

СОДЕРЖАНИЕ:

Персона

Кризис доверия – корпоративное управление как часть решения проблемы

с. 1

Новости АНД

с. 2

Наши проекты

с. 3

События

Национальная премия «Директор года» 2008

с. 4

Независимые директора в госкомпаниях: критерии, ожидания, риски

с. 8

Актуальный вопрос

Коллективный портрет независимого директора и практика корпоративного управления в России

с. 9

Мнение эксперта

Рекомендации комитетам по аудиту по выбору внешнего аудитора

с. 16

Возможности

Страхование ответственности членов советов директоров как эффективный механизм защиты активов в условиях финансовой нестабильности

с. 18

Новые члены АНД

с. 20

Кризис доверия – корпоративное управление как часть решения проблемы



Мишель Мур, партнер, руководитель группы по оказанию услуг в области корпоративного управления, управления рисками и обеспечения соответствия законодательным требованиям и стандартам PricewaterhouseCoopers

Нестабильная ситуация на мировом и российском рынке, безусловно, меняет систему приоритетов и координат, в которых работает бизнес. То, что было важно вчера, уходит на второй план, то, что казалось незначительным, становится большой проблемой.

Одной из ключевых проблем сегодняшнего времени стал кризис доверия. И регуляторам, и бизнесу, предстоит многое сделать, чтобы этот кризис доверия преодолеть. Но не стоит забывать о том, что основательный фундамент под институт доверия уже давно заложен и продолжает строиться из таких «кирпичиков», как корпоративное управление, прозрачность, отчетность. Нужно признать, что такие страны и регионы, как США, Великобритания, Европа, ушли далеко вперед в области регулирования корпоративного управления и связанных областей, и его внедрения на практике. Именно поэтому в период нестабильности на рынке российскими компаниям важно для сохранения конкурентоспособности, прежде всего в борьбе за инвестиции, капитал, задуматься о соответствии мировым стандартам. Для иностранных инвесторов, которые в настоящей ситуации на рынке будут являться одним из основных источников для финансирования, прозрачность потенциального объекта инвестиций актуальна как никогда.

Компаниям, которые намерены соответствовать стандартам корпоративного управления необходимо, прежде всего, разграничить функции руководства и управления, а это по-прежнему представляет сложность для российских компаний. Несмотря на то, что количество независимых директоров в России за последние годы выросло в разы, компании все еще не слишком охотно приглашают директоров со стороны. Весьма частым явлением остаются компании, построенные по принципу «семейного бизнеса», или крупные корпорации, в которых власть сосредоточена в руках одного сильного руководителя.

Возникает естественный вопрос: какие шаги должны предпринять компании, чтобы достичь соответствия мировым стандартам корпоративного управления? Руководство компаний должно обратить внимание на четыре аспекта — организационную структуру, управление рисками, информационное взаимодействие и оценку деятельности.

Этап 1. Оптимизация структуры

Проведение аудита структуры управления — первый шаг к реорганизации корпоративного управления. Компаниям, целью которых является создание качественной системы корпоративного управления, следует уделить внимание нескольким основным элементам, в том числе:

- разделению полномочий руководства и наблюдательного совета;
- учреждению независимых комитетов, в том числе комитетов по аудиту, раскрытию информации, оплате труда и назначениям на должность;
- созданию независимой функции внутреннего аудита, подотчетной комитету по аудиту, а не финансовому директору компании.

Этап 2. Определение параметров приемлемого риска

Надежные процедуры управления рисками и системы контроля на уровне компании являются неременным условием качественного управления. Однако сначала необходимо силами наблюдательного совета и руководства определить уровень финансового, операционного, налогового и юридического риска, приемлемого для компании.

Только это поможет адекватно оценить, какую стратегию внутреннего контроля и внутреннего аудита необходимо внедрить в данной компании.

Этап 3. Организация руководства «сверху вниз» и непрерывное информационное взаимодействие

На начальном этапе наблюдательный совет и руководство должны определиться с задачами в сфере корпоративного управления и донести их до всех сотрудников компании.

Информационное взаимодействие с заинтересованными сторонами за рамками компании также имеет большое значение. Например, президент и высшее руководство одной из крупнейших российских нефтяных компаний весьма успешно решают задачи информационного взаимодействия по вопросам охраны здоровья и техники безопасности, а также внутреннего контроля и официальных программ по противодействию коррупции. Эта компания также активно участвовала в мероприятиях в рамках Международного форума лидеров бизнеса, направленных на повышение стандартов ведения бизнеса в России. Это в значительной мере способствовало повышению доверия к бренду компании.

Принесло ли это какие-либо конкретные результаты: например, повышение котировок акций? Эффект от этих усилий сложно измерить. Тем не менее, можно предположить, что при отсутствии программы корпоративного управления кредитный рейтинг вашей компании будет ниже, чем при наличии такой программы. От этого напрямую зависит стоимость капитала.

Новости АНД

26 ноября 2008 г. Ассоциация независимых директоров и консультационно-аудиторская сеть фирм **PricewaterhouseCoopers** объявили имена победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2008.

Торжественная церемония награждения лауреатов и победителей Национальной премии «Директор года» 2008 состоялась в Особняке Петра Смирнова. Мероприятие посетили более 300 человек.

Подробнее на стр. 4.

11 ноября 2008 г. вышел в свет сборник статей «**Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес**», подготовленный Ассоциацией независимых директоров.

Сборник обобщает опыт российских предпринимателей и включает материалы, посвященные рассмотрению вопросов корпоративного управления актуальных для собственников и топ-менеджеров средних и малых компаний.

В издании представлены статьи топ-менеджеров и владельцев компаний: «Центр корпоративного развития АНД», ГК Genser, «Ростик Групп», «Русские машины»,

«Альфа Персонал», Green Street, Sky Express, ПО «ГАМ-МИ», «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», «Гермопласт-Холдинг», «Линукс Инк».

29 октября 2008 г. Ассоциация независимых директоров провела расширенное заседание Клуба директоров, посвященное теме: «**Вознаграждение топ-менеджеров и членов советов директоров: мотивационные планы, вознаграждение акциями и опционами**».

В рамках круглого стола обсуждались принципы и механизмы вознаграждения топ-менеджеров и членов советов директоров компаний, зависимость систем мотивации от структуры целей и этапа жизненного цикла компании, вопросы страхования рисков и влияния финансового кризиса на изменение мотивационных планов.

9 октября 2008 г. состоялся круглый стол, в рамках Программы «**Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес**».

На круглом столе были рассмотрены три темы: «Привлечение финансирования для развития бизнеса», «Слияния и поглощения: противостояние рейдерским атакам», «Где и зачем учиться предпринимателю».

Этап 4. Регулярная оценка

Комитет по аудиту должен ежегодно оценивать процедуры корпоративного управления и, в случае каких-либо сомнений, обращаться к внешнему эксперту по оценке. Не все процедуры требуют ежегодной оценки. Вместо этого целесообразным представляется рассмотрение отдельного комплекса процессов, таких как анонимная система информирования руководства о нарушениях или кодекс этического поведения.

В то время как корпоративное управление в основном остается приоритетом в совете директоров западных компаний, мы видим, что российские компании начинают понимать важность этого аспекта при управлении бизнесом. Ожидается, что в ближайшие два года они приложат значительные усилия в сфере корпоративного управления, в особенности в свете потребности в инвестициях в связи с последними событиями на международных финансовых рынках.

Информация о мероприятии и материалы круглого стола размещены на сайте www.nand.ru.

24 сентября 2008 г. Ассоциация независимых директоров при поддержке Ассоциации Европейского бизнеса провела расширенное заседание Клуба директоров, посвященное теме: «**Независимые директора в госкомпаниях: критерии, ожидания, риски**».

На заседании обсуждались критерии и механизмы номинации и отбора независимых директоров в советы директоров госкомпаний, ожидания относительно результатов работы независимых директоров в госкомпаниях как со стороны государства, так и со стороны представителей профессионального сообщества, рассматривались вопросы оформления отношений с независимыми директорами, систем вознаграждения членов советов директоров в госкомпаниях и риски, которые несут как независимые директора, так и государство.

Подробнее на стр. 8.

Институт корпоративных директоров Ассоциации независимых директоров

К началу делового сезона 2009 г. Институт корпоративных директоров Ассоциации независимых директоров разработал плотный график проведения тренингов и семинаров для членов советов директоров и топ-менеджеров компаний.

Предлагаем читателю ознакомиться с тем, какие программы запланированы к проведению в ближайшие шесть месяцев.

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

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

Расписание программ Института корпоративных директоров на первое полугодие 2009 г.

Дата	Название программы
27–28 января	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров. Собственник и менеджер: роли в условиях финансового кризиса»
24–25 февраля	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров»
17–18 марта	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров»
3–4 апреля	Бизнес-тренинг «Роль корпоративного директора в листингуемых компаниях». Совместный проект с Британским институтом директоров.
20 апреля	Программа «Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес». Круглый стол.
21–22 апреля	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров»
19–20 мая	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров»
22–23 мая	Первый цикл программы Chartered Director
16–17 июня	Бизнес-тренинг «Эффективный собственник и работа совета директоров»

Национальная премия «Директор года» 2008

26 ноября 2008 года Ассоциация независимых директоров и аудиторско-консультационная сеть фирм PricewaterhouseCoopers объявили имена победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2008 г. Торжественная церемония награждения победителей и лауреатов премии состоялась в Особняке П. Смирнова.

Национальная премия «Директор года» была учреждена в 2006 году Ассоциацией независимых директоров при поддержке аудиторско-консультационной сети фирм PricewaterhouseCoopers.

Премия призвана отметить личный вклад директоров в развитие систем корпоративного управления компаний, способствовать внедрению и распространению высоких стандартов и лучших практик корпоративного управления на территории РФ.

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

В 2008 году в число компаний-спонсоров премии вошли: ОАО «ВымпелКом» (генеральный спонсор), ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания», ОАО «Газпром нефть», ООО «Буровая компания «Евразия», Корпорация «Аон», ЗАО «Банк Зенит», ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания», Board Solutions.

