКом (генеральный спонсор), ТНК-ВР, ИК РУСС-ИНВЕСТ, Банк «ЗЕНИТ», Трубная металлургическая компания, Board Solutions, Energy Consulting, ГК ПИК, КазМунайГаз.

Информационную поддержку проекта осуществляли: РБК (генеральный медиапартнер), АК&М (главный информационный партнер), ФИНАМ, ПРАЙМ-ТАСС, Интерфакс, Ассоциация распространителей финансово-экономической информации, Международный университет в Москве.

Значительную работу по проведению отбора победителей и лауреатов проделал Экспертный совет премии, члены которого проанализировали 73 заявки на участие в конкурсе, провели интервью с 20 финалистами и взяли на себя ответственность определить 4 победителей и 9 лауреатов премии «Директор года 2007».



12 декабря 2007 года в Камерном зале Московского Международного Дома музыки собрались свыше 300 членов Ассоциации независимых директоров и гостей, представителей российских и транснациональных компаний и организаций.

Вручить награды и поздравить победителей приехали: **Р. Машке**, независимый директор, ОАО «ЛУКОЙЛ», победитель в номинации «Независимый директор 2006», **Ф. Гаджин**, управляющий партнер, аудиторско-консалтинговая компания PricewaterhouseCoopers, **А.Э. Рыбников**, генеральный директор, ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», **А.В. Иконников**, председатель Наблюдательного совета, Ассоциация независимых директоров,

Экспертный совет Национальной премии «Директор года 2007»

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.В., председатель Наблюдательного совета, Ассоциация независимых директоров;
Корищенко К.Н., заместитель председателя, Центральный банк Российской Федерации;
Мур М., партнер, PricewaterhouseCoopers;
Солдатенков С.В., генеральный директор, ОАО «Мегафон»;
Рыбников А.Э., генеральный директор, ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»;
Плескачевский В.С., депутат, Государственная Дума РФ;
Филатов А.А., исполнительный директор, Ассоциация независимых директоров;
Ясин Е.Г., научный руководитель, Высшая Школа Экономики.

Н.Н. Прянишников, исполнительный вице-президент, генеральный директор (Россия), ОАО «ВымпелКом», **А.С. Семенов**, член Экспертного совета по корпоративному управлению, ФСФР.



Открывая торжественную церемонию награждения победителей и лауреатов премии, управляющий директор Ассоциации независимых директоров **Александр Филатов** сказал: «Главное отличие Премии «Директор года» в том, что она вручается не компании, а конкретному человеку — за его вклад в развитие корпоративного управления в одной или нескольких компаниях. Иначе и быть не может, поскольку Ассоциация независимых директоров — это партнерство, основанное на индивидуальном членстве директоров. Работа независимого директора основана на его профессионализме и высокой репутации, а эти понятия являются персонифицированными».

Победителями и лауреатами национальной премии «Директор года 2007» стали авторитетные российские и зарубежные профессионалы в сфере корпоративного управления как публичных, так и частных компаний из различных сфер бизнеса.

Номинация «Независимый директор 2007»

Условия для номинации

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

Победитель: Д-р Буркхард Бергман, председатель Правления E.ON Ruhrgas AG и член совета директоров ОАО Газпром.



«Я рад этой награде», — сказал Д-р Бергман на торжественной церемонии награждения, — «она свидетельствует о том, что российские топ-менеджеры ценят критическое, но конструктивное сотрудничество и западное ноу-хау в корпоративном управлении. Ассоциация независимых директоров (IDA) служит примером и выполняет важную

функцию. Присуждением данной премии подчеркивается значение независимых директоров для корпоративного управления и транспарентности российских компаний».

По итогам голосования членов Экспертного совета второе по числу голосов место заняли 5 кандидатов. Все они стали лауреатами премии «Директор года 2007» в номинации «Независимый директор».

Лауреаты:

Лундер Джо, независимый директор, ОАО «ВымпелКом»; **Ги де Селье**, независимый директор, ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания»;

Родионов Иван Иванович, независимый директор, ОАО «Северо-Западный Телеком»;

Сеппо Ремес, независимый директор, РАО ЕЭС, ОАО «СеверстальАвто», ОАО «ОМЗ», ОАО «Сибур»;

Южанов Илья Артурович, независимый директор, ОАО «Кировский завод», ОАО «Уралкалий», ОАО «Новатэк», ОАО «НОМОС-банк».



Комментируя результаты конкурса в номинации «Независимый директор», **Филипп Гаджин** сказал: «Растущее значение и численность независимых директоров в совете директоров российских компаний — это один из важнейших признаков интеграции России в международную экономику, поскольку такую интеграцию трудно представить без принятия стандартов корпоративного управления, обеспечивающего прозрачность и защиту интересов акционеров. Этой тенденции способствует стремление многих компаний разместить акции на российских и иностранных биржах или привлечь новых инвесторов и бизнес-партнеров. Как аудиторы и консультанты мы отмечаем, что биржи, инвесторы, инвестиционные банки и фонды более четко высказывают свои ожидания относительно этих норм, и это в значительной мере влияет на корпоративный ландшафт в России».

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

Работа по определению победителя в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» проходила в четыре этапа. На первом этапе аналитический отдел Ассоциации независимых директоров, используя открытые источники, собрал информацию о значительных событиях, связанных со сферой корпоративного управления компании в течение 2007 года.

На втором этапе члены Экспертного совета, опираясь на предоставленную аналитическим отделом Ассоциации независимых директоров информацию и экспертное мнение членов совета премии, сформировали короткий список кандидатов на победу.

На третьем этапе представители Экспертного совета премии провели интервью с представителями компаний, вошедших в короткий список.

На четвертом этапе закрытым голосованием членов Экспертного совета определили победителя.



Мнения проголосовавших членов Экспертного совета разделились поровну. Победителями в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» стали:
Ландиа Александр, председатель совета директоров, ОАО «СУЭК»;
Якобашвили Давид Михайлович, председатель совета директоров, ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания».



Комментируя происходящее событие, **Александр Ландиа** сказал: «В настоящее время качество корпоративного управления в России уже перешагнуло за границу зачаточного состояния, в котором оно находилось всего несколько лет назад. Российские компании все активнее становятся полноправными участниками мирового

экономического сообщества, более ясными, понятными и, как следствие, привлекательными. Ассоциация независимых директоров вносит в этот процесс немалый вклад, в том числе путем усовершенствования знаний своих членов о лучшей мировой практике, и разработки подходов для их развития и эффективного применения для российских компаний».

Номинация «Корпоративный секретарь 2007»

Условия для номинации

- Значительный вклад в развитие корпоративного управления и практику работы советов директоров российских компаний.
- Опыт работы в качестве корпоративного секретаря (руководителя аппарата совета директоров) в российской компании.

Победителя и лауреатов в номинации «Корпоративный секретарь 2007» определяли представители профессионального сообщества, члены Клуба корпоративных секретарей Ассоциации независимых директоров, в состав которого входят представители 53 ведущих российских и транснациональных компаний.

Победитель:

Куприенко Валерий Николаевич, руководитель аппарата совета директоров, ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания».



Лауреаты:

Дашевский Валерий Викторович, корпоративный секретарь, ОАО «Корпорация Иркут»;
Грушин Сергей Анатольевич, корпоративный секретарь, ОАО «ЦентрТелеком»;
Граница Анжелика Ярославовна;
Чулаков Константин Харлампович, корпоративный секретарь, ОАО «Уралсвязьинформ».

Торжественная церемония награждения проходила в сопровождении инструментального оркестра под управлением Л.И. Лундстрема. В ее завершение в честь победителей и лауреатов премии «Директор года 2007» прозвучал концерт. Шедевры вокальной классической музыки для меццо-сопрано исполнила лауреат международных конкурсов И. Шишкова под аккомпанемент М. Воскресенской.

