

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Александр Ландиа:

Российским компаниям есть, что показать. И, разумеется, есть, чему поучиться

с. 1

Новости АНД

с. 2

События

Общее собрание членов Ассоциации независимых директоров

с. 6

Независимые директора в советах директоров госкомпаний

с. 7

Мнение директора

Разработка стратегии холдинга: опыт взаимодействия совета директоров и менеджмента

с. 8

Мнение эксперта

Рекомендации комитетам по аудиту по выбору внешнего аудитора

с. 12

Корпоративная практика

ООО «Буровая компания «Евразия»

с. 15

Новые члены АНД

с. 20

РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ ЕСТЬ, ЧТО ПОКАЗАТЬ. И, РАЗУМЕЕТСЯ, ЕСТЬ, ЧЕМУ ПОУЧИТЬСЯ



Правительство РФ начало масштабную работу по привлечению в советы директоров компаний с государственным участием независимых директоров. Планируется, что к концу 2009 г. преобразования произойдут более чем в 50 компаниях. Какую роль призваны сыграть независимые директора? Какие факторы необходимо учитывать при их номинировании? Какую выгоду извлечет из этого Россия? Журнал «Независимый директор» решил задать эти вопросы Александру Ландиа, Председателю совета директоров ОАО «СУЭК».

Какой вклад в работу совета директоров компании с государственным участием призваны внести независимые директора?

Александр Ландиа: Сразу же важно оговориться, что государственные компании, являющиеся открытыми акционерными обществами, работают в юридическом поле всех ОАО, и их деятельность регламентируется Федеральным законом «Об акционерных обществах». Любое открытое акционерное общество вне зависимости от того, кто является его крупнейшим акционером, функционирует по одним и тем же принципам в рамках корпоративных стандартов, устанавливаемых для ОАО законом, а также правилами листинга, если акции данной компании котируются на бирже. Иными словами, компетенция совета директоров не должна меняться в зависимости от того, участвует ли государство в капитале данной компании или нет.

Какова же роль независимых директоров в современном корпоративном управлении? В теории они должны иметь непредвзятый, неангажированный взгляд на вещи в отличие от директоров, зависимых от менеджмента или крупного акционера. Поэтому независимые директора более объективно подходят именно к интересам компании, а не отдельного ее собственника или менеджмента. А это значит, что миноритарные акционеры и другие стейкхолдеры в большей степени могут быть уверены, что их права и интересы будут защищены.

Продолжение на странице 2

При определении степени прозрачности и управляемости компании наличие независимых директоров является важным индикатором для акционеров, а также широкого круга инвесторов. Таким образом, ключевая роль независимых директоров сводится к повышению доверия к компании. С этой точки зрения, требование ведущих мировых бирж о наличии независимых директоров в составе совета директоров компании, идущей на листинг, представляется вполне обоснованным.

Что касается непосредственных обязанностей независимых директоров, то, как правило, они возглавляют комитеты по аудиту и кадрам. При этом названные комитеты состоят исключительно либо преимущественно из независимых директоров. Часто независимые директора также представлены в комитете по стратегии.

В российской практике бывали случаи, когда независимые директора активно участвовали в goad-show, просвещая инвесторов относительно структуры и качества корпоративного управления в данной компании.

Чем вызвано решение Правительства о введении независимых директоров в советы директоров компаний с государственным участием?

А.Л.: Цели, которые преследует государство, декларировались четко и ясно. В первую очередь, речь идет о повышении эффективности и прозрачности управления компаниями. Сегодня представители государства в советах директоров голосуют по директиве, разрабатываемой на определенном уровне в соответствующих министерствах и ведомствах. Учитывая загруженность этих уважаемых людей, которые одновременно занимают позиции

в органах власти, можно понять их соблазн полагаться исключительно на директивы. Участие в советах директоров представителей государства подчас бывает достаточно формальным и фактически сводится к голосованию «по бумажке». Следовательно, эти директора не всегда способны стать движущей силой советов директоров.

Сегодня государство отчетливо осознает необходимость изменения сложившейся практики и готово к принятию решительных мер по ее улучшению.

Вопрос о необходимости введения независимых директоров в компании с госучастием обсуждался в рамках Санкт-Петербургского экономического форума. Данная идея и высказанные предложения получили значительную поддержку как в России, так и за рубежом. Сейчас мы находимся в стадии осуществления конкретных мер по реализации государственных инициатив в области управления компаниями с госучастием.

Как эти инициативы оценивает зарубежное профессиональное сообщество?

А.Л.: По моим данным, очень позитивно. Полагают, что, во-первых, этот шаг говорит о желании российского государства двигаться в сторону управления госкомпаниями через корпоративные структуры, в строгом соответствии с законодательством об акционерных обществах. Во-вторых, власти стремятся повысить экономическую эффективность компаний, их прозрачность, дать им большие шансы выйти на рынки капитала и повысить инвестиционную привлекательность. Ожидания международного экономического сообщества значительны. Поэтому важно, чтобы мы увидели

Новости АНД

11 июля 2008 г. состоялась конференция «**Развитие института независимых директоров**», организованная Правительством РФ. На мероприятии выступили Первый заместитель Председателя Правительства РФ **И.И. Шувалов**, Заместитель министра экономического развития РФ **А.Ю. Левицкая**, член совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» и ЗАО «Международная фондовая биржа» **И.В. Костиков**, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров, член биржевого совета ЗАО «ФБ ММВБ», член совета директоров ОАО «КазТрансОйл» **А.А. Филатов**, директор Российского института директоров, член совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» **И.В. Беликов**, исполнительный директор Ассоциации защиты прав инвесторов, член советов директоров ОАО «ТГК-4», ОАО «Северо-Западный телеком» **Д.В. Куликов**, член советов директоров ОАО «ОГК-6», ОАО «ОМЗ», ОАО «ГидроОГК», ОАО «Северсталь-Авто»

Ремес Сеппо Юха, председатель совета директоров ОАО СУЭК» **А.Ландиа**.

Подробнее на стр. 7

26 июня 2008 г. в конференц-зале ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» состоялось общее собрание членов Некоммерческого партнерства содействия профессиональной деятельности «Объединение независимых корпоративных директоров» – Ассоциации независимых директоров.

Подробнее на стр. 6

26 июня 2008 г. В заключительной части общего собрания членов Ассоциации независимых директоров в торжественной обстановке исполнительный директор АНД А.Филатов вручил памятный сертификат **500 члену Ассоциации независимых директоров**. Согласно решению Комитета по этике и членству АНД, им стал **С. Солдатенков**, генеральный директор ОАО «Мегафон».

в ближайшее время первые успешные примеры выстраивания новой эффективной системы управления компаниями с государственным участием.

Какова практика привлечения независимых директоров в компании с госучастием за рубежом?

А.Л.: Во многих государствах корпорации, являющиеся акционерными обществами с государственным участием, в том числе мажоритарным, как, например, норвежская Statoil или датская DONG, управляются строго в рамках принятых в этих странах законов об акционерных обществах и стремятся соответствовать правилам листинга.

Возьмем опыт Норвегии, где полвека назад государство приняло решение управлять госкомпаниями только с помощью корпоративных инструментов. С этого момента норвежское государство в соответствии с законодательством не направляет в советы директоров компаний своих представителей, а голосует на общем собрании акционеров по вопросу об избрании совета директоров по рекомендации Комитета по кадрам. Члены совета директоров голосуют на заседаниях не по директивам, а по своему усмотрению. Иными словами, в Норвегии нет никакого отдельного процесса управления компаниями с государственным участием, который бы осуществлялся вне рамок корпоративного управления, единого для всех компаний.

Конечно же, прежде чем голосовать по важным вопросам, директора консультируются с соответствующими правительственными ведомствами, которые преследуют интересы государства как акционера в данном акционерном обществе. Эта практика полностью соответствует правилам листинга и акционерному законо-

дательству, когда члены советов директоров могут или даже обязаны (как, например, в Великобритании) консультироваться с крупными акционерами.

Имеет ли норвежское государство рычаги влияния на независимых директоров? Конечно же, да. Советы директоров регулярно переизбираются. И если государство недоволено работой директора, за которого ранее отдало свой голос, оно будет голосовать против его переизбрания.

В результате принятых полвека назад мер Норвегия сегодня воспринимается мировым экономическим сообществом как понятный партнер, действующий строго в рамках корпоративного законодательства. Степень доверия со стороны инвесторов к норвежским компаниям такова, что когда в этой стране решили повысить государственную долю в нефтегазовом секторе до 60 процентов, не последовало никаких протестов! Заметим, что в России степень участия государства в нефтегазовой отрасли меньше, чем в Норвегии, при этом шума по поводу изменения баланса собственности в последние годы было много. Вывод однозначен – нужно менять представления о российском государстве, в том числе повышая доверие мирового экономического сообщества к компаниям с государственным участием. В этой связи введение института независимых директоров является именно той мерой, которая будет этому способствовать.

Каковы должны быть критерии отбора независимых директоров в компании с госучастием?

А.Л.: Те же, что и для других компаний. В первую очередь, безукоризненная репутация, профессионализм,

10 июня 2008 г. вышел в свет сборник статей «Корпоративное управление и работа совета директоров в российских компаниях», подготовленный Ассоциацией независимых директоров.

В издании представлены материалы, описывающие практику корпоративного управления таких компаний как «ВымпелКом», «Северо-Западный Телеком», «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», «ИК РУСС-ИНВЕСТ», «Миэль», «ОГК-2» и др.

Представители компаний «Газпром Нефть», «СУЭК», «СахалинЭнерджи», Core Competences – Retail Evolution Company, «Сафононский электромашиностроительный завод», «Финам», ФБ ММВБ, НДЦ, Standard&Poor's, IFC, Ernst & Young, Институт директоров Великобритании рассматривают ключевые вопросы, тенденции и перспективы развития корпоративного управления в

России. Также издание включает статьи, посвященные рассмотрению методов и инструментов работы важнейшего элемента системы корпоративного управления — совета директоров.

9 июня 2008 г. в конференц-зале компании Ernst & Young состоялся круглый стол в рамках программы «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес», инициированной компанией Ernst & Young, Ассоциацией независимых директоров и предпринимательским объединением «ОПОРА России».

В рамках круглого стола были рассмотрены темы: «Владельческий контроль: как начать новый бизнес, сохранив прежний» и «Как и кому передать бизнес по наследству».

В круглом столе приняли участие 78 человек.

опыт работы в советах директоров, опыт руководства крупными компаниями, аналогичными по масштабу той, в совет директоров которой избирается кандидат.