Информационную поддержку проекта осуществляли РБК (генеральный медиапартнер), Business FM (генеральный информационный партнер), Russia Today (генеральный медиаспонсор), Прайм-ТАСС, Финам, ФК Новости, DP Money.

Значительную работу по проведению отбора победителей и лауреатов конкурса Национальной премии «Директор года» 2008 г. проделал экспертный совет премии.

26 ноября 2008 г. в Особняке П. Смирнова собралось свыше 300 членов Ассоциации независимых директоров и гостей, представителей российских и транснациональных компаний и организаций.

Вручить награды и поздравить победителей конкурса Национальной премии «Директор года» приехали:

Буркхард Бергман, независимый директор ОАО «Газпром», победитель в номинации «Независимый директор» конкурса Национальной премии «Директор года» 2007 г.
Александр Иконников, председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров.
Александр Ландиа, председатель совета директоров ОАО «СУЭК», победитель в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» конкурса Национальной премии «Директор года» 2007 г.
Александр Чмель, партнер аудиторско-консультационной сети фирм PricewaterhouseCoopers.

Торжественная церемония награждения победителей и лауреатов конкурса Национальной премии «Директор года» 2008 началась в 19.30.

Экспертный совет Национальной премии «Директор года» 2008 г.

Бергман Буркхард, независимый директор ОАО «Газпром»;

Бычков Александр Петрович, президент-генеральный директор ОАО ИК «РУСС-Инвест»;

Войцеховский Юрий Михайлович, президент-председатель правления ЗАО «Стандарт Банк»;

Воскресенская Мария Леонидовна, независимый директор ОАО «Татнефть»;

Герендаши Питер, управляющий партнер PricewaterhouseCoopers Россия;

Горюнов Роман Юрьевич, председатель правления ОАО «РТС»;

Иконников Александр Вячеславович, партнер компании Board Solutions;

Куликов Григорий Львович, председатель совета директоров ЗАО «МИЭЛЬ-Недвижимость»;

Ландиа Александр, председатель совета директоров ОАО «СУЭК»;

Лыков Сергей Петрович, председатель совета директоров Национального депозитарного центра;

МакГи Джеффри, вице-президент по юридическим вопросам ОАО «ВымпелКом»;

Молдажанова Гульжан Талаповна, генеральный директор ООО «Компания «Базовый элемент»;

Мур Мишель, партнер отдела консультационных услуг по управлению эффективностью бизнеса PricewaterhouseCoopers Россия;

Окулов Валерий Михайлович, генеральный директор ОАО «Аэрофлот»;

Попова Анна Владиславовна, статс-советник, заместитель Министра экономического развития РФ;

Рыбников Алексей Эрнестович, генеральный директор ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»;

Саватюгин Алексей Львович, руководитель Департамента финансовой политики Министерства финансов РФ;

Филатов Александр Александрович, управляющий директор Ассоциации независимых директоров;

Хазин Андрей Леонидович, заместитель председателя Комитета Совета Федерации по экономической политике, предпринимательству и собственности;

Якобашвили Давид Михайлович, председатель совета директоров ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания».



Открывая церемонию, **Александр Филатов, управляющий директор Ассоциации независимых директоров**, сказал:



«Церемония награждения является кульминацией конкурса Национальной премии «Директор года», который включает себя проведение исследования состава советов директоров 150 крупнейших компаний, выдвижение и отбор номинантов, проведение интервью с кандидатами и заключительное голосование на экспертном совете — жюри премии».

Победителями и лауреатами Национальной премии «Директор года» 2008 г. стали авторитетные российские и зарубежные профессионалы в сфере корпоративного управления, работающие как в публичных, так и в частных компаниях из различных сфер бизнеса.

Номинация «Независимый директор»

Условия номинирования

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

Победитель: Шохин Александр Николаевич, независимый директор компаний ОАО «ТМК», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Балтика», ОАО «РЖД», ОАО «ТГК 10».



«Институт независимых директоров действительно сейчас в России сложился, и по праву занял достойное место в системе корпоративного управления. — Отметил **Шохин Александр Николаевич, победитель в номинации «Независимый директор» Национальной премии «Директор года» 2008 г.** — Не случайно, что государство в этом году пошло на введение независимых директоров в государственные компании, компании с госучастием. И тот факт, что эти независимые директора голосуют без директив, по своему усмотрению, означает, что институт признан».

По итогам голосования членов экспертного совета лауреатами конкурса Национальной премии «Директор года» 2008 г. в номинации «Независимый директор» стали 6 человек.

Лауреаты:

Боски Дмитрий, независимый директор ОАО «СУЭК»;
Верников Андрей Владимирович, независимый директор компаний ОАО АКБ «АК БАРС», ЗАО «МИЭЛЬ-Недвижимость», ОАО «Инвестбанк»;
Гиндин Дмитрий Аронович, независимый директор ОАО «НЛМК»;
Новосельский Леонид Романович, независимый директор ОАО «ВымпелКом»;
Ньюхаус Стивен, независимый директор АФК «Система»;
Стомберг Рольф, независимый директор ОАО «Северсталь».



Приветствуя лауреатов и победителей в номинации «Независимый директор», **Александр Иконников, председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров** сказал:

«Независимые директора сегодня играют наиболее важную роль. В условиях неопределенности компании ожидают, что независимые директора проявят активную позицию и станут лидерами в процессе преодоления сложного периода. Независимые директора должны активно работать в советах директоров и помогать менеджменту выбрать правильное направление развития компании, чтобы успешно преодолеть финансовый кризис. Поэтому, определяя победителей конкурса в номинации «Независимый директор», экспертный совет Национальной премии «Директор года» особое внимание уделял оценке лидерства и активной позиции независимых директоров в работе советов директоров компаний».

«Роль, значение и востребованность грамотных независимых директоров возрастает в условиях кризиса, поскольку «цена» принимаемых решений для собственников бизнеса и оперативность, с которой нужно реагировать на меняющуюся внешнюю ситуацию, существенно выросли. —



Подчеркнул **Александр Чмель, партнер аудиторско-консультационной сети фирм PricewaterhouseCoopers** в приветствии, обращенном к лауреатам и победителям в номинации «Независимый директор». — В силу своего статуса независимые директора более объективны и могут принимать подчас трудные решения, позволяющие спасти бизнес от экономической гибели. Помимо этого, мы видим, что государство стало уделять большее внимание независимым директорам по мере того, как его участие в капитале многих крупнейших компаний возрастает и, соответственно, повышаются требования к подготовленности и практической вовлеченности этих специалистов в работу советов директоров».

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

Работа по определению победителя в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» проходила в четыре этапа.

На первом этапе аналитический отдел Ассоциации независимых директоров, используя открытые источники, собрал информацию о значительных событиях, связанных со сферой корпоративного управления компании в течение 2008 года.

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

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



На четвертом этапе голосованием членов наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров определили победителя.

Победителем в номинации «Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления» стал:

Вьюгин Олег Вячеславович, председатель совета директоров ОАО «МДМ Банк».

Номинация «Директор по корпоративному управлению – корпоративный секретарь»

Условия номинирования

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

Победителя и лауреатов в номинации «Директор по корпоративному управлению – корпоративный секретарь» 2008 г. определяли представители профессионального

сообщества, победители и лауреаты конкурсов Национальной премии «Директор года» в номинации «Директор по корпоративному управлению – корпоративный секретарь» 2006 и 2007 гг.

Победитель:

Цветков Олег Юрьевич, корпоративный секретарь ОАО «Северсталь».



«Нам очень приятно, что по результатам традиционной Национальной премии «Директор года» 2008 работа корпоративного секретаря ОАО «Северсталь» получила столь высокую оценку профессионального сообщества, — сказал **Олег Юрьевич Цветков, корпоративный секретарь ОАО «Северсталь»**, — Корпоративный секретарь является «проводником» во взаимоотношениях между менеджментом, советом директоров и акционерами компании, которые представляют собой основные элементы системы корпоративного управления, его роль заключается в содействии эффективности и продуктивности такого взаимодействия. Наша компания намерена и в дальнейшем поддерживать заявленный уровень корпоративного управления, следовать лучшим международным практикам корпоративного управления, обеспечивая при этом защиту интересов всех акционеров Общества, и увеличение стоимости компании».

и акционерами компании, которые представляют собой основные элементы системы корпоративного управления, его роль заключается в содействии эффективности и продуктивности такого взаимодействия. Наша компания намерена и в дальнейшем поддерживать заявленный уровень корпоративного управления, следовать лучшим международным практикам корпоративного управления, обеспечивая при этом защиту интересов всех акционеров Общества, и увеличение стоимости компании».

Лауреаты:

Арабова Наталья Владимировна, начальник департамента корпоративного управления ОАО «Первая грузовая компания»;

Горяинова Анна Андреевна, директор по правовым вопросам, корпоративный секретарь ОАО «МегаФон»;

МакГи Джеффри, вице-президент по юридическим вопросам ОАО «ВымпелКом»;

Медведев Алексей Юрьевич, директор департамента корпоративного управления ОАО «ТрансКредитБанк»;

Петров Игорь Олегович, корпоративный секретарь АФК «Система».



Специальный приз – «За вклад в повышение корпоративной прозрачности» получил:

Питер О'Браен, Руководитель группы финансовых советников при Президенте ОАО «НК «Роснефть» в ранге вице-президента ОАО «НК «Роснефть».



