

## СОДЕРЖАНИЕ:

### Персона

Илья Южанов о роли независимого директора в России: «Мы наблюдаем за ростом тигрénка, помещенного в львиный прайд»

с. 1

### Новости АНД

с. 3

### События

Всероссийский форум «Корпоративное управление и модернизация российской экономики»

с. 4

V Национальная премия «Директор года»

с. 9

### Мнение эксперта

Инструменты повышения эффективности работы совета директоров

с. 12

### Корпоративная практика

Практика корпоративного управления ОАО «МТС»

с. 13

### Новые члены АНД

с. 16

## Илья Южанов о роли независимого директора в России: «Мы наблюдаем за ростом тигрénка, помещенного в львиный прайд».



*В связи с поставленными целями модернизации экономики и формирования финансового центра в России необходимо повысить эффективность корпоративного управления отечественных компаний и создать привлекательные для инвесторов условия. Немаловажную роль в оптимизации управления компаний и формировании инвестиционной привлекательности бизнеса за рубежом играют независимые директора. Журнал «Независимый директор» задал ряд вопросов о роли независимых директоров в российских компаниях Илье Южанову, председателю совета директоров*

*ОАО «Полиметалл», члену наблюдательных советов АК «АЛРОСА», ОАО «Уралкалий» и ОАО «НОМОС-БАНК».*

***Независимый директор:** Илья Артурович, как Вы видите роль независимого директора в совете директоров компании и как реализуете её на практике?*

**Илья Южанов:** Необходимость появления независимых директоров в советах директоров российских компаний изначально была продиктована требованиями законодательства, причем отнюдь не российского, а англо-саксонского. Наличие независимого директора в совете было условием допуска российских акционерных обществ к листингу на западных биржах. Таким образом, независимый директор играет роль спасителя для отечественных компаний, давая им возможность привлечь капитал. И, к сожалению, во многих российских компаниях этим роль независимого директора и ограничивается.

***НД:** Тем не менее, есть компании, в которых это не так. Все же какова суть работы независимого директора?*

**И.Ю.:** Суть работы независимого директора зависит от специфики компании: кто управляет компанией, сколько собственников, как они относятся к совету директоров и ряда других моментов. Сегодня мы фактически участвуем в эксперименте, в котором англо-саксонская модель приживается в российской действительности, видоизменяясь, конечно, при этом. Я бы сказал, мы наблюдаем за ростом тигрénка, помещенного в львиный прайд.

*Н.Д.: Поделитесь результатами Ваших наблюдений?*

**И.Ю.:** Во-первых, следует отметить, что трансплантация англо-саксонской модели корпоративного управления выявляет изъяны в нашем законодательстве, не позволяющие совету директоров выполнять стратегические функции.

Например, в соответствии с российским законодательством совет директоров кредитно-финансовых организаций вынужден по 2-3 раза в неделю одобрять крупные кредиты, руководствуясь формальными признаками. Или советы директоров холдинговых компаний, обладающих большим количеством взаимосвязанных дочерних предприятий, вынуждены постоянно заниматься рутинным согласованием «закупки скрепок», поскольку практически все сделки между дочерними структурами в холдинге — это сделки с заинтересованностью. В результате даже в моей практике случались «бунты» членов совета директоров: «сколько ж можно нам этой ерундой заниматься, мы стратегию не можем 3 месяца рассмотреть, а каждую неделю нам присылают на одобрение эти сделки по закупкам на 10 тысяч рублей».

Во-вторых, независимые директора в российских компаниях независимы по формальным признакам, но на практике номинируют их акционеры. А если независимый директор начинает регулярно голосовать против решений, предлагаемых акционером?

У последнего два пути: задуматься, может быть, он ошибается, или же произвести ротацию и взять более лояльного члена совета директоров. Пусть он называет себя независимым, участвует в отборе аудитора, заседает в комитете по вознаграждениям, но только в бизнес не лезет.