Если он избирается в комитет по аудиту или по кадрам, нужна соответствующая квалификация — опыт работы в соответствующих комитетах, профессиональный стаж в качестве финансового директора, аудитора и т.д.

Какие механизмы номинирования независимых директоров нужно использовать при привлечении независимых директоров в компании с госучастием?

А.Л.: Главная проблема, которую Россия будет решать на этапе перехода к новой системе корпоративного управления, — сам ее запуск, который будет осложняться острым дефицитом кандидатов на позиции независимых директоров.

Готовых рецептов, как это сделать, не существует. Думаю, что путь, избранный государством, правильный. Нужно посмотреть людей, подготовить списки потенциальных кандидатов, выработать определенные критерии привлечения профессионалов к работе в качестве независимых директоров.

Подчеркну, что особенно пристального внимания заслуживает подбор кандидатов для избрания в комитеты по аудиту и кадрам, в состав которых должны входить директора с безукоризненной репутацией и с соответствующим опытом работы.

Следует обратить особое внимание на то, что в течение года новые управленческие механизмы должны заработать в соответствии с общекорпоративными процессами и уже в процессе последующего избрания совета директоров можно было бы положиться на комитет по кадрам как на инструмент для выработки рекомендаций совету директоров, а затем через совет директоров — Общему собранию акционеров в отношении кандидатуры того или иного директора, будь то независимый или зависимый.

С точки зрения трудностей запуска, было бы полезно обратиться к зарубежному опыту. Например, к немецкому. После воссоединения ФРГ и ГДР возникла необходимость приватизации огромного количества хозяйственных субъектов Восточной Германии. Для реализации этой задачи было создано специальное министерство Treuhandanstalt, игравшее роль поверенного государства по владению компаниями, которые достались в наследство от ГДР. Оно провело титаническую работу по поиску большого количества менеджеров и членов советов директоров соответствующих компаний, которые сначала были реорганизованы из VEB (народных производств) в акционерные общества, а затем выпущены на рынок. Конечно, копировать немецкий опыт не обязательно, но, по крайней мере, присмотреться к нему стоило бы.

Какие инструменты могут обеспечить прозрачность процесса при введении независимых директоров в компании с госучастием?

А.Л.: Я бы поставил во главу угла систематическую поддержку этой инициативы, начиная с высших уровней руководства страны. Введение независимых директоров — процесс очень непростой. Возможно, поначалу будут случаться и неудачи, и перекося. Но если государство проявит волю, в итоге успех будет, появятся положительные примеры.

Что же касается механизмов и инструментов, подчеркну вновь, что считаю правильной стратегией, избранную государством. Нужно искать опытных, умных людей с безукоризненной репутацией. При этом не надо бояться, если независимым директором станет кто-то из бывших министров или кто-то ранее занимавший иной высокий государственный пост. Если это профессионалы с безукоризненной репутацией, их опыт нужно использовать обязательно. В совете директоров одного английского банка я работаю вместе с бывшим министром нефтегазовой отрасли Норвегии — это один из лучших директоров, которых мне доводилось встречать.

Какие права и обязанности должны быть юридически закреплены за независимыми директорами в компаниях с госучастием, чтобы обеспечить их качественную работу и гарантировать отсутствие давления, в том числе со стороны государства?

А.Л.: Я бы еще раз подчеркнул, что не вижу необходимости создавать отдельные нормативные акты или контракты с независимыми директорами для государственных компаний или компаний с госучастием. Есть права и обязанности, определенные законом. Есть ответственность, которую несут все члены совета директоров, в том числе и независимые. И есть страховые компании, предлагающие услуги по страхованию ответственности членов советов директоров. Так давайте действовать в рамках действующего законодательства. Если нужны какие-то изменения, нужно вносить их в общее законодательство об акционерных обществах.

Также стоит ориентироваться на уже имеющуюся позитивную практику заключения договоров о страховании ответственности членов советов директоров компаний. Индикатором того, насколько высоки риски, которые несут директора, станет премия, которая будет затребована страховыми компаниями для покрытия данных рисков. Это проверенный рыночный механизм, обеспечивающий эффективную работу компании в целом и независимых директоров в частности.

Какой должна быть система их вознаграждения в сравнении с остальными членами совета директоров?

А.Л.: Вознаграждение, выплачиваемое компанией, а не государством, должно быть одинаковым для всех членов

советов директоров и определяться, исходя из возможностей и требований конкретной компании.

Теоретически вознаграждение может осуществляться тремя разными способами. Первый – фиксированная оплата, гарантированная на весь срок работы директора в составе совета директоров. Второй – оплата фактического времени, затраченного на заседания совета директоров или комитетов и на осуществление специальных проектов. Третий – бонусная система при достижении определенных показателей компании или выдача опционов на акции. Это возможные механизмы.

Приведу в пример практику, сложившуюся в СУЭК. Мы остановились на первом варианте. От практики оплаты дополнительного времени в компании отказались, поскольку, с одной стороны, мы стремились к достижению уровня фиксированной оплаты, позволяющего привлечь специалистов высшего класса. С другой стороны, мы не хотели заставлять менеджмент тратить свое свободное время, возлагая на себя дополнительные нагрузки. Особенно, если это часто не очень-то и нужно. Конечно, если в какой-то форс-мажорной ситуации возникает потребность работать интенсивнее, чем обычно, члены совета директоров готовы это делать. Но возможность сверхплановой работы в ситуации форс-мажора предусмотрена объемом фиксированного вознаграждения.

Что касается опционных планов и выплаты бонусов, существует две точки зрения. Например, английский Объединенный кодекс считает, что это нарушает независимость директора. В США, напротив, большая часть вознаграждения выплачивается в виде опционов. Налицо два разных концептуальных подхода. Какому из них отдать предпочтение, зависит от биржи, на которой осуществляется листинг акций конкретной компании.

Эти механизмы я бы и предложил рассматривать в качестве базовых способов вознаграждения членов советов директоров, включая независимых.

Какие факторы необходимо учитывать при реализации инициативы по замене чиновников на независимых директоров?

А.Л.: Самое главное – справиться с масштабом задачи и оправдать ожидания российского и международного бизнес-сообщества. Для достижения этого, во-первых, важно сохранение единого концептуального подхода к проблеме корпоративного управления компаниями с государственным участием. Акцент должен быть сделан на применении тех законов и практик, которые используются в рамках управления всеми ОАО в России. Особые правила для компаний с государственным участием вводить не нужно.

Вторая составляющая заключается в активизации работы комитетов и использовании их как инструментов для интенсификации работы совета директоров. При этом

комитеты должны состоять из членов совета директоров, а не из привлеченных специалистов, не являющимися членами совета директоров.

Третий значимый фактор связан с созданием правильного баланса в совете директоров. Это коллегиальный орган, который не будет эффективно функционировать при наличии в нем групп, которые плохо коммуницируют друг с другом. Очень важно подчеркивать и развивать коллегиальность совета директоров, уменьшая разницу между имеющимися группами директоров и, по возможности, сводя ее лишь к разнице между зависимыми и независимыми директорами.

Одновременно нужно понимать, что члены совета директоров госкомпаний сегодня – это уважаемые люди, которые внесли определенный вклад в их развитие. Нельзя нивелировать работу проделанную ими в условиях, в которые они были поставлены. Возможно, стоило бы даже подумать об использовании их потенциала в рамках поддержания баланса компетенций советов директоров разных компаний. Главное избегать перекосов.

Последний очень важный фактор – это обучение. Необходимо формировать программу обучения директоров, которые являются кандидатами в советы директоров как компаний с государственным участием, так и прочих. Это очень трудная задача. Она предполагает участие в подобных программах самых опытных директоров. Например, в Гарвардской бизнес-школе, в тренингах которой я не раз участвовал, директора собираются вместе и учатся друг у друга. Возникает живая среда, где люди обмениваются опытом, заимствуют лучшие практики и потом внедряют их у себя. Было бы правильно организовать такое обучение с участием российских и ведущих зарубежных бизнес-школ. Причем нужно обязательно смешивать группы обучения. Корпоративная практика – вещь, во-первых, очень сложная, а во-вторых, самая неформализованная из всех систем управления. Было бы очень полезно общаться с коллегами из разных стран, с различными системами корпоративного управления. Таких, как США, Англия, Норвегия, Германия...

Не нужно бояться, что наши директора будут выглядеть учениками на фоне других. По своему опыту могу сказать, что в России есть интересные практики, внедренные нашими компаниями, которые заинтересовали директоров ведущих американских корпораций. Например, одной из практик СУЭК, когда наряду с комитетами по кадрам и аудиту работает и комитет по стратегии, которого в американских компаниях обычно нет.

В общем, ведущим российским компаниям есть, что показать. И, разумеется, есть, чему поучиться. Взаимный международный обмен опытом послужит развитию навыков наших директоров. Немаловажно и то, что он будет способствовать формированию позитивного восприятия российских компаний, в том числе с государственным участием, как прозрачных и открытых, а также открытому диалогу компании с иностранными коллегами. Это создаст очень неплохое подспорье для позиционирования России как ведущего финансового центра.

Общее собрание членов Ассоциации независимых директоров

26 июня 2008 года состоялось общее собрание членов Некоммерческого партнерства содействия профессиональной деятельности «Объединение независимых корпоративных директоров» – Ассоциации независимых директоров.

В первой части собрания состоялось обсуждение темы «**Эффективное корпоративное управление – основа конкурентоспособности в условиях глобализации мировой экономики**».

Перед участниками заседания выступили **Иконников А.А.**, управляющий партнер BoardSolutions, независимый директор ОАО «Балтика», **Рыбников А.Э.**, генеральный директор ЗАО «ФБ ММВБ», **Саватюгин А.Л.**, директор Департамента финансовой политики Министерства Финансов РФ, **Филатов А.А.**, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров, **Сагалаев Э.М.**, президент Национальной ассоциации телерадиовещателей, **Бородин С.В.**, директор Службы рейтингов корпоративного управления Standard & Poor's.

Открывая собрание, А.А. Филатов сказал: «Независимый директор – это очень ответственная и серьезная позиция, требующая компетентности, самоотдачи и честности в принятии решений. Профессиональное сообщество считает, что независимые директора должны избираться

в частные и государственные компании по этим критериям, а не по признаку принадлежности к списку представителей, лояльных тому или другому акционеру, в том числе государству».

А.Э. Рыбников сказал: «В контексте поставленной задачи создания нового мирового финансового центра темы корпоративного управления, независимых директоров приобретают совершенно новое звучание и значение, ведут к расширению предложения финансовых инструментов и росту интереса инвесторов. Ведь именно публичный рынок является в конечном счете мерилом успеха любой публичной компании. Поэтому мы союзники. Давайте продолжать вместе над этим работать».