По завершению торжественной церемонии награждения победителей и лауреатов конкурса Национальной премии «Директор года» 2008 г. состоялся праздничный фуршет

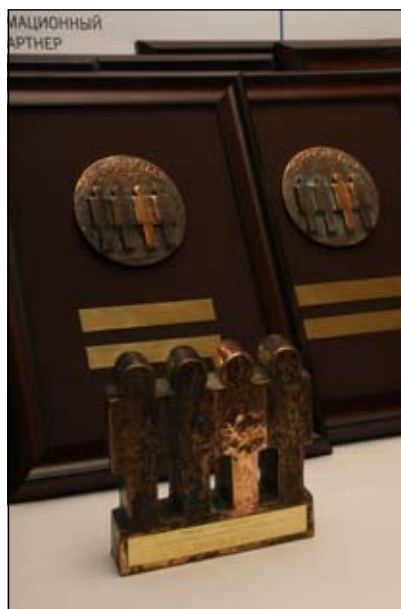
В этот вечер для победителей и гостей компания «Винополис» провела дегустацию изысканных вин, играла классическая музыка в исполнении квартета камерной музыки, состоялась фотовыставка «Ассоциация независимых директоров в лицах».



Победители и гости вечера приняли участие в благотворительной акции, организованной Благотворительной инициативной группой «Яркий МИР» при поддержке Ассоциации независимых директоров.

Собранные средства направлены на реконструкцию Подольского социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних «РАДУГА».

Ассоциация независимых директоров благодарит скульптора Галину Шилину, создавшую награды для победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2008 г.



Независимые директора в госкомпаниях: критерии, ожидания, риски



24 сентября 2008 г. Ассоциация независимых директоров при поддержке Ассоциации Европейского бизнеса провела расширенное заседание Клуба директоров, посвященное теме: «Независимые директора в госкомпаниях: критерии, ожидания, риски».

В рамках круглого стола обсуждались критерии и механизмы номинирования и отбора независимых директоров в советы директоров госкомпаний, ожидания относительно результатов работы независимых директоров в госкомпаниях как со стороны государства, так и со стороны представителей профессионального сообщества, рассматривались вопросы оформления отношений с независимыми директорами, систем вознаграждения членов советов директоров в госкомпаниях и риски, которые несут как независимые директора, так и государство.

На заседании выступили **Белова А.Г.** (ОАО «СУЭК», ОАО «Международный аэропорт «Шереметьево»), **Воскресенская М.Л.** (ОАО «Татнефть»), **Гусаков В.А.** (ОАО «РЖД», ОАО «АИЖК»), **Никитин Г.С.** (Росимущество), **Рыбников А.Э.** (ЗАО «ФБ ММВБ»), **Филатов А.А.** (Ассоциация независимых директоров), **Южанов И.А.** (ОАО «Кировский завод», ОАО «Уралкалий», ОАО «НОМОС Банк», ОАО «Новатек»).

Начиная свое выступление, **Белова Анна Григорьевна** сказала: «До настоящего времени совет директоров любой компании с государственным участием был замкнутой системой. Введение в состав советов директоров госкомпаний независимых директоров, имеющих возможность и право задавать вопросы по всему перечню плана работы совета директоров, заставляет менеджмент задуматься над вопросами и задачами, которые ранее в повестке обсуждения совета директоров госкомпаний не стояли, кардинально меняет ситуацию и раскрывает эту замкнутую систему. И от того, как сработают институт независимых директоров и институт поверенных, будет очень многое зависеть, как повышение конкурентоспособности российских госкомпаний и рост их бизнеса, так и то, останется ли эта система замкнутой».

Последовательно комментируя вопросы, вынесенные на обсуждение в рамках круглого стола, **Гусаков Владимир Анатольевич** отметил: «Решение о назначении независи-

мых директоров в компании с государственным участием было принято очень оперативно, и нам еще только предстоит выработать критерии и механизмы номинирования, а также детально оценить риски, которые несет как государство, так и директора. Если кратко сформулировать ожидания, то представители, действующие от имени государства, ожидают, что деятельность независимых директоров, назначенных в госкомпаниях, даст дополнительную осязаемую ценность. Однако, для того, чтобы увидеть реальный результат, предстоит сделать немало.

В советах директоров многих предприятий малое представительство ведомств и министерств. Такое решение было принято государством с целью придать дополнительный импульс развитию корпоративного управления, и в целом развитию самих этих организаций. Однако может потеряться преемственность. Поэтому выстраивание взаимодействия с профильными министерствами — это один из важнейших приоритетов советов директоров и его комитетов в госкомпаниях.

Следующая важнейшая задача комитетов по аудиту советов директоров компаний, в которые я вхожу, — это наладить взаимодействие с членами Ревизионной комиссии, а в дальнейшем прийти к изменению законодательства об акционерных обществах, чтобы такого фиктивного, на мой взгляд, органа, как Ревизионная комиссия, просто не было. Потому что контроль акционеров за деятельностью общества, который призвана осуществлять Ревизионная комиссия, должен осуществляться через взаимодействие комитета по аудиту совета директоров с постоянно действующей системой внутреннего контроля компании».

Продолжая обозначенный В.А. Гусаковым план обсуждения задач, стоящих перед независимыми директорами, назначенными в советы директоров госкомпаний, **Филатов Александр Александрович** сказал: «Роль избранных независимых директоров, заключается, в том числе, в постановке работы комитетов совета директоров. Комитет по кадрам и вознаграждению совета директоров должен обеспечить поиск по рынку и отбор достаточного количества лучших кандидатов для номинирования в советы директоров в следующем году».

Значение независимых директоров в повышении инвестиционной привлекательности госкомпаний подчеркнул **Рыбников Алексей Эрнестович**: «Сегодня одной из составных задач создания в России мирового финансового центра является рост привлекательности российского фондового рынка. Развитие отечественного фондового рынка невозможно без увеличения количества надежных и информационно-прозрачных компаний-эмитентов с инвестиционно-привлекательными и высоколиквидными акциями и качественными системами корпоративного управления. Именно компании с государственным участием могут и должны соответствовать лучшим практикам корпоративного поведения и задавать стандарты для остальных участников рынка. Присутствие независимых директоров в системе управления компаний с государственным участием позволяет эффективно решать множество задач и, в конечном итоге, способствует повышению инвестиционной привлекательности и капитализации как самой компании, так и российского фондового рынка в целом».

Коллективный портрет независимого директора и практика корпоративного управления в России



Александр Филатов,
управляющий директор
Ассоциации независимых
директоров



Наталья Крюкова,
руководитель проектов
Ассоциации независимых
директоров

Осенью 2008 г. Ассоциация независимых директоров провела исследование состава независимых директоров, численности и структуры советов директоров российских компаний. При выполнении исследования применялась методология, использовавшаяся при проведении аналогичных исследований, выполненных осенью 2006 и 2007 гг., что позволило сопоставить результаты и выявить тенденции развития портрета независимого директора и советов директоров в России.

Исследование «Коллективный портрет независимого директора и практика корпоративного управления в России» традиционно реализуется в рамках подготовки к Национальной премии «Директор года», которую Ассоциация независимых директоров проводит ежегодно при поддержке компании PricewaterhouseCoopers.

Цели исследования:

- получить информацию о развитии института независимых директоров в российских компаниях, составить коллективный портрет независимого директора и определить круг потенциальных номинантов премии «Директор года».
- изучить уровень развития систем корпоративного управления в российских компаниях

Задачи исследования:

1. Проанализировать численность и структуру (наличие и состав комитетов) советов директоров;
2. Выявить количественные и качественные характеристики корпуса независимых директоров, работающих в российских компаниях;
3. Сравнить полученные данные с результатами исследований 2006–2007 гг. для выявления тенденций развития и изменений;
4. Сравнить полученные результаты: выборка генеральной совокупности и выборка 10 лучших компаний по рейтингу Standard & Poor's (S&P) по информационной прозрачности;

5. Сравнить полученные результаты: выборка генеральной совокупности и выборка госкомпаний, в советы директоров которых введены независимые директора (список компаний, обнародованный первым заместителем председателя Правительства РФ И.И. Шуваловым);
6. Сравнить полученные результаты: генеральная совокупность, выборка 10 лучших компаний по рейтингу S&P по информационной прозрачности, выборка госкомпаний.

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

В 2008 г. объектом исследования стали 159 компаний¹, российские акционерные общества как публичные (120 публичных компаний – 75%), так и непубличные (39 непубличных компаний – 25%), работающие практически во всех ведущих отраслях промышленности и финансовой сферы. См. рис. 1, 2.

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

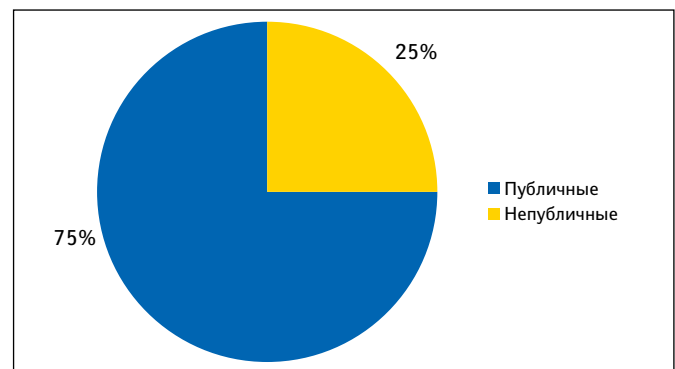
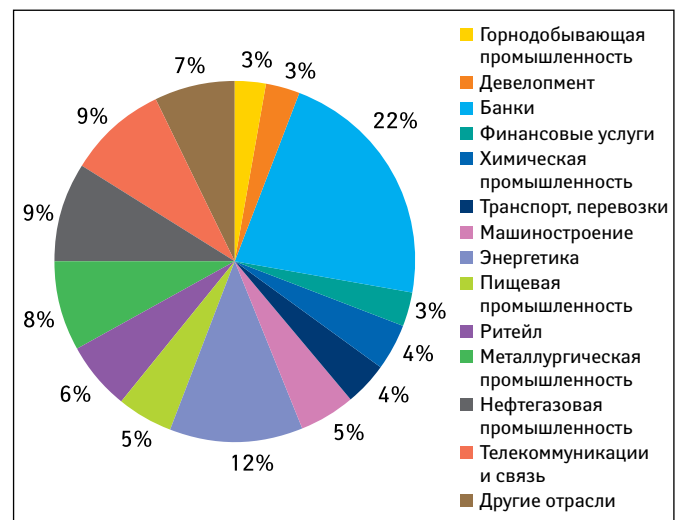


Рис. 2. Отраслевая структура компаний



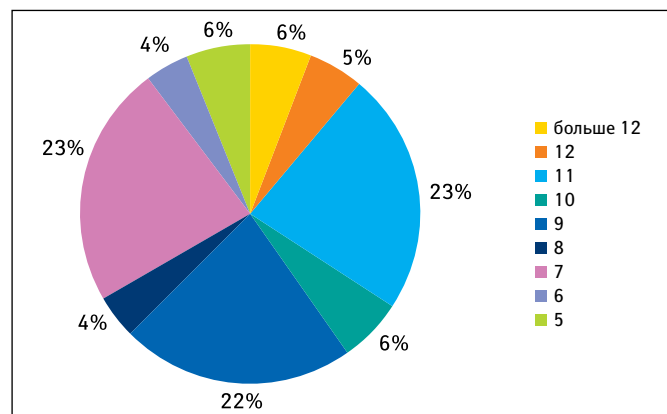
Особое внимание уделялось изучению корпуса независимых директоров – 349 директоров, занимающие 430 позиций.