Кроме того, я хотел бы отметить, что часто у нас советы директоров работают по принципу управления подводной лодкой с берега. Лодка сама по себе плавает, что-то там делает, в кого-то стреляет. Я имею в виду, что, скажем, проведение в одной из компаний 1 очного и 150 заочных заседаний совета директоров в год — это всё-таки, на мой взгляд, не совсем нормально. Да, я вдумчиво изучаю присылаемые документы и голосую, но не хватает дискуссии, мнения коллег. Все-таки надо чаще встречаться!

*Н.Д.: Есть ли позитивные наблюдения за эволюцией роли независимого директора в российских компаниях?*

**И.Ю.:** Есть, конечно, в России компании, в которых независимые директора играют значительную роль в принятии решений. Например, я был свидетелем эволюции роли независимых директоров в компании «Уралкалий». Независимые члены совета директоров были приглашены в компанию, поскольку надо было привлечь капитал.

Но постепенно пришло понимание у собственника, что независимые директора нечто большее, чем «необходимая фишка»: «они собираются, обсуждают, могут идеи предлагать». И независимые директора стали «игрушкой» для него. Спустя некоторое время «игрушка» превратилась в рабочий элемент системы корпоративного управления, создала новую акционерную культуру компании.

Сейчас у компании новые акционеры. Комитеты совета уже сформированы, начали работать, состоялись первые

заседания комитетов по вознаграждениям и по инвестициям, которые длились намного дольше запланированного. И были подробнейшим образом рассмотрены глобальные стратегические направления деятельности компании.

*Н.Д.: Какова роль независимого директора по отношению к менеджменту компании?*

**И.Ю.:** Прежде всего независимый директор смотрит на ситуацию непредвзято, обладает «свежим» взглядом на вещи. Например, в одной из компаний, в совет директоров которой я вхожу как независимый директор, на очередное заседание комитета по аудиту приносят утверждение аудитора. Все хорошо, известная компания из «четверки». Проверяю — в прошлом году аудит проводила эта же компания, и в позапрошлом она же. Смотрю дальше — так она уже 10 лет проверяет отчетность у нас! В результате на заседании комитета по аудиту я потребовал объявить тендер. Тендер был объявлен и проведен. И хотя комитет в итоге проголосовал за прежнего аудитора, но во-первых, этим добились определённого снижения цены, что не было нашей задачей, и, во-вторых, сразу приняли решение, что на будущий год будем менять аудитора.

В некоторых компаниях приходится учить и воспитывать менеджмент. Например, предстоит согласовать сделку. Менеджмент присылает сопроводительный документ на полстранички, в котором написано, почему сделка является сделкой с заинтересованностью, а поскольку сумма превышает определенную цифру, то она является крупной. Начинаю задавать вопросы, объясняю менеджменту, что они должны обосновать все, чтоб рассеять сомнения, а не отдуваться такой «сопроводилкой», подробно описываю, что я хочу. Они мне информации не предоставляют. Тогда я просто начал писать «Информации для принятия решения недостаточно. Голосую против». И сразу, на следующий же день стали появляться все материалы в нужном объёме.

*Н.Д.: Какие функции, на Ваш взгляд, точно должен выполнять в совете независимый директор, а какие — вне его компетенции?*

**И.Ю.:** Роль независимого определяется его местом. Анализ рисков, внутренний и внешний аудит, контроль за ситуацией, прежде всего, финансовой, и, может быть, дисциплинарной, программы стимулирования менеджмента и персонала — это основное поле деятельности для независимого. Собственно, для этого они изначально и появились на свет.

Разработка же стратегии компании — это прежде всего дело собственника и менеджмента. Независимый директор принимает участие в оценке рисков, сопровождающих развитие компании в указанном собственником направлении. Если он видит значительные угрозы, то, конечно, должен поставить вопрос на совете.