Событие получило широкое освещение как в российских, так и в зарубежных средствах массовой информации. Материалы о церемонии опубликовали Эксперт, Прайм-ТАСС, Интерфакс, ФИНАМ, dp.ru, rb.ru, WestDeutsche Allgemeine Zeitung, Spigel on line, РБК ТВ, Время новостей, ZDF, Russia Today.

Автор скульптурных композиций — известный московский скульптор Галина Шилина



Институт корпоративных директоров: программы и перспективы

К началу делового сезона 2008 года Институт корпоративных директоров Ассоциации независимых директоров подготовил плотный график проведения тренингов и семинаров для членов советов директоров и топ-менеджеров компаний. Предлагаем читателю ознакомиться с тем, какие программы запланированы к проведению на ближайшие шесть месяцев и какие перспективы они откроют перед участниками.

Институт корпоративных директоров – образовательный проект Ассоциации независимых директоров. В своей работе Институт опирается на многолетний опыт проведения совместных программ с Американской ассоциацией корпоративных директоров (NACD), Британским институтом директоров (IoD), проектом «Корпоративное управление в России» Международной финансовой корпорации (IFC) и Центром корпоративного развития АНД.

Цель Института корпоративных директоров – повышать уровень профессиональных знаний и навыков слушателей в области корпоративного управления и способствовать эффективной работе корпоративных директоров.

В первом полугодии 2008 года Институт корпоративных директоров АНД предложит слушателям программы:

Эффективный собственник и работа совета директоров

Участники программы получают:

- системное видение процесса корпоративного управления акционерным обществом;
- представление об эффективных механизмах работы СД;
- знания о современных подходах к созданию системы внутреннего контроля;
- навыки построения эффективной команды.

Корпоративное управление в банках

Программа учитывает специфику корпоративного управления в банках, связанную с тем, что финансово заинтересованными в стабильной деятельности банка являются не только акционеры, но и его вкладчики. Особенное внимание уделяется внутреннему контролю и аудиту, включая управление рисками и раскрытие информации о собственниках банка и процедурах управления.

Участники тренинга получают:

- представление о специфике корпоративного управления в банковском секторе;
- знания о стандартах корпоративного управления в банках;
- понимание механизмов корпоративного управления и навыки их применения в работе банка;
- навыки оценки практики корпоративного управления.

Роль корпоративного директора в компаниях, листингуемых на российских и международных биржах – программа, реализуемая совместно с Институтом директоров Великобритании (IoD).

Цель программы – помочь российским компаниям соответствовать международным стандартам корпоративного управления, директорам – лучше понимать принципы ответственности директоров и подотчетности акционерам.

В ходе тренинга участники рассмотрят:

- особенности работы совета директоров и роли корпоративного директора в публичной компании;
- положения Объединенного Кодекса (Великобритания) и отчета Тёрнбулла; правовые и регулируемые риски;
- фидуциарные обязанности корпоративного директора с применением их к конкретным ситуациям;
- способы повышения качества работы комитета по аудиту, его состав и порядок работы;
- эффективные принципы вознаграждения менеджмента и передачи полномочий;
- принципы создания эффективной системы коммуникаций с акционерами;
- принципы повышения эффективности работы совета директоров через внедрение стандартов в области оценки работы совета директоров, прозрачности и раскрытия информации.

Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес – программа, реализуемая совместно с компанией Ernst&Young и объединением «ОПОРА России».

Программа включает в себя серию круглых столов, сопровождаемых двухдневным тренингом «**Эффективный собственник и работа совета директоров**».

В рамках круглых столов запланировано обсуждение тем:

- Стратегия развития и стадии жизненного цикла предпринимательской компании.
- Диалог собственника и менеджера: интересы сторон.
- Владельческий контроль: как начать новый бизнес, сохранив прежний.
- Как и кому передать бизнес по наследству.
- Привлечение финансирования для развития бизнеса.
- Слияния и поглощения: противостояние рейдерским атакам.
- Где и зачем учиться предпринимателю.

Расписание программ Института корпоративных директоров на первое полугодие 2008 г.

Дата	Название программы
20–21 февраля	Эффективный собственник и работа совета директоров
18–19 марта	Корпоративное управление в банках
4–5 апреля	Роль корпоративного директора в компаниях, листингуемых на российских и международных биржах
14 апреля	Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес. Темы круглого стола: <ul style="list-style-type: none"> • Стратегия развития и стадии жизненного цикла предпринимательской компании. • Диалог собственника и менеджера в предпринимательской компании: интересы сторон.
15–16 апреля	Эффективный собственник и работа совета директоров
20–21 мая	Эффективный собственник и работа совета директоров
9 июня	Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес. Темы круглого стола: <ul style="list-style-type: none"> • Владельческий контроль: как начать новый бизнес, сохранив прежний. • Как и кому передать бизнес по наследству.
10–11 июня	Эффективный собственник и работа совета директоров

Коллективный портрет независимого директора в российских компаниях



Александр Филатов,
исполнительный директор, АНД



Наталья Красковская,
руководитель проекта «Директор года 2007», АНД

Осенью 2007 года Ассоциация независимых директоров провела исследование состава независимых директоров, численности и структуры советов директоров российских компаний. Выполненное исследование было сделано по методологии, сравнимой с исследованием, проведенным осенью 2006 года, что позволило сопоставить результаты и выявить тенденции развития портрета независимого директора в России.

Исследование «Коллективный портрет независимого директора» уже традиционно проводится в рамках подготовки к премии «Директор года», которую Ассоциация независимых директоров проводит ежегодно при поддержке компании PricewaterhouseCoopers.

Цель исследования «Коллективный портрет независимого директора» — получить информацию о развитии института независимых директоров в российских компаниях, составить коллективный портрет независимого директора и определить круг потенциальных номинантов премии «Директор года».

В рамках исследования были поставлены следующие задачи:

- Проанализировать численность советов директоров, а также наличие и состав комитетов;
- Выявить количественные и качественные характеристики корпуса независимых директоров, работающих в российских компаниях;
- Сравнить полученные характеристики с результатами прошлого года для выявления тенденций развития и изменений;
- Сравнить результаты, полученные по генеральной совокупности, с данными выборки по компаниям, входящим в Топ-20 по рейтингу прозрачности Standard&Poor's 2007.

В ходе исследования проводился анализ информации, представленной в открытых источниках и полученной в результате телефонных опросов сотрудников аппаратов советов директоров компаний.

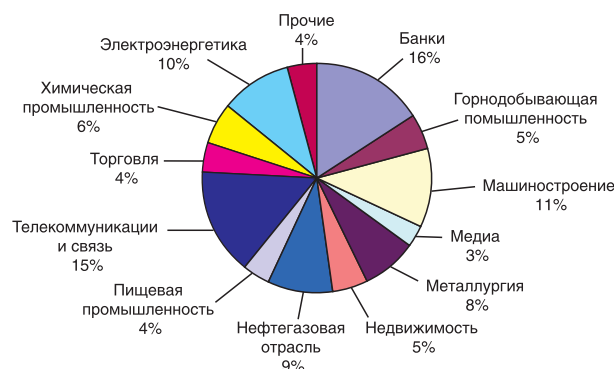
Объектом исследования в 2007 г. стали 100 компаний — российские акционерные общества, как публичные (73%),

так и непубличные (27%), работающие практически во всех ведущих отраслях промышленности и финансовой сферы. См. рис. 1 и 2. Особое внимание уделялось изучению корпуса независимых директоров (225 директоров, занимающих 256 директорских позиций).