¹ Изучены сайты более 400 компаний, из них в данное исследование включены 159 компаний, имеющих в составе совета директоров независимых директоров.

Анализ численности и структуры советов директоров

Исследование показало, что совет директоров в среднем насчитывает 9 человек. Самое частое значение (мода) — 11, 9 и 7 человек (23,3%, 21,4% и 23,9% компаний соответственно), диапазон — от 5 до 17 человек. См. рис. 3.

Рис. 3. Численный состав советов директоров



Комитеты созданы в советах директоров 84,3% рассмотренных компаний. Число комитетов меняется в диапазоне от одного до восьми. В среднем в составе советов директоров работает три комитета.

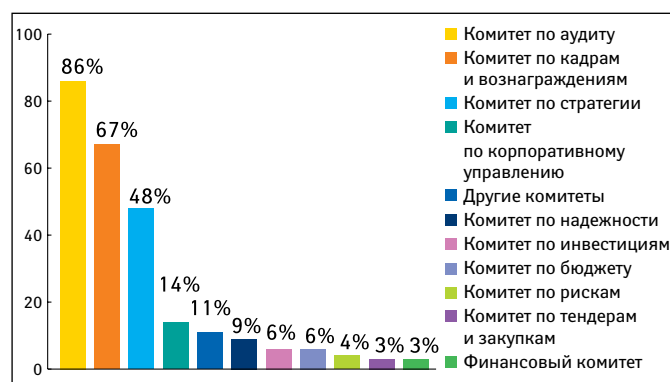
Комитет по аудиту имеют 86% компаний от общего числа и 100% компаний от количества компаний, имеющих комитеты.

Комитет по кадрам и вознаграждениям есть в советах директоров 67% компаний от общего числа и 77,9% от количества компаний, имеющих комитеты.

Комитет по стратегии работает в советах директоров 48% компаний от общего числа и 56,6% от количества компаний, имеющих комитеты.

В 23 компаниях, т.е. в 14% компаний от общего числа создан **Комитет по корпоративному управлению**². См. рис. 4.

Рис. 4. Комитеты советов директоров



² Из 159 компаний, 23 компании либо не раскрывают информацию, либо не имеют комитетов при совете директоров. В остальных 136 компаниях работают 408 комитетов. 179 независимых директоров работают в комитетах, из них 55 человек работают в двух комитетах, 6 в трех, 1 в четырех, 1 в пяти и 2 в шести комитетах. Итого, в 265 комитетах советов директоров работают независимые директора. 132 комитета возглавляют независимые директора.

Количественные и качественные характеристики корпуса независимых директоров

Доля независимых директоров в советах директоров — 29,7%³. Среднее значение количества независимых директоров в компании по всей выборке — 2,7.

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

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

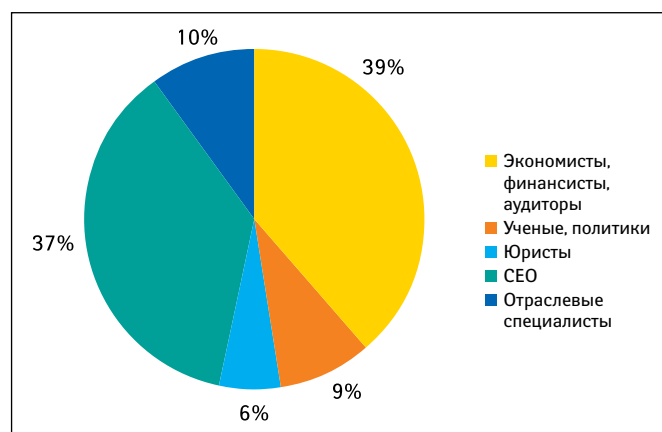
Профессия

Как показало исследование, независимый директор в российской компании чаще всего является профессиональным экономистом, финансистом или аудитором. Именно профессионалы в данных отраслях составляют наибольший процент от всей выборки — 38% (134 человека). См. рис. 5. Это связано с тем, что независимый директор чаще всего возглавляет Комитет по аудиту.

Высшие управленцы составляют — 37% (130 человек), и этот факт объясняется тем, что во главе Комитета по кадрам и вознаграждениям, как правило, стоит директор, имеющий опыт работы CEO в другой компании. Такой опыт необходим для того, чтобы председатель комитета при выстраивании системы мотивации топ-менеджмента мог поставить себя на место генерального директора компании и понять, насколько предложенная мотивационная схема нацеливает его на выполнение намеченных показателей развития компании. Также опыт CEO весьма востребован в Комитетах по стратегии.

Отраслевые специалисты составляют — 10% (35 человек) и, как правило, входят в Комитет по стратегии, что вполне объяснимо, так как они лучше остальных разбираются в тенденциях развития отрасли, осведомлены о том, как об-

Рис. 5. Профессиональная принадлежность независимых директоров



³ В представленных компаниях, помимо независимых директоров, неисполнительные директора составляют 50%, таким образом, доля исполнительных директоров в данной выборке составляет порядка 20%.

стоят дела в зарубежных компаниях, работающих в данной отрасли, а также о развитии новых технологий в отрасли.

Ученые и политики составляют – 9% (30 человек). Очень часто эти директора входят либо в Комитет по стратегии, либо в другие комитеты.

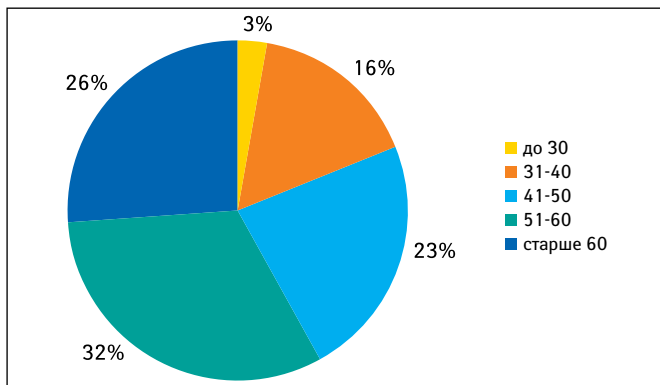
Профессиональные юристы составляют – 6% (20 человек). Их знания достаточно активно используются для работы в Комитетах по кадрам и вознаграждениям.

Возраст

В принципе профессия независимого директора подразумевает наличие опыта и, как правило, молодых людей в советах директоров не много. Только 3% независимых членов составляют директора в возрасте до 30 лет. Независимые директора в возрасте от 30 до 40 лет – 16%. Основной контингент независимых членов советов директоров составляют профессионалы старше 40 лет: от 40 до 50 лет – 23% распределения; от 50 до 60 лет – 32% и старше 60 лет – 26%.

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

Рис. 6. Возраст независимых директоров в российских компаниях



Гендерное распределение

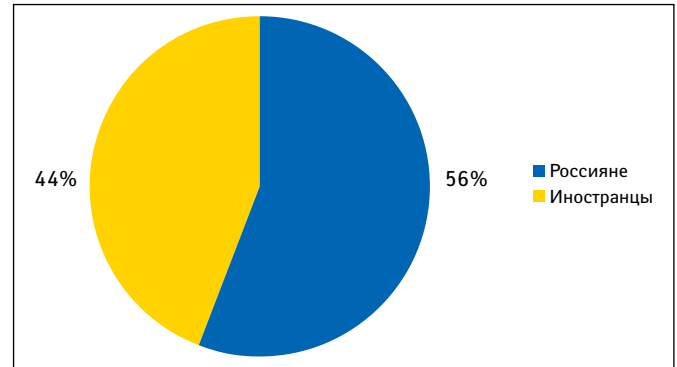
Среди независимых членов советов директоров в российских компаниях преобладают мужчины и составляют 94%. И только 6% составляют женщины.

Гражданство

Среди независимых директоров, входящих в советы директоров рассмотренных в исследовании компаний, российские граждане составляют больше половины – 56%, а иностранные – 44%. См. рис. 7.

Тот факт, что многие компании, выходящие или вышедшие на IPO, в том числе на международные биржи, часто привлекают в качестве независимых членов совета

Рис. 7. Гражданство независимых директоров



директоров иностранных практиков, объясняется просто. Дело в том, что институциональные инвесторы, вкладывающие деньги в компанию при IPO, более позитивно воспринимают в качестве независимых директоров иностранных практиков. Последние более понятны и предсказуемы, и воспринимаются институциональными инвесторами как носители западной бизнес-культуры.

Сравнение результатов исследований 2006–2008 гг.

Исследование затронуло компании, опубликовавшие данные о наличии независимых директоров в составах советов директоров. В 2006 и 2007 гг. число таких компаний составляло 100 и 102 соответственно, в 2008 г. число таких компаний увеличилось и составило 159. Данный факт может свидетельствовать о двух тенденциях:

- росте числа независимых директоров в составах советов директоров российских компаний;
- улучшении ситуации с раскрытием информации компаниями.

Вывод в пользу второй тенденции поддерживает еще и тот факт, что если в 2006 г. было весьма трудно по открытым источникам собрать информацию о наличии комитетов в советах директоров, то в 2007 и 2008 гг. такие данные уже были доступны.