А.Л. Саватюгин представил участникам собрания позицию государства относительно введения в советы директоров госкомпаний и компаний с государственным участием независимых директоров. В частности он сказал, что в советах директоров госкомпаний должны быть три типа директоров: государственные чиновники, профессиональные директора, представляющие интересы государства как акционера, и независимые директора. Это позволит сделать советы директоров сбалансированными и превратить их в реальные центры принятия решений.

Э.М. Сагалаев сравнил роль средств массовой информации в государстве с ролью независимого директора в совете директоров.

Во второй части собрания члены Ассоциации независимых директоров рассмотрели четыре вопроса повестки дня.



Предваряя голосование по первому вопросу повестки, «Утверждение отчета о деятельности и финансовых результатах», Александр Филатов, исполнительный директор АНД, выступил с презентацией, отражающей основные результаты работы Ассоциации за отчетный период, июнь 2005 – июнь 2008 гг. По завершению выступления А.Филатова вопрос был вынесен на голосование, в результате которого большинством голосов «Отчет о деятельности и финансовых результатах АНД» был принят.

В рамках второго вопроса повестки – «Внесение изменений в Устав Ассоциации» – участникам собрания были представлены предложения по изменению Устава Ассоциации. В результате голосования все предложения по внесению изменений в Устав АНД были приняты.

В рамках третьего вопроса повестки дня – «Избрание членов наблюдательного совета Ассоциации» – большинством голосов был избран новый состав наблюдательного совета:

Войцеховский Ю.М., президент, председатель правления ЗАО «Стандарт Банк».

Воскресенская М.Л., директор компании «Бренткросс Лтд».

Иконников А.А., партнер компании «Боард Солюшнс» (BoardSolutions).

Ивлев А.В., руководитель по работе с клиентами и отраслевому развитию в странах СНГ, член совета директоров компании «Эрнст энд Янг» в странах СНГ.

Лютернауэр П., старший советник по развитию финансовых рынков Международной финансовой Корпорации (IFC).

Мур М., партнер отдела консультационных услуг по управлению эффективностью бизнеса компании «ПрайсвотерхаусКуперс».

МакГи Дж., вице-президент по юридическим вопросам и корпоративному управлению ОАО «ВымпелКом».

Настас Т., независимый директор ОАО КБ «СОЦГОРБАНК».

Попова А.В., статс-секретарь – заместитель Министра экономического развития РФ.

Рыбников А.Э., генеральный директор ЗАО «ФБ ММВБ».

Саватюгин А.Л., директор Департамента финансовой политики Министерства Финансов РФ.

Сагалаев Э.М., президент Национальной ассоциации телерадиовещателей.

Филатов А.А., исполнительный директор Ассоциации независимых директоров.

В результате голосования по четвертому вопросу повестки дня – «Избрание исполнительного директора Ассоциации» – собравшиеся большинством голосов продлили полномочия исполнительного директора Объединения А. Филатова до 2011 г.

Независимые директора в советах директоров госкомпаний

Ассоциация независимых директоров предложила альтернативную модель выдвижения независимых директоров в компании с государственным участием.

11 июля 2008 г. состоялась конференция «**Развитие института независимых директоров**». На мероприятии выступили **И.И. Шувалов**, Первый заместитель Председателя Правительства РФ, **А.Ю. Левицкая**, Заместитель министра экономического развития РФ, **И.В. Костиков**, член совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» и ЗАО «Международная фондовая биржа», **А.А. Филатов**, исполнительный директор Ассоциации независимых директоров, член биржевого совета ЗАО «ФБ ММВБ», член совета директоров ОАО «КазТрансОйл», **И.В. Беликов**, директор Российского института директоров, член совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», **Д.В. Куликов**, исполнительный директор Ассоциации защиты прав инвесторов, член советов директоров ОАО «ТГК-4», ОАО «Северо-Западный телеком», **Ремес Сеппо Юха**, член советов директоров ОАО «ОГК-6», ОАО «ОМЗ», ОАО «ГидроОГК», ОАО «Северсталь-Авто», **А. Ландиа**, председатель совета директоров ОАО «СУЭК».

На конференции обсуждались критерии независимости и требования к знаниям и профессиональному опыту директоров, механизмы выдвижения и избрания в совет директоров, принципы вознаграждения.

Выступая перед собравшимися, А.А. Филатов рассказал о зарубежном опыте и принятых в международной практике механизмах выдвижения независимых директоров в компании с государственным участием:

«Механизм, включающий независимых директоров и представителей акционеров в работу компании, работает, если в совете директоров есть реальное обсуждение и центр принятия решений. А если центр принятия решений будет у одного акционера – совет директоров вообще не нужен.

По поводу механизма номинирования независимых директоров – лучший российский и международный опыт – советы директоров создают комитеты по назначениям, возглавляемые независимыми директорами. Эти комитеты подбирают кандидатов, которые лучшим образом соответствуют потребностям компании по опыту и квалификации, а потом согласовывают кандидатуры с государством, как с акционером, и акционер принимает решение. Таким образом, кандидаты берутся не из закрытого списка «допущенных» людей, а процедура понятна и открыта, исключает коррупционные опасности и волюнтаризм. Такая процедура отвечает потребностям компании и акционера».

Разработка стратегии холдинга: опыт взаимодействия совета директоров и менеджмента



Александр Филатов, заместитель генерального директора и директор по стратегии и развитию компании «Русские машины», член Ассоциации независимых директоров

В 2005 году О. Дерипаска пригласил группу топ-менеджеров построить на основе существующих активов (19 автомобильных заводов и 1 авиационный) машиностроительный холдинг. Так фактически «с нуля» началось создание компании «Русские машины» (РМ). На старте формирования холдинга мы решили, что начать надо с самого главного – со стратегии. Одновременно был сформирован совет директоров во главе с О. Дерипаской, как эффективный инструмент общения собственников и наемных менеджеров, даже при условии стопроцентного владения.

Будучи сторонниками простых формулировок для сложных вещей, 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, на каких направлениях сфокусировать усилия;
- как выиграть, какие компетенции и стратегические шаги для этого необходимы.

Анализ внешней среды

Начав отвечать на эти вопросы, мы поняли, что машиностроение – это вторая по размеру отрасль после топливной (если разделять топливо и энергетику), с размером 70 млрд. долл. Темп ее роста 22% в год за последние 3 года. Таким образом, мы еще раз подтвердили для себя гипотезу о привлекательности отрасли и целесообразности развития самостоятельного бизнеса в машиностроении.

Анализ внутренней среды

Проведя экспресс-анализ внешней среды, мы инициировали заседание совета директоров, на котором была закреплена миссия компании:

«Русские машины» – диверсифицированный машиностроительный холдинг, оперирующий на глобальном

рынке. Целью деятельности компании является эффективное инвестирование средств акционеров в выстраивание портфеля активов и максимизацию его стоимости. В своей деятельности компания стремится к высочайшим стандартам корпоративного управления и ориентирована на раскрытие потенциала и профессиональный рост сотрудников. «Русские машины» являются стратегическим партнером государства, эффективно способствующим подъему и интеграции национального машиностроения в мировое хозяйство».

Также на совете директоров была сформулирована генеральная цель:

«Построить крупнейший в СНГ машиностроительный холдинг с устойчивыми показателями возврата на инвестиции не менее определенного процента (ROIC/ROCE) и благоприятными стратегическими перспективами развития».

Далее менеджментом была решена важная задача – мы определили место холдинга «Русские машины» в структуре «Базового элемента» (КБЭ) (рис. 1).

Было зафиксировано 3 принципиальных уровня управления: финансовый, стратегический и операционный, после чего мы провели идентификацию основных участников корпоративных отношений. Мы формализовали для себя, что «Базовый элемент» – это финансовый холдинг, или инвестиционный фонд, «Русские машины» – стратегический холдинг, сосредоточенный на машиностроительной отрасли, на операционном уровне оказались дочерние компании в структуре «Русских машин», такие как Группа ГАЗ, например (рис. 2).

Затем мы определили роль стратегического холдинга «Русские машины»:

1. Создание оптимального портфеля активов и максимизация его стоимости;
2. Повышение эффективности бизнесов через выстраивание механизмов корпоративного управления, одобрение стратегии бизнесов, подбор топ-менеджмента, построение систем оценки и мотивации менеджмента;
3. Извлечение синергетического эффекта отдельными бизнесами через реализацию эффекта масштаба, централизацию компетенций и др.

Поскольку скупка активов на тот момент была во многом уже проведена, а продавать в обозримом будущем ничего не планировалось, мы решили, что следует «играть в длинную» и сфокусироваться на задаче (табл. 1, выделено серым) повышения эффективности нашего портфеля бизнесов.

Рис. 1. «Русские машины» в структуре «Базового элемента»