Рис. 1. Процент публичных (имеющих листинг) компаний, представленных в исследовании



Рис. 2. Отраслевая структура компаний

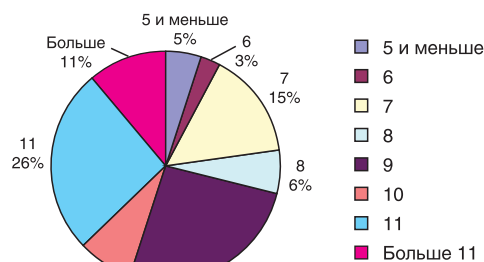


Основные результаты исследования «Коллективный портрет независимого директора»

Советы директоров: численность и структура

Численный состав советов директоров представлен на рисунке 3, согласно которому в диапазоне от 4 до 16 человек, модальными значениями (наиболее частыми значениями) являются 9 и 11 человек. В среднем совет директоров акционерного общества насчитывает 9 человек. См. рис. 3.

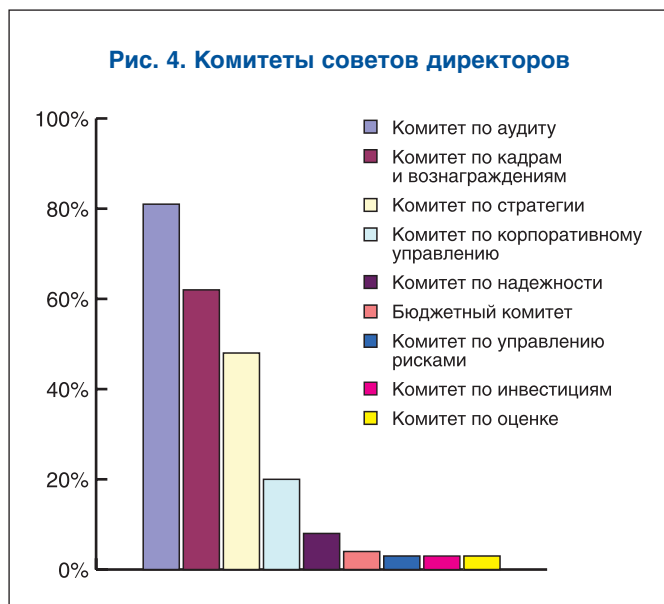
Рис. 3. Численный состав советов директоров



Комитеты созданы в советах директоров 85% рассмотренных компаний. Число комитетов меняется в диапазоне от одного до девяти. В среднем в составе советов директоров работает три комитета.

80% советов директоров, работающих в рассмотренных компаниях, имеет Комитет по аудиту. Порядка 60% – Комитет по кадрам и вознаграждениям. Чуть меньше 50% – Комитет по стратегии. Комитет по корпоративному управлению имеет около 20% компаний. В советах директоров некоторых компаний работают бюджетный комитет, комитет по управлению рисками, комитет по инвестициям, комитет по оценке.

Очень часто Комитет по стратегии объединяют с Комитетом по инвестициям и называют Комитет по стратегии и инвестициям. Иногда Комитет по управлению рисками специально не создается. Его функции либо исполняет Комитет по аудиту, либо специальное подразделение в структуре менеджмента. См. рис. 4.



Корпус независимых директоров

Доля независимых директоров в советах директоров российских компаний составляет 27,6% и среднее значение количества независимых директоров по всей выборке составляет 2,56.

Для создания коллективного портрета независимого директора в российских компаниях были проанализированы следующие параметры:

- профессия;
- пол;
- гражданство (россияне/иностранцы);
- возраст.

Профессия. Как показало исследование, независимый директор в российской компании чаще всего является профессиональным экономистом, финансистом или аудитором. Именно профессионалы в данных отраслях составляют наибольший процент от всей выборки – 44%. Это связано с тем, что независимый директор чаще всего возглавляет Комитет по аудиту.

Высшие управленцы составляют 32%, и этот факт объясняется тем, что во главе Комитета по кадрам и вознаграждениям, как правило, стоит директор, имеющий опыт работы CEO в другой компании. Такой опыт необходим для того, чтобы председатель комитета при выстраивании системы мотивации топ-менеджмента мог поставить себя на место генерального директора компании и понять, насколько предложенная мотивационная схема нацеливает его на выполнение намеченных показателей развития компании.

Отраслевые специалисты составляют 12% и, как правило, входят в Комитет по стратегии.

Ученые и политики составляют 7%. Очень часто эти директора входят либо в Комитет по стратегии, либо в другие комитеты.

Профессиональные юристы составляют 5%. Их знания достаточно активно используются для работы в Комитетах по кадрам и вознаграждениям. См. рис. 5.



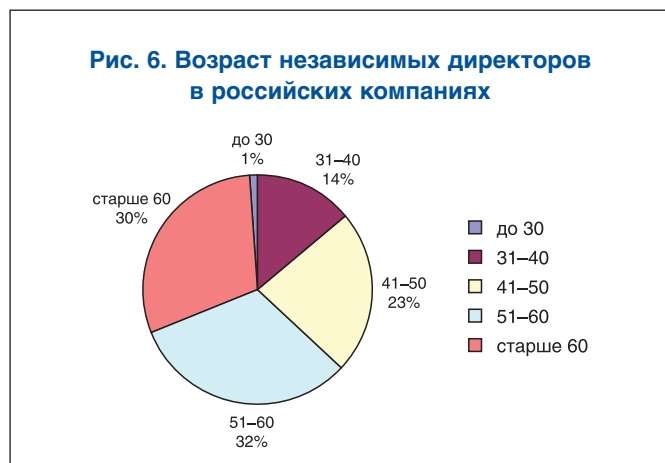
Гендерное распределение. Среди независимых членов советов директоров в российских компаниях преобладают мужчины и составляют 96%. И только 4% составляют женщины.

Гражданство. Среди независимых директоров, входящих в советы директоров рассмотренных в исследовании компаний, иностранные граждане составляют больше половины – 52%, а россияне – 48%. Тот факт, что многие компании, выходящие или вышедшие на IPO, в том числе на международные биржи, часто привлекают в качестве независимых членов совета директоров иностранных практиков, объясняется просто. Дело в том, что институциональные инвесторы, вкладывающие деньги в компанию при IPO, более позитивно воспринимают в качестве независимых директоров иностранных практиков. Последние более понятны и предсказуемы, и воспринимаются институциональными инвесторами как носители западной бизнес-культуры.

Возраст. Профессия независимого директора подразумевает наличие опыта и, как правило, молодых людей в советах директоров не много. Только 1% независимых членов

составляют директора в возрасте до 30 лет. Независимые директора в возрасте от 30 до 40 лет – 14%. Основной контингент независимых членов советов директоров составляют профессионалы старше 40 лет: от 40 до 50 лет – 23% распределения, от 50 до 60 лет – 32% и старше 60 лет – 30%.

То есть профессионалы в возрасте от 40 до 60 лет составляют больше половины от общей численности независимых директоров, работающих в советах директоров российских компаний. И это не удивительно, ведь именно опытные практики, достигшие профессиональных успехов и способные плодотворно работать в совете директоров на благо компании, наиболее эффективны и максимально востребованы. См. рис. 6.



Тенденции развития и изменения «Коллективного портрета независимого директора»

Выполненное в 2007 году исследование по своей структуре было аналогично исследованию, проведенному осенью 2006 года, что позволило сопоставить результаты и выявить динамику изменений «Коллективного портрета независимого директора».

Сравнение результатов двух исследований позволяет констатировать улучшение раскрытия информации о независимых директорах и о наличии комитетов советов директоров в российских компаниях. В частности, в 2007 году отмечено увеличение до 85% числа компаний, имеющих комитеты совета директоров. В 2006 году эту цифру было очень трудно определить, поскольку информация о комитетах советов директоров была мало представлена в открытых источниках.

В целом надо отметить увеличение среднего значения числа независимых директоров в советах директоров компаний с 2,45 в 2006 г. до 2,56 в 2007 г., а также увеличение доли иностранных независимых директоров в российских компаниях – с 40% в 2006 г. до 52% в 2007 г.

Все выявленные изменения несомненно связаны с активизацией процессов IPO. Данный вывод подтверждают и данные проведенного сравнительного анализа результатов исследований.