В 2007 г. 85% компаний имели в составе совета директоров комитеты, в 2008 г. – комитеты работают в советах директоров 84,3% рассмотренных компаний.

Небольшое снижение показателя структурированности работы совета директоров (наличие комитетов) можно объяснить присоединением к выборке новых компаний, которые только начинают структурировать работу своих советов директоров.

Оценка изменения качественного состава компаний выявила рост числа публичных компаний, представленных в исследовании, с 51% (51 компания из 100) в 2006 г. до 71% (73 компании из 102) в 2007 г. Данные по 2008 г. поддержали эту тенденцию – 75% (120 из 159 компаний), раскрывающих информацию о советах директоров и независимых директорах в их составе, являются публичными. Этот факт объясняется тем, что в 2007–2008 гг. российские компании активно проводили первичное размещение на биржах и становились публичными торгуемыми компаниями.

Численность и структура советов директоров

Данные по численному составу советов директоров за 2007 и 2008 гг. практически аналогичны.

В 2008 г., как и в 2007 г., среднее значение численного состава совета директоров 9 человек, диапазон в 2007 г. от 4 до 16 человек, а в 2008 г. от 5 до 17 человек. Модальные, наиболее частые значения в 2007 г. — 9 и 11 человек, а в 2008 г. — 11, 9 и 7 человек.

В силу отсутствия данных о комитетах по 2006 г. мы можем провести сравнительный анализ ситуации только по 2007 и по 2008 гг.

Увеличилось число советов директоров, имеющих в своем составе **Комитет по аудиту** с 80%⁴ в 2007 г. до 86% в 2008 г.

Увеличилось число советов директоров, имеющих в своем составе **Комитет по кадрам и вознаграждениям** с 60% в 2007 г. до 67% в 2008 г.

Уменьшилось число **Комитетов по стратегии** с 49,8% в 2007 г. до 48% в 2008 г.

Уменьшилось число **Комитетов по корпоративному управлению** с 20% в 2007 г. до 14% в 2008 г.

Тенденции, выявленные по показателю структурированности работы советов директоров (наличие комитетов), можно объяснить присоединением в 2008 г. к выборке новых компаний, которые только начинают структурировать работу своих советов директоров. При этом рост числа Комитетов по аудиту связан с тем, что они создаются в советах директоров в первую очередь (соответственно и в компаниях, которые только начали структурировать работу советов директоров) потому, что есть требования бирж по наличию такого комитета в составе совета директоров. Рост числа Комитетов по кадрам и назначениям можно, вероятно, объяснить тем, что задача номинирования и мотивации членов советов директоров является одной из приоритетных и одной из сложных, в связи с ситуацией на рынке труда, складывавшейся до последнего времени (недостаток профессионалов).

Корпус независимых директоров

В целом надо отметить увеличение среднего значения числа независимых директоров в советах директоров компаний с 2,45 в 2006 г. до 2,56 в 2007 г. и до 2,7 в 2008 г.

Профессия

Как и в 2007 г. в 2008 г. профессионалы в сфере экономики, финансов и аудита сохраняют лидерство — их большинство среди независимых директоров, и объяснить это можно требованием биржи о наличии Комитета по аудиту и о том, что возглавлять этот комитет должен независимый директор. Однако в процентном соотношении наблюдается тенденция уменьшения численности этой группы: в 2007 г. профессионалы в сфере экономи-

ки, финансов и аудита составляли 44% от всей выборки, в 2008 г. только 38%.

Второе место в 2008 г., как и в 2007 г., занимают профессионалы в сфере управления (СЕО), однако наблюдается тенденция увеличения их числа среди независимых директоров. Так, если в 2007 г. независимые директора — профессиональные управленцы (СЕО) составляли 32%, то в 2008 г. их доля в выборке — 37%. Возможно, это связано с тем, что в условиях кризиса компаниям предстоит гибко лавировать, более качественно управлять всеми процессами и оперативно принимать сложные стратегические решения, изыскивать новые пути мотивации как членов совета директоров, так и топ-менеджеров. Кризис заставляет переходить от имитации корпоративного управления к действию и действующим моделям такового.

Третье место в 2008 г., как и в 2007 г., занимает группа независимых директоров, являющихся отраслевыми специалистами. В 2007 г. их доля составляла 12%, в 2008 г. — 10%.

Данные по группам «Ученые, политики» и «Юристы» сопоставимы:

Группа «Ученые, политики» в 2007 г. — 7% от общей выборки, в 2008 г. — 9%. Группа «Юристы» в 2007 г. — 5%, в 2008 г. — 6%.

Возраст

В целом можно констатировать незначительную тенденцию омоложения составов советов директоров. См. табл. 1.

Табл. 1. Сравнение составов советов директоров компаний по возрасту, 2006–2008 гг.

Возраст	2006	2007	2008
До 30 лет	1%	1%	3%
От 31 до 40	17%	14%	16%
От 41 до 50	25%	23%	23%
От 51 до 60	30%	32%	32%
Старше 60	27%	30%	26%

Гендерное распределение

Среди независимых членов советов директоров по-прежнему преобладают мужчины, однако число женщин увеличилось с 4% в 2007 г. до 6% в 2008 г.

Гражданство

Изменилась тенденция увеличения числа независимых директоров, являющихся иностранными гражданами. В 2006 и 2007 гг. мы наблюдали тенденцию увеличения иностранных граждан в составах советов директоров российских компаний с 40% в 2006 г. до 52% в 2007 г. В 2008 г. тенденция изменилась — только 44% независимых директоров, работающих в советах директоров российских компаний, являются гражданами других стран.

Данный факт можно объяснить следующим образом: хотя крупные компании по-прежнему предпочитают приглашать в советы директоров в качестве независимых дирек-

⁴ Процент от общего числа компаний в выборке

торов иностранных профессионалов, компании средней капитализации, внедряя лучшие практики корпоративного управления и работы совета директоров, активно вводят в советы директоров в качестве независимых директоров российских успешных практиков. Таким образом, по мере расширения тенденций внедрения в России международных стандартов корпоративного управления развивается и институт российских независимых директоров.

Обобщая результаты сравнения данных исследований, следует дополнительно отметить выявленные тенденции:

- улучшения раскрытия информации о независимых директорах и комитетах советов директоров компаний;
- увеличения количества компаний, имеющих независимых директоров, представленных в исследовании;
- роста количества публичных компаний, представленных в исследовании (с 73 до 120);
- увеличения среднего значения числа независимых директоров в компании (с 2, 56 до 2,7);
- увеличение числа компаний имеющих комитеты совета директоров до 86% в 2008 г.;
- снижение доли иностранных независимых директоров в российских компаниях с 52% до 44%.

Сравнение результатов, полученных при анализе компаний генеральной совокупности и 10 компаний-лидеров по рейтингу S&P

В десятку компаний-лидеров рэнкинга прозрачности S&P в этом году вошли: «Евраз Груп С.А.», «СТС Медиа», ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (ВБД), ОАО «ВымпелКом», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Мечел», ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС), ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (НЛМК), ОАО «Трубная металлургическая компания» (ТМК).

Всего в десяти лучших, по мнению S&P, в области информационной прозрачности, компаниях работают 37 независимых директоров.

Среднее значение количества независимых директоров в компании по данной выборке – 3,7. См. табл. 2.

Среднее значение количества членов советов директоров 9,6.

Табл. 2. Сравнение качественных и количественных характеристик советов директоров компаний генеральной совокупности и компаний-лидеров рэнкинга прозрачности S&P (Топ-10)

Характеристики	Генеральная совокупность	Топ-10
Среднее значение числа независимых директоров	2,7	3,7
Среднее значение количества комитетов совета директоров	3	3
Количество компаний имеющих комитеты	86%	100%
Количество комитетов, в которых работают независимые директора	64,95%	90%
Количество комитетов, возглавляемых независимыми директорами	32,35%	45%

Доля независимых директоров в советах директоров – 38,5%. В представленных компаниях, помимо независимых директоров, неисполнительные директора составляют 50%, таким образом, доля исполнительных директоров в данной выборке составляет порядка 11,5%.

В 100% компаний, рассматриваемых в данной выборке, при совете директоров работают комитеты. В среднем в представленных советах директоров работают 3 комитета. В большинстве компаний работают комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям, а также комитет по стратегии и комитет по корпоративному управлению

Независимые директора являются членами 54 комитетов. 27 комитетов возглавляют независимые директора.

Таким образом, анализ численности советов директоров и структурированности их работы (наличие и состав комитетов), в компаниях, вошедших в 10 лучших компаний по рейтингу S&P по информационной прозрачности, позволяет сделать следующие выводы:

- в выборке S&P присутствуют только публичные компании;
- работа советов директоров данных компаний высокоструктурирована, т.е. в советах директоров всех компаний, вошедших в 10 работают комитеты, из чего можно сделать косвенный вывод о большей эффективности работы советов директоров данных компаний (решения более подготовлены, риски лучше взвешены, так как в преддверии заседаний советов директоров все решения хорошо прорабатываются в соответствующих комитетах);
- советы директоров, компаний, вошедших в 10 лучших по S&P, более сбалансированы с точки зрения защиты интересов всех стейкхолдеров в силу большей «независимости» доля независимых директоров, призванных учесть и сбалансировать все позиции и решения во благо успешного долгосрочного развития компании, выше, чем по генеральной совокупности.

Табл. 3. Сравнение характеристик корпуса независимых директоров компаний генеральной совокупности и компаний-лидеров рэнкинга прозрачности S&P (Топ-10)

Профессиональная принадлежность		
	Генеральная совокупность	Топ-10
СЕО	37%	41%
Экономисты, финансисты, аудиторы	38%	30%
Отраслевые специалисты	10%	14%
Ученые, политики	9%	11%
Юристы	6%	5%
Возраст		
до 30 лет	3%	0%
от 30 до 40 лет	16%	3%
от 41 до 50 лет	23%	5%
от 51 до 60 лет	32%	47%
старше 61 лет	26%	47%
Гендерное распределение		
Мужчины	94%	100%
Женщины	6%	0%
Гражданство		
Россияне	56%	38%
Иностранные граждане	44%	62%

Ниже приведены данные, отражающие состояние корпуса независимых директоров 10 лучших компаний по рейтингу S&P по информационной прозрачности и их сравнение с данными генеральной совокупности изученных компаний. См. табл. 3.