*Н.Д.: Какими профессиональными и личностными качествами должен обладать независимый директор?*

**И.Ю.:** Таковых я назвал бы три ключевых: на втором месте смелость, на третьем — компетентность, ну, а на первом месте — честность. Потому что компетентных много, вот с честностью и смелостью сложнее. Во-первых, люди боятся даже не что-то потерять, хотя и это тоже. Люди попадают под давление авторитета. Сложно высказаться

«против» и проголосовать «против», когда председателем совета директоров является руководитель профильного для компании министерства, например.

*Н.Д.: С какими еще сложностями сталкивается в своей работе независимый директор?*

**И.Ю.:** Сложность в том, что он не «независимый». Он называется независимым, а на самом деле — он зависимый. Если он идет вразрез с позицией главного акционера, его на следующий год просто убирают. С учетом того, что членство в совете директоров — это достаточно хорошо оплачиваемая работа, то удар по бюджету семьи сразу ощутим.

Вторая сложность — это доступ к информации. Очень неохотно любой человек дает информацию, которой он владеет. Получить информацию можно зачастую методом от противного. Я, как уже говорил, если мне не дают необходимую информацию, голосую «против» решения по всем пунктам. Такой подход, как правило, помогает получить необходимые сведения.

*Н.Д.: Есть ли отличия в работе, требованиях к работе независимого директора в частной компании и в компании с государственным участием?*

**И.Ю.:** Частные компании капитально отличаются от компаний с госучастием. Последние намного более бюрократизированы, и решения принимаются намного тяжелее. Во-первых, это постоянное ожидание, как чихнет у нас начальство. Получается так, что совет директоров постоянно зависит от того, что выбросит главный акционер, государство, из черного ящика в виде директивы. Иногда директивы поступают в последний момент, когда заседание уже идет полным ходом. Если компания с доминирующим участием государства, то даже в тандеме независимые и представители миноритарных акционеров мало что могут сделать. Если только в ходе работы комитетов и совета директоров не убедить представителей государства в ошибоч-

ности принимаемого решения или не обратиться напрямую в Правительство в надежде зародить сомнения в эффективности работы «директивного черного ящика». Во-вторых, в госкомпаниях сложности с голосованием. Когда я в одной из крупных госкомпаний впервые проголосовал «против», это вызвало шок, все замерли, как в знаменитой сцене из «Ревизора». В-третьих, работа в госкомпаниях — это по сути общественная нагрузка. Она практически не оплачивается, а объем документов солидный.

*Н.Д.: Каковы плюсы и минусы, возможности и риски в работе независимого директора Вы бы отметили?*

**И.Ю.:** Первый плюс — нарабатывается опыт и формируется репутация, появляются новые направления развития. Второй — работа в совете директоров очень интересна: узнаешь новую отрасль, расширяешь кругозор. Ну и третий плюс — материальный: чем в большем количестве компаний ты работаешь директором, тем больше получаешь вознаграждений.

*Н.Д.: А минусы и риски?*

**И.Ю.:** Безусловно, работа отнимает много времени. Часто происходят накладки, когда заседания советов директоров из раза в раз переносятся и трудно планировать свое время. Существует также риск (в том числе — материальный) ответственности за принимаемые решения.

*Н.Д.: Хотели бы Вы что-то добавить еще к вышесказанному о роли независимого директора и практике его работы в российских компаниях?*

**И.Ю.:** Да, я считаю, что необходимо поднять и решить на уровне законодательства вопрос о статусе независимого директора в компании: почему работа независимым директором не является профессией? Ведь у нас, например, есть независимые судьи, и при этом есть такая профессия как судья. На мой взгляд, следует законодательно легализовать профессию независимый директор.

## Новости АНД

**17 декабря 2010 г.** Представитель Ассоциации независимых директоров вошел в состав Комиссии по отбору независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации и ревизоров для избрания в органы управления и контроля акционерных обществ, не включенных в специальный перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 г. № 91-р Росимущества.

На состоявшемся 16 декабря 2010 г. заседании Комиссии более 10 членов Ассоциации независимых директоров были номинированы в состав советов директоров компаний с госучастием. Протокол заседания будет размещен на сайте АНД.