Оценка изменения качественного состава компаний¹ выявила рост числа публичных компаний, представленных в исследовании, с 51 в 2006 году до 73 в 2007 году. Этот факт объясняется тем, что за прошедший 2007 год более 20 компаний провели первичное размещение на биржах и стали публичными торгуемыми компаниями.

Результаты исследования «Коллективный портрет независимого директора» и рейтинг прозрачности Standard&Poor's

Если сравнить структуру и состав советов директоров компаний, вошедших в число 20 компаний-лидеров по рейтингу прозрачности Standard&Poor's, и компаний, изученных в ходе исследования «Коллективный портрет независимого директора» (генеральная совокупность), то надо отметить, что в выборке лидеров по рейтингу прозрачности S&P заметны следующие различия:

- среднее значение числа независимых директоров выше и составляет 3,25 по сравнению с 2,56 по генеральной совокупности;
- среднее значение количества комитетов советов директоров выше (Топ-20 – 3,3, генеральная совокупность – 2,95);
- доля членов советов директоров старше 50 лет составляет 70% по сравнению с 62% по генеральной совокупности;
- доля женщин в советах директоров меньше – 2% по сравнению с 4% по генеральной совокупности.

Оценивая выявленные различия, можно констатировать, что компании-лидеры придерживаются более высоких стандартов корпоративного управления. Так качественный (более возрастная и, соответственно, опытная группа практиков) и количественный состав независимых директоров в советах директоров компаний, входящих в Топ-20, обеспечивает большую защиту прав акционеров. Большая структурированность работы (представленность комитетов) советов директоров компаний-лидеров повышает взвешенность и качество подготовки принимаемых решений.

Компании, входящие в Топ-20 по рейтингу прозрачности Standard&Poor's, являются лидерами в сфере корпоративного управления и задают определенные ориентиры и направления развития для остальных российских компаний.

Исследование «Коллективный портрет независимого директора» и результаты конкурса Национальной премии «Директор года 2007»

Фактически конкурс Национальной премии «Директор года» является исследованием, а его результаты дают еще один срез и уточняют «Коллективный портрет независимого директора».

Конкурс Национальной премии «Директор года» включает анкетирование, интервью с кандидатами, экспертную оценку предоставленной информации. В ходе конкурса члены Экспертного совета выявляют наиболее продуктивных и успешных практиков, доказавших свою профессиональную состоятельность. Именно победители и лауреаты премии задают высокую планку

¹ В 2006 году также изучались советы директоров 100 компаний.

профессиональных стандартов для членов советов директоров, в том числе независимых.

Каков коллективный портрет победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года 2007» и как он соотносится с результатами исследования «Коллективный портрет независимого директора в российских компаниях» и коллективным портретом независимых директоров 20 ведущих компаний по рейтингу прозрачности Standard&Poor's?

Проанализировав состав независимых директоров, ставших победителями и лауреатами премии «Директор года 2007» по параметрам, заданным в исследовании «Коллективный портрет независимого директора в российских компаниях», — профессия, возраст, пол, гражданство (россияне/иностранцы) — мы получим любопытные результаты.

Из числа победителей и лауреатов премии «Директор года 2007» семеро (Буркхард Бергман, Джо Лундер, Ги де Селье, Родионов Иван Иванович, Сеппо Ремес, Южанов Илья Артурович, Ландиа Александр) являются независимыми членами советов директоров ведущих российских компаний.



Обратившись к анкетам независимых директоров — победителей премии, мы создали коллективный портрет лидеров.

Профессия. Среди победителей конкурса премии «Директор года 2007» преобладают «Экономисты и финансисты» — 72%, равно представлены группы «Отраслевые специалисты» и «Высшие управленцы (СЕО)» — по 14%.

Таким образом, доля профессионалов в сфере экономики и финансов среди победителей конкурса премии «Директор года 2007» выше и составляет 72% по сравнению с 44% по генеральной совокупности. Доля независимых директоров, победителей премии «Директор года 2007», относящихся по критерию «профессия» к группе «Высшие управленцы (СЕО)», ниже и составляет 14% по сравнению с 32% по генеральной совокупности. Группа «Отраслевые специалисты» представлена примерно равно: 12% по генеральной совокупности и 14% среди победителей премии.

Группы «Юристы» и «Академики, политики» среди победителей премии «Директор года 2007» не представлены.

Пол. Среди независимых директоров, победителей премии «Директор года 2007», абсолютное большинство составляют мужчины, что поддерживает общую тенденцию: генеральная совокупность — 96%, топ-20 по рейтингу прозрачности Standard&Poor's — 98%, победители премии «Директор года 2007» — 100%.

Гражданство. Среди независимых директоров, победителей премии «Директор года 2007», 57% — иностранные граждане и 43% — россияне, что незначительно расходится с результатами исследования «Коллективный портрет независимого директора российской компании» — иностранные граждане — 52%, а россияне — 48%.

Возраст. Все независимые директора, победители премии «Директор года 2007», относятся к возрастной категории старше 40 лет. Одинаково (по 43%) представлены возрастные группы от 41 до 50 лет и от 51 до 60 лет. Доля этих возрастных групп среди победителей выше по сравнению с генеральной совокупностью (23% — от 41 до 50 лет и 32% — от 51 до 60 лет). Доля возрастной группы 61 и старше среди победителей премии — 14%, что ниже, чем 30% по генеральной совокупности. Тем не менее несмотря на некоторое расхождение, результаты непротиворечиво свидетельствуют о том, что наиболее эффективно и успешно проявляют себя в работе советов директоров опытные практики старше 40 лет.

Резюмируя результаты исследований, мы можем довольно четко очертить профиль успешного и эффективного независимого директора — мужчина, опытный финансист старше 40 лет. Мы сознательно не говорим о гражданстве эффективного независимого директора, поскольку факт меньшего доверия институциональных инвесторов к российским директорам не может быть оставлен нами без особого внимания. Перед отечественными независимыми директорами-практиками открыта широкая перспектива профессионального развития, им предстоит сформировать позитивный имидж российского бизнеса за рубежом, и Ассоциация независимых директоров активно этому способствует.

Инвестиционный фонд в системе координат корпоративного управления



Павел Кириченко,
генеральный директор,
ООО «Управляющая
компания «Финам
Менеджмент»



Юлия Приходина,
советник по правовым
вопросам, ЗАО «ФИНАМ»

Как отмечено в Кодексе корпоративного поведения: «многие вопросы, связанные с корпоративным поведением, лежат за пределами законодательной сферы и имеют этический, а не юридический характер». Поэтому говоря о корпоративном управлении как отдельном институте общественных отношений, мы, прежде всего, понимаем процесс поиска баланса между интересами акционеров и менеджмента в частности и интересами отдельных групп лиц и компании в целом путем реализации определенной системы этических и процедурных стандартов поведения при управлении компанией. Правильно ли проецировать подобное понимание корпоративного управления на деятельность паевых инвестиционных фондов?

Потенциальные инвесторы фондов нередко задают вопросы, связанные со спецификой их управления и схемами принятия инвестиционных решений, в т.ч. о наличии соответствующих органов управления и консультационных органов. Анализ законодательства и сложившейся практики позволяет сделать вывод, что в чистом виде корпоративного управления в фондах не существует. Определяется это, прежде всего, юридической спецификой инвестиционных фондов.

Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 г. № 156-ФЗ (Закон) содержит определение «Инвестиционный фонд — находящийся в собственности акционерного общества либо в общей долевой собственности физических и юридических лиц имущественный комплекс, пользование и распоряжение которым осуществляется управляющей компанией исключительно в интересах акционеров этого акционерного общества или учредителей доверительного управления» (ст.1 Закона).

Таким образом, необходимо различать акционерные инвестиционные фонды (АИФы) и паевые инвестиционные фонды (ПИФы).