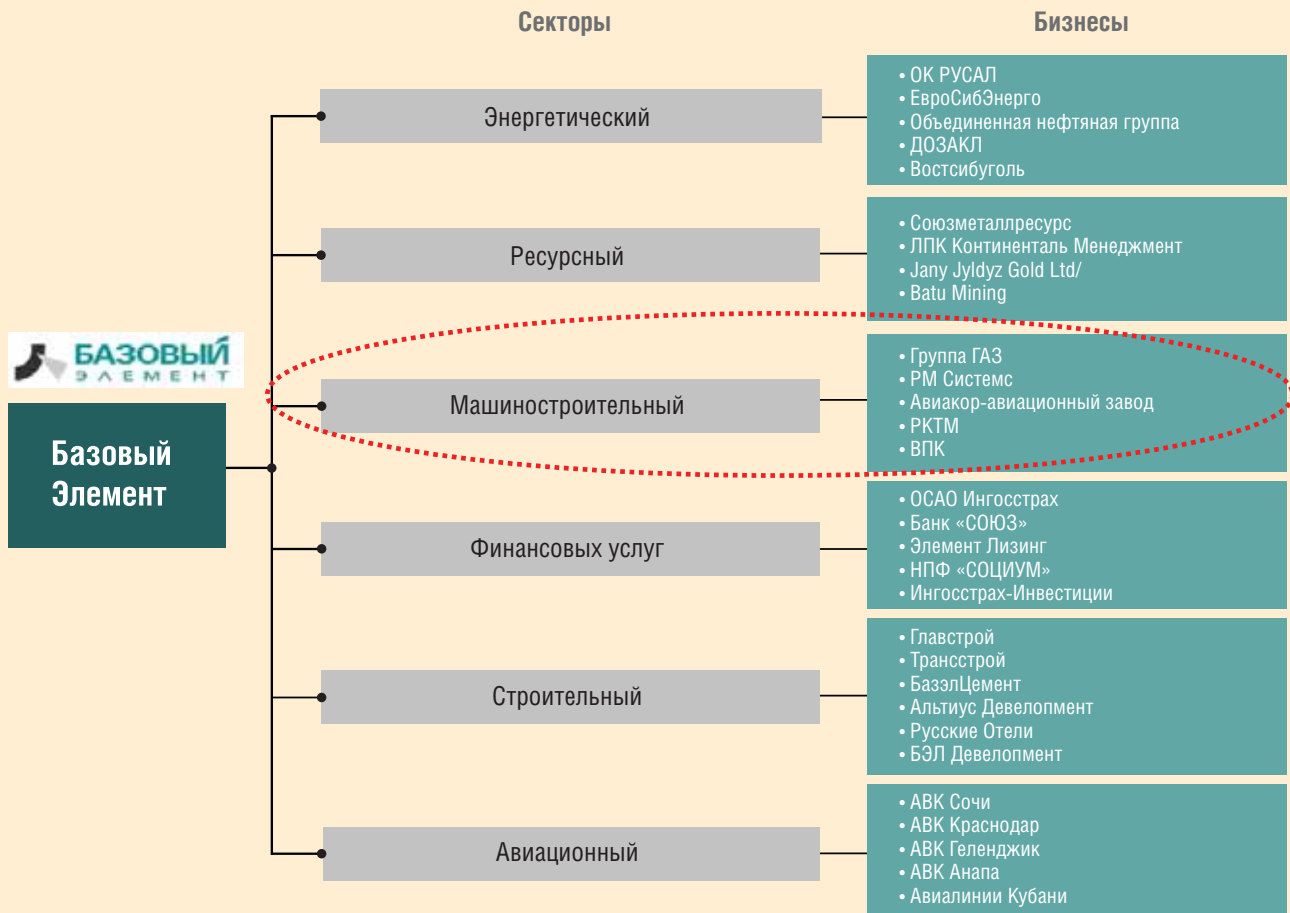


Рис. 2. Разделение ролей: КБЭ – РМ – Бизнесы

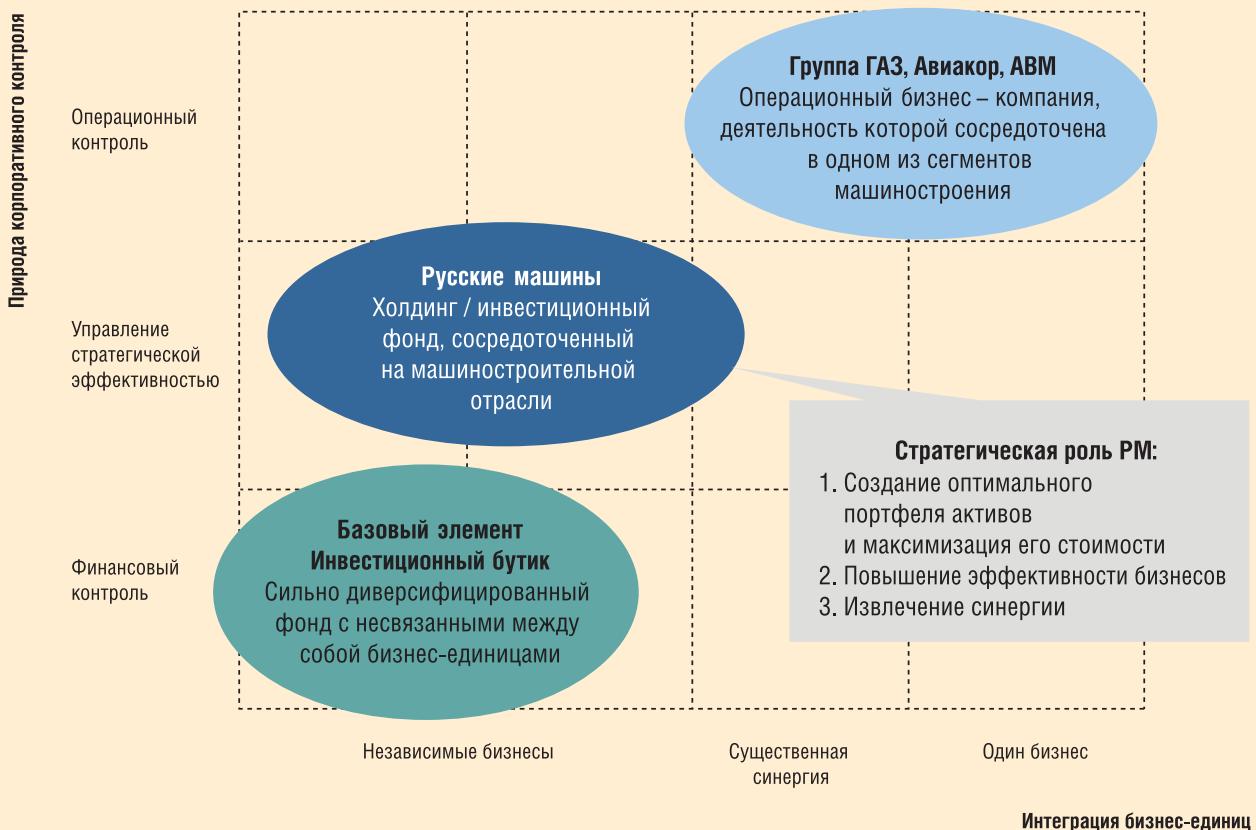


Табл. 1. Ключевые подходы работы холдинга «Русские машины»

Способы создания стоимости	Покупка актива ниже «Fair value»	Повышение эффективности, рост/развитие актива	Продажа по цене выше «Fair value»
Подход РМ	Меньше возможностей приобрести недооцененные активы	Рост бизнеса, повышение эффективности	Регулярный анализ портфеля активов РМ на предмет возможной продажи активов
	РМ делает акцент на отбор активов с потенциалом роста и на диверсификацию/ синергизацию портфеля	Увеличение стоимости за счет консолидации разрозненных активов и выстраивания эффективной структуры бизнеса	Продажа активов по причине: - исчерпания потенциала роста актива или реализации синергии; - ситуации на рынке; - покупателя, для которого актив более ценен и др.

На каких направлениях сфокусировать усилия

Завершив анализ внутренней среды, менеджмент вновь инициировал заседание совета директоров. Цель его заключалась в выработке видения, какую компанию необходимо построить. Мы стремились не к тому, чтобы нам указали, какие бизнесы следует развивать, а ожидали, что совет директоров задаст некоторые ограничения. В этом, мне кажется, основная роль совета директоров в классическом понимании: совет директоров должен создать критерии, позволяющие менеджменту определять верные направления приложения сил. В результате работы совета директоров такие критерии были сформулированы.

Ключевые количественные показатели стратегии:

1. В целях защиты портфеля от рыночных рисков, в том числе, снижения эффекта циклических колебаний отдельных секторов машиностроения, РМ использует различные стратегии диверсификации. Доля выручки одного бизнеса в консолидированной выручке компании не должна превышать определенного уровня.
2. В целях обеспечения сильных рыночных позиций на уровне топ-3 бизнесов в секторе, компания определяет минимальную рыночную долю для бизнеса в секторе российского машиностроения. Доля выручки бизнеса в консолидированной выручке сектора должна быть не ниже определенного уровня.
3. В целях обеспечения критической массы компания определяет минимальный размер сектора и минимальный размер бизнеса. Консолидированная выручка сектора не ниже определенной величины, выручка приобретаемой компании в секторе определенной величины.
4. Показатель эффективности инвестиций (ROIC/ ROCE), начиная с третьего года управления бизнесом, должен быть не ниже определенного уровня. Рентабельность бизнеса (рентабельность EBITDA), начиная с третьего года управления бизнесом, должна быть выше средней рентабельности по сектору.

Итак, первый критерий, связан с диверсификацией. Второй – с рыночной долей бизнесов по выручке. Допустим, выручка сектора автомобильной промыш-

ленности 50 млрд. долл., из них РМ претендуют иметь не менее 20%, аналогично и для других секторов. Третий критерий определяет минимально эффективный размер бизнеса в каждом секторе машиностроения. В основном ограничение введено для того, чтобы компании были интересны для выведения IPO. Последний критерий пресекает вхождение в убыточные проекты с низким потенциалом развития.

На основе критериев мы определили 3 фильтра:

- Фильтр 1.** Сектор должен иметь возможность для входа и соответствовать стратегическому позиционированию РМ в приоритетных секторах машиностроения;
- Фильтр 2.** Минимальный масштаб сектора (производство и импорт);
- Фильтр 3.** Оборот Топ-10 компаний в секторе должен быть более определенной величины, либо уровень концентрации сектора (доля Топ-10 компаний от общей величины сектора) должен быть не ниже определенного уровня.

Затем мы провели детальный анализ 32 секторов машиностроения, по завершению которого было определено 8 секторов, отвечающих требованиям всех трех фильтров.

На этом этапе менеджмент вновь инициировал заседание совета директоров, ожидая получить комментарии и стратегические вводные относительно аналитически отобранных секторов. В результате нам было предложено провести дополнительную оценку возможности синергии секторов с другими бизнесами «Базового элемента».

Оценив возможность синергии, к отобраным в результате фильтрации восьми секторам мы добавили еще пять, деятельность которых предполагает стратегический интерес для «Базового элемента»:

- производство оборудования для металлургии;
- производство оборудования для химической промышленности;
- станкостроение;

- производство арматуры;
- производство оборудования для легкой промышленности.

По результатам анализа экономической целесообразности развития бизнеса РМ в этих секторах для дальнейшего анализа решено было оставить три: оборудование для металлургии, химическое машиностроение и станкостроение.

Производство оборудования для легкой промышленности было исключено из списка целевых секторов из-за низкого уровня концентрации (на 10 крупнейших предприятий приходилось 9% рынка), большой доли импортной продукции в секторе (более 50%), а также общего состояния российского производства в данном секторе (высокий износ оборудования, значительное технологическое отставание), — все перечисленные факторы не позволяли достигнуть экономической эффективности даже в синергии с существующими активами КБЭ. Производство арматуры было исключено из списка целевых секторов ввиду специфики данного производства, которое находится на стыке металлургической отрасли и машиностроения — для эффективного управления таким производством необходимы сильные компетенции в области черной металлургии.

Таким образом, в ходе разработки целевого портфеля нашего бизнеса мы выделили 11 секторов для дальнейшего анализа:

1. Автомобильная промышленность;
2. Строительное, подъемно-транспортное оборудование;
3. Авиастроение, Космическая промышленность;
4. Судостроение;
5. Электродвигатели (кроме локомотивных);
6. Железнодорожное машиностроение;
7. Сельскохозяйственная и лесная техника, включая тракторы;
8. Энергетическое машиностроение;
9. Оборудование для металлургии;
10. Производство оборудования для химической промышленности;
11. Станкостроение.

