

## СОДЕРЖАНИЕ:

### Персона

#### Ольга Высоцкая:

Роль независимого директора  
в совете директоров компании **с. 1**

#### Новости АНД

**с. 2**

### События

Роль совета директоров и топ-менеджмента в разработке  
стратегии компании **с. 5**

Программа «Собственник  
и менеджер: строим  
эффективный бизнес» **с. 6**

Карьера топ-менеджера  
и директора: как добиться  
успеха в крупной корпорации **с. 7**

### Мнение директора

Перспективы корпоративного  
управления в России **с. 8**

Start-up без ошибок:  
инструкция предпринимателю **с. 10**

### Актуальный вопрос

Совет директоров:  
от декларации к практике **с. 12**

Совет директоров:  
формальность или реальность? **с. 13**

### Мнение эксперта

Построение системы  
корпоративного контроля:  
исследование значимости  
элементов системы  
корпоративного управления **с. 15**

### Возможности

ГАММА — новое  
поколение рейтинга  
корпоративного управления  
Standard & Poor's **с. 18**

Новые члены АНД **с. 20**

## Роль независимого директора в совете директоров компании



Согласно исследованию «Портрет независимого директора» (АНД, 2007 г.), среди независимых директоров женщины составляют 4%. Поэтому назначение летом 2007 г. Ольги Высоцкой, партнера Deloitte & Touche CIS, члена Ассоциации независимых директоров независимым директором в советы директоров сразу двух компаний: ОАО «ЭМАльянс» и ОАО Инвестиционный банк «КИТ Финанс» — успех безусловный. Журнал «Независимый директор» решил расспросить Ольгу

Высоцкую об опыте, который дала ей работа в качестве независимого директора, роли независимого директора в совете директоров и секретах ее успеха как профессионала в сфере управления.

*Ольга, насколько нам известно, Вы являетесь независимым членом советов директоров ОАО Инвестиционный банк «КИТ Финанс» и ОАО «ЭМАльянс». Это так?*

**Ольга Высоцкая:** В настоящий момент я вхожу в советы директоров этих двух компаний как независимый директор и работаю в каждом из них, являясь, в том числе, председателем комитетов по аудиту.

*Есть ли различия в работе советов директоров этих компаний, каковы они и с чем связаны?*

**О.В.:** Если говорить об организации работы совета директоров каждой из названных компаний, то, безусловно, существует ряд особенностей. Это связано как с видом бизнеса, так и со спецификой требований законодательства. Также существенную роль играет то, что в обеих компаниях есть контролирующий акционер. При этом в ОАО «ЭМАльянс» собственник делегировал совету директоров основные полномочия по принятию решений в области стратегического развития, корпоративного управления, управления рисками и сам уже не вовлечен в

работу совета в том числе в связи с его избранием в Государственную Думу РФ. Иная ситуация в ОАО ИБ «КИТ Финанс». В этой компании собственник является действующим генеральным директором, и сейчас происходит реорганизация деятельности группы, в том числе с целью повышения эффективности работы совета директоров. Также определенное влияние на работу совета директоров ОАО ИБ «КИТ Финанс» оказывает и то, что деятельность этой компании регламентируется ЦБ РФ и законодательными актами, действующими в финансово-банковской сфере. Продолжая сравнение, могу сказать, что и частота совещаний советов директоров этих двух компаний, и обсуждаемые вопросы, и принципы принятия решений несущественно отличаются друг от друга. Возможно, есть различие в количестве очных и заочных заседаний советов директоров. При этом мы как независимые директора стараемся привносить свой опыт в области корпоративного управления и активно влиять на качественный состав вопросов, а также привносить передовую практику корпоративного управления, рекомендуя проводить советы директоров не реже 6 раз в год. Мы также обеспечиваем четкое разделение сфер ответственности и полномочий совета директоров и оперативного менеджмента и следим за тем, чтобы советы директоров не подменяли собой органы оперативного управления, а давали возможность правлениям полноценно действовать и иметь для этого все необходимые полномочия.

*Каким вопросам уделяли внимание советы директоров этих компаний в этом году (с лета 2007 по настоящее время) и почему именно эти вопросы актуальны для этих компаний сейчас?*

**О.В.:** В своей работе советы директоров этих компаний уделяли внимание целому ряду вопросов важных и принципиальных для дальнейшего развития бизнеса и занятия компаниями лидирующих позиций. Прежде всего, это рассмотрение вопросов развития выбранной стратегии каждой из компаний, рассмотрение бизнес-планов по направлениям, бюджетов и планов, а также качества их выполнения, реорганизации структуры и системы управления; оценки и управления имеющимися основными рисками; результаты внешнего аудита; качество процессов управления; существенные сделки; сделки с заинтересованностью; назначение топ-менеджеров и т.п.

*Какова Ваша роль в каждой из этих компаний? В какие комитеты, рабочие группы Вы входите?*

**О.В.:** В совете директоров каждой из этих компаний я возглавляю Комитет по аудиту, а также вхожу в группы по развитию стратегии, корпоративному управлению, управлению рисками. Безусловно, при работе в этих направлениях очень востребован мой опыт работы в «большой четверке» как в области бизнес-консультирования по направлениям корпоративного

## Новости АНД

**23-24 мая 2008 г.** Ассоциация независимых директоров и Институт директоров Великобритании (IoD) открыли в России эксклюзивную программу **IoD Chartered Director**.

Программа – 4 сессии по два учебных дня – проводится в Москве и читается ведущими директорами-практиками Institute of Directors, UK (IoD) на английском языке.

По результатам экзаменов и собеседования в IoD в Лондоне участникам программы будет присвоена высшая директорская квалификация IoD Chartered Director, признаваемая S&P, Institutional Shareholders Services, Lloyds TBS Corporate, Association of Investment Trust Companies, British Bankers Association, рекомендуемая ведущими инвестиционными банками для публичных и частных компаний.

**17 апреля 2008 г.** в конференц-зале ОАО «ВымпелКом» состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме

**«Карьера топ-менеджера и директора: как добиться успеха в крупной корпорации».**

В заседании Клуба приняли участие 140 человек.

**Подробнее на стр. 7**

**14 апреля 2008 г.** в конференц-зале компании Ernst & Young состоялось открытие новой программы **«Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес»**, инициированной компанией Ernst & Young, Ассоциацией независимых директоров и предпринимательским объединением «ОПОРА РОССИИ».

В рамках первого круглого стола были рассмотрены темы: **«Стратегия развития и стадии жизненного цикла предпринимательской компании»** и **«Диалог собственника и менеджера в предпринимательской компании: интересы сторон».**

В круглом столе приняли участие более 45 человек.

**Подробнее на стр. 6**

управления, управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, так и мой пятилетний опыт работы в качестве партнера по внешнему аудиту. Моя работа с крупнейшими мировыми компаниями на протяжении всей моей карьеры, а также системный, профессиональный и практический характер моих знаний также весьма востребованы в ходе работы в комитетах и группах.

*Есть ли и если «да», то каковы принципиальные отличия Вашего взгляда как независимого директора на ситуацию компании, на решения при их обсуждении?*

**О.В.:** Конечно, являясь независимым директором, я стремлюсь рассмотреть ситуацию с позиции всех заинтересованных сторон, а не только операционного менеджмента или других стейкхолдеров. Формируя свое профессиональное суждение, я как независимый директор стремлюсь расставить в обсуждаемых вопросах те главные акценты, которые не всегда заметны с первого взгляда. Мне также иногда приходится поднимать и достаточно четко формулировать те вопросы, которые не всегда легки и приятны для обсуждения. Особенно если они касаются того, что менеджмент не знает, что делать с теми рисками, которыми он обязан управлять, или с существенными отклонениями от бизнес-планов, или с непоследовательными действиями в области реализации стратегии.

*Есть ли в составе советов директоров этих компаний еще независимые директора? Сколько от общей численности?*

**О.В.:** Помимо меня в советах директоров этих двух компаний присутствуют и другие независимые директора, их 6 в ОАО «ЭМАльянс» и 4 в ОАО ИБ «КИТ Финанс». Они стоят во главе совета директоров, входят в комитеты по корпоративному управлению, аудиту, вознаграждениям, что существенно повышает уровень независимости принимаемых решений, и хочется верить, их качество. Конечно, когда член совета директоров является одновременно одним из основных руководителей в компании, его взгляд на обсуждаемые вопросы нередко носит достаточно четко выраженную операционную направленность. При обсуждениях он часто фокусируется на тех деталях, которые ему важны как операционному менеджеру. А совет директоров в лице независимых директоров больше заинтересован в том, чтобы обсудить вопрос с точки зрения всех аспектов реализации на достаточно укрупненном, «высоком уровне», не вдаваясь уже детально в то, как решение будет реализовано операционно. На этой почве иногда возникают долгие обсуждения, которые не всегда носят конструктивный характер, а иногда ведут к появлению у независимого директора необоснованного стремления подключиться к операционному руководству компании, чтобы показать, как бы он это в тех самых деталях сделал. Поэтому очень важно председателю совета

**4-5 апреля 2008 г.** прошел третий семинар «**Практика работы корпоративного директора в компании, листингуемой на Лондонской фондовой бирже**», реализуемый в рамках совместного проекта АНД и ЮД.

В семинаре приняли участие представители компаний ЗАО «АТОН», ЗАО «Совправтех», ОАО «Арзамасский приборостроительный завод», ОАО «Банк Зенит», АО Разведка Добыча «КазМунайГаз», RSR Russia, ГК СОК, ЗАО «Банк Проектного Финансирования», «Центр предпринимательства США-Россия».

**3 апреля 2008 г.** состоялось заседание Клуба руководителей аппаратов советов директоров. Очередная встреча была посвящена теме «**Организация работы совета директоров в банке**». На заседании выступили А. Костюк, корпоративный секретарь, ОАО КБ «СОЦГОРБАНК» и О. Грачева, директор Отдела корпоративного управления и организационных проектов Управления корпоративного развития и стратегии ОАО «Банк ВТБ».

Участники заседания рассмотрели следующие вопросы: Как построить работу совета директоров и сделать ее оптимальной? Какие возможности открывают и какие ограничения накладывают на работу совета директоров законодательные нормы, регулирующие корпоративное управление в банках? Как оценить эффективность работы совета директоров в банке?

На заседании присутствовали представители Ассоциации региональных банков России, АКБ «Московский Капитал», КБ «Юниаструм Банк», ОАО «Банк ВТБ», ОАО «Банк Зенит», ОАО «Газпромбанк», ОАО КБ «СОЦГОРБАНК», ОАО «МДМ-Банк», ОАО «ТрансКредитБанк», ОАО «Северсталь».