АИФ — открытое акционерное общество, исключительным предметом деятельности которого является инвестирование имущества в ценные бумаги и иные объекты, предусмотренные Законом. Данное положение несколько противоречит приведенному выше определению инвестиционного фонда как имущественного комплекса.

За некоторыми изъятиями, установленными Законом, на деятельность АИФов распространяются положения Федерального закона «Об акционерных обществах». Прежде всего, в отношении АИФов предусмотрено наличие структуры органов управления, аналогичной структуре акционерных обществ, т.е. единоличного и коллегиального исполнительных органов, совета директоров и общего собрания акционеров.

Также запрещено участие в акционерном капитале специализированного депозитария, регистратора, оценщика и аудитора, заключивших договоры с конкретным АИФом.

Имущество АИФа подразделяется на имущество, предназначенное для инвестирования (инвестиционные резервы), и имущество, предназначенное для обеспечения работы его органов управления в соответствии с уставом АИФа.

Инвестиционные резервы АИФа подлежат передаче в доверительное управление управляющей компании.

С точки зрения методологии принятия инвестиционных решений, важное значение имеют положения Закона, согласно которым инвестиционная декларация, изменения или дополнения к ней утверждаются общим собранием акционеров АИФа, если ее утверждение не отнесено уставом к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) этого фонда. В последнем случае текст инвестиционной декларации с учетом внесенных в нее изменений доводится до сведения акционеров АИФа в 10-дневный срок со дня утверждения советом директоров (наблюдательным советом) изменений.

Активы АИФа, как было сказано выше, передаются в доверительное управление управляющей компании. Закон допускает возможность осуществления управляющей компанией АИФа не только функций непосредственно доверительного управления, но также и роли единоличного исполнительного органа фонда, что определяется договором о передаче полномочий. Соответственно о корпоративном управлении в АИФе можно говорить только сквозь призму ограничений, установленных Законом, и с учетом специфики предмета деятельности АИФа.

Помимо требований о наличии лицензии, применительно к управляющей компании Закон также определяет возможную организационно-правовую форму данной структуры — открытое или закрытое акционерное общество либо общество с ограниченной ответственностью.

Также поскольку отношения, связанные с деятельностью АИФа, носят многоуровневый характер, то и корпоративное управление АИФа также следует рассматривать как некое многоуровневое явление: корпоративное управление (с известными особенностями) непосредственно в АИФе, корпоративное управление в управляющей компании, осуществляющей доверительное управление инвестиционными резервами АИФа, и корпоративное управление в компаниях, составляющих активы АИФа. Все эти уровни формируют некий «портрет корпоративного управления», являющийся одним из основных индикаторов инвестиционной привлекательности АИФа.

ПИФ. Ответ на вопрос, есть ли корпоративное управление в ПИФе следует из определения, данного в ст.10 Закона: «Паевой инвестиционный фонд — обособленный имущественный комплекс, состоящий из имущества, переданного в доверительное управление управляющей компании учредителем (учредителями) доверительного управления с условием объединения этого имущества с имуществом

иных учредителей доверительного управления, и из имущества, полученного в процессе такого управления, доля в праве собственности на которое удостоверяется ценной бумагой, выдаваемой управляющей компанией.

ПИФ не является юридическим лицом».

Из положения Закона следует что: в ПИФе не может быть структуры органов управления, подобной структуре органов управления хозяйственных обществ. Единственным исключением из этого правила является общее собрание владельцев инвестиционных паев закрытого паевого инвестиционного фонда (ЗПИФ), в грубом приближении сопоставимое с общим собранием акционеров хозяйственного общества.

В сферу компетенции общего собрания владельцев паев ЗПИФа входит принятие решений по вопросам:

1) утверждения изменений и дополнений, вносимых в правила доверительного управления ЗПИФом, связанных:

- с изменением инвестиционной декларации, кроме случаев, когда это обусловлено изменениями нормативных правовых актов федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг, устанавливающими дополнительные ограничения состава и структуры активов ПИФов;
- с увеличением размера вознаграждения управляющей компании, специализированного депозитария, лица, осуществляющего ведение реестра владельцев инвестиционных паев, оценщика и аудитора;
- с расширением перечня расходов управляющей компании, подлежащих оплате за счет имущества ЗПИФа;
- с введением скидок в связи с погашением инвестиционных паев или увеличением их размеров;
- с изменением типа паевого инвестиционного фонда;
- с введением, исключением или изменением положений о необходимости получения одобрения владельцев инвестиционных паев на совершение сделок с имуществом ПИФа;
- с определением количества дополнительных инвестиционных паев ПИФа, которые могут быть выданы по окончании его формирования;
- с изменением иных положений правил доверительного управления ПИФом, предусмотренных нормативными правовыми актами федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг;

- 2) передачи прав и обязанностей по договору доверительного управления ЗПИФом другой управляющей компании;
- 3) досрочного прекращения или продления срока действия договора доверительного управления этим ПИФом.

В новой редакции Закона (от 06.12.2007) для принятия решения необходимо большинство голосов от общего количества голосов, предоставляемых их владельцам в соответствии с количеством принадлежащих им инвестиционных паев на дату принятия решения о созыве общего собрания, кроме случаев, когда большее количество голосов предусмотрено правилами доверительного управления ПИФом.

Также важным является установленная новой редакцией Закона возможность изменения типа ПИФа с закрытого на интервальный или на открытый ПИФ и, соответственно, наделение общего собрания пайщиков полномочиями на утверждение необходимых изменений в Правилах доверительного управления ЗПИФа.

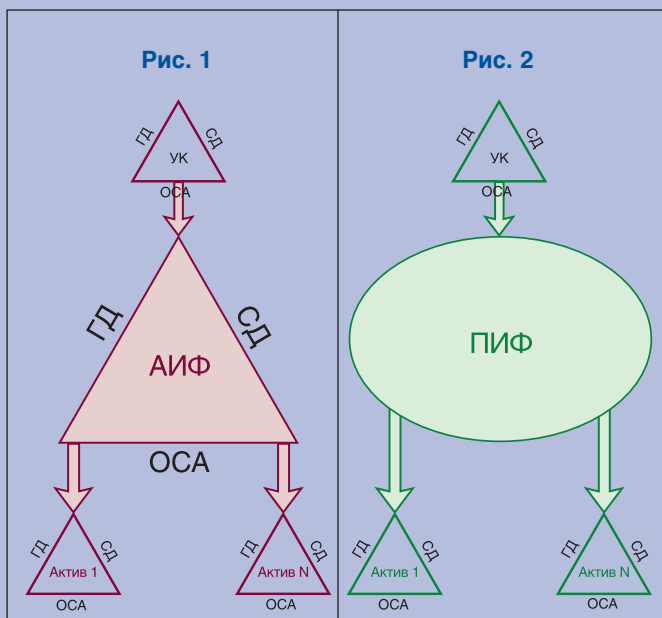
Существенным признаком наличия корпоративного управления в ЗПИФе являются нововведения, обязывающие управляющую компанию согласовывать со всеми либо с отдельно поименованными в правилах доверительного управления владельцами инвестиционных паев сделки с имуществом ЗПИФа, при условии, что данное полномочие предусмотрено в Правилах доверительного управления фонда. Кроме того, в качестве элемента корпоративного управления ЗПИФа можно отметить возможность определения общим собранием владельцев количества дополнительных инвестиционных паев ПИФа, которые могут быть выданы по окончании его формирования. Ранее распоряжение имуществом ЗПИФа с т.з. инвестиционных процессов, а также увеличение количества дополнительно выдаваемых инвестиционных паев относилось к компетенции управляющей компании.

Как уже было сказано выше, корпоративное управление в активах фонда является составной частью портрета корпоративного управления в фонде в целом.

В этой связи нельзя не отметить проведенное компанией Ernst & Young исследование «Критерии принятия инвестиционных решений — опрос управляющих фондами, 2002 г.».