Сравнение приведенных данных по корпусу независимых директоров в 10 лучших компаний по рейтингу S&P по информационной прозрачности и аналогичных данных по генеральной совокупности позволяет сделать следующие выводы:

- в отличие от генеральной совокупности независимый директор в десятке лучших компаний по рейтингу S&P чаще является профессиональным управленцем CEO — вероятно именно поэтому мы видим, что результаты в сфере корпоративного **управления** в этих компаниях превосходны.
- оценка корпуса независимых директоров по критерию «возраст» позволяет говорить о том, что в 10 лучших вошли компании, обладающие наиболее опытными составами советов директоров.
- в отличие от генеральной совокупности в десятке лучших компаний преобладают иностранные профессионалы, являющиеся носителями западной бизнес-культуры. Этот факт объясняет попадание именно этих компаний в 10 лучших — зарубежные профессионалы успешно транслируют передовой мировой опыт и технологии раскрытия информации, взаимоотношений со стейкхолдерами, а российские компании успешно его перенимают.

Сравнение результатов, полученных при анализе компаний генеральной совокупности и госкомпаний, в советы директоров которых введены независимые директора

В выборку госкомпаний вошли 10 компаний, в советы директоров которых в 2008 г. введены независимые директора (список компаний, обнародованный первым заместителем председателя Правительства РФ И.И. Шуваловым): ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию», ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Россельхозбанк», ОАО «СГ-транс», ОАО «АК «Транснефть», ОАО «Российская электроника», ОАО «Зарубежнефть», ОАО «Совкомфлот», ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», ОАО «Корпорация «Росхимзащита».

Сегодня в обозначенных компаниях работают 26 независимых директоров.

Среднее значение количества независимых директоров в компаниях данной выборки — 2,6.

Доля независимых директоров в советах директоров — 31,7%. В представленных компаниях, помимо независимых директоров, неисполнительные директора составляют 58,5%, таким образом, доля исполнительных директоров в данной выборке составляет 9,8%.

В представленных компаниях плохо раскрыта информация о комитетах, поэтому возможно информация неполная.

Недостаточное раскрытие информации возможно связано с тем, что процесс номинирования независимых директоров в российские госкомпании — явление относительно недавнее, старт программы состоялся в июле 2008 г.

Всего есть информация о комитетах в четырех компаниях, в которых создано 11 комитетов.

Есть информация только по компании ОАО «СГ-транс», где независимые директора возглавляют комитет по аудиту и комитет по кадрам и вознаграждениям. К сожалению информации, кто работает в комитетах остальных компаний, нет. См. табл. 4.

Табл. 4. Сравнение качественных и количественных характеристик советов директоров компаний генеральной совокупности и госкомпаний

Характеристики	Генеральная совокупность	Госкомпании
Среднее значение числа независимых директоров	2,7	2,6
Среднее значение количества комитетов совета директоров	3	Информация не раскрыта
Количество компаний имеющих комитеты	86%	Информация не раскрыта

Собранная информация позволяет сделать два вывода:

- в силу относительно недавнего старта программы номинирования независимых директоров в российские госкомпании информация об этом процессе раскрывается крайне слабо;
- имеющаяся в открытых источниках информация позволяет нам констатировать тот факт, что работа советов директоров российских госкомпаний пока структурирована довольно слабо (нет комитетов и, соответственно, предварительной проработки

Табл. 5. Сравнение характеристик корпуса независимых директоров компаний генеральной совокупности и выборки госкомпаний

Профессиональная принадлежность		
	Генеральная совокупность	Госкомпании
CEO	37%	35%
Экономисты, финансисты, аудиторы	38%	46%
Отраслевые специалисты	10%	0%
Ученые, политики	9%	19%
Юристы	6%	0%
Возраст		
до 30 лет	3%	0%
от 30 до 40 лет	16%	23%
от 41 до 50 лет	23%	38%
от 51 до 60 лет	32%	31%
старше 61 лет	26%	8%
Гендерное распределение		
Мужчины	94%	85%
Женщины	6%	15%
Гражданство		
Россияне	56%	96%
Иностранные граждане	44%	4%

и подготовки решений, выносимых на обсуждение на совет директоров).

В таблице 5 приведены данные, отражающие состояние корпуса независимых директоров выборки госкомпаний и их сравнение с данными генеральной совокупности изученных компаний.

Сравнение данных по корпусу независимых директоров 10 госкомпаний и аналогичных данных по генеральной совокупности позволяет сделать следующие выводы:

- как и в генеральной совокупности, в госкомпаниях большая часть независимых директоров является профессиональными экономистами, финансистами, аудиторами, вероятно, это связано со стоящими перед этими компаниями задачами создания комитетов по аудиту, привлечения инвесторов, обеспечения финансовой прозрачности и т.д.;
- в отличие от генеральной совокупности в госкомпаниях более молодой состав независимых директоров;
- в отличие от генеральной совокупности в советах директоров госкомпаний работает больше женщин;
- в отличие от генеральной совокупности большая часть независимых директоров российских госкомпаний — россияне.

Сравнение результатов, полученных при анализе компаний генеральной совокупности, госкомпаний и лидеров по рейтингу S&P

Приведенные в представленной ниже таблице данные позволяют сравнить характеристики зрелости системы корпоративного управления и роли независимых директоров в компаниях. См. табл. 6.

- Более высокое значение числа независимых директоров в составе советов директоров компаний-лидеров по S&P свидетельствует о большей сбалансированности советов директоров с т.з. способности совета учитывать интересы всех стейкхолдеров, защищать интересы миноритариев, вести социально-ответственный бизнес, работать в долгосрочных интересах компании, что является целью работы независимых директоров.

- Доля членов старше 50 лет в составе советов директоров компаний-лидеров по S&P свидетельствует о том, что данные компании имеют в составе советов директоров более опытных и уважаемых директоров, что позволяет инвесторам делать выводы о зрелости и взвешенности принимаемых советом директоров решений.
- Большой процент иностранных независимых директоров в компаниях-лидерах по S&P свидетельствует о большей открытости этих компаний к заимствованию передового зарубежного опыта, отработанных и апробированных технологий в сфере корпоративного управления. Консервативность госкомпаний в этом вопросе, вероятно, связана с осторожностью в привлечении зарубежных профессионалов в стратегически значимые для страны компании и отрасли.
- Наличие комитетов в совете директоров свидетельствует о большей структурированности и эффективности его работы (решения заранее детально прорабатываются, риски взвешиваются, рассматриваются альтернативные решения и т.п.), отсюда логично, что в компаниях-лидерах по S&P мы наблюдаем 100% показатель по критерию «Количество компаний, имеющих комитеты».
- Более высокое значение по критерию «Количество комитетов, в которых работают независимые директора» в выборке компаний-лидеров по S&P свидетельствует о том, что данные компании соответствуют требованиям бирж и лучшей международной практике корпоративного управления, в т.ч. практике раскрытия информации и прозрачности.
- Критерий «Количество комитетов, возглавляемых независимыми директорами» дополняет предыдущий критерий и свидетельствует о том что в советах директоров этих компаний происходит реальное обсуждение и предварительный анализ решений, т.е. независимые директора реально участвуют в работе советов директоров. По приведенным ниже сведениям по данному критерию показатель выше у компаний-лидеров по S&P.

Табл. 6. Сравнение результатов, полученных при анализе компаний генеральной совокупности, госкомпаний и лидеров по рейтингу S&P

Характеристики	Топ-10	Генеральная совокупность (159 компаний)	Госкомпании (10 компаний)
Среднее значение числа независимых директоров	3,7	2,7	2,6
Среднее значение количества комитетов совета директоров	3	3	Информация не раскрыта
Доля женщин в совете директоров	0%	6%	15%
Доля членов совета директоров старше 50 лет	94%	58%	39%
Иностранные директора	62%	44%	4%
Количество компаний имеющих комитеты	100%	86%	Информация не раскрыта
Количество комитетов, в которых работают независимые директора	90%	64,95%	Информация не раскрыта
Количество комитетов, возглавляемых независимыми директорами	45%	32,35%	Информация не раскрыта

РЕКОМЕНДАЦИИ КОМИТЕТАМ ПО АУДИТУ ПО ВЫБОРУ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА

(продолжение, начало статьи опубликовано в предыдущем номере журнала «Независимый директор», стр. 12-15)

Д.К. Долотенкова, председатель правления ИПАР

Т.А. Бойко, исполнительный директор ИПАР

Процедура оценки конкурсных предложений

Оценка конкурсного предложения может осуществляться в один или в два этапа. Проведение конкурса в два этапа для всех категорий компаний оптимально, так как позволяет хорошо оценить качественные характеристики аудитора. Поэтому задачей Комитета по аудиту является настоять на проведении двухэтапного конкурса.

При проведении двухэтапного конкурса техническое и финансовое предложения направляются участниками конкурса в отдельных запечатанных конвертах. В этом случае наличие финансовой информации, указывающей на стоимость проведения аудита, в составе технического предложения недопустимо.

На первом этапе рассматриваются, оцениваются и сопоставляются технические предложения, на втором этапе — финансовые.

Оценка технического предложения осуществляется по 100-балльной шкале. При этом могут быть использованы следующие критерии:

- Наличие соответствующей методической базы для проведения работ:
 - понимание специфики учета в подобных компаниях;
 - знание законодательной базы;
 - полнота и детальность аудиторской проверки;
 - знание международных стандартов финансовой отчетности (при необходимости);
 - наличие внутрифирменного механизма контроля за качеством аудита.
- План работы по проекту и сроки выполнения работ:
 - определение предполагаемого объема проверки и общий объем трудозатрат;
 - детальность;
 - разумность и обоснованность соотношения времени работы на объекте и в офисе;
 - разумность соотношения представленных сроков осуществления работ поставленным задачам;
 - соответствие ожиданиям;
 - реалистичность выполнения.
- Результаты работ:
 - график представления и содержательность аудиторских отчетов, заключений, отчетов по анализу;
 - оценка степени надежности системы внутреннего контроля и предложения по ее совершенствованию;
 - рекомендации по итогам проверки.