**31 марта 2008 г.** в конференц-зале ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «**Роль совета директоров и топ-менеджмента в разработке стратегии компании**».

**Подробнее на стр. 5**

директоров построить работу совета так, чтобы эта грань четко прослеживалась, и не позволять ее перешагивать. В этом смысле мне очень импонирует работа Родионова И.И., председателя совета директоров ОАО «ЭМАльянс». Он тоже является независимым директором и жестко пресекает попытки вмешательства независимых директоров в оперативное управление.

*Какие требования к Вам как личности и профессионалу в сфере управления предъявляет позиция независимого директора? В чем качественное различие между executive и non-executive?*

**О.В.:** Качественный переход от executive к non-executive требует от директора, во-первых, готовности учитывать интересы всех заинтересованных сторон, а не нескольких или какой-либо одной. Во-вторых, отказа от желания сделать что-то самому и предоставления возможности сделать это менеджменту. В-третьих, осознания того факта, что нужно будет принимать не всегда популярные решения.

*Насколько комфортно Вы чувствуете себя в роли независимого директора?*

**О.В.:** Конечно, роль независимого директора для меня является новой. Одно дело заниматься консультированием в области корпоративного управления и управления рисками, другое – стать действующим независимым директором. Мне это очень интересно. Я думаю, что, возможно, слово «комфортно» не выражает до конца то, что я чувствую. А я чувствую себя достаточно конструктивно и уверенно в роли независимого директора. Происходит это потому, что за 13 лет моей работы партнером сначала в KPMG, а затем в Deloitte, мной накоплен огромный опыт работы с различными бизнесами и личностями – руководителями мирового масштаба, что позволяет без оглядки на регалии и звания аргументировано, логично, непредвзято обсуждать все, даже неоднозначные и нелюбимые вопросы.

*Иногда, приглашая независимого директора в совет, владельцы стремятся получить либо советника по определенному кругу вопросов, либо консультанта, который отстроит определенные процессы? Чем от перечисленных ролей, на Ваш взгляд, отличается роль «независимый директор»?*

**О.В.:** Мне видится, что роль независимого директора значительно шире, чем просто советник и консультант, хотя, безусловно, эти роли независимый директор также часто играет. Однако, даже выполняя эти функции, независимый директор высказывает свое непредвзятое мнение относительно того, что следует или не следует сделать. Роль независимого директора состоит в том, что он, не работая в компании, выступает «защитником» интересов всех акционеров и инвесторов. Независимый директор служит определенным гарантом честности и прозрачности бизнеса, единого подхода к решению стратегических вопросов,

социальной ответственности, соблюдения установленных норм и правил, не позволяя менеджменту фокусироваться только на быстром развитии, достигая его любой ценой иногда без учета интересов всех сторон.

*Как оценивается качество работы членов советов директоров компаний ОАО ИБ «КИТ Финанс» и ОАО «ЭМАльянс» и эффективность работы советов директоров в целом?*

**О.В.:** Советы директоров компаний «КИТ Финанс» и «ЭМАльянс» сейчас активно развиваются. Компания «ЭМАльянс» в этом году первый раз провела оценку работы совета директоров и его комитетов. Мы как раз собираемся обсуждать ее результаты на ближайшем комитете по корпоративному управлению. Очень важно, что такая оценка состоялась, и это, конечно, только первый опыт. Безусловно, независимому директору и совету директоров нужно хотя бы раз в год проходить такую оценку. Это позволяет совершенствовать то, что уже работает, и внедрять новые, более прогрессивные методы и подходы к деятельности, а также понять, в каких направлениях необходимо совершенствовать свои профессиональные опыт и знания, на чем сфокусироваться. Безусловно, постоянное профессиональное развитие независимого директора – это одно из важнейших требований, предъявляемых к его работе и к нему, как к личности. Поэтому мои сертификаты CFA, MBA, конечно, помогают мне чувствовать себя уверенно в качестве независимого директора в профессиональном плане, но я также постоянно стараюсь быть в курсе новых тенденций в бизнесе, участвовать в конференциях, круглых столах, тренингах.

*Будучи членом советов директоров ОАО ИБ «КИТ Финанс» и ОАО «ЭМАльянс», а также партнером Deloitte, Вы включены в консалтинговую и финансовую сферы, а также машиностроение. Чего от Вас требует такое совмещение позиций и что помогает – поделитесь секретами успеха?*

**О.В.:** Мои секреты успеха просты – надо много работать, не бояться брать на себя ответственность, иметь желание и возможность постоянно наращивать навыки и получать новые знания, уметь правильно расставлять приоритеты, помнить, что вокруг живые люди, а не «механизмы», знать себя, как личность и понимать свои горизонты. По роду своей деятельности за 20 лет в бизнесе помимо машиностроения, энергетики, финансов я еще работала с нефтяной и газовой отраслями, производством товаров народного потребления, торговлей, транспортом, венчурным финансированием, телекомом и рядом других отраслей как в пределах СНГ, так и в международном окружении. Этот опыт мне очень помогает смотреть на вещи объемно, конструктивно и понимать, что готовые решения не всегда есть, но решения есть всегда. Главное, чтобы у людей хватало упорства, целостности и решимости решения найти, а также сил реализовать их.

## Роль совета директоров и топ-менеджмента в разработке стратегии компании



31 марта 2008 г. в конференц-зале ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» состоялось заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «Роль совета директоров и топ-менеджмента в разработке стратегии компании».

На заседании были рассмотрены вопросы разработки стратегии компании, ее согласования и утверждения с позиции топ-менеджмента и совета директоров в рамках двух содержательных блоков:

- Роль топ-менеджмента в разработке стратегии компании и подходы к ее формированию.
- Роль совета директоров в разработке стратегии компании и согласовании позиций стейкхолдеров.

Открывая заседание, **Александр Филатов, управляющий директор Ассоциации независимых директоров, председатель комитета по аудиту ОАО «ОГК-2»**, сказал: «Роль совета директоров в российских компаниях в области разработки стратегии компании отличается от роли совета директоров в решении этого вопроса в ведущих компаниях на развитых рынках. В западных успешных компаниях комитеты по стратегии в советах директоров, как правило, не создаются, они активно действуют в компаниях, в работе которых наблюдаются кризисные явления. Например, в составе советов директоров Nokia и BMW комитетов по стратегии нет, а в компаниях Alcatel и Citroen они созданы. Логика подсказывает, что российские рынки отличаются от стационарных западных, во многих российских компаниях в составе совета директоров работает комитет по стратегии. В условиях динамично развивающейся ситуации невозможно дать универсальных рекомендаций по работе комитета по стратегии совета директоров, в отличие от рекомендаций по работе комитета по аудиту, которые мы создали и представили на предыдущем заседании Клуба директоров. Для каждой отрасли и каждой компании ситуация и процесс разработки стратегии уникальны. Тем не менее эта тема весьма важна. Поэтому мы пригласили на заседание нашего Клуба директоров представителей ведущих компаний из разных отраслей, чтобы понять, как в этих компаниях осуществляется процесс разработки стратегии».

Следуя теме заседания, **Александр Филатов, заместитель генерального директора и директор по стратегии и развитию компании «Русские машины»**, кратко рассказал о разработке стратегии в холдинге «Русские машины»: «На старте создания холдинга «Русские машины» в 2005 году мы начали с определения стратегии. Являясь сторонниками простых формулировок, мы считаем, что построение стратегии предполагает получение ответов на 4 вопроса: где мы, или анализ внешней среды; кто мы, или анализ внутренней среды; где играть, т.е. какими направлениями заниматься; как выиграть, т.е. какие компетенции и стратегические шаги нам для этого необходимы.

Начав отвечать на них, мы обнаружили, что машиностроение – вторая по размеру отрасль после топливной (если разделить топливо и энергетику), с размером 70 млрд. долл. Темп ее роста 22% в год за последние 3 года.

Далее на совете директоров мы определили миссию холдинга, прояснив, что «Русские машины» только машиностроительный холдинг, который будет действовать на глобальном рынке. Цели деятельности – максимизация акционерной стоимости и эффективное инвестирование акционерных средств, высочайшие стандарты корпоративного управления и стратегическое партнерство с государством.

Отвечая на вопрос, как выиграть, мы решили сфокусироваться на компетенциях, позволяющих повысить эффективность приобретенных активов.

В этом, мне кажется, основная роль совета директоров в классическом понимании: совет директоров должен задать некоторые ограничения, критерии, позволяющие менеджменту отсекалть верные направления приложения сил».

Взгляд на процесс построения стратегии компании с позиции акционера представил **Григорий Куликов, председатель совета директоров ЗАО «МИЭЛЬ Недвижимость»**:

«Несколько слов о роли независимых директоров в разработке стратегии холдинга. За год работы независимых директоров в совете директоров было два случая, когда я как акционер остался в меньшинстве. Сегодня я могу оценить их правоту и благодарен им за то, что они отстаивали свое мнение, а не «ловили» позицию акционера и не подстраивались. Я считаю, что основная задача независимых директоров, работающих в советах директоров рядом с акционерами или их представителями, заключается именно в том, чтобы сохранять свою независимость, т.е. сохранять принципиальность своей позиции вне зависимости от того, какой точки зрения придерживаются акционеры. Это очень важно.

Значимая роль независимых директоров заключается еще в том, что они, как аутсайдеры, смотрят на ситуацию с другой стороны и извне отрасли. В нашем случае с позиции финансового сектора. Такой взгляд, это, во-первых, взгляд со стороны целевой аудитории продукции холдинга, во-вторых, это внешний независимый взгляд на ситуацию. Глубокие вопросы по существу процесса в сочетании с неглубоким пониманием и знанием отрасли дают широту взгляда».

## Программа «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес»

*14 апреля 2008 г. в конференц-зале компании Ernst & Young состоялось открытие новой программы «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес», инициированной компанией Ernst & Young, Ассоциацией независимых директоров и предпринимательским объединением «ОПОРА РОССИИ»*

Программа «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес» призвана способствовать внедрению и распространению высоких стандартов и лучших практик корпоративного управления, повышению эффективности бизнеса, оптимизации процесса разделения функций собственника и менеджера в предпринимательских компаниях.

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

На первом круглом столе были рассмотрены темы:

- Стратегия развития и стадии жизненного цикла предпринимательской компании;
- Диалог собственника и менеджера в предпринимательской компании: интересы сторон.