На этом этапе менеджмент инициировал очередной совет директоров для согласования критериев, по которым можно было бы сделать окончательный выбор стратегических секторов развития РМ. Это может показаться сложным упражнением, но ошибки на стадии выбора ключевых направлений стоят впоследствии безумно дорого, поэтому мы крайне методично подошли к формированию портфеля нашего бизнеса.

В результате обсуждения было выделено два фундаментальных критерия: «**привлекательность сектора**» в целом и «**возможность наращивания стоимости бизнеса в секторе**».

В рамках первого критерия, «**привлекательность сектора**», были выделены следующие параметры оценки:

- конкурентоспособность и защищенность каждого сектора от импорта;
- наличие спроса на рынке и прогноз по скорости роста рынка, в том числе с учетом ситуации в отраслях-потребителях (темп роста сектора);
- прогноз изменения рентабельности EBITDA в секторе.

Опираясь на эти параметры, мы получили интегральную оценку привлекательности каждого сектора.

При оценке секторов по критерию «**возможность наращивания стоимости бизнеса**» преобладал экспертный анализ. Группа экспертов, используя три простых параметра (возможность купить активы ниже рынка, возможность быстро повысить их эффективность за счет наработанных инструментов и возможность продать позже дороже рынка), определила наличие недооцененных активов и уровень их недооцененности относительно рынка, а также потенциал для повышения их стоимости за счет более качественного управления и синергии в рамках портфеля РМ. В результате получилась интегральная оценка возможности прирастить капитал по каждому сектору.

После оценки секторов по выделенным на совете директоров критериям мы ввели третий дополнительный критерий и посмотрели на машиностроение с позиции инвестиционных аналитиков. В результате мы обнаружили, что в России преимущественно используются «понятнейшие» мультипликаторы, по которым оценивается большинство машиностроительных компаний, что делает секторы машиностроения, где мультипликаторы выше средних, недооцененными. При этом очевидно, что в долгосрочной перспективе мы придем к узкоспециализированным мультипликаторам. Поэтому, посмотрев на то, каковы они в мире, мы можем понять, в какую сторону будет развиваться оценка стоимости бизнеса по секторам, когда рыночные мультипликаторы российского машиностроения приблизятся к среднеотраслевым мультипликаторам в мире. Мультипликаторы мы использовали как третий критерий, дополнительный к «**возможности прирастить капитал**».

В результате всех этих интераций мы получили красивую матрицу с измерениями «**привлекательность сектора**» и «**возможность наращивания стоимости бизнеса**», которая давала четкое и очень наглядное понимание, чем, и с какими приоритетами, нам следует заниматься. С этими выводами и материалом мы пришли на совет директоров и в ходе бурного нелегкого обсуждения одобрили портфельную стратегию и отобрали 6 приоритетных секторов машиностроения, в которых мы стратегически будем отстаивать наши позиции.

Я не буду детально касаться вопроса «Как выиграть», или отраслевых и функциональных стратегий. Это вопрос для отдельной статьи. Скажу лишь, что процесс разработки

стратегии холдинга «Русские машины» от идеи до готового документа, одобренного советом директоров, занял 4 месяца и потребовал вложения усилий 3 менеджеров и команды консультантов около 15 человек.

По истечении 2,5 лет работы компании «Русские машины» следует сказать, что на данный момент это уже достаточно диверсифицированный крупный холдинг. «Русские машины» сегодня это:

1. Диверсифицированный машиностроительный холдинг с масштабом бизнеса на уровне 6,435 млн. долл. по результатам 2007 года;
2. Серьезный игрок на автомобильном рынке (21 завод, 20 в России, 1 в Великобритании);
3. Динамично развивающийся бизнес в секторе автомобильных компонент. «Русские машины» имеют дочернюю компанию в России (RM Systems), а также имеет совместный контроль компании «Магна». Последняя занимает третью позицию в мире по производству автокомпонентов, выручка за прошлый год – 25 млрд. долларов.
4. Перспективный игрок в секторе железнодорожного машиностроения (в 2007 г. было создано СП с холдинговой компанией ОАО «Вагоностроительная компания Мордовии»).

«Русские машины» также развивают авиационный бизнес, компания имеет компетенции в производстве военно-промышленной техники, прорабатываются эффективные сценарии входа в энергетическое машиностроение.

Резюме

В ходе разработки стратегии холдинга «Русские машины» мы не раз инициировали заседания совета директоров. Оглядываясь назад, прокомментирую взаимоотношения и взаимодействие совета директоров и менеджмента, и их роли в этом процессе.

Для меня в рамках разработки стратегии роль совета директоров заключается в помощи с определением миссии и стратегического фокуса, т.е. изначальных посылов, ожиданий относительно масштабов будущей компании и поля ее деятельности, а также определении набора ограничений или фильтров. Миссия и фильтры, далее этому совету директоров не следует вмешиваться. Далее этого поле ответственности менеджмента, который сам проведет детальный анализ рынка и бизнесов и, вернувшись к совету директоров, скажет: «На основе вводных, которые вы нам дали, имеет смысл действовать в следующих направлениях и предпринять следующие шаги».

В завершение отмечу, что приятно меня удивляет то, что один раз проделав эту работу, мы до сих пор следуем одобренной стратегии. И, несмотря на то, что рынок и институциональная среда отрасли машиностроения в России развиваются крайне динамично, стратегия все еще верна.

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМИТЕТАМ ПО АУДИТУ ПО ВЫБОРУ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА

**Д.К. Долотенкова, председатель правления ИПАР
Т.А. Бойко, исполнительный директор ИПАР**

В данной статье содержатся рекомендации комитетам по аудиту (КА) по выбору внешних аудиторов. Рекомендации разработаны для компаний с различной структурой собственности и основаны на действующем законодательстве, общих принципах выбора поставщиков (опыт Мирового Банка, ЕБРР) и 5-летнем практическом опыте Института Профессиональных Аудиторов по организации конкурсов и участию в конкурсных комиссиях по выбору аудитора.¹

Сразу оговоримся, что точка зрения авторов состоит в том, что комитеты по аудиту не должны выполнять функции конкурсной комиссии по выбору аудитора. Однако комитет по аудиту должен разрабатывать и обсуждать со всеми заинтересованными сторонами методологию проведения конкурса, а также вопросы договора с аудитором.

Комитет по аудиту при выборе внешнего аудитора выполняет следующие функции:

- подготовка пакета конкурсной документации;
- помощь в формировании Конкурсной комиссии;
- предоставление информации о прошлом аудиторе и о финансовой отчетности в необходимом формате;
- консультации во время проведения конкурса;
- помощь в оценке справедливой цены аудита;
- разработка проекта договора с аудитором.

Что необходимо делать до объявления конкурса

Определение круга поставщиков

В соответствии с действующим законодательством, к участию в конкурсе допускаются аудиторские организации, имеющие лицензии на осуществление аудиторской деятельности, отвечающие требованиям, установленным законодательством РФ². Необходимо иметь в виду, что для предприятий с долей государственной собственности есть ограничения в части требований, ограничивающих круг участников конкурса.

Организации, **доля государственной собственности** или собственности субъекта РФ в уставном

¹ При подготовке главы использован опыт ИПАР участия в 2000 конкурсных комиссиях в течение 5 лет в том числе в таких компаниях как «Роснефть», «Связьинвест», «Аэрофлот», «Концерн ПВО «Алмаз-Антей», «КАМАЗ», «Российский банк развития», «Международный аэропорт «Шереметьево», «РКК «Энергия», «Воркутауголь», «Алмазювелирэкспорт», МАК «Вымпел», Финансовая лизинговая компания, «Ростоппром», «Госкорпорация по ОВД», «Авиакомпания «Сибирь», «Аэропорт «Толмачево», «Всероссийский банк развития регионов» и др.

(складочном) капитале которой составляет не менее 25 процентов, не могут устанавливать требования иные кроме установленных статьей 4 ФЗ-119 «Об аудиторской деятельности».

В соответствии с Постановлением Правительства РФ № 706 от 30.11.05 г. ФГУП кроме требований, установленных законодательством в качестве дополнительных требований к участникам конкурса, могут предъявлять требования только в части опыта работы аудиторской организации в соответствующей отрасли или сфере деятельности.

Частные компании могут предъявлять дополнительные требования, например, к квалификации, отраслевого опыта работы (рекомендуется) и к деловой репутации аудиторской компании, требования наличия трудовых, финансовых и других ресурсов.

Требования к участникам конкурса, установленные организатором конкурса и включенные в состав конкурсной документации, должны быть едиными для всех участников конкурса.

Наиболее значимые условия отбора:

- Процесс квалификации аудиторских компаний должен позволять использовать полученные результаты на протяжении длительного времени.
- Информация о принципах и критериях квалификации аудиторских компаний должна публично раскрываться компанией-организатором конкурса.
- Критерии квалификации аудиторских компаний должны включать в себя требования к качеству, подтвержденному профессиональным сообществом.
- Критерий опыта работы на предприятиях данной отрасли является важным для последующего использования результатов аудита, и, в первую очередь, КА.

При объявлении конкурса организатор указывает дату, время и место его проведения, место приема заявок.

Выбор аудиторской организации для проведения ежегодной обязательной аудиторской проверки следует начать с **определения круга аудиторских компаний**, отвечающих необходимым требованиям.

Основные **характеристики для определения круга участников конкурса** — хорошая репутация, профессионализм аудиторов, рекомендации бизнес-партнеров, отраслевой опыт компании, стоимость услуг. Организатор конкурса может руководствоваться информацией, полученной из различных публичных источников.

Таковыми источниками информации об аудиторских компаниях являются отраслевые рейтинги, составляемые

известными периодическими изданиями. Например, рейтинговое агентство «Эксперт-РА», газета «Известия», журнал «Финансовые и бухгалтерские консультации». Рейтинг компании важная, но не единственная информация, так как она не учитывает показатель качества аудиторских услуг. Информация о качестве услуг может быть получена в профессиональных аудиторских объединениях. Именно они осуществляют контроль качества аудиторов и выдают им соответствующие сертификаты качества. Сертификаты могут быть востребованы организатором конкурса в подтверждение качества услуг претендентов.

Весомость представленных сертификатов зависит от авторитетности СРО, компетентности и принципиальности ее экспертов. Также в аудиторских СРО имеется открытая информация об опыте работы аудиторских организаций, их отраслевой специализации и пр.

Свидетельством профессионализма является опыт работы компании на рынке аудиторских и сопутствующих услуг с предприятиями различных отраслей и форм собственности, срок существования компании.