4. Механизм взаимодействия с клиентом:

- корректировка планов в процессе работы;
- система взаимодействия;
- техническая оснащенность.

5. Надежность и репутация организации:

- членство в профессиональном объединении;
- наличие сертификата, подтверждающего прохождение контроля качества в области аудита;
- количество исковых требований со стороны клиентов;
- количество санкций;
- наличие полиса страхования профессиональной ответственности и сумма страховки;
- технические возможности для проведения аудита предприятия: наличие необходимого штата квалифицированных специалистов, региональной сети, материально-технической базы;
- наличие отраслевого опыта;
- участие в профессиональных рейтингах.

По результатам первого этапа заполняется оценочный лист по каждому из участников конкурса. После оценки технического предложения может быть произведен отбор, например, не более 3 аудиторских организаций, получивших наибольшее количество баллов, которые допускаются ко второму этапу конкурса — оценке финансового предложения.

На втором этапе комиссия рассматривает **финансовые предложения** аудиторских организаций. Оценка финансового предложения рассчитывается по 100-балльной шкале.

Стоимость аудита — это всегда предмет торга. Есть базовые тарифы, ниже которых аудиторам работать неинтересно. Стоимость услуг профессионалов зависит от задач, которые ставятся перед ними, меры ответственности, категории клиента, срочности выполнения работы, глубины проверки и других факторов.

Существует несколько методик оценки финансовых предложений, одна из них используется при выборе аудитора для проведения обязательного аудита ФГУП и содержится в Постановлении Правительства Российской Федерации № 706 от 30.11.05 г.

В целях предотвращения демпинга организатор конкурса зачастую заранее устанавливает нижнюю допустимую границу стоимости проведения аудита или минимальные трудозатраты на проведение аудита (в этом случае нижняя граница стоимости вычисляется умножением трудозатрат на среднерыночную ставку чел/час) и указывает ее в конкурсной документации. Для расчета минимальной цены, обеспечивающей должный уровень качества аудита в соответствии с утвержденными Федеральными правилами (стандартами) аудиторской деятельности, можно воспользоваться результатами мониторинга, который ежегодно проводит НП Институт Профессиональных Аудиторов (ИПАР) и утвержденной советом ИПАР «Методикой определения стоимости аудиторских услуг». По состоянию на 01.01.08 данная минимальная цена для компаний Москвы и Санкт-Петербурга

составляет 65–70 долларов в час, для региональных компаний 40–50 долларов в час¹.

Необходимо иметь в виду, что предприятия, доля государственной собственности или собственности субъекта Российской Федерации в уставном (складочном) капитале которых составляет не менее 25%, обязаны при выборе аудитора руководствоваться Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». п. 4 ст. 28. Данный закон жестко регламентирует критерии, по которым предприятие имеет право оценивать участников конкурса. Значимость таких критериев, как качество услуг и функциональные характеристики, не может превышать 20 баллов. Данная норма сильно смещает значимость критериев в сторону цены и приводит к демпингу. В этой ситуации некоторые аудиторские компании предоставляют на конкурс кроме страхового полиса гарантийные письма с указанием объема и срока предоставления гарантий качества с возмещением ущерба в случае необходимости (аналогично товарам).

После завершения оценки технического и финансового предложений аудиторской организации конкурсная комиссия суммирует оба результата с учетом заранее установленных коэффициентов, например: оценка технического предложения – 0,8, оценка финансового предложения – 0,22. Для оценки финансовых предложений ФГУП коэффициенты установлены Постановлением Правительства Российской Федерации № 706 от 30.11.05 г. и равны: 0,8 и 0,2 соответственно.

По итогам оценки технических и финансовых предложений определяется победитель конкурса, конкурсная комиссия составляет итоговый протокол. Результаты конкурса доводятся до победителя, после утверждения аудитора Общим собранием акционеров (если речь идет об акционерном обществе) заключается договор на оказание аудиторских услуг.

В случае если после объявления победителя конкурса подписание договора с ним по каким-либо причинам не представляется возможным, — организатору конкурса становятся известны факты несоответствия победителя требованиям, предъявляемым к участникам конкурса, или в результате переговоров по договору с аудиторской организацией-победителем конкурса стороны не пришли к соглашению, — на переговоры по договору может быть приглашена аудиторская организация, занявшая по итогам конкурса следующее место.

По итогам конкурса целесообразно провести заседание Комитета по аудиту, на которое пригласить предыдущего и нынешнего аудитора с целью координации работы вновь выбранного аудитора с Комитетом.

Аудит по МСФО

В связи с тем, что многие российские компании в последние годы составляют отчетность по МСФО, перед Комитетами по аудиту встает вопрос выбора аудитора также по МСФО. Иногда это может быть тот же самый аудитор, что и по РСБУ, иногда обязательно должен быть другой. Требования к конкурсу при проведении аудита по МСФО или по РСБУ и МСФО совместно предполагают специальную проработку. Но данная тема заслуживает отдельной статьи.

В 2002 году (когда были введены обязательные процедуры проведения конкурса по выбору аудитора для значительного числа российских предприятий) большинство предприятий еще не имели опыта проведения конкурсов. ИПАР взял на себя задачу методической поддержки пользователей аудиторских услуг. Специально для организаторов конкурса ИПАР разработал «Типовой комплект документов для проведения конкурса», включающий все материалы и документы, необходимые для проведения конкурса, от «Плана проведения конкурсных торгов» до «Типового договора с аудитором». Разработанные документы постоянно обновлялись все последующие годы с учетом изменений в законодательстве и накопленного опыта, дающего возможность оптимизации процедуры проведения конкурсов в рамках действующего законодательства. С целью привлечения внимания пользователей аудиторских услуг к ценности качественного аудита, в ИПАР постоянно проводятся бесплатные консультации для предприятий-организаторов конкурса по выбору аудитора. Представители ИПАР в течение 5 лет участвуют в конкурсных комиссиях и нередко помогают предприятиям разрешить сложные случаи в ходе конкурса и выбрать действительно качественную аудиторскую компанию.

При подготовке статьи использовались следующие материалы:

1. Методические рекомендации НП ИПАР по проведению конкурса по выбору аудиторской организации для проведения обязательного ежегодного аудита. Типовые материалы и документы. Процедуры проведения конкурса.
2. Правила проведения открытого конкурса по отбору аудиторской организации для осуществления обязательного ежегодного аудита организации, доля государственной собственности или собственности субъекта Российской Федерации в уставном (складочном) капитале которой составляет не менее 25 процентов (утв. постановлением Правительства РФ от 30 ноября 2005 г. N 706).
3. Скатерщиков С. Прививка от Enron. Практическое руководство по организации комитета по аудиту, внутреннего контроля и внутреннего аудита в акционерных обществах. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005.

¹ Данные ежегодного мониторинга цен на аудиторские услуги, проводимого Институтом Профессиональных Аудиторов.

² Данное соотношение признано оптимальным по закупкам Мирového банка.

Страхование ответственности членов советов директоров как эффективный механизм защиты активов в условиях финансовой нестабильности

В условиях нарастающей нестабильности на финансовых рынках и мировой экономике в целом, вопрос персональной ответственности за управленческие решения членов советов директоров и защиты личных активов лиц, несущих ответственность за управление компанией, приобретает чрезвычайную актуальность.

Право Российской Федерации¹ и право абсолютного большинства развитых стран, налагает материальную ответственность на членов совета директоров перед компанией за убытки, причиненные их действиями (бездействием), и дает право компании и акционерам обращаться в суд с исками к директорам, руководителям, или к управляющей организации (управляющему) о возмещении причиненных обществу убытков.

Существование риска предъявления претензии и, соответственно, поиск решений по управлению таким риском привело к созданию страхового продукта — полиса страхования ответственности директоров и должностных лиц.

Что представляет собой полис страхования ответственности директоров?

Полис защищает директоров и должностных лиц от претензий на возмещение ущерба, причиненного в результате их неверных действий в ходе осуществления ими управленческой деятельности. В настоящее время по данному виду страхования предоставляется весьма широкое покрытие, включающее в себя покрытие расходов на защиту, расследования, защиту и восстановление репутации и др.

При этом покрытие по полису предоставляется для неограниченного количества лиц, подпадающих под определения «директор», «должностное лицо» и «застрахованное лицо», включающие в себя любых работников компании, проходящих соответчиками по искам к директорам, а так же супругов, наследников и законных представителей директоров, которым были предъявлены требования о возмещении ущерба, нанесенного в результате неверных действий директора.

Компания также может приобрести Покрытие компании по искам по ценным бумагам, которое распространяется не только на директоров, как на физических лиц, но и на иски по ценным бумагам, предъявленные юридическому лицу — эмитенту ценных бумаг.

Расходы на защиту директоров авансируются, и при установлении обязанности директора компенсировать нанесенный ущерб в ходе судебного или досудебного урегулирования, возмещение оплачивается в полном объеме.

В случае, когда компания оплачивает за директора его расходы на защиту и компенсацию ущерба, и затем получает возмещение от страховой компании, применяется установленная в полисе франшиза.

Стоимость полиса определяется страховщиками при оценке риска исходя из таких параметров, как сектор экономики, публичность, размер активов, прозрачность, история убытков, лимиты ответственности и других параметров.

Тенденции на рынке страхования ответственности директоров и влияние мирового финансового кризиса на рынок D&O

Финансовый кризис оказывает существенное влияние на рынок страхования ответственности директоров как в отношении оценки рисков и стоимости программ страхования, так и в отношении финансовой устойчивости страховщиков и емкости рынка.