На круглом столе выступили: **А. Филатов**, управляющий директор, Ассоциация независимых директоров, член совета директоров, ОАО «ОГК 2», член Биржевого совета, ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»; **А. Пожалов**, директор программы «Предприниматель года», компания Ernst & Young; **Д. Крылова**, руководитель Центра экспертизы проблем предпринимательства, «ОПОРА РОССИИ»; **А. Калабин**, генеральный директор, ГК «Камео»; **В. Маршев**, профессор МГУ, руководитель программы «Стратегический менеджмент»; **С. Павловский**, финансовый директор, ЗАО НИП «ВИСКЕР»; **С. Выходцев**, владелец и управляющий директор, компания VELLE; **М. Кузнецов**, генеральный директор, Центр корпоративного развития АНД.

Открывая круглый стол, **Александр Филатов** сказал: «В 2003-2006 гг. Ассоциация независимых директоров выступала партнером серии конференций «Менеджер и собственник», организованной совместно с газетой «Ведомости». В ходе конференций мы увидели, кому интересна тема корпоративного управления. 10% участников конференций были представителями крупных компаний, 50% – малых и средних. Последние, в основном, были представлены топ-менеджерами, хотя собственники компаний тоже присутствовали. Таким образом, мы поняли, что темы корпоративного управления и взаимоотношений между собственником и менеджером интересны не только компаниям, имею-

щим листинг на бирже или собирающимся продать часть капитала стратегическому инвестору. Это основа для того, чтобы понимать, в каком направлении развивать компанию дальше.

Предлагаю всем участникам круглого стола активно включаться в обсуждение вопросов формирования стратегии развития и стадий жизненных циклов предпринимательской компании, организации конструктивного диалога менеджера и собственника на этих стадиях, гармонизации отношений и интересов сторон».

Приветствуя участников, **Андрей Пожалов** сказал: «Я думаю, что никого из здесь присутствующих не надо убеждать в том, что предпринимательство играет в современной экономике ключевую роль и несет очень значительную социальную функцию в любом обществе. Однако в любой стране предпринимательство нуждается в поддержке. В начале 80-х гг., когда экономика США стала выходить из кризиса 70-х, компания Ernst & Young организовала специальную программу, направленную на поддержку предпринимательской активности – «Предприниматель года». Сначала это была программа для США. Постепенно она распространилась на другие страны мира. Сейчас в ней участвует 50 стран. Ernst & Young считает, что поддержка предпринимательства в любой стране, в которой она присутствует, является одной из приоритетных направлений в маркетинговой активности компании. Поэтому мы очень рады, что сегодня проходит этот круглый стол, и считаем, что создание такой платформы, которая позволяет предпринимателям общаться между собой, обсуждать проблемы, актуальные для данного времени, для данной страны, для данных людей – это тот небольшой вклад, который мы можем внести в поддержку и развитие предпринимательства России».

В продолжение заседания В. Маршев представил обзор результатов научных работ и исследований, касающихся темы развития организации, а С. Павловский рассказал, как преломляются накопленные знания в практике высокотехнологичных инновационных компаний. А. Калабин и С. Выходцев поделились опытом создания компаний и организации взаимодействия собственника и менеджера.

В частности, **Сергей Выходцев** сказал: «Я – серийный предприниматель. Я создаю бизнесы, развиваю их, продаю и делаю новые бизнесы. Корпоративное управление мне нужно, потому что в противном случае инвестор либо не покупает компанию, либо покупает компанию вместе со мной. Т.е. компания оказывается неотделима от владельца. И в этой ситуации корпоративное управление нужно для того, чтобы отделить функцию собственника от функции менеджера, а из предпринимательской компании одного лица сделать стабильный бизнес».

В завершение круглого стола прошло оживленное обсуждение тем, затронутых спикерами.

## Карьера топ-менеджера и директора: как добиться успеха в крупной корпорации



17 апреля 2008 г. в конференц-зале ОАО «ВымпелКом» состоялось расширенное заседание Клуба директоров Ассоциации независимых директоров, посвященное теме «Карьера топ-менеджера и директора: как добиться успеха в крупной корпорации».

На заседании были рассмотрены принципы успешной работы топ-менеджера в крупной корпорации и условия эффективной работы независимого директора в совете директоров, качественное различие позиций внутренних и внешних директоров в управлении компанией.

В рамках первой части «**Карьера топ-менеджера в крупной корпорации**» с презентацией «**Принципы, которые помогут добиться успеха в крупной корпорации: десять шагов от торгового представителя до вице-президента**» выступил **Николай Прянишников, исполнительный вице-президент, генеральный директор, Россия, ОАО «ВымпелКом»**.

Открывая заседание, он сказал: «Успеху в крупной корпорации способствуют несколько ясных и, на первый взгляд, очевидных принципов. Но чтобы разработать собственный «кодекс успеха», менеджеру необходимо время и опыт различных проектов».

В рамках второй части «**Качественный переход: как стать независимым директором**» состоялся круглый стол.

Открывая дискуссию, **Леонид Новосельский, генеральный директор компании «Градиент», член совета директоров, независимый директор, ОАО «ВымпелКом»**, сказал: «Различие позиций executive и non-executive в компании заключается прежде всего во времени, которое тратится на работу. Executive ежедневно много времени уделяет оперативному управлению, оказывает влияние на развитие людей и корпоративной культуры, формирование всех основных элементов стратегии компании. Работа non-executive в компании требует немного времени. Роль независимого директора, в первую очередь, заключается в верном выборе генерального директора. От этого выбора на 80-90% зависит успех работы компании и совета директоров. В дальнейшем работа независимого директора состоит в том, чтобы помочь генеральному

директору и его команде. Именно помочь, а не выполнить работу за топ-менеджера. Выбор генерального директора и определение материальной и нематериальной составляющих схемы мотивации топ-менеджера – самая важная часть работы совета директоров. Другие функции совета несомненно важны, но результат будет только в том случае, если удалось привлечь в компанию правильного генерального директора. Кроме того, конечно, наличие профессионального и эффективного совета директоров необходимо для гарантии того, что деятельность компании отвечает интересам всех акционеров, в том числе миноритарных. И в этом роль именно независимого директора крайне важна».

Продолжая обсуждение темы «**Качественный переход: как стать независимым директором**», **Александр Иконников, партнер Board Solutions, член совета директоров, независимый директор, ОАО «Балтика»**, отметил: «Идеального пути, который бы точно привел менеджера к позиции независимого члена совета директоров, не существует. Я считаю, что человек, претендующий на работу в совете директоров, должен обладать рядом базовых характеристик. Первое – это практический опыт управления. Второе – самодостаточность: человек должен обладать определенной зрелостью, быть взвешенным и понимать те роли, которые выполняют совет директоров и исполнительный орган. И, конечно, независимый директор – это храбрый человек, который может конструктивно отстаивать свою позицию».

Вступая в дискуссию, особому аспекту проблемы уделила внимание **Мария Воскресенская, директор компании «Бренткросс Лтд.», член совета директоров, независимый директор, ОАО «Татнефть»**: «Многие компании, формируя совет, приглашают независимых директоров. Однако ожидания у различных компаний различны. Например, приглашая опытного специалиста, компания может рассчитывать на него как на консультанта, способного помочь в решении вопросов оперативной деятельности, хотя это не является основной ролью члена совета директоров. Человек, соглашаясь выполнять функции независимого директора, должен понимать ожидания компании. Он, безусловно, должен быть опытным, знающим специалистом, но он не может принимать участие в оперативной деятельности компании».

Подводя итоги дискуссии, **Александр Филатов, управляющий директор Ассоциации независимых директоров**, сказал: «Независимые директора нужны не только публичным компаниям, акции которых торгуются на биржах. Реально работающие советы директоров и независимые директора становятся востребованными, когда владельцы компаний отходят от оперативного управления бизнесом и должны осуществлять владельческий контроль через совет директоров. Главные признаки востребованности независимого директора: его репутация и профессионализм. Реально работающие советы директоров заинтересованы в таких директорах, которые возглавят комитеты совета директоров по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по корпоративному управлению».

## Перспективы корпоративного управления в России



**Яков Абукин,**  
член Ассоциации независимых директоров

*Практикой многих стран доказано, что на определенном этапе развития компании переход к принципам корпоративного управления дает ей конкурентные преимущества. Однако в России отношение к корпоратив-*

*ному управлению скорее негативное. Из опубликованных исследований видно, что его называют и «модной фишкой», и «бюрократической надстройкой» или считают вынужденной мерой для соблюдения определенного набора правил поведения. Такая оценка принципов корпоративного управления в России понятна. Однако полагаю, что достаточно скоро начнутся перемены, и мы увидим распространение системы корпоративного управления. Так думать дает основание мой опыт, о котором расскажу кратко, и мое видение ситуации.*

### Из истории одного предприятия

#### Возрождение

Летом 1995 года я был назначен председателем Правления предприятия, принадлежащего иностранному владельцу. Мой предшественник был уволен из-за подозрения его в намерении довести предприятие до банкротства с целью последующей продажи с выгодой для себя.

Ситуация была сложной. С прежним руководителем ушли некоторые ключевые сотрудники. Предприятие находилось в тяжелом финансовом положении и теряло свою рыночную долю. Совет директоров, сформированный собственником, вмешивался в каждый шаг и контролировал каждое решение. Дополнительные трудности создавало и правление, которое было сформировано, чтобы нейтрализовать действия моего предшественника.

Одним из первых моих решений было предоставление широких полномочий ключевым руководителям и тщательный контроль за налаживанием взаимодействия между ними. Таким образом, все межфункциональные вопросы стали решаться топ-менеджерами напрямую, а на мое рассмотрение выносились только те, которые выходили за рамки их полномочий. Также было установлено правило открытости — все могли задавать вопросы и на все вопросы должны были даваться исчерпывающие ответы.

Эти меры быстро дали сильный эффект. Проявился энтузиазм, заинтересованность, исчезли жалобы и сплетни. Руководители стали определять и отстаивать границы своих полномочий, думать о развитии и мерах, необходимых для этого. На предприятии умень-

шилось количество «темных» мест, находящихся вне контроля менеджеров. Заседания правления приобрели другой характер — на них стали рассматривать вопросы, имеющие значение для деятельности всех подразделений, и находить оптимальные решения, с которыми были согласны все члены правления.

Положительные перемены позволили мне уделить больше времени тем направлениям деятельности, которые требовали моего внимания. Изменился и совет директоров — из его состава был выведен один из членов, который продолжал требовать ежедневных отчетов обо всех операциях. С новым советом директоров была достигнута договоренность о составе и периодичности предоставляемых документов, что не ограничивало его право требовать любых дополнительных данных.