Знание отрасли — важный критерий при выборе аудиторов. Учет в каждой отрасли промышленности имеет свои особенности, и чем больше клиентов имеет аудитор в данной отрасли, тем лучше ему знакомы ее проблемы и тем быстрее он находит оптимальные варианты из разрешения.

Знание специфики регионального законодательства также может влиять на качество предоставляемых аудитором рекомендаций.

Большое значение при выборе аудитора имеет опыт проверок данного предприятия. В случае, когда одна и та же аудиторская организация оказывает услуги данному заказчику в течение нескольких лет, у нее появляется глубокое знание бизнеса компании, что позволяет аудиторам оказать услуги быстрее, дешевле и без потери качества. Частая смена аудитора приводит к росту сроков выполнения проекта и возникновению проблем, как у аудитора, так и у клиента, связанных с поиском и предоставлением информации и т.д.

Однако после акта Сорбейнса-Оксли все больше внимания уделяется вопросу периодической смены аудитора в целях недопущения его сговора с менеджментом. Здесь необходимо найти баланс оптимального количества лет, которое аудитор может оказывать услуги данному заказчику. Можно решить эту проблему путем регулярной смены команды профессионалов, задействованной в аудите данного предприятия.

² ФЗ № 119 «Об аудиторской деятельности», законодательство о конкурсах.

Основные условия конкурса

Конкурс должен быть открытым. Срок представления аудиторских заключений:

- по РСБУ – не позднее 30 марта года, следующего за отчетным;
- по МСФО – не позднее 31 мая года, следующего за отчетным.

Участник конкурса имеет право получать от конкурсного комитета исчерпывающую информацию об условиях и порядке проведения конкурса.

Порядок проведения конкурса

Конкурсная комиссия

Организатор конкурса формирует конкурсную комиссию и определяет ее председателя.

Главная проблема для акционеров, заинтересованных в результатах аудита, при проведении конкурса – конфликт интересов менеджмента и акционеров. Формально выбор аудитора осуществляется акционерами компании, однако зачастую менеджмент имеет возможность оказывать существенное влияние на это решение. Согласно этическим нормам, аудитор должен действовать абсолютно независимо и защищать интересы акционеров компании. Тем не менее для сохранения связи с клиентом недобросовестный аудитор может предпочесть интересы менеджмента.

Важная функция КА обеспечить защиту интересов акционеров при работе конкурсной комиссии, путем включения своего представителя в ее состав. Это может быть председатель или член КА, или любое другое лицо, выражающее интересы акционеров. Кроме представителей акционеров, сотрудников предприятия-организатора конкурса в состав конкурсной комиссии могут включаться представители органов государственной власти и других организаций. Например, представители федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по управлению федеральным имуществом на предприятиях с долей государственной собственности более 25% (для ФГУП – это обязательное требование), представители саморегулируемых организаций, осуществляющих контроль качества аудиторской деятельности и пр. Опыт показывает, что включение представителей аудиторских СРО помогает обеспечению выбора качественного аудитора и недопущению демпинга.

Извещение о конкурсе. Сбор заявок

После определения предприятием организатором даты проведения конкурса, на официальном веб-сайте Общества и в СМИ размещается извещение о времени, месте, форме, предмете проведения конкурса, в том числе о порядке оформления участия в нем, требованиях к участникам конкурса, порядке определения аудиторской организации, выигравшей конкурс, порядке и сроке объявления победителя.

Все этапы конкурса должны быть четко датированы, извещение должно содержать четкую хронологию процесса закупок, включая даты представления предложений, представления информации компанией-покупателем о принятых решениях, контрактации, сроки аудиторской проверки.

При выборе аудитора предприятиями, доля государственной собственности или собственности субъекта РФ в уставном (складочном) капитале которой составляет не менее 25 процентов, сроки определены *Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»*. При выборе аудитора ФГУП сроки определены *Постановлением Правительства РФ № 706 от 30.11.05г.*

Осуществление сбора заявок на участие в конкурсе и необходимых документов заинтересованных аудиторских организаций происходит в установленные сроки с даты размещения извещения о проведении конкурса на официальном веб-сайте организатора и в СМИ

Проверка формального соответствия аудиторской компании установленным организатором требованиям может осуществляться как предварительный отбор или в процессе оценки технического предложения. Несоответствие представленных документов установленной форме или комплектности зачастую является причиной отклонения заявки от участия в конкурсе.

В случае получения менее 2 заявок на участие в конкурсе организатор объявляет его несостоявшимся. Все заявки, полученные по истечении установленного срока, не рассматриваются, и возвращаются аудиторским организациям в нераспечатанном виде.

Аудиторским организациям, заинтересованным участвовать в конкурсе, должен быть ясен процесс принятия решения о выборе аудитора. Для обеспечения справедливого отбора организатор конкурса должен четко определить, на основании каких параметров он будет осуществлять выбор победителя, какие условия являются первичными, а какие вторичными по значимости при оценке конкурсных предложений. Практика показывает, что если конкурс вызвал интерес более 10 участников, целесообразно провести предконкурсную конференцию для аудиторов и ответить на их вопросы. Это позволит избежать претензий в дальнейшем.

Конкурсная документация

Конкурсная документация, направляемая организатором участникам конкурса, изъявившим желание участвовать в конкурсе, обычно включает в себя:

- инструкцию о подготовке конкурсного предложения, содержащую в том числе требования к ее оформлению;
- сведения об организации-заказчике как минимум согласно перечню:

1. Копия бухгалтерской отчетности за предыдущий отчетный год, в случае отсутствия бухгалтерской отчетности за предыдущий отчетный год – копии бухгалтерской отчетности за соответствующие кварталы предыдущего отчетного года.
2. Адреса филиалов и других обособленных подразделений организации.
3. Сведения о дочерних и зависимых обществах, показатели финансового положения и финансовые результаты деятельности которых являются существенными для финансовой (бухгалтерской) отчетности организации.
4. Численность работников организации (по трудовым и гражданско-правовым договорам).
5. Информация о наличии в организации системы специальных допусков.
6. Краткое описание основных направлений деятельности организации.
7. Сведения о степени компьютеризации ведения бухгалтерского учета.
8. Сведения об уплачиваемых организацией налогах и других обязательных платежах.
9. Сведения о проведенном обязательном аудите финансовой (бухгалтерской) отчетности организации за 3 предыдущих отчетных года, включая копии аудиторских заключений.
10. Примерные общие количественные характеристики имущества организации (количество инвентарных объектов основных – средств, номенклатурных номеров материально-производственных запасов, дебиторов, кредиторов и др.).
11. Сведения о страховании ответственности аудиторской организации.
12. Целесообразно запросить информацию о прохождении контроля качества и отраслевом опыте аудитора.

- порядок подачи конкурсного предложения, сведения о месте и сроке подачи;
- сведения о месте, дате и времени вскрытия конвертов с конкурсными предложениями;
- порядок вскрытия конвертов и рассмотрения конкурсных предложений;
- критерии оценки;
- техническое задание;
- существенные условия договора на оказание аудиторских услуг;
- другие установленные организатором конкурса требования.

Продолжение читайте в следующем номере журнала «Независимый директор».

Практика корпоративного управления ООО «Буровая компания «Евразия»

«Буровая Компания «Евразия» является обществом с ограниченной ответственностью, однако уровень ее корпоративного управления соответствует лучшим практикам, реализуемым в открытых акционерных обществах, что является примечательным фактом. Журнал «Независимый директор» решил расспросить Дмитрия Тимонина, вице-президента по правовому обеспечению ООО «БКЕ» о практике работы и системе корпоративного управления компании.

Дмитрий, опишите, пожалуйста, конкурентную среду и преимущества ООО «Буровая Компания «Евразия» (БКЕ)?

Дмитрий Тимонин: Конкурентный рынок в области нефтегазового сервиса только формируется. С одной стороны, многие добывающие нефтяные компании, имеющие в своем составе сервисные подразделения, производят их выделение в самостоятельные компании, с другой стороны, на российский рынок выходят независимые частные нефтяные компании, в том числе иностранные. Поэтому конкуренция на нефтесервисном рынке в ближайшее время будет усиливаться. По итогам 2007 года доля БКЕ на рынке эксплуатационного бурения более 25%.

Среди независимых нефтесервисных компаний бурением занимаются ЗАО «ССК», ООО «СГК», группа компаний «Северная экспедиция», группа компаний «Интегра». Последняя имеет более широкую нишу на рынке нефтегазового сервиса. «Интегра» занимается геофизическим сервисом, машиностроением, т.е. бурение является одним из направлений ее деятельности. Наша компания специализируется на строительстве и ремонте скважин, производит работы по полному циклу строительства скважин. Среди независимых буровых компаний БКЕ является крупнейшей.

По производственным показателям нашу компанию можно сравнить с одним из самых мощных буровых предприятий отрасли – буровым подразделением АО «Сургутнефтегаз». Например, с января 2008 г. БКЕ бурит больше, чем АО «Сургутнефтегаз». Компании имеют схожие производственные показатели, но работают в различных географических условиях. Буровые мощности АО «Сургутнефтегаз» сконцентрированы на близко расположенных по отраслевым меркам месторождениях. БКЕ ведет работы от глубокого Севера до Юга, в регионах с принципиально разными инфраструктурными, климатическими и геологическими условиями, требующими различных технологических решений и оснащенности.

Говоря об основных сильных сторонах БКЕ, прежде всего следует отметить, что самым главным преимуществом и ценностью является квалифицированный персонал, который имеет значительный опыт работы

в отрасли. Сегодня в БКЕ больше 16 тысяч сотрудников, которые демонстрируют свое отношение к компании ежегодным неуклонным ростом производственных показателей. Устойчивое положение БКЕ на рынке, также обеспечивают значительные производственные мощности БКЕ и инвестиционная политика собственников БКЕ, которая позволяет модернизировать и обновлять производственные мощности, внедрять в производство самые современные технологические стандарты. Эти преимущества обеспечили БКЕ рост по производственным показателям за три года более чем в 2,5 раза.

В каких регионах у компании есть производственные мощности?

Д.Т.: На данный момент у БКЕ 5 филиалов. Один специализируется на производстве капитального и подземного ремонта скважин и четыре занимаются бурением. Пермский филиал работает с Уральским регионом, Нижневолжский филиал охватывает Поволжье, Усинский филиал – северный регион и Западно-Сибирский филиал – Западную Сибирь. Также компания очень активно участвует в развитии бизнеса группы за пределами России, в СНГ. Можно отметить успешный проект в Казахстане, запущенный два года назад, есть интерес и к развитию бизнеса в других среднеазиатских регионах.