В Резюме данного документа содержится несколько выводов, важных с т.з. корпоративного управления:

1. «...характеристика руководства компании имеет для инвестиционных фондов более важное значение, чем размер компании и даже ее текущая прибыль». Т.е. честный и эффективный менеджмент объекта инвестиций — первостепенный фактор при принятии инвестиционного решения.
2. «Наличие независимых директоров в составе совета директоров было названо в числе факторов, способных оказать исключительно позитивное влияние на принятие инвестиционных решений».
3. «...структура собственности компаний-объектов инвестиций» также имеет принципиальное значение для инвестиционных фондов.
4. Важный фактор при принятии инвестиционного решения — прозрачность деятельности компаний-объектов инвестиций, под которой понимается не только раскрытие информации о структуре собственности компаний, но и наличие четко сформулированных бизнес-планов.



Анализ системы корпоративного управления ОАО «ВымпелКом»



Дэвид Хэйнс,
председатель совета директоров,
ОАО «ВымпелКом»

Что такое корпоративное управление и каким стандартам должна соответствовать надлежащая система корпоративного управления? Именно эти вопросы должны регулярно задавать

себе директора публичных компаний, поскольку надлежащее корпоративное управление может помочь успешным компаниям сохранить успех и увеличить стоимость.

Система корпоративного управления представляет собой совокупность принципов и стандартов, которые обеспечивают соблюдение законодательства и регулируют вопросы этического характера, с которыми сталкиваются компании. В число этических вопросов входят потенциальные или фактические конфликты интересов, добросовестное поведение при взаимодействии с третьими лицами, обеспечение сохранности активов компании и другие вопросы. Система надлежащего корпоративного управления предполагает наличие четко и последовательно сформулированных принципов и стандартов, установленную процедуру соблюдения требований и предоставления отчетности. В основе надлежащего корпоративного управления лежат такие принципы, как прозрачность, защита прав всех акционеров и независимое руководство. В статье рассматривается подход ВымпелКома к каждому из указанных компонентов.

Прозрачность

Прозрачность и открытость в отношении ключевых решений компании, существенных событий и результатов деятельности является неотъемлемой частью надлежащего корпоративного управления. Прозрачность зачастую достигается посредством контактов с акционерами компании и аналитиками. Как подтвердит любой опытный руководитель или член совета директоров компании, обеспечение прозрачности требует от руководства принятия непростых решений о том, какие виды информации имеют значение для акционеров, когда такую информацию целесообразно раскрывать и как сделать это наиболее эффективно. Обеспечение компанией прозрачности способствует увеличению ее стоимости, поскольку обеспечивает понимание инвесторами и профессиональными участниками рынка действий компании.

ВымпелКом внедрил надежную систему оценки информации, состава и сроков ее раскрытия и с особым вниманием подходит к своевременному предоставлению существенной информации в доступной форме. Руководство ВымпелКома под контролем совета директоров и Ревизионной комиссии выделяет значительное время и ресурсы на решение вопросов, связанных с раскрытием информации, и обеспечение внутреннего контроля предоставления финансовых данных и информации о деятельности. Например, ВымпелКом сформировал постоянный Комитет по раскрытию информации, в состав которого входят

генеральный директор, главный финансовый директор, директор по международным связям и отношениям с инвесторами, вице-президент по юридическим вопросам и руководитель по вопросам соблюдения корпоративных обязательств. Комитет по раскрытию информации отвечает за установление и надзор за применением механизмов контроля и процедур раскрытия информации, которые призваны обеспечить емкий, четкий и своевременный учет, обработку, обобщение и сообщение информации, которая должна раскрываться инвесторам и государственным органам. Руководство ВымпелКома оценивает данные, предоставляемые подразделением по работе с инвесторами, и на основе такой оценки строит свое взаимодействие с акционерами и аналитиками.

Приверженность ВымпелКома принципу прозрачности признана профессиональными участниками рынка. В конце 2007 г. ВымпелКом в пятый раз подряд стал обладателем ежегодной премии Best Investor Relations by a Russian Company Award (премия лучшей компании в области работы с инвесторами) на ежегодной европейской конференции журнала IR Magazine. Премии IR Magazine во всем мире рассматриваются как одна из наиболее точных и заслуживающих доверия оценок безупречной деятельности и достижений в сфере отношений с инвесторами и корпоративного управления.

Кодекс делового поведения и этики

В идеале система корпоративного управления предусматривает четкие указания и определенность в отношении поведения совета директоров, руководства и работников Компании. Надлежащее корпоративное управление зачастую начинается с упорядочения принципов, которым должно следовать руководство компании. В 2003 г. совет директоров ВымпелКома принял Кодекс делового поведения и этики, содержащий стандарты в ключевых областях корпоративного управления, включая соблюдение законодательства, урегулирование потенциальных или существующих конфликтов интересов, справедливые и равные условия в отношениях с третьими лицами, с которыми ВымпелКом ведет бизнес, а также создание и развитие здоровых и динамичных условий работы. Кодекс также содержит положения о сделках с использованием служебной информации, хранении документов, соблюдении основных обязательств компании и сообщений о возможных проблемах. Важным является тот факт, что Кодексом предусмотрены одинаковые стандарты для всех категорий сотрудников компании, что отвечает принципу справедливости.

ВымпелКом принял Кодекс добровольно, хотя российские компании не обязаны принимать кодекс поведения. У американских компаний обязанность принимать кодексы поведения возникла на волне скандалов, повлекших создание Закона Сарбейнса-Оксли, который был принят как признание того, что в основе скандалов зачастую лежала ненадлежащая практика корпоративного управления. Неамериканские компании, акции которых обращаются на американских фондовых биржах, освобождены от ряда требований Закона Сарбейнса-Оксли, в т.ч. требования о том, что компании должны принимать кодекс поведения. Однако следуя высочайшим стандартам корпоративного управления, ВымпелКом принял

Кодекс делового поведения и этики одновременно с американскими публичными компаниями.

Я считаю, что Кодекс сыграл важную роль в успешном развитии ВымпелКома за последние годы. Каждый работник, должностное лицо и член совета директоров ВымпелКома обязан ознакомиться с Кодексом, чтобы получить представление о высочайших принципах и стандартах компании. Кодекс закладывает основу формирования отношений между работниками и руководством и отражает стремление ВымпелКома к обеспечению надлежащего корпоративного управления.

Следует отметить, что при составлении свода принципов, правил и процедур корпоративного управления должно действовать правило «чем меньше тем лучше». Система эффективного корпоративного управления в значительной степени основана на добровольном соблюдении требований и готовности к сотрудничеству, поэтому компания должна стремиться к всеобщему пониманию и принятию ее принципов корпоративного управления. Поэтому принципы должны излагаться в простой и емкой форме, чтобы найти отклик у тех, для кого они предназначены. Необязательно подробно прописывать правила и процедуры. В этой связи важно назначить старших сотрудников, к которым может обращаться персонал с вопросами или проблемами, связанными с применением кодекса компании.

Роль совета директоров

Для организации руководство является ключевым моментом, и надлежащее корпоративное управление требует, чтобы совет директоров и высшее руководство компании последовательно и целенаправленно выполняли свои функции. Совет директоров должен совместно с руководством отвечать за разработку стандартов деятельности компании. Но этого недостаточно. Совет директоров должен активно способствовать реализации указанных стандартов на практике и обеспечивать подотчетность на всех уровнях. Более того, совет директоров должен обеспечивать развитие и усовершенствование стандартов корпоративного управления по мере развития компании. Из личного опыта как руководителя компании, так и члена совета директоров мне известно, что активное участие совета директоров в решении вопросов корпоративного управления идет только на пользу деятельности и репутации компании. В данном разделе рассматриваются два ключевых элемента корпоративного управления, касающиеся совета директоров: независимость директоров и комитеты совета директоров.