Однако только эти меры не могли радикально улучшить ситуацию. Предприятие, созданное иностранной компанией и действующее в соответствии с законами, находилось в условиях неравной конкуренции с другими участниками рынка, не пренебрегавшими работой «по понятиям». Необходимо было найти стратегического российского партнера, который смог бы взять на себя вопросы «адаптации» к отечественной действительности.

#### Рост и развитие

Российский партнер был найден. Быстро были согласованы условия его вхождения в бизнес: определены величина и форма вклада, а также статус — партнер получил право управлять от лица собственников.

Предложенная партнером схема была проста — создавались компании, которые брали на себя поставки сырья и реализацию готовой продукции. Такая схема защищала предприятие от рисков, однако при этом оно переставало быть центром прибыли.

Сотрудничество продолжалось несколько лет, и предприятие значительно улучшило свои позиции на рынке. Однако участие российского партнера в управлении, определение им схем работы, диктат условий и цен привели к фактическому снижению роли менеджеров предприятия и к их неудовлетворенности. Кроме того довольно скоро иностранный совладелец заподозрил, что действовавшая схема работы приводит к неравному участию в прибылях. После «выяснения» отношений было решено, что параллельно предприятие приступит к самостоятельной дистрибуции продукции, что даст иностранному владельцу оценку действительной выручки. Это решение было с энтузиазмом встречено менеджментом предприятия и, несмотря на противодействие российского партнера, продажи были успешными.

#### Кризис

Собственная сеть дистрибуции и опыт работы с покупателями позволили предприятию пережить кризис 1998 года и даже выйти из него с увеличением рыночной доли. Это стало возможным благодаря решению преодолевать кризис вместе с распространителями продукции.

Предприятие не перекладывало все риски на сеть дистрибуции, как это не совсем дальновидно делали другие участники рынка. В отличие от них, предприятие не стало устанавливать цену в валюте, а еженедельно определяло цены в рублях с учетом анализа динамики курса доллара и отпускало продукцию с отсрочкой платежа. Продукцию могли получать только те, кто своевременно рассчитывался за предыдущие поставки. «Выжившие» распространители и составили в последующем основу системы дистрибуции.

### Развод

Спустя некоторое время разногласия между партнерами и взаимное недовольство привели к открытому столкновению и разводу, в результате которого предприятию был нанесен значительный материальный ущерб. Важно отметить, что ущерб мог быть более существенным, если бы не активное противодействие со стороны всего коллектива предприятия и эффективная работа ключевых руководителей.

### Смена собственника

Именно благодаря тому, что предприятие сохранило свою самую ценную составляющую — команду профессиональных менеджеров, оно стало объектом внимания крупного российского бизнесмена, который заявил, что для него именно этот фактор решающий.

Несмотря на желание нового владельца взять под контроль все денежные потоки, удалось отстоять систему управления предприятием. Отношения были выстроены на основе ежемесячных отчетов и работы по плану, который предприятие ежегодно направляло для рассмотрения и утверждения двум представителям собственника, то есть по сути неформализованному совету директоров.

В отношениях с владельцем предприятия я предпочитал письменную форму общения, поскольку такое обращение тщательнее готовилось, с ним могли ознакомиться и задать уточняющие вопросы специалисты, консультирующие владельца, т.е. оно было более эффективным. А ответ обычно бывал устным...

Как правило, встречи с владельцем оставляли у меня чувство дискомфорта. Думаю, что он испытывал похожие эмоции. На мой взгляд, напряжение порождало неравенство сторон в переговорах. Так перечень тем для обсуждения обычно не был известен до встречи. Безусловно, владелец вправе обсудить любой вопрос и может принять любое решение. Однако он, хотя всегда и готовился к разговору, не знал и, естественно, не мог знать всех тонкостей производственных процессов или рыночной ситуации. Как правило, было трудно убедить владельца не принимать решение даже в ситуации, когда мне было ясно, что последствия будут негативны, поскольку в таком случае недопустимо даже намекать на любую некомпетентность владельца в любом, даже незначительном вопросе. В подобных ситуациях я стремился отложить окончательное решение, чтобы до его принятия подгото-

вить и направить в письменном виде описание ситуации и обоснование позиции. Именно неравенство сторон в переговорах часто мешало искать оптимальное решение.

### Выводы и видение ситуации

Опираясь на свой опыт, хочу отметить, что перекокс в сторону рассмотрения собственником вопросов оперативно-го управления приводит к увеличению рисков принятия не оптимальных решений и наступления более тяжелых последствий, поскольку ошибку, утвержденную на таком уровне значительно сложнее исправить.

Однако вариант, когда предприниматель сам занимается оперативным управлением, типичен для России, что не случайно. Более того, такой вариант в большинстве случаев представляется единственно правильным из-за высоких специфических рисков для бизнеса.

Бизнес в России начал развиваться при быстро меняющемся законодательстве, нередко вводимым законам придавалась обратная сила, или в них намеренно оставлялись лазейки для создания неравноправных условий для участников рынка. И сегодня еще имеет место выборочное применение законов или их игнорирование. Многие виды деятельности и процессы оказались чрезмерно регламентированными, что привело к ситуации, когда проще и выгоднее обходить установленные требования. При этом зачастую риск и возможные потери от неблагоприятных последствий меньше, чем при выполнении всех требований регулирующих органов.

В такой среде предприниматель, естественно, должен сам выбирать путь и принимать решения, иногда даже по каждой сделке, поскольку она имеет и предпринимательский риск, и последний может быть велик — вплоть до потери всего бизнеса. В таких условиях, естественно, вопросы эффективности системы управления уходят на второй план, ухудшается моральная атмосфера, приходится жертвовать прозрачностью, уничтожать исторические данные, что затрудняет прогнозирование и т.д.

Однако ситуация меняется к лучшему, и приоритетной становится задача защиты собственности и повышения конкурентоспособности. Более того, на мой взгляд, этот процесс должен идти достаточно быстро, ибо нынешняя элита не может допустить, чтобы в результате очередной смены власти повторились процессы перехода главных компаний страны в новые руки. Или чтобы отрасли оказались под контролем более эффективных иностранных компаний. Тем более, когда активно идут процессы интеграции в мировую экономику и инвестиционные процессы.

Как только собственники почувствуют большую защищенность, когда риск от нарушения законов превысит возможную выгоду, уйдет объективная причина участия собственников в оперативном управлении, и они обратятся к задаче повышения эффективности управления. И поскольку предприниматели в большинстве своем люди чувствующие ситуацию, то процесс ухода собственников от оперативного руководства будет достаточно динамичным, хотя, вероятно,

не повсеместным. Перемены в разных отраслях будут идти с разной скоростью, и вперед выйдут те отрасли, где больше рынка и выше объем иностранных инвестиций. И советы директоров, и корпоративное управление перестанут быть «данью» или «фишкой», а станут эффективным средством развития предприятия.

Должен заметить, что все владельцы без исключения, с которыми мне пришлось общаться, были неординарными людьми, зачастую с необыкновенными способностями. И это неудивительно, поскольку предприниматели могут и не обладать способностями менеджера, главное они должны иметь талант определить, каким вещам дать путь в жизнь. Именно способность найти продукт или услуги, востребованные обществом и, одновременно, выгодные, и есть главный талант предпринимателя. Воплощение этого решения означает запуск циклических процессов по созданию и реализации продукта, в ходе которых каждый новый цикл будет приносить прибыль предпринимателю и удовлетворение обществу.

Начиная дело, предприниматель нанимает специалистов для проведения этих процессов. Но и само создаваемое предприятие также является продуктом, который, как и все продукты, производят соответствующие специалисты. Такими специалистами являются менеджеры, а заказчиком продукта – собственник. Поэтому важнейшей задачей совета директоров является разработка стратегии, которая, по сути, и является собой специфические требования к этому специфическому продукту – предприятию. Конечно, в советах директоров могут работать и сами владельцы, но эффективность ему придают независимые директора. Они не собственники, они менеджеры, и это создает возможность коммуникации, при которой учитывается не только позиция собственника, но и мнения менеджмента, что способствует нахождению более взвешенных решений. Участие менеджмента предприятия в этом процессе делает задачу им понятной и разделяемой, что способствует успеху.

Также, чтобы достичь успеха, менеджер должен иметь свободу, видеть цель и знать границы, в которых он свободен действовать. Менеджер, не имеющий свободы, перестает быть менеджером. Управленец становится продавцом, если должен оформлять товар по прейскуранту. А менеджер, находящийся в неравных условиях, например, ведя переговоры с чиновником, превращается в политика...

В условиях свободного рынка контакты между организациями и между подразделениями организаций осуществляются как коммуникация менеджеров. Одним из признаков глобализации является бизнес-коммуникация через государственные границы. Рынок функционирует и развивается через эти контакты и граница рынка проходит там, где заканчивается коммуникация менеджеров.

В заключение хочу повторить хорошо известное – введение эффективного корпоративного управления становится актуальным на определенном этапе развития практически всех компаний, если собственники ставят задачу иметь эффективную систему управления и эффективную компанию.

## START-UP БЕЗ ОШИБОК: ИНСТРУКЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ



**Антон Калабин,**  
владелец, генеральный директор группы компаний «Камео», советник по стратегическому менеджменту

*Как пройти путь от рождения бизнес-идеи до реально работающей компании?*

*Какие опасности подстерегают предпринимателя на*

*этом пути? Предлагаем Вам принять во внимание чужие ошибки и постараться не совершать их.*

Многие предприниматели на старте проекта допускают три ключевые ошибки. **Первая из них** – формирование управленческой команды в момент рождения бизнес-идеи. Конечно, в момент появления идеи понятно, что необходимы будут и директор по маркетингу, и директор по информационным технологиям, и другие топ-менеджеры. Однако неясно, чем конкретно они будут заниматься – каким будет их функционал. В момент запуска нового бизнес-проекта происходит прояснение идеи и оформление стратегических планов, до конкретной реализации еще далеко. На этой стадии опытному профессионалу нечего делать в компании. В результате дорогие специалисты вынужденно бездельничают.

Приведу пример из практики. Одна очень молодая и амбициозная компания на старте своей деятельности наняла одиннадцать топ-менеджеров. Прошел год. Из первого набора работают четверо, и все они старые соратники генерального директора. Остальные за полгода отвыкли работать.

Нельзя формировать команду и из людей, участвующих в разработке бизнес-проекта с момента его рождения. В лучшем случае их можно сделать соинвесторами, но ни в коем случае не топ-менеджерами, поскольку они, как правило, полагают, что знают об этом проекте все наравне с владельцем.