Каковы цели и задачи компании и чем они продиктованы?

Д.Т.: Наш бизнес подвержен сильным колебаниям, связанным с изменениями цен на нефть. Сегодня спрос на буровые услуги больше, чем когда-либо. В данный момент становятся рентабельными те проекты, которые раньше таковыми не были, плюс отложенные объемы по разведке, которые больше чем 10 лет не выполнялись в объеме, необходимом для обеспечения воспроизводства минерально-сырьевой базы. Это все сейчас наверстывается и создает очень большой спрос на бурение, который уже сложно удовлетворить. Поэтому задача ближайшего времени – полное выполнение программы наших заказчиков по бурению, а также повышение эффективности производства и увеличение нашей доли на рынке. В более долгосрочной перспективе – выход БКЕ в новые регионы с большими запасами углеводородного сырья.

Почему несмотря на то, что требования к деятельности общества с ограниченной ответственностью менее строгие, чем к открытому акционерному обществу, БКЕ стремится придерживаться высоких стандартов корпоративного управления?

Д.Т.: Система корпоративного управления позволяет использовать лучшие методы управления, учитывает интересы клиентов, работников, акционеров и позволяет эффективно управлять компанией для достижения ее целей. Методы и система корпоративного управления – инструменты повышения стоимости компании, что вписывается в бизнес-стратегию БКЕ. Основные подходы к управлению сформулированы в Положении о системе управления, принятом компанией в сентябре 2006 г.

16 тысяч сотрудников, 5 филиалов – довольно сложная система. Каким образом обеспечивается прозрачность, выполнение норм и требований корпоративного управления на всех уровнях?

Д.Т.: Разделю ответ на две части. Управление непосредственно производственным процессом осуществляется на буровых, в филиалах, в экспедициях. Собственно, там корпоративные функции не выполняются, но они реализуются опосредованно через производственные задания, конкретные показатели и систему контроля, установленную на корпоративном уровне.

Процедуры управления, установленные законодательством и признаваемые бизнес-сообществом, реализуются в компании на 4 основных уровнях. Общее собрание участников, совет директоров, правление и возглавляющий его президент, т.о. воспроизводится структура органов, присущая публичным компаниям и не всегда применяемая ООО.

Наиболее важные вопросы деятельности БКЕ, отнесены к компетенции общего собрания участников, в пределах, установленных ФЗ-14.

Роль совета директоров в том, чтобы сбалансировать интересы регулярного менеджмента и акционеров. Это наблюдательный орган, который обеспечивает связь всех интересов и координацию всех процессов внутри компании, контролирует эффективность деятельности исполнительных органов управления и определяет стратегию развития. Компанию мы не понимаем как просто отдельный интерес бизнеса, производства или просто интересы акционеров. Поэтому ключевую роль в управлении БКЕ играет совет директоров. Качественный уровень работы совета директоров обеспечивается присутствием в составе совета семи директоров, имеющих значительный опыт развития бизнеса, в том числе в международных проектах, директоров обладающих глубокими знаниями в нефтегазовой сфере. В совете работают иностранные директора, поэтому он функционирует с учетом стандартов деятельности советов директоров западных компаний. Совет директоров имеет сложную организацию, в его составе сформированы четыре комитета. Деятельность совета в целом, его комитетов и всех членов совета обеспечивается председателем совета, должность которого вот уже четыре года занимает Александр Юльевич Джапаридзе.

В правление входят 11 человек, высшие руководители компании, возглавляет правление – президент БКЕ – Богачев А.Н., который также является единоличным исполнительным органом компании, в компетенцию которого входят вопросы оперативного управления компанией.

Все корпоративные решения реализуются через систему этих четырех органов в соответствии с распределением и делегированием полномочий, определенных в уставе и основных корпоративных документах.

Какова роль правления?

Д.Т.: Правление не занимается повседневным управлением компанией, а рассматривает вопросы, входящие в компе-

тенцию различных функциональных блоков, наиболее важные производственные вопросы, утверждает нормативные документы компании, готовит бюджет, бизнес-план и инвестиционные программы для утверждения советом директоров. Коллективная система управления такими вопросами наиболее полно соответствует стандартам управления публичными компаниями, позволяет снизить риски ошибок управленческих решений, повысить качество и сократить время принятия решений по вопросам, смежной компетенции различных функциональных блоков. Работа правления разгружает президента, позволяя ему более полно заниматься вопросами взаимодействия с филиалами и внешней средой – государственными органами и контрагентами. В то же время президент получает в свое распоряжение важный управленческий инструмент, систему сбалансированных и ответственных решений коллективного органа, основанных на мнении высших руководителей.

Какова структура акционерной собственности компании?

Д.Т.: Акции Eurasia Drilling Company Limited (EDC), в структуру которой входит БКЕ, котируются на Лондонской бирже. В ноябре 2007 года был сделан дополнительный выпуск акций, порядка 20%, которые были размещены на LSE, котировки акций EDC ведут себя неплохо несмотря на то, что ситуация на рынке не очень хорошая. Корпоративная структура владения БКЕ обеспечивает учет в деятельности БКЕ интересов всех стейкхолдеров, включая интересы инвестиционного сообщества и биржи. Компания не может действовать иначе, и поэтому мы считаем, что система управления должна быть адекватной этой ситуации, когда существуют группы интересов в отношении деятельности нашей компании.

БКЕ входит в состав EDC, акции которой размещены на Лондонской фондовой бирже. Каким образом система управления Вашей компании вписана в систему корпоративного управления группы в целом?

Д.Т.: БКЕ в группе EDC выполняет функции оператора наземного бурения, наша конечная материнская компания – EDC, является холдинговой и сама непосредственно операций не ведет. БКЕ полностью включена в систему корпоративного управления материнской компании. Корпоративный контроль осуществляется через акционерные решения и участие в совете директоров БКЕ директоров компаний, входящих в группу, а также применение в БКЕ стандартов и правил, выработанных на уровне материнской компании. Вот как работает связка БКЕ – EDC в области политики нераскрытия инсайдерской информации. Несмотря на то, что у БКЕ есть свой документ, регулирующий эти вопросы, он полностью включает в себя политику, выработанную на уровне материнской компании и следующую требованиям регулятора – Лондонской фондовой биржи.

А каким образом осуществляется связь совета директоров и правления БКЕ?

Д.Т.: В БКЕ существуют процедуры, одобренные корпоративными решениями, обеспечивающие взаимодействие

этих двух органов управления. В частности, коммуникация обеспечивается формализованными требованиями к подготовке материалов, к регулированию процесса инициирования вопросов, к вынесению вопросов на рассмотрение совета директоров. Эти регламенты обеспечивают должное взаимодействие совета директоров и правления. Кроме того, хотя в компании формально не закреплена функция корпоративного секретаря, она, безусловно, реализуется. В частности, я являюсь одновременно вице-президентом по правовому обеспечению, а также секретарем совета директоров и правления. В данном случае, совмещение этих функций дает дополнительный канал коммуникаций между исполнительным и надзорным органами управления, позволяет профессионально соблюдать корпоративные процедуры, сокращает время на реагирование при раскрытии информации.

На заседания совета приглашаются президент и те члены правления, в компетенции которых вопросы, которые могут рассматриваться на этом совете директоров. Менеджеры не имеют права голосовать, но участвуют в дискуссии, дают необходимые пояснения и могут аргументировать свою позицию. И тем самым обеспечивают эффективную работу совета.

Сколько проходит заседаний совета директоров в год?

Д.Т.: Очных – 1-2, заочных – более 10. Это очень интенсивная работа. Например, в 2007 г. советом директоров рассмотрено и принято решений более чем по 40 вопросам.

Вы упомянули о том, что в составе совета директоров БКЕ есть независимые директора. Кто они, и почему именно этих людей компания пригласила?

Д.Т.: Компания заинтересована в том, чтобы в работе совета директоров принимали участие самые компетентные лица. Нужно сказать, что БКЕ строит свою корпоративную систему, только начиная с 2005 года, поэтому у компании еще нет устоявшихся традиций. Мы только начинаем развивать эту структуру. Есть некоторые тенденции, и одна из них – обязательное присутствие независимых директоров в совете. Сегодня их двое: Владимиров А.И. и Петраков В.Л.

Владимиров Альберт Ильич – ректор РГУ Нефти и газа им. И.М. Губкина. Это человек, который очень хорошо знает отрасль. Он признанный ученый, имеющий государственные и общественные награды. Его участие в работе совета директоров в качестве независимого директора позволяет БКЕ иметь экспертизу и получать указания на стратегически верные направления деятельности, которые компания принимает к исполнению и тем самым обеспечивает собственную конкурентоспособность.

Петраков Валерий Леонидович имеет большой опыт работы в отрасли, очень хорошо знает бизнес – заслуженный и известный в отрасли человек. Недавно он получил правительственную награду за открытие месторождений. Его опыт, безусловно, очень важен для БКЕ.

БКЕ поддерживает научно-исследовательскую деятельность?

Д.Т.: Наша компания непосредственно не занимается научной деятельностью, но активно взаимодействует с научно-исследовательскими институтами, для которых мы являемся базой в продвижении новых научных разработок и источником научной информации. Также мы работаем в тесном контакте с компаниями, которые ведут исследования и внедряют научные разработки. Например, с производителями бурового оборудования, которые предлагают все более сложные агрегаты и механизмы с использованием самых последних достижений научных исследований.

Производственные процессы при строительстве скважин отличаются высокой сложностью, траектория скважин никогда не бывает прямой, работы ведутся на глубине более 3 тысяч километров и нередко в условиях, когда на поверхности земли минус 50 градусов. Причем сложность строительства скважин все возрастает, а заказчики в последнее время все больше отдают предпочтение строительству таких сложных скважин, с использованием с наклонно-направленного бурения и

горизонтальными окончаниями стволов. Для удовлетворения самых взыскательных требований заказчиков БКЕ ориентируется на современные научные разработки и технологии, благодаря этому доля сложных скважин в портфеле наших заказов растет.

Обеспечивает эту специфическую функцию в БКЕ подразделение, которое занимается технологиями, и в виду особой ее значимости в правлении присутствует вице-президент по технологиям В.С.Сабирзянов. Одним из значимых документов, принятых правлением, является программа технологического перевооружения компании, в которой обозначены также сферы взаимодействия с научными институтами. Знание и применение передовых технологий и результатов научных исследований – вопрос выживаемости компании в современных условиях.

Какие действия реализует БКЕ в сфере социальной ответственности?