Ипотечный и финансовый кризис в США, положивший начало мировому финансовому кризису, привел к значительному росту количества и сумм претензий к топ-менеджерам компаний. Прокатившаяся недавно волна громких банкротств и национализаций крупнейших мировых финансовых институтов и корпораций породила новый всплеск претензий и коллективных исков к руководителям. Реальные масштабы заявленных в 2007—2008 гг. претензий и коллективных исков во всем мире только предстоит оценить, однако в соответствие с отчетом, представленным на конференции Ассоциации риск-менеджеров и страховых компаний (Risk and Insurance Management Society Inc.) в апреле 2008 г. в отношении США, которые первыми испытали на себе все негативные последствия обрушения финансовых рынков, были приведены следующие данные:

- количество урегулированных претензий в размере, превышающем 100 млн. долларов США от общего объема урегулированных претензий, увеличилось с 1,7% в 1998 г. и 5,2% в 2003 г. до 8,1% в 2007 г.
- не принимая во внимание суммы урегулирования, превышающие 1 млрд. долларов США, средняя сумма урегулированных претензий в 2007 г. увеличилась на 46% с 22,7 миллионов долларов США в 2006 г. до 33,2 миллионов долларов США в 2007 г.

Волна убытков и резкое обесценение активов страховщиков поставила некоторых из них в прямом смысле на грань выживания, но в целом финансовое состояние рынка страхования ответственности директоров и большинства лидеров (за исключением лишь некоторых игроков) оценивается агентством «А.М. Best» в опубликованном ими отчете от 08 декабря 2008 г. как стабильное, так как большинство лидеров данного вида страхования проводило достаточно диверсифицированную и традиционно консервативную финансовую политику.

¹ ст. 71 Закона «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ с последующими изменениями и дополнениями; ст. 44 Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 № 14-ФЗ с последующими изменениями и дополнениями; положения Гражданского Кодекса РФ.

Однако «А.М. Best» так же акцентирует внимание на катастрофически увеличившемся в связи с вышеуказанными событиями числе и суммах заявленных и заявляемых в 2008–2009 гг. претензий, что не может не вызывать опасений и не оказывать влияние на финансовые результаты страховщиков.

В соответствии с изложенными негативными факторами стоит отметить две главные тенденции, зародившиеся в 2008 г., которые без сомнения получают свое продолжение в 2009 г.:

- прекращение тенденции падения стоимости страхования (soft market). На протяжении последних лет стоимость полисов падала в среднем на 15%–30% в год. В 2008 г. данный тренд сменился обратным и впервые за последние 5 лет было зафиксировано повышение премий;
- ухудшение финансового положения некоторых страховых компаний и возможность банкротства некоторых игроков.

Рынок оперативно реагирует на новые риски. И если первая тенденция является объективным рыночным трендом, противостоять которому будет достаточно сложно, то в отношении второго риска были выработаны механизмы защиты.

Новые решения в условиях мирового финансового кризиса

Так как суммы исков в современном мире ежегодно растут, то и компании, стремящиеся обезопасить себя и своих директоров от потери активов, увеличивают лимиты по своим полисам. Крупные программы страхования ответственности директоров с лимитами, превышающими 50 млн. долларов США, размещаются страховыми и перестраховочными брокерами на международном страховом рынке. В зависимости от необходимой емкости, привлекается необходимое количество участников (страховщиков), которые компенсируют убытки застрахованным лицам в размере своей доли участия в программе. Программа страхования ответственности директоров, в соответствии со сложившейся мировой практикой, строится на эксцедентной основе, т.е. если компания приобрела полис на 50 миллионов долларов, программа разбивается на несколько уровней, например, 2 уровня по 25 миллионов долларов, что означает, что 25 миллионов сверх 25 миллионов зачастую могут быть выплачены только тогда, когда выплачены первые 25 миллионов. В том случае, если произойдет банкротство страховщика, принявшего на себя обязательства по выплате первых 25 миллионов, существует риск разрушения программы, или покрытия убытка только в части, превышающей 25 миллионов.

Корпорация «Аон», являющаяся крупнейшим страховым и перестраховочным брокером в мире и лидером в области создания и размещения программ страхования ответственности директоров, разработала, в сотрудничестве с крупнейшими мировыми страховыми компаниями, и вывела на рынок несколько уникальных продуктов, защищающих клиентов от риска банкротства или неплатежеспособности какого-либо из участников программы страхования ответственности директоров.

Уникальным предложением на рынке страхования ответственности директоров является продукт «Aon Flex» («Аон Флекс»). Данный продукт разработан в сотрудничестве со страховой компанией НСС (Houston Casualty Company), имеющей устойчивое финансовое положение (высоко оцененное рейтинговыми агентствами), и являющейся одним из лидеров в области страхования ответственности директоров. Особенность заключается в том, что «Аон Флекс» приобретает как дополнительный, самый верхний уровень программы страхования ответственности директоров, который может использоваться и как дополнительный лимит ответственности, и в качестве замены неплатежеспособного участника программы страхования ответственности директоров, или участника программы, рейтинг которого был снижен и перестал соответствовать требованиям компании, приобретающей покрытие для членов совета директоров.

В том случае, если в результате убытка все нижние уровни были полностью оплачены, «Аон Флекс» работает как дополнительный лимит страхования. Согласно приведенному примеру — вместо 50 миллионов долларов в качестве лимита ответственности, компания приобретает 50 миллионов и 25 миллионов по «Аон Флекс». Если все участники программы исполняют свои обязательства, то совокупный лимит возмещения, доступный директору, будет 75 миллионов долларов США.

В случае, если какой-либо из участников программы, принявший на себя обязательства по одному из уровней программы (или доли в нем), находящийся ниже «Аон Флекс» (в нашем примере — первых 25 миллионов долларов или 25 миллионов сверх 25 миллионов), не смог исполнить свои обязательства, то «Аон Флекс» замещает данный уровень программы, защищая директоров от риска потерять 25 миллионов собственных активов.

Корпорация «Аон» в сотрудничестве с одним из лидеров рынка страхования D&O — немецким страховщиком «Альянс» (Allianz) разработала аналогичный продукт под названием Double A Protect. По аналогии с «Аон Флекс» дополнительная емкость предоставляется компанией «Альянс» и может использоваться и как дополнительный лимит, и как гарантия замещения страховщика, неспособного исполнить свои обязательства.

В России компания «Аон» представлена в лице ООО «Аон Рус — страховые брокеры». «Аон» является лидером в области страхования ответственности директоров и должностных лиц, и все описанные выше эксклюзивные предложения компании «Аон» доступны в России.

НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

- Алескеров Т. М.**, старший вице-президент по финансам, ООО «БКЕ»
- Бакирова А. Ж.**, заместитель начальника управления консолидированной финансовой отчетности, начальник аналитического отдела, ОАО «Татнефть»
- Белова А. Г.**, член правления, заместитель генерального директора по стратегии и корпоративному развитию, ОАО «СУЭК»
- Блинов Ф. Л.**, генеральный директор, ООО «Инвестиционная группа «Росвагонмаш»
- Боков С. И.**, директор по управлению персоналом, ОАО «Машиностроительное конструкторское бюро «Искра» им. И.И. Картукова»
- Виньков А. А.**, обозреватель, журнал «Эксперт»
- Газизянов Б. З.**, член правления, вице-президент, ОАО КБ «Солидарность»
- Денисов Ю. Ю.**, генеральный директор, ООО «Пераспера»
- Домбровский А. В.**, коммерческий директор, ООО «Дилер-центр»
- Заворотченко И. А.**, председатель правления, Холдинговая компания «Домостроитель»
- Калабин А. А.**, независимый консультант
- Козырев А. Г.**, советник президента / член совета директоров, ОАО «Лукойл»/ ООО «БКЕ»
- Кузин А. И.**, директор департамента бизнес-анализа, УК ГК «Независимость»
- Лапатко А. М.**, начальник отдела оценки, ООО «РусГаз»
- Мавлиев А. Р.**, председатель совета директоров, ГК «Техника» (Украина)
- Мартынов С. А.**, руководитель службы внутреннего контроля и аудита, ОАО «СУЭК»
- Махотин А. Е.**, финансовый директор/Член совета директоров, Safin Handelsges.m.b.H./ ОАО «Банк Зенит»
- Мешков В. Р.**, директор, Национальный институт социального аудита
- Мишура А. С.**, генеральный директор, ОАО «Московский завод «Электропривод»
- Молодых А. Н.**, генеральный директор, ГК «ТеплоНефть - Химмаш»
- Морозов Д. М.**, партнер, ООО «Коминфо консалтинг»
- Мюллер-Ханке Р.**, председатель правления, ЗАО «КМБ-Банк»
- Пиорунский И. Д.**, главный специалист управления инвестиционных проектов, ООО «Управляющая горная компания»
- Прабу Л. П.**, управляющий директор, INTERSTICE CONSULTING CORPORATION
- Рихтер М.**, заместитель председателя совета директоров, ОАО «Согаз»
- Рошин А. А.**, директор по корпоративному развитию, ОАО «Арзамасский приборостроительный завод»
- Руга В. Э.**, вице-президент, ОАО «ТНК-ВР»
- Савенков С. С.**, независимый консультант
- Савченков А. А.**, президент, ЗАО «Группа компаний «СОК»
- Сауров К. А.**, управляющий директор, Управляющая компания «Развитие»
- Солдатов В. В.**, первый заместитель генерального директора, ЗАО «Медиа Группа «Алькасар»
- Слиньков Д. Г.**, член совета директоров, ООО «Корус Консалтинг»
- Суров А. В.**, независимый консультант
- Таранов А. А.**, председатель правления, ЗАО «Сватовское масло»
- Тренев Н. Н.**, старший научный сотрудник, независимый аналитик «Центральный экономико-математический институт РАН»
- Ферапонтов А. В.**, заместитель директора, ФГУП ВО «Безопасность»
- Щедров В. И.**, независимый консультант
- Яковлев О. Н.**, владелец, председатель совета директоров, ООО «Банана-Мама»

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.