Независимые члены совета директоров

Независимые директора являются важной составляющей системы надлежащего корпоративного управления и эффективной деятельности совета директоров. Существует ряд способов определения независимости. Некоторые из них основаны на аффилированности директора с акционерами, с учетом которой определяется, может ли аффилированность директора негативно повлиять на его способность действовать в интересах всех акционеров, а не в интересах акционеров, с которыми он связан. Другие берут за основу отношения директора с руководством с целью определения, могут ли повлиять на решения

директора его отношения с руководством. С моей точки зрения, понятие независимости не допускает упрощенной категоризации. Независимость начинается с готовности директора задавать жесткие вопросы и заканчивается его способностью принимать трудные решения на основе убежденности относительно того, что отвечает интересам компании и всех ее акционеров. Это требует от директора участия в решении ключевых вопросов и стремления повысить стоимость компании.

В ВымпелКоме всегда работали опытные, энергичные и принципиальные директора. Компания нацелена на формирование совета директоров из лиц, обладающих обширными профессиональными знаниями и опытом, начиная еще с 1996 г., когда ВымпелКом стал первой российской компанией, с 1993 г. разместившей свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже. Соучредители ВымпелКома Дмитрий Зимин и Оги Фабела высоко ценили навыки в сфере руководства и корпоративного управления и делали все возможное для того, чтобы представители акционеров соответствовали критериям, необходимым для решения проблем, связанных с руководством вновь созданной компанией в условиях начального этапа формирования свободного рынка в РФ. За последние годы работа совета директоров ВымпелКома была оценена по достоинству. В 2006 г. я был признан Лучшим председателем совета директоров года. Эта премия является признанием, помимо прочего, вклада в корпоративное управление и деятельность совета директоров. В 2007 г. Ассоциация независимых директоров России назвала еще одного члена нашего совета директоров Йо Лундера «Лучшим независимым директором года». Йо Лундер был моим предшественником на посту Председателя совета директоров ВымпелКома и являлся, в свою очередь, преемником Оги Фабелы. Эти люди обладают качествами, о которых я говорил выше — независимость мышления и смелость убеждений. Их руководящая роль явилась значительным вкладом в формирование культуры компании, в рамках которой ценится и поощряется надлежащее корпоративное управление и соблюдение норм этики и которая заложила фундамент дальнейшей деятельности совета директоров ВымпелКома.

Комитеты совета директоров

Комитеты совета директоров являются эффективным средством использования опыта его членов и позволяют совету директоров эффективно работать. Разнообразный опыт и интересы членов совета директоров, входящих в состав комитетов, позволяют совету директоров максимально эффективно использовать все их сильные стороны. Наличие комитетов ускоряет процесс принятия решений. Гораздо проще организовать заседание или селекторное совещание с участием трех членов, чем согласовывать плотный график девяти директоров, имеющих пересекающиеся обязанности. Заседания комитетов дают их членам возможность тесного взаимодействия и налаживания гармоничного контакта, что может быть затруднительно на заседаниях совета директоров, которые зачастую строго регламентированы и ориентированы на решение неотложных вопросов.

В совете директоров ВымпелКома действуют три постоянных комитета. Комитет по корпоративному управлению отвечает за разработку принципов корпоративного

управления и контроль за деятельностью и процедурами совета директоров. Финансовый комитет проводит проверку планируемых сделок, а также принципов и стратегии их реализации. Он регулярно взаимодействует с руководством с целью контроля сделок, которые еще не готовы к рассмотрению на совете директоров, и представляет рекомендации, когда та или иная сделка выносится на обсуждение совета директоров в полном составе. Комитет по компенсациям отвечает за анализ программ и принципов выплаты вознаграждения руководству. Вопрос о вознаграждении становится все более сложной сферой, имеющей определяющее значение для успешной деятельности компании и требует постоянного руководства и внимания.

Комитеты совета директоров ВымпелКома формируются сразу после начала срока полномочий каждого нового состава совета директоров и проводят заседания с определенной периодичностью или по мере необходимости. Каждый комитет имеет положение о своей деятельности, определяющее принципы его работы и устанавливающее процедуры обсуждения вопросов, которые аналогичны процедурам, обычно устанавливаемым уставом компании для совета директоров. Важным моментом является то, что каждому комитету предоставляются средства для привлечения сторонних консультантов.

Многие компании формируют комитет совета директоров по аудиту, который отвечает за контроль за подготовкой бухгалтерской и финансовой отчетности компании. Эта обязанность зачастую включает назначение независимого аудитора и оценку важных решений по применению правил и принципов бухгалтерского учета. В США Закон Сарбейнса-Оксли отводит комитету по аудиту одну из центральных ролей в корпоративном управлении.

В соответствии с российским законодательством ВымпелКом обязан иметь Ревизионную комиссию, выполняющую функции, сходные с функциями комитета по аудиту. В состав Ревизионной комиссии ВымпелКома традиционно входят лица со значительным управленческим опытом и глубоким знанием бухгалтерского учета и финансов. Члены Ревизионной комиссии избираются ежегодно на собрании акционеров, и ВымпелКом гордится своей Ревизионной комиссией, которая вносит ценный вклад в деятельность совета директоров и руководства компании. У Ревизионной комиссии есть бюджет, и российским законодательством и Уставом ВымпелКома предусмотрено право Ревизионной комиссии принимать ряд важных решений, в т.ч. о привлечении внешнего аудитора.

Ответственность

Надлежащее корпоративное управление требует наличия эффективной системы контроля, предотвращающей возможные злоупотребления, и методов обеспечения ответственности. Чрезвычайно важными для эффективного корпоративного управления являются процедуры урегулирования потенциальных или фактических конфликтов интересов. В ВымпелКоме имеется руководитель по вопросам соблюдения корпоративных обязательств, который совместно с руководством и советом директоров занимается вопросами потенциальных или существующих конфликтов интересов и возможных проблем, связанных с нормами этики. Комитет по корпоративному управлению

совета директоров ВымпелКома отвечает за урегулирование потенциальных или существующих конфликтов интересов. Кроме того, периодически совет директоров формирует специальный комитет, в состав которого входят директора, не связанные с крупными акционерами ВымпелКома, и который решает вопросы, возникающие в связи с существующими или возможными интересами определенных групп акционеров. Кодекс делового поведения и этики ВымпелКома содержит контактную информацию на случай возникновения вопросов относительно конфликтов интересов или проблем, связанных с соблюдением требований Кодекса. Так ВымпелКом обеспечивает своевременное решение вопросов контроля.

Деятельность совета директоров наиболее эффективна, когда он подотчетен акционерам, так же как и деятельность руководства наиболее эффективна, когда оно подотчетно совету директоров. Значимым является тот факт, что в законодательстве РФ концепция подотчетности реализована через предоставление акционерам значительных прав назначать и избирать членов совета директоров. Интересно, что это идет вразрез с существующей в США практикой, где акционеры лишь недавно стали понимать преимущества, которые дает возможность выдвижения и избрания кандидатов в совет директоров, но им до сих пор не гарантировано право в значительной мере участвовать в избрании членов совета директоров.

Заключение

Принципы, которые лежат в основе корпоративного управления, главным образом касаются отношений между компанией и ее различными составными элементами, особенно между компанией и ее акционерами и между руководством компании и работниками. Принципов и стандартов недостаточно. Существенными аспектами корпоративного управления являются информирование о принципах и стандартах и их неуклонное соблюдение. Руководство компании должно доводить до сведения работников и акционеров принципы и стандарты, поддерживаемые руководством, и делать это убежденно и последовательно, чтобы сформировать культуру, которая способствует постоянному соблюдению принципов и стандартов. Чтобы корпоративное управление было эффективным, необходимо чтобы все сотрудники прониклись его духом.