Соответственно, управляемость этих людей близка к нулевой, и нельзя ожидать, что они будут жестко и четко выполнять поставленные владельцем задачи.

**Вторая ошибка** – привлечение готовой команды – является частным случаем первой.

К переманиванию готовой команды часто прибегают бизнес-инициаторы, привлечшие «ангельское финансирование». «Ангел» всегда пытается понять, кто будет делать проект. Получается легкая игра: надо показы-

вать реальную команду, хотя на самом деле ее нет и приобретать ее на данном этапе нельзя (см. первый случай). Кроме того, привлечение готовых команд в наших условиях не эффективно. Почему? Потому что в сыгранной команде люди привыкли работать по устоявшимся схемам, а новый проект в любом случае предполагает изменение схем взаимодействия, функционала, распределения обязанностей. Такие преобразования, как правило, вызывают значительное сопротивление со стороны генерального директора, и готовая команда в результате делает не новый проект, а копию старого.

Типичный пример – привлечение в проект так называемых уникальных журналистских коллективов (УЖК). Они приходят и делают предыдущую свою газету или журнал, который уже прекратил свое существование именно из-за неэффективности. Т.е. соответственно, планируют неудачный проект.

Другой пример – проект «ДейлиФудс». Бизнес-идея заключалась в создании сети магазинов шаговой доступности эконом-класса. Проект делал один из акционеров группы компаний Х-5, который пригласил для реализации идеи готовую команду из «Перекрестка». Команда быстро сделала сеть маленьких «Перекрестков». Оказалось, что работать такая конструкция не хочет: идея проекта «ДейлиФудс» состояла в открытии магазинов площадью 100-200 кв. м., а магазины сети «Перекресток», как правило, имеют площадь несколько тысяч кв. м. Эта ошибка оказалась роковой для проекта, и он был уступлен другому предпринимателю.

**Третья ошибка** – затягивание стадии энтузиазма и отказ от привлечения профессиональных топ-менеджеров. Ни в коем случае предпринимателю нельзя действовать по принципу: «Я знаю все лучше всех, я сделаю все лучше всех». Необходимо в определенный момент отдавать управленческие решения профессионалам. В противном случае, владелец может оказаться неготовым к интересным предложениям серьезных инвесторов или просто упустить определенные выгоды. Приведу пример. Один предприниматель – большой энтузиаст своей кофейни, сам подбирал места для кофеен, сам запускал каждую свою кофейню. Так он вел бизнес до того момента, пока инвесторы не предложили ему перейти от масштаба национальной сети кофеен к масштабу мировой сети. Однако оказалось, что несмотря на то, что формат кофеен и продукт определены, управленческой команды нет вообще. В результате владельцу досталась небольшая доля акций. Компания полностью поменялась. Всю старую команду энтузиастов пришлось вычищать и ставить профессионалов, которые четко делают свое дело. Команду топ-менеджеров привел инвестор – Говард Шульц, и за время с 1987 года он превратил небольшой бизнес Starbucks в мировую сеть.



Обозначить ошибки относительно легко, значительно сложнее ответить на вопрос, когда и как следует создавать управленческую команду? Что надо и что не надо делать на каждом из этапов стартующего нового бизнеса?

**На первой стадии** создания бизнеса я выделяю две части: генерация бизнес-идеи и ее обкатка. На этом этапе бизнес-инициатору необходима команда энтузиастов-друзей, с которыми он сможет смело проговаривать идею, и отраслевые специалисты, которые будут его в данном случае консультировать. В результате обсуждений и получаемой в ходе них критики предприниматель выкристалливывает идею. На этой стадии ни о каком топ-менеджменте и речи не идет.

**Вторая стадия** – это выработка стратегического плана, описание конкретного блока действий, которые нужны для того, чтобы этот план реализовать. На этой стадии готовятся ТЭО, бизнес-план, определяются ресурсы и реперные точки, по которым можно будет проводить проект. Проект начинает приобретать четкие очертания, но речи о привлечении топ-менеджеров не идет и на этом этапе. На этой стадии нужны консультанты и сторонние профессионалы, которые помогут определить оптимальные пути реализации проекта.

**И только на третьей стадии**, на стадии создания прототипа и реальных действий, когда проект будет выходить на запланированную мощность, можно начинать формирование управленческой команды. По моему глубокому убеждению, первым топ-менеджером должен быть HR. Именно HR поможет набрать топ-команду, определив профиль и функционал позиции, прописав критерии отбора и в соответствии с ними осуществив первичный поиск кандидатов на вакантные места топ-менеджеров. Без HR-а получится очень дорого. Да, третий этап весьма сложен. В его начале топ-команды еще нет, а к моменту выхода на промышленную эксплуатацию топ-команда должна быть полностью сформирована.

Я не знаю подробного рецепта прохождения этого этапа. И вы наверняка не знаете. Но в каждом конкретном проекте можно применить изложенные выше рекомендации. Успехов вам!

## Совет директоров: от декларации к практике

*Многие российские компании заявляют о том, что в структуре их управления сформирован и работает совет директоров. Однако нередко оказывается, что орган, называемый «советом директоров», на практике является правлением. Ассоциация независимых директоров решила выяснить, как часто компании подменяют понятия и совет директоров каких компаний по формальным признакам соответствует высоким стандартам международной практики.*

В проведенном исследовании была рассмотрена 101 крупная российская компания, каждая из которых декларировала наличие совета директоров в структуре управления.

В первую очередь, необходимо было выделить компании, совет директоров которых по формальным критериям соответствует требованиям лучшей международной практики.

«Совет директоров – коллегиальный орган стратегического управления, осуществляющий общее руководство компанией: наблюдение за выработкой и осуществлением стратегии компании и выстраивание системы контроля за работой наемного менеджмента. Состоит из внешних директоров (представителей акционеров и независимых директоров) и может включать представителей исполнительного руководства (менеджмента) компании, как правило, генерального директора. Возглавляется председателем совета директоров, который в соответствии с наилучшей практикой, не должен быть генеральным директором. Иногда совет директоров называется Наблюдательным советом, особенно в тех случаях, когда в его составе не представлены члены исполнительного руководства, и совет состоит только из внешних директоров.

Правление – коллегиальный орган текущего управления компанией. Состоит из топ-менеджеров компании, руководящих отдельными направлениями: финансы, производство, маркетинг, продажи и т.д.. Возглавляется генеральным директором (председателем правления)».\*

Согласно вышеприведенному определению, советом директоров можно признать орган управления, состоящий из внешних директоров на 75% и более процентов.

Используя этот критерий, мы рассмотрели составы советов директоров и выяснили, что орган управления, называемый «советом директоров», в 59 компаниях

(58,4% компаний) из рассмотренных, соответствует этому критерию и может быть назван реальным советом директоров. В остальных 42 компаниях мы сталкиваемся с ситуацией подмены понятий – термином «совет директоров» называют правление.

В продолжение исследования реальных советов директоров (59 компаний), были введены следующие критерии, позволяющие оценить их соответствие лучшей практике корпоративного управления, отраженной в Combine Code (Великобритания):

- наличие в составе совета директоров независимых директоров (2 и более независимых директора);
- наличие в составе совета директоров комитетов (2 и более).

«Привлекая независимого директора в совет директоров, компания получает:

- рефери во взаимоотношениях «собственник – менеджер», напоминая собственнику в критический момент, что у того есть не только права, но и обязательства перед компанией и обществом;
- фактор обуздания предпринимательской инициативы владельца для соизмерения амбиций с реалиями;
- «свежую кровь», участие в выработке новых стратегических решений;
- «контролера и «гаранта» выстраивания владельческого контроля над деятельностью менеджмента, который по определению имеет собственные интересы.

Комитеты, работающие в рамках совета директоров, позволяют более тщательно подготовить вопрос, перед вынесением его на обсуждение совета, что делает решения более взвешенными и менее рискованными»\*.

В результате оценки соответствия введенным критериям советов директоров выяснилось, что из 59 компаний, имеющих совет:

- в 14 компаниях нет независимых директоров. В числе последних 3 крупные частные компании и 11 компаний с государственным участием.
- лучшей практике корпоративного управления по формальным критериям соответствуют советы директоров 30 компаний (29,7% от общего числа компаний и 50,8% среди компаний, в структуре которых есть совет директоров).

Приведенные выше цифры, позволяют дать лишь приблизительную оценку состояния дел в сфере корпоративного управления и качестве советов директоров в крупных российских компаниях. Реальная оценка работы совета директоров требует более детального рассмотрения ситуации в каждой компании, например, на основе информации, полученной в ходе интервью с членами советов директоров компаний и ключевыми менеджерами.

\* А.Филатов, управляющий директор Ассоциации независимых директоров

Компания	Кол-во ком.	Кол-во ЧСД	Нез. дир.	Внешн. дир.	Неисп. дир.	% неисп. к кол-ву дир.
Балтика	2	7	2	4	6	85,7
БК Евразия	4	7	4	3	7	100,0
Вимм-Билль-Данн	3	10	4	6	10	100,0
ВымпелКом	3	9	4	5	9	100,0
Голден-телеком	4	10	5	4	9	90,0
Дальсвязь	4	11	4	6	10	90,9
Евраз-Груп	3	9	3	4	7	77,8
Еврохим	3	8	5	3	8	100,0
Интегра	2	6	5	0	5	83,3
МГТС	4	12	2	10	12	100,0
МДМ Банк	3	6	4	2	6	100,0
Мегафон	2	7	2	5	7	100,0
МТС	4	7	2	4	6	85,7
Нижнекамск-нефтехим	2	11	2	8	10	90,9
НЛМК	3	9	4	3	7	77,8
Новатек	3	8	4	2	6	75,0
ОГК-2	3	11	2	7	9	81,8
ОГК-5	4	11	5	5	10	90,9
РАО-ЕЭС	4	15	2	11	13	86,7
Роснефть	3	9	3	5	8	88,9
Ростелеком	3	11	5	6	11	100,0
Русал	9	11	2	8	10	90,9
Северо-Западный Телеком	4	11	4	6	10	90,9
Сибирь-телеком	4	10	2	8	10	100,0
СУЭК	3	9	5	3	8	88,9
ТМК	3	10	4	6	10	100,0
Уралсвязь-информ	4	11	2	7	9	81,8
X-5 ритейл	2	9	2	7	9	100,0
Центр-телеком	4	11	2	9	11	100,0
ЮТК	4	11	3	6	9	81,8

## Совет директоров: формальность или реальность?

12-13 марта 2008 г. состоялась Вторая Всероссийская конференция «Корпоративное управление в финансово-банковской сфере», партнером которой выступила Ассоциация независимых директоров. В рамках круглого стола «Принципы и эффективность работы совета директоров компании» прошло живое обсуждение, в ходе которого по ряду тем мнения участников разошлись. Наиболее острые вопросы, вызвавшие бурную дискуссию, мы задали практикам.