Д.Т.: Вопросы социальной ответственности находятся в постоянном поле зрения нашей компании. Документы, регламентирующие вопросы социального обеспечения,

Краткая характеристика компании

ООО «Буровая компания «Евразия» (БКЕ) – крупнейшая независимая буровая компания России, специализирующаяся на строительстве и ремонте нефтяных и газовых скважин всех назначений. БКЕ ведет буровые работы на лицензионных участках ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпром нефть», ТНК-ВР и других нефтегазовых компаний. По количеству пробуренных метров БКЕ занимает лидирующее положение на сервисном рынке нефтегазовых услуг. Производственные мощности БКЕ сосредоточены в Западно-Сибирском, Волго-Уральском, Тимано-Печорском регионах.

ООО «БКЕ» начинает свою историю с конца 2004 г., когда было приобретено в результате выделения ОАО «ЛУКОЙЛ» буровых активов. БКЕ входит в группу компаний Eurasia Drilling Company Limited (EDC). Глобальные депозитарные расписки EDC котируются на Лондонской фондовой бирже (LSE) с 2007 г.

В 2007 г. БКЕ получена чистая прибыль более 150 млн. долларов США. Объем выручки составил около 1 400 млн. долларов США. В 2007 г. пробурено 3 млн. 268 тыс. метров горных пород. Рост объемов по сравнению с 2006 годом составил 31%, или 770 тыс. метров. Заказчикам сданы 1 162 скважины.

EDC выполняет требования к порядку корпоративного управления и раскрытию информации, определенные правилами Лондонской фондовой биржи, а также применимыми нормами права Великобритании и США.

БКЕ как компания группы EDC участвует в процессе раскрытия информации по стандартам LSE. Для регулирования процесса совет директоров принял политику раскрытия информации.

Компетенция по управлению компанией распределена между общим собранием участников, советом директоров, правлением и президентом.

Совет директоров утверждает бизнес-планы деятельности ООО «БКЕ» на год, предварительно рассматривает годовые отчеты и рекомендации по распределению прибыли, определяет политику в области оплаты труда, премий и компенсаций, принимает решения о совершении Обществом наиболее существенных сделок, за исключением крупных сделок и сделок с заинтересованностью, отнесенных к компетенции общего собрания в соответствии с законодательством. Порядок формирования, статус членов совета директоров, компетенция и порядок работы определены Уставом и Положением о совете директоров, принятыми общим собранием.

В данный момент в составе совета директоров работает 4 комитета.

Комитет по стратегическому планированию создан с целью повышения эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе. К компетенции Комитета относится содействие определению стратеги-

регулярно рассматриваются правлением и советом директоров БКЕ. Компанией утверждены программы по негосударственному пенсионному обеспечению и добровольному медицинскому страхованию сотрудников.

Профсоюзная организация БКЕ находится в постоянном контакте с администрацией, принимает активное участие в обсуждении социальной политики компании. В результате сотрудничества с профсоюзной организацией был разработан и принят долгосрочный коллективный договор. Тесные отношения с профсоюзной организацией входят в сферу интересов компании и повышают уровень нашей социальной ответственности. Долгосрочный договор, на наш взгляд, предоставляет дополнительные гарантии деятельности профсоюзной организации БКЕ и дает коллективу больше уверенности в завтрашнем дне и возможность сосредоточиться на производственных вопросах.

Следует отметить приверженность БКЕ соблюдению правил и норм промышленной безопасности и охраны окружающей среды. Существуют довольно жесткие отраслевые требования, устанавливающие правила безопасности на производстве и охраны окружающей среды, которые БКЕ, безусловно, полностью выполняет.

ческих целей деятельности Общества, разработке приоритетных направлений его деятельности, рассмотрение стратегии развития Общества в долгосрочной перспективе и среднесрочной перспективе; оценка эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе и выработка рекомендаций совету директоров по корректировке существующей стратегии развития Общества, исходя из необходимости увеличения эффективности деятельности Общества с учетом тенденций на товарных рынках и рынках капитала, результатов деятельности Общества и его конкурентов, а также других факторов; выработка рекомендаций по дивидендной политике Общества (по согласованию с Финансовым Комитетом совета директоров) и рассмотрение иных вопросов стратегического развития Общества.

Финансовый комитет рассматривает кредитные договоры, договоры займа, залога, поручительства и иные сделки, решение о совершении которых Обществом относится к компетенции совета директоров; рассматривает финансовую отчетность, Бизнес-планы и бюджеты Общества, инвестиционные программы и иные документы, касающиеся доходов и расходов Общества и подлежащие утверждению советом директоров; решение вопросов в области финансовой политики Общества и иных вопросов, переданных на рассмотрение Комитета советом директоров или председателем совета директоров.

Признавая социальную ответственность бизнеса, наша компания приняла программу по обеспечению безопасности труда и охране окружающей среды, предусматривающую расходы на программу сверх установленных государством норм. Следуя практике передовых международных буровых компаний, БКЕ прошла сертификацию по международным стандартам ISO 14001 и OHSAS 18001, которые формулируют дополнительные требования в области охраны труда и окружающей среды, сверх установленных национальными стандартами.

Мы стараемся соответствовать принципам работы публичных компаний в области корпоративного управления. Это дает конкурентное преимущество, дополнительные гарантии, прежде всего для персонала. БКЕ видит свою ответственность и перед более широкими слоями общества, компания ведет деятельность по благотворительности и спонсорству. Правлением принята политика, регулирующая данные вопросы, в структуре БКЕ сформированы органы, которые и реализуют эту деятельность. Компания спонсирует проекты во всех регионах присутствия и по этим вопросам работает в тесном контакте с местными органами власти.

В компетенцию **Компенсационного комитета** входит предварительное одобрение размеров ежемесячного вознаграждения руководящих работников Общества; доплат и премий, выплачиваемых работникам Общества, увеличения размеров оплаты труда и осуществления иных выплат сверх утвержденного фонда оплаты труда; размеров индексации фондов оплаты труда в целом по Обществу и его структурным подразделениям.

Комитет по аудиту производит оценку кандидатур аудитора Общества; рассматривает заключения аудитора, в том числе относительно достоверности данных, содержащихся в годовой бухгалтерской отчетности Общества, и готовит рекомендации о возможном предварительном утверждении советом директоров годового отчета и годового бухгалтерского баланса Общества; оценивает эффективность действия процедур внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности Общества и готовит предложения по их совершенствованию; информирует совет директоров о выявленных нарушениях порядка ведения бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности Общества.

С целью соблюдения прав участника и для обеспечения эффективной работы совета директоров ООО «БКЕ» предоставляет информацию участнику и членам совета директоров в форме годовых, а также промежуточных отчетов о деятельности Общества, пояснительных записок по вопросам, выносимым на рассмотрение, и иных справочных материалов.

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

- Г-н Ахмедов Б.Ф.**, начальник отдела проектного и корпоративного финансирования, ЗАО «Группа компаний СОК» (Самара)
- Г-н Ахметшин И.М.**, член правления КМБ-Банк, банк группы «Интеза Санпаоло» (Москва)
- Г-н Байнов И.С.**, директор, ООО «Сталь-сервис» (Екатеринбург)
- Г-н Балаганский С.П.**, советник президента, АКБ «Новикомбанк» (Москва)
- Г-жа Белинская О.И.**, независимый финансовый консультант (Москва)
- Г-н Белых Е.Н.**, коммерческий директор, ЗАО «Металл-Электро» (Новокузнецк)
- Г-н Волков Б.В.**, директор по комплексному управлению рисками, ООО «Аон Рус – Страховые брокеры» (Москва)
- Г-н Викторов П.П.**, директор по внутреннему аудиту, «СТС Media Inc» (Москва)
- Г-н Голованов А.А.**, директор по развитию, ООО «Модуль-Электро» (Санкт-Петербург)
- Г-н Головченко А.В.**, генеральный директор, ООО «Энсо» (Москва)
- Г-н Дмитриев М.М.**, независимый консультант в области обеспечения комплексной безопасности бизнес-процессов (Москва)
- Г-жа Жаксыбай А.**, корпоративный секретарь, КазМунайГаз (Астана)
- Г-жа Зоря Е.А.**, руководитель исполнительного секретариата, Universal Bank Ukraine
- Г-н Иванов С.А.**, руководитель управления инвестиционных программ, ЗАО «Группа компаний СОК» (Самара)
- Г-н Кузнецов Д.В.**, руководитель департамента корпоративного управления, ЗАО «Группа компаний СОК» (Самара)
- Г-жа Кузнецова А.В.**, генеральный директор, Eurostands (Брюссель)
- Г-н Лапшин В.С.**, заместитель генерального директора, ООО «Аон Рус – Страховые брокеры» (Москва)
- Г-н Лукашев И.К.**, председатель совета директоров, ЗАО «Икс-Фит Групп» (Москва)
- Г-жа Мажаровская Ю.О.**, руководитель департамента корпоративно-правовой работы, ОАО «Сибирская Угольная Энергетическая Кампания»
- Г-н Маргам Н.С.**, директор, ООО «Маркомп–Консалтинг» (Москва)
- Г-жа Путько А.В.**, директор по финансовой отчетности, «СТС Media Inc» (Москва)
- Г-н Родионов И.В.**, старший менеджер, «Эрнст энд Янг» (Москва)
- Г-н Самохвалов А.Ф.**, член совета директоров, «Сибур», «Ижорские заводы», Уралмашзавод»
- Г-н Северилов А.В.**, генеральный директор, УК «Независимые директора» (Москва)
- Г-н Сироткин А.В.**, менеджер по продукту, ООО «Техно Альянс» (Моск. обл.)
- Г-жа Скобина Т.Г.**, исполнительный директор, ООО «Компания Ай-Ти-Си» (Новосибирск)
- Г-н Солдатенков С.В.**, генеральный директор, ОАО «Мегафон» (Москва)
- Г-н Стилвел П.**, директор, Seagull Financial Services Ltd» (Лондон)
- Г-н Тоганян В.С.**, председатель совета директоров, ЗАО «Евразийская медиа группа» (Москва)
- Г-н Фролов А.В.**, вице-президент, ЗАО «Группа компаний СОК» (Самара)
- Г-жа Чапала М.Г.**, председатель совета директоров, ЗАО «Группа компаний Развитие» (Киев)
- Г-н Чикиткин А.Ю.**, управляющий директор, New Age Technologies (Астана)
- Г-н Чистов А.Е.**, директор департамента внутреннего аудита, «Группа компаний ПИК» (Москва)
- Г-н Чувыкин М.А.**, старший менеджер по внутреннему аудиту, «СТС Media Inc» (Москва)
- Г-н Чудаев А.В.**, начальник департамента развития и управления инвестициями, ОАО «ОГК-2» (Москва)
- Г-жа Шварц М.**, управляющий директор, FinMark Strategy Partners LLS (Лондон)

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.