Я считаю, что ВымпелКом преуспел в этом отношении благодаря последовательному и убежденному соблюдению его руководством принципов надлежащего корпоративного управления. Последние несколько лет я имел честь выполнять функции председателя совета директоров ОАО «ВымпелКом». ВымпелКом — одна из ведущих российских компаний в сфере корпоративного управления. Его совет директоров и руководство ставят перед собой сложные задачи и с энтузиазмом идут к их реализации. Я и другие члены совета директоров ВымпелКома стараемся поддерживать традиции предшественников и делаем все возможное для поддержания высочайших стандартов корпоративного управления. Вместе с руководством ВымпелКома его совет директоров внедрил принципы и процедуры, отражающие передовые стандарты корпоративного управления. И это, по моему мнению, отвечает интересам всех акционеров и работников ВымпелКома.

Ассоциация независимых директоров – партнер Marcus Evans

Ассоциация независимых директоров является официальным партнером и поддерживает конференции Marcus Evans, связанные с тематикой «Эффективное корпоративное управление в компании». Таким образом, Ассоциация следует своей миссии, внедряя передовую практику работы корпоративных директоров в России, информирует членов партнерства о возможностях профессионального развития и предоставляет им льготные условия участия в мероприятиях Marcus Evans.

Международная конференция

«Корпоративный секретарь в системе корпоративного управления: совершенствование и оптимизация деятельности в компаниях России и СНГ»

13–14 марта 2008, Прага, Чехия

Marcus Evans представляет новый проект из «Золотой Корпоративной серии», посвященный роли корпоративного секретаря в системе корпоративного управления компаний России и СНГ. Конференция объединяет практические подходы к управлению ролью корпоративного секретаря с наибольшей эффективностью. Это отличная возможность познакомиться и пообщаться с признанными экспертами таких компаний, как АФК Система, Центр Телеком, СУЭК, Волга Телеком, ЕврОХИМ, Корпорация «Металлы Восточной Сибири», Уралсвязинформ, МДМ банк, и исследовать лучшие практики и основные проблемы в различных аспектах деятельности корпоративного секретаря.

IV Международная конференция

«Управление корпоративными рисками в России и странах СНГ»

20–21 марта 2008 года, Франкфурт, Германия

Marcus Evans представляет IV Международную ежегодную конференцию «Управление корпоративными рисками в России и странах СНГ». Конференция построена на практических примерах, которые будут представлены экспертами риск-менеджмента. Это уникальное событие соберет во Франкфурте специалистов риск-менеджмента высокого уровня и предоставит возможность обсудить актуальные вопросы, такие как: тенденции развития риск-менеджмента в странах СНГ, позиционирование риск-менеджмента в организационной структуре предприятия, оценка и приоритизация рисков компании, риск-менеджмент vs. антикризисный менеджмент:

предугадать будущее, борьба за таланты и современный рынок персонала в области риск-менеджмента, внутреннее противодействие в компании при введении системы ERM.

Международная конференция

«Due Diligence в России и СНГ: управление рисками, улучшение управления финансами и формирование взвешенной инвестиционной политики»

17–18 апреля, Лондон, Великобритания

Marcus Evans представляет конференцию «Due Diligence в России и СНГ». Конференция посвящена наиболее «горячим» вопросам в области Due Diligence: оценка и анализ due diligence в России и СНГ, Due diligence как обязательный этап инвестиционного процесса, планирование процесса due diligence: гарантия успешности сделки, основные направления due diligence: минимизация рисков при расширении компании, переговорный процесс: одна из вершин творчества в бизнесе, отдельные факторы успешности due diligence, международное сотрудничество: усиление позиций компании.

III Международная конференция

«Стратегии корпоративного развития в России и СНГ»

22–23 мая 2008, Амстердам, Нидерланды

Marcus Evans представляет III конференцию «Стратегии корпоративного развития в России и СНГ». Это уникальное событие собирает в Европе специалистов корпоративного управления и стратегов самого высокого уровня, которые имеют возможность общаться в эксклюзивной обстановке со своими коллегами и строить активный диалог с инвесторами, разработчиками законодательства и рейтинговыми агентствами.

Членам Ассоциации независимых директоров предоставляются скидки:

- регистрация 1-2 представителей от компании скидка 10%
- регистрация 3-4 представителей от компании скидка 15%
- регистрация 5 и более представителей от компании скидка 20%

За дополнительной информацией обращайтесь

к Юлии Гребень, тел.: +44 20 3002 3036,
e-mail: juliag@marcusevansuk.com,
web: www.marcusevansuk.com

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

- Г-жа Арабова Н.В.**, начальник управления корпоративной политики, ОАО «Первая грузовая компания» (Москва)
- Г-н Архипченко А.Ю.**, генеральный директор, ЗАО «Межрегиональное Агентство Рынка Электроэнергии и Мощности» (Москва)
- Г-н Бергманн Б.**, председатель совета директоров, EON Ruhrgas AG, независимый директор, ОАО Газпром
- Г-н Богатырёв В.Д.**, декан факультета экономики и управления, Самарский государственный аэрокосмический университет (Самара)
- Г-н Бурак Д.А.**, старший консультант, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
- Г-н Веселов А.А.**, генеральный директор, ООО «ХитТелеком» Группа Компаний EXTERNET (Москва)
- Г-жа Виноградова И.В.**, член Правления, Международный Московский Банк (Москва)
- Г-н Водзинский К.В.**, директор, арбитражный управляющий, ТОСО Арбитражных управляющих (Владивосток)
- Г-жа Гаврилица О.А.**, директор по персоналу, ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа» (Москва)
- Г-жа Дондэ О.И.**, партнер, ЗАО «Уорд Хауэл Интернэшнл» (Москва)
- Г-н Животовский С.С.**, главный консультант, РСР Россия
- Г-н Иванов Е.М.**, независимый член совета директоров, АО «Абадан Инвестментс» (Астана, Казахстан)
- Г-н Кочкин П.В.**, соучредитель, директор по маркетингу и развитию, ООО «Институт Стандартов Организаций» (Москва)
- Г-н Кудрин В.В.**, старший менеджер, Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В. (Москва)
- Г-н Лагун Д.Г.**, исполнительный директор, AsstrA AG (Швейцария)
- Г-н Лукин В.Г.**, генеральный директор, ОАО «Русские машины» (Москва)
- Г-н Луценко Ю.И.**, советник, ОАО ВХПО (Москва)
- Г-жа Мандрова Н.А.**, генеральный директор, ЗАО «Примум Мобиле Агентство пиар и консалтинга» (Москва)
- Г-н Пасынков Д.Н.**, генеральный директор, ООО «Лиман-Групп» (Челябинск)
- Г-н Поляков М.В.**, юрисконсульт, ООО «Глобал Консалтинг» (Москва)
- Г-н Рогальский Г.И.**, генеральный директор, SCA Packaging St. Petersburg (Санкт - Петербург)
- Г-н Рытиков В.А.**, генеральный директор, ЗАО «Совправтех» (Москва)
- Г-н Сериков Б.М.**, генеральный директор, TOO Meglobal corporation (Алматы)
- Г-н Стогов К.А.**, генеральный директор, ООО «Гарантия Успеха» (Москва)
- Г-н Таппан М.**, президент, генеральный директор, РСР Россия
- Г-н Тарасов И.М.**, генеральный директор, ООО «Лаборатория промышленного менеджмента» (Москва)
- Г-н Филатов А.В.**, директор по стратегии и развитию бизнеса, ОАО «Русские машины» (Москва)
- Г-н Фирдман Ю.М.**, председатель совета директоров, ОАО «РУСИЧ ЦЕНТР БАНК» (Москва)
- Г-н Шихлинский Э.Н.**, начальник отдела финансового консультирования, AntantaPioglobal (Москва)
- Г-н Шляпин И.В.**, главный бухгалтер, ЗАО «Сталинвест» (Москва)
- Г-н Шутов И.Б.**, член совета директоров, ОАО КБ «СОЦГОРБАНК» (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.

© 2008 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.