### Нужен ли реально работающий совет директоров банку/финансовой организации?

«Да», — однозначно отвечает на этот вопрос **Анатолий Гавриленко, председатель совета директоров, ЗАО Инвестиционная компания «Алор-Инвест».**



Андрей Верников

«Реально работающий совет директоров может принести большую пользу банку и создать дополнительную стоимость», — считает **Андрей Верников, профессор Высшей школы экономики.** — «Однако этот тезис нельзя абсолютизировать: совет директоров — это не универсальное лекарство от всех болезней. Потребность в «настоящем» совете директоров

появляется на определённом этапе развития банка и в связи с осуществлением строго определённой стратегии. Далеко не для всех российских банков это актуально. Там, где есть контролирующий собственник (то есть практически во всех российских банках!) и этот собственник активно участвует в управлении, нужен скорее консультативный совет, а не совет директоров. Если стратегия заключается в дальнейшем развитии банка как частного учреждения либо скорой продаже данного бизнеса стратегическому инвестору, без полномасштабного совета директоров тоже вполне можно обойтись. Для маленького банка совет директоров полного формата рискует стать слишком дорогостоящей игрушкой. Другое дело крупные частные банки, намеревающиеся стать публичными, либо государственные банки, где существует «агентская проблема» неподконтрольности и оппортунизма наёмных менеджеров».

«По крайней мере, в отношении упомянутых вопросов, нет какой-либо особой разницы в работе совета директоров банка или компании любого другого сектора, — считает **Дмитрий Болгов, директор по корпоративному управлению, ОАО «Промсвязьбанк».** — «Ответ на вопрос «нужен ли реально работающий совет директоров?» зависит от двух факторов. Во-первых, от статуса

компании, публичная она или частная. При этом в случае частной компании важно, насколько вовлечены основные собственники в оперативное управление компанией – при большой вовлеченности никакой совет директоров владельцам компании не нужен. Во-вторых, от прозрачности компании. То есть насколько собственники готовы привлекать к ее управлению людей «со стороны», причем речь идет не только о независимых директорах, и предоставить им доступ к полной информации о компании.

## Что затрудняет/может затруднять работу совета директоров в банке/финансовой организации?

**Дмитрий Болгов** считает, что «затруднять работу совета директоров могут следующие факторы:

- отсутствие четко определенных областей компетенции совета директоров и менеджмента компании;
- недостаточный объем информации, предоставляемый совету директоров менеджментом, и/или сроки ее предоставления;
- попытки влияния мажоритарного акционера на совет директоров с целью принятия им того или иного решения;
- конфликты между мажоритарными акционерами».



Анатолий Гавриленко

**Анатолий Гавриленко** дополняет и расширяет список риск-факторов:

- разногласия акционеров и их представителей в совете директоров;
- конфликт совета директоров и менеджмента;
- наличие мажоритарного инвестора;
- некомпетентность совета директоров;
- невысокая компетентность менеджмента;
- отсутствие нормативных документов, определяющих работу совета директоров.

**Андрей Верников** иллюстрирует сказанное примерами из практики: «Работу совета директоров в банке, как и в компании любого сектора, может затруднить разрыв между формой и содержанием. Владелец банка нанимает известного деятеля, часто иностранного, в качестве своего лоббиста либо советника, но при этом делает вид, что создал совет директоров, якобы принимающий стратегические решения. Привычка собственника принимать единоличные решения сохраняется, и номинальный статус директоров не подкреплён их реальными полномочиями. Другой фактор риска – это состав и структура совета директоров. Слишком многочисленные советы, укомплектованные людьми, заведомо не настроенными на серьёзную работу либо не имеющими возможности проводить такую работу (например, из-за незнания русского языка), обычно

недееспособны. Ещё одно обязательное условие успешной работы - это наличие хорошего взаимодействия с высшими менеджерами, достигаемое через синхронизацию их интересов с интересами собственника, а значит и членов совета директоров».

## Как оценить работу совета директоров и каковы признаки реально работающего совета директоров в банке/финансовой организации? Что заставляет совет директоров в банке/финансовой организации работать?



Дмитрий Болгов

По мнению **Дмитрия Болгова**, совет директоров имеет все шансы стать реально работающим, если:

- председатель совета, как минимум, прислушивается к мнению каждого его члена (хотя следовать ему не обязан);
- члены совета директоров хорошо знакомы со спецификой работы компании, имеют соответствующий опыт, а также время и желание изучать материалы повестки дня, готовы взять на себя ответственность за принятие решений;

- члены совета директоров готовы взять на себя ответственность за принятие решений и при необходимости имеют возможность делать это оперативно;
- совет директоров имеет возможность принимать решения, не соответствующие интересам основного акционера(ов), но на благо самой компании;
- размер вознаграждения мотивирует члена совета директоров, но потеря или снижение этого дохода не является существенным фактором для его материального благополучия, т.е. он финансово независим.

«Оценить работу совета директоров можно по результату работы компании», – считает **Анатолий Гавриленко**. – «Работать совет директоров заставляет необходимость получения конкретного результата – прибыли (денег).

«На эту тему существует целый ряд рекомендаций и исследований», – отвечает на вопрос **Андрей Верников**. – «Та методика оценки качества корпоративного управления и работы совета, которая была предложена Банком России для использования в коммерческих банках, представляется вполне адекватным инструментом, затрагивающим все основные элементы работы. Если же в двух словах, то в конкретной российской ситуации, где миноритарных акционеров в банках мало и роль их невелика, а внешнее принуждение со стороны фондового рынка либо регулятора практически отсутствует, вдохнуть жизнь в совет директоров и заставить его работать может только воля и разум контролирующего собственника. Плюс, разумеется, добросовестность и заинтересованность директоров».

## Построение системы корпоративного контроля: исследование значимости элементов системы корпоративного управления



**Анжелика Граница,**  
член Ассоциации независимых директоров

*Прикладная цель исследовательского проекта, результаты которого частично приводятся в статье, заключалась в разработке системы контроля со стороны собственников за финансово-хозяйственной деятельностью компании с позиции стандартов корпоративного управления применительно к средней российской компании. Построение такой системы контроля должно обеспечить уверенность собственников и инвесторов в эффективном управлении компанией (в точном соответствии со стратегией ее корпоративного развития), а также в отсутствии различных злоупотреблений со стороны менеджмента.*

Актуальность проблемы построения системы контроля может быть связана с планами собственника/собственников компании отойти от оперативного управления бизнесом и сосредоточиться на стратегическом управлении компанией (например, через членство в совете директоров). При этом собственник может планировать в среднесрочной перспективе привлечение инвестиций для дальнейшего развития компании, что заставляет разрабатывать систему контроля в соответствии с требованиями и рекомендациями как законодательства, так и практики корпоративного управления. При этом важным аспектом для средней компании является ориентация на то, чтобы система контроля учитывала ограниченность средней компании (по сравнению с крупными компаниями) в финансовых и человеческих ресурсах, то есть основывалась на принципе обоснованности затрат.

В рамках разработки эффективной системы корпоративного контроля, позволяющей повысить инвестиционную привлекательность компании и рациональное использование финансовых и человеческих ресурсов, было проведено несколько исследований. С результатами некоторых из них знакомит настоящая статья.

В рамках разработки эффективной системы корпоративного контроля, позволяющей повысить инвестиционную привлекательность компании и рациональное использование финансовых и человеческих ресурсов, было проведено несколько исследований. С результатами некоторых из них знакомит настоящая статья.

### Структура и результаты исследований

В исследованиях была проведена оценка значимости отдельных элементов системы корпоративного управления, которые могут выступать в качестве элементов

системы контроля, и значимости отдельных субъектов системы корпоративного контроля.

При исследовании значимости отдельных элементов системы корпоративного управления, которые могут выступать в качестве элементов системы контроля, были выделены следующие:

1. положения устава и внутренних документов компании (например, ограничение компетенции исполнительных органов в части управления активами и денежными потоками компании с одновременным соответствующим расширением компетенции совета директоров; передача совету директоров полномочий по назначению/прекращению полномочий исполнительных органов и утверждению системы их вознаграждения и т.п.);
2. система раскрытия информации (информирование акционеров и инвесторов о финансовых и нефинансовых аспектах деятельности компании);
3. система субъектов корпоративного контроля (контрольная деятельность следующих субъектов контроля (в целом): совета директоров, комитета по аудиту совета директоров, службы внутреннего аудита, внешнего аудитора, ревизионной комиссии, корпоративного секретаря);
4. система мотивации менеджмента (как система мотивации членов исполнительных органов и высшего менеджмента, ориентированная на долгосрочное развитие компании).

При исследовании значимости отдельных субъектов системы корпоративного контроля, рассматривались следующие:

1. совет директоров (в части выполнения советом директоров контрольных функций за финансово-хозяйственной деятельностью компании);
2. комитет по аудиту при совете директоров (как структура, содействующая совету директоров в реализации его контрольных функций);
3. служба внутреннего аудита (как инструмент контроля совета директоров за деятельностью компании – контрольный орган, руководитель которого назначается комитетом по аудиту/советом директоров и подотчетен комитету по аудиту/совету директоров);
4. ревизионная комиссия (как инструмент контроля собственников за деятельностью компании – орган, созданный и наделенный компетенцией в соответствии с законодательством);
5. внешний (независимый) аудитор (аудиторская компания, независимая от менеджмента);
6. корпоративный секретарь (как инструмент контроля за соблюдением внутренних корпоративных правил, принятой политики корпоративного управления и соответствующих правовых норм всеми органами управления общества, а также за исполнением решений органов управления (собрания акционеров и совета директоров), назначаемый и подотчетный совету директоров).

Модель органов корпоративного управления и контроля с указанием их подотчетности представлены на рисунке 1.

В основу исследовательского подхода было положено выявление экспертных мнений российских профессионалов в сфере корпоративного управления (членов советов директоров, комитетов при советах директоров, руководителей служб внутреннего аудита, ревизионных комиссий, корпоративных секретарей). Исследование проводилось в форме e-mail-анкетирования на основе специально разработанных анкет, в которых участникам опроса предлагалось проранжировать:

- значимость для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании четырех выделенных элементов системы корпоративного управления;
- значимость для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании шести выделенных субъектов системы контроля.

В анкетировании приняли участие 23 специалиста в области корпоративного управления, из которых:

- 12 занимали или занимают должности в советах директоров российских компаний;
- 8 являлись или являются членами комитетов при совете директоров, в том числе 5 человек входили или входят в состав комитетов по аудиту;
- 4 являлись или являются членами ревизионных комиссий;

- 4 являлись или являются руководителями служб внутреннего аудита;
- 3 являлись или являются корпоративными секретарями компаний.

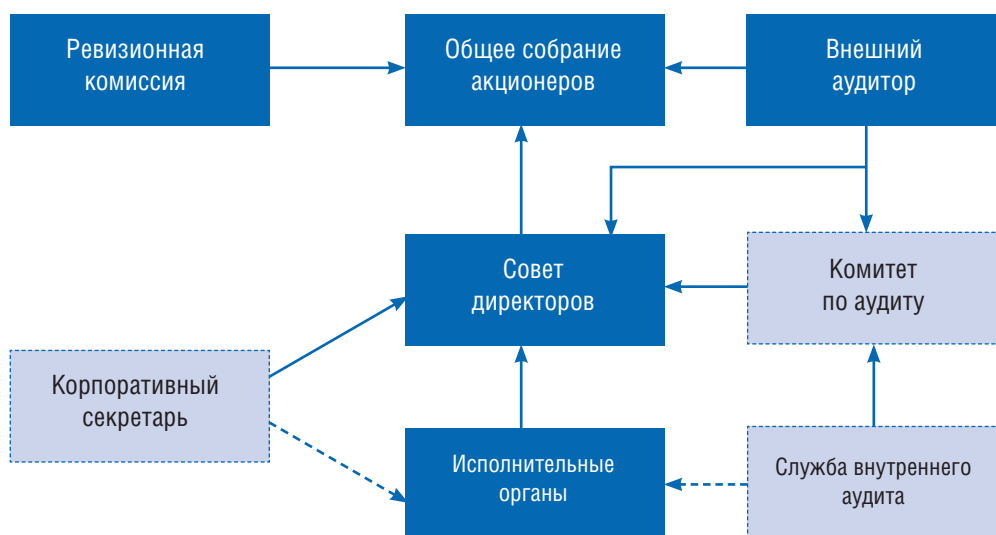
Результаты исследования по выявлению значимости для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании четырех выделенных элементов системы корпоративного управления представлены в таблице 1:

Табл. 1.

Аспект системы корпоративного управления	Значимость для крупной компании	Значимость для средней компании
	Среднее значение	Среднее значение
Деятельность субъектов системы контроля	1,2	1,4
Положения устава и/или внутренних документов	1,7	1,9
Система мотивации менеджмента	2,8	3,0
Система раскрытия информации	3,1	3,3

Результаты исследования по выявлению значимости для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании шести выделенных субъектов системы контроля представлены в таблице 2.

Рис. 1. Модель органов корпоративного управления и контроля



**Обозначения:**

- > Наличие органа обязательно (ФЗ) секретарь
- - -> Наличие органа необязательно (ФЗ)
- Функциональная подотчетность
- ▨ Административная подотчетность

Табл. 2.

Субъекты контроля	Значимость для крупной компании		Значимость для средней компании	
	Среднее значение	Место в «рейтинге» значимости	Среднее значение	Место в «рейтинге» значимости
Деятельность совета директоров	1,8	II	1,7	I
Деятельность комитета по аудиту совета директоров	1,7	I	2,5	III
Деятельность подразделения внутреннего аудита	2,3	III	2,3	II
Деятельность внешнего аудитора	3,4	IV	3,4	IV
Деятельность ревизионной комиссии	5,1	VI	5,1	VI
Деятельность корпоративного секретаря	4,5	V	4,1	V

## Интерпретация результатов исследований и выводы

### 1. Интерпретация результатов исследования по выявлению значимости для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании четырех выделенных элементов системы корпоративного управления.

Результаты ранжирования элементов корпоративного управления и контроля как для крупной компании, так и для средней оказались идентичными. Это может быть интерпретировано, как факт, что участники опроса не видят существенных отличий в важности отдельных элементов системы корпоративного контроля для крупных и средних компаний, т.е. размер компании в данном случае не имеет значения.

Вполне ожидаемым оказался полученный результат, отражающий первостепенную значимость комплекса субъектов контроля над прочими элементами контроля. Таким образом, совокупность субъектов корпоративного контроля является наиболее значимым фактором системы контроля (что справедливо как для крупной, так и для средней компаний).

Причиной присвоения самого низкого ранга такому элементу контроля как «система раскрытия информации» можно считать тот факт, что система раскрытия информации носит ретроспективный характер (иногда со значительным отставанием по срокам от фактиче-

ской деятельности компании). Кроме того, система раскрытия информации находится преимущественно в руках исполнительного руководства. В силу этих аргументов данный элемент не может являться достаточно эффективным инструментом контроля.

Интерпретируя второй по значимости ранг такого элемента контроля как «положения устава и/или внутренних документов», можно сказать, что, вероятно, определяющей для участников анкетирования стала дополнительная информация о том, что собственник планирует отойти от оперативного управления компанией и занимать пост председателя совета директоров, т.е. планирует сохранить контроль за важнейшими решениями через расширение компетенции совета директоров (в дополнение к деятельности прочих контрольных органов).

Элемент «система мотивации менеджмента», более значим как элемент контроля, чем «система раскрытия информации», хотя один из экспертов высказал мнение о том, что систему мотивации вряд ли можно рассматривать как компонент системы контроля, поскольку мотивация сама по себе является одним из компонентов управления наряду с контролем.

### 2. Интерпретация результатов исследования по выявлению значимости для построения системы контроля в средней компании и в крупной компании 6-ти выделенных субъектов системы контроля.

Наиболее значимым субъектом корпоративного контроля, по результатам опроса, является совет директоров, наименее значимым – ревизионная комиссия (что справедливо как для крупной, так и для средней компаний).

Вполне логично, что тремя явными лидерами по результатам анкетирования (как для средней, так и для крупной компании) стали совет директоров, комитет по аудиту и служба внутреннего аудита. Несколько странной выглядит лишь третья позиция комитета по аудиту как субъекта контроля для средней компании, что может объясняться тем, что далеко не все средние компании имеют возможность привлечь для работы в комитете по аудиту высокопрофессиональных специалистов, что и приводит к снижению значимости комитета по аудиту как субъекта контроля (и к фактически равнозначному с комитетом по аудиту положению в «рейтинге» службы внутреннего аудита). В средних компаниях, как правило, весь совет директоров выполняет функцию контроля, а в крупных эту инициативу берет на себя комитет по аудиту. При этом, для крупных компаний картина получилась более чем логичная: практически одинаковые значения рангов (первое-второе места) значимости совета директоров и комитета по аудиту и заметное отставание (но все-таки присутствие на третьем месте) службы внутреннего аудита.

Значимость подразделения внутреннего аудита как субъекта контроля в средней компании сопоставима со значимостью комитета по аудиту. Высокий ранг подразделения внутреннего аудита в системе корпоративного контроля может объясняться тем, что сам совет директоров (комитет по аудиту) не занимается непосредственным текущим контролем (например, посредством проведения фоновых проверок деятельности компании), в силу чего возникает необходимость в элементе системы контроля, с помощью которого совет (комитет по аудиту) мог бы эффективно выполнять свои обязанности. Таким компонентом становится внутренний аудит, который, во-первых, позволяет совету директоров сохранять значительную степень независимости от менеджмента в вопросе получения информации о деятельности компании, а во-вторых, проводит объективную оценку системы внутреннего контроля и процесса управления рисками с последующим представлением совету результатов такой оценки.

Вполне прогнозируемым явился низкий ранг ревизионной комиссии как субъекта контроля (самый низкий, шестой, ранг). Прежде всего, это может быть связано с тем, что деятельность ревизионных комиссий носит зачастую формальный характер и, как следствие, не оказывает принципиального значения на организацию системы контроля. Роль других органов корпоративного контроля является в совокупности исчерпывающей (с точки зрения покрытия функций ревизионной комиссии), что делает существование последней излишним. Кроме того, вызывает сомнение полезность органа, который большую часть времени никому не подотчетен (имеются в виду промежутки между общими собраниями акционеров) и не имеет возможности оперативно влиять на ситуацию.

Обращают на себя внимание мнения экспертов в отношении значимости в системе контроля позиции корпоративного секретаря. По данным анкетирования, корпоративный секретарь получил значительно более высокую (в средних баллах) оценку, чем ревизионная комиссия. Отсюда можно сделать вывод, что данная позиция не рассматривается профессиональным сообществом как формальная, и на практике корпоративный секретарь является, по сути, одним из значимых субъектов системы корпоративного контроля.

## ГАММА – новое поколение рейтинга корпоративного управления Standard & Poor's

*Общеизвестно, что грамотно выстроенные структура и процессы корпоративного управления создают предпосылки для повышения стоимости компании и снижают риски инвестирования в ее акции. Однако особую ценность независимая оценка методов корпоративного управления, менеджмента и системы подотчетности в компаниях приобретает для инвесторов на развивающихся рынках, где зачастую отсутствует достоверная информация о компаниях-эмитентах. Учитывая неразвитость рыночной инфраструктуры посредников, а также тот факт, что механизмы корпоративного управления отдельных компаний порой недостаточно эффективны, инвесторы не всегда могут оценить уровень нефинансовых рисков, связанных с предполагаемыми долгосрочными вложениями. Именно это обстоятельство нередко становится причиной недооценки акций компаний стран с развивающейся экономикой.*

В 2007 г. методология анализа корпоративного управления Международной рейтинговой компании Standard & Poor's была существенно пересмотрена, с целью переориентации продукта на оценку инвестиционных рисков, а также обогащения критериев за счет накопленного опыта по оценке корпоративного управления.

В процессе присвоения оценки ГАММА\* анализируется ряд рисков, различных по вероятности и степени влияния на стоимость компании. Результатом этого анализа становится заключение о возможных совокупных потерях стоимости или упущенных возможностях по созданию стоимости в результате неэффективного корпоративного управления. Недавние события на мировом финансовом рынке продемонстрировали значимость наличия у компаний системы управления рисками и четкой стратегии. Методология оценки ГАММА включает в себя два новых элемента, рассматривающих эти области управления, поскольку именно они представляют большой интерес для инвесторов. Кроме того, включение этих элементов в анализ способствует формированию культуры грамотного управления рисками в компаниях-эмитентах и подчеркивает важность долгосрочного, стратегического подхода к руководству бизнесом.

### Что такое ГАММА?

Рейтинг ГАММА отражает мнение Standard & Poor's об относительных плюсах и минусах практики корпоративного управления конкретной компании с точки зрения защиты интересов инвесторов от возможной потери стоимости или упущенных возможностей для создания стоимости вследствие недостатков в системе корпоративного управления.

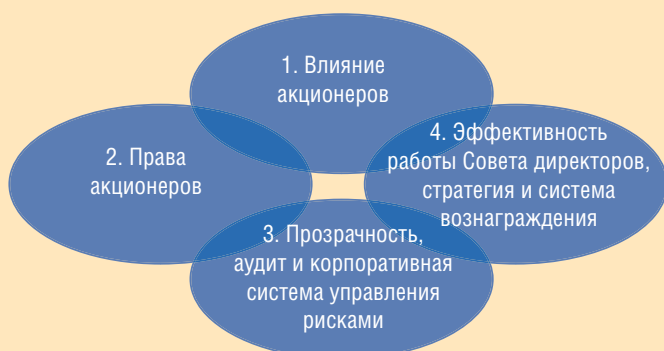
Участникам фондового рынка необходимо четко представлять те риски в области корпоративного управления, которые они должны будут принять на себя в случае покупки акций компаний. С другой стороны, сами компании заинтересованы в сопоставлении своей системы корпоративного управления с лучшей международной практикой. Возможности применения нового продукта GAMMA и результатов проведенного анализа весьма разнообразны: отбор объектов инвестирования, выявление слабых мест управления компаниями, составление рекомендаций по совершенствованию политики корпоративного управления и даже определение цены размещения новых выпусков ценных бумаг.

Помимо целевой аудиторией рейтингов корпоративного управления — инвесторов, аналитический подход, применяемый при определении оценки GAMMA, может представлять интерес для кредиторов, менеджмента, регулирующих органов и бирж, страховых компаний, предоставляющих услуги по страхованию ответственности директоров и менеджеров, аналитиков, представителей академических кругов.

Рейтинг GAMMA может использоваться в качестве:

- инструмента, позволяющего собственникам компании, совету директоров, топ-менеджерам минимизировать внутренние риски, связанные с плохим или неэффективным управлением;
- альтернативного инструмента оценки инвестиционного риска, предназначенного для анализа определенных нефинансовых рисков в международных и межотраслевых сопоставлениях;
- информационного инструмента, позволяющего компаниям оповещать инвесторов об уровне рисков корпоративного управления.

**Четыре основных механизма управления рисками — четыре компонента анализа**



**Критерии и процесс присвоения рейтинга GAMMA**

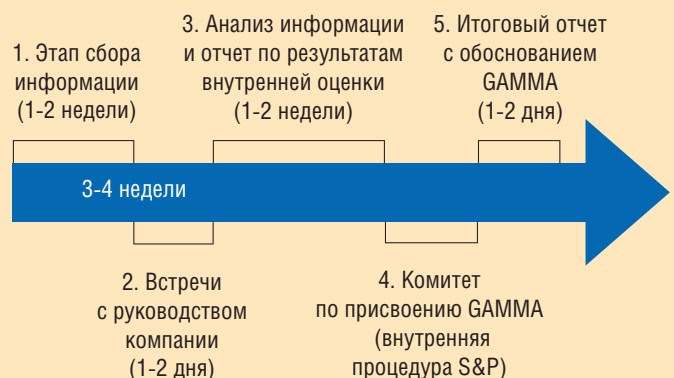
Практика и политика корпоративного управления конкретной компании оцениваются в соответствии с критериями, используемыми S&P. Эти критерии были разработаны с учетом ряда международных кодексов корпоративного управления, академических исследований, инвестиционных аналитических отчетов, лучшей практики в различных компаниях, а также собственного опыта аналитиков агентства.

Методология оценки GAMMA основана на критериях рейтинга корпоративного управления (РКУ). Однако особый акцент сделан на факторах риска. Кроме того, добавлены новые компоненты анализа, связанные с оценкой корпоративной системы риск-менеджмента и стратегией компании.

Рейтинг корпоративного управления GAMMA позволяет провести сравнение отдельных компаний в национальном контексте, а также сопоставить компании, действующие в различных юрисдикциях. Изначально предлагаемая в странах BRIC\*\* и ориентированная на страны с развивающимися рынками, GAMMA позволяет проводить сопоставления между компаниями, работающими в сходных экономических условиях, обычно характеризующихся высоким уровнем концентрации собственности и высокими темпами роста.

Оценка GAMMA присваивается по шкале от 1 до 10, где 10 является наивысшим возможным баллом. По усмотрению компании оценка GAMMA может быть публичной либо конфиденциальной.

**Процесс присвоения рейтинга**



\* GAMMA — аббревиатура, образованная от английских слов governance , management, accounting (управление, менеджмент, учет).

\*\* BRIC — Brazil, Russia, India, China (Бразилия, Россия, Индия, Китай).

## НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

**Г-н Алескеров З.С.**, директор, Legal Defense Department (Москва)  
**Г-н Астахов Д.И.**, генеральный директор, ООО «Русский ряд» (Санкт-Петербург)  
**Г-н Баландин А.** генеральный директор, ООО «Уральская Машиностроительная Корпорация «Пумори-СИЗ» (Екатеринбург)  
**Г-н Белашев В.В.**, финансовый директор, группа компаний «Позняки-Жил-Строй» (Киев)  
**Г-н Берсенев Д.В.**, генеральный директор, ЗАО «Экстра М Медиа» (Москва)  
**Г-н Борин В.П.**, советник директора, Нижегородский филиал ОАО «ТГК-6» (Нижний Новгород)  
**Г-н Вануц Р.В.**, президент, ОАО «Латар» (Москва)  
**Г-н Вислых В.А.**, заместитель директора Департамента, МИД РФ (Москва)  
**Г-н Вьяльшин В.В.**, заместитель председателя правления, АБ «БПФ» (ЗАО) Банк проектного финансирования (Москва)  
**Г-н Ганус Ю.А.**, управляющий партнер, ООО «ТУМОПРОУ БИЗНЕС ЛАБОРАТОРИУМ» (Санкт-Петербург)  
**Г-н Гершун А.М.**, директор по консалтингу, управляющий партнер, BSCOL MAG КОНСАЛТИНГ (Москва)  
**Г-н Девятов Ю.Ю.**, генеральный директор, Юридическая компания «Право на право» (Нижний Новгород)  
**Г-н Егоров Б.Н.**, директор МИАН-Регионы, МИАН – Агентство недвижимости (Москва)  
**Г-н Емельянов О.О.**, заместитель начальника главного управления, ФГУП Главное управление обустройства войск Минобороны (Санкт-Петербург)  
**Г-н Колтунов И.В.**, директор, ООО Консалтинговая фирма «Колтунов и партнеры» (Нижний Новгород)  
**Г-н Коньков Ю.В.**, директор по продажам, Airport Management Company LTD, УК Аэропорта Домодедово, Группа EAST LINE (Москва)  
**Г-н Костылев С.В.**, генеральный директор, ООО «Стэди» (Сочи)  
**Г-жа Круглова Н.П.**, вице-президент, ОАО МАСТЕР-БАНК (Москва)  
**Г-жа Куздекова М.К.**, руководитель Службы внутреннего аудита, АО «КазТрансГаз» (Астана)  
**Г-н Липатов Б.В.**, генеральный директор, ООО «КУРЬЕР МЕДИА ГРУПП» (Москва)  
**Г-н Маршев В.И.**, профессор, директор магистерской программы «Стратегический менеджмент» МГУ им. Ломоносова, экономический факультет, кафедра управления производством (Москва)  
**Г-н Мельник А.С.**, генеральный директор, ООО «Компания Новые ресурсы» (Санкт – Петербург)  
**Г-н Минин М.Г.**, генеральный директор, Международная холдинговая логистическая компания АТЛ (ATL) (Москва)  
**Г-н Нестеров С.Н.**, директор департамента развития, ООО «Уральская Машиностроительная Корпорация «Пумори-СИЗ» (Екатеринбург)  
**Г-н Пан А.С.**, исполнительный директор, консультационная фирма ООО НПФ «Миакон» (Челябинск)  
**Г-н Поляков А.Н.**, управляющий, ООО «Торговый центр «Славянский» (Белгород)  
**Г-н Прянишников Н.Н.**, исполнительный вице-президент, генеральный директор, Россия, ОАО «ВымпелКом»  
**Г-н Пушко А.Ф.**, заместитель директора Департамента неторговых операций, советник президента, ЗАО «ГЛОБЭКСБАНК» (Москва)  
**Г-н Пьянков К.Ю.**, коммерческий директор, ООО «Линия 7» (Пермь)  
**Г-н Рытиков В.А.**, генеральный директор, ЗАО «Совправтех» (Москва)  
**Г-н Сиваев А.В.**, генеральный директор, ЗАО «Красный Яр» (Красноярск)  
**Г-н Сошенко В.И.**, генеральный директор, ООО «Вектор» (Санкт-Петербург)  
**Телухин В.И.**, финансовый директор, ООО «ФИС-ТЕХНО» (Москва)  
**Г-н Хлебников Д.В.**, независимый консультант  
**Г-жа Цой Л.Н.**, доцент, кандидат соц. наук ГУ ВШЭ, факультет Менеджмента (Москва)  
**Г-н Чернов Д.В.**, менеджер по проектам, КН Ибраком (Kuehne-Nagel Group) (Алматы)  
**Г-н Чукавин А.В.**, генеральный директор, ООО ПКФ «СпецМаш» (Екатеринбург)  
**Г-н Шагмарданов А.Р.**, директор, ООО «Региональная земельная служба» (Казань)  
**Г-н Шапошников Е.А.**, директор, ООО «Спецнефтестрой» (Екатеринбург)  
**Г-н Шуршалин С.Б.**, заместитель генерального директора, ЗАО АйЭсДжи; генеральный директор ООО Центр хранения данных (Москва)  
**Г-н Щербина С.И.**, старший вице-президент, ЗАО «Компания ТрансТелеКом» (Москва)  
**Г-н Южанов И.А.**, заместитель председателя совета директоров, ОАО «Кировский завод»; член советов директоров ОАО «РАО ЕС России» и ОАО «НОМОС-БАНК» (Москва)  
**Г-н Юнусов Р.А.**, Сыктывкарский государственный университет, студент факультетата управления по специальности «Менеджмент организаций»  
**Г-н Юсимов Б.В.**, начальник отдела горных работ, ЗАО «Управляющая компания Питер Хамбро Майнинг» (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.