**1 декабря 2010 г.** Ассоциация независимых директоров выступила соорганизатором ключевого события года в сфере корпоративного управления: **Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики»** и торжественной церемонии награждения победителей и лауреатов **V Национальной премии «Директор года»**.

Событие состоялось в отеле «Ритц-Карлтон», мероприятие посетило более 300 участников.

Подробнее на стр. 4 и 9.

**28 сентября 2010 г.** Ассоциация независимых директоров, Российский союз промышленников и предпринимателей совместно с РвС объявили об открытии номинирования **V Национальной премии «Директор года»**. В рамках события состоялся круглый стол **«Будущее корпоративного управления в России: перспективы и приоритеты»**, в ходе которого были рассмотрены международные тенденции развития корпоративного управления, инициативы Правительства РФ по изменению законодательства, регулирующего корпоративные отношения в России, практика корпоративного управления в публичных компаниях и в компаниях с государственным участием, вопросы раскрытия информации и инвестиционной привлекательности российских компаний.

Подробнее на сайте Ассоциации независимых директоров.

## Всероссийский форум «Корпоративное управление и модернизация российской экономики»

Всероссийский форум «Корпоративное управление и модернизация российской экономики» состоялся 1 декабря 2010 г. в Москве в отеле «Ритц-Карлтон». Форум был организован Ассоциацией независимых директоров, Российским союзом промышленников и предпринимателей и Национальным советом по корпоративному управлению. Основной целью форума стало обсуждение насущных проблем корпоративного управления в России.

Работу Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики» открыл **А. Шохин**, президент РСПП.



«Для мировой экономики главным вопросом повестки дня является преодоление последствий мирового кризиса и недопущения «валютных войн». — Заявил **А. Шохин**. — «Выработка согласованных мер по поддержке экономики является при этом важным фактором», — сказал он.

Глава РСПП отметил, что кризис явился результатом игнорирования менеджментом адекватной оценки рисков, агрессивной политики слияний-поглощений, опоры на заёмные средства. «Менеджмент, таким образом, показывая успешность «любой ценой», превыше долгосрочных целей поставил краткосрочные — доминирование на рынке перед конкурентами, инвесторами фондового рынка. До сих пор от показателей краткосрочной успешности зависит размер вознаграждений (бонусов) топ-менеджмента», — констатировал **А. Шохин**.

«И сейчас заметна ориентация менеджмента на краткосрочные перспективы. Но в первую очередь, надо ориентироваться на долгосрочные», — подчеркнул президент РСПП. — «Если до кризиса считалось, что лучшим выходом для компаний является публичность, то в условиях кризиса многие компании используют другие модели — модели слияния (когда директор из одной компании приходит управлять в другую компанию). Нам нужно определить, насколько эти факторы становятся тенденцией. Если мы хотим, чтобы международный финансовый центр хорошо функционировал, надо чтобы больше компаний выходило на IPO. Надо поощрять публичность», — сказал **А. Шохин**.

Особое внимание президент РСПП уделил развитию гражданского законодательства. «Сейчас предлагаются поправки в законы, которые напрямую затрагивают бизнес в целом и корпоративное управление в частности. Со многими из них можно согласиться, но существует ряд таких, которые ставят под сомнение эффективность развития российского бизнеса, прежде всего малого и среднего.

Новую версию Гражданского кодекса, разработанную в совете по кодификации, следует вынести на обсуждение делового сообщества. Согласно некоторым поправкам в ГК РФ, потребуется нотариально заверять решения собраний акционеров, вести проверки соответствий уставов компаний, увеличивать уставный капитал до 500 тыс. рублей. Это типично бюрократический взгляд на вещи», — заключил **А. Шохин**.

Подводя итог своему выступлению, **А. Шохин** подчеркнул, что гражданское законодательство должно меняться и адаптироваться в соответствии с новыми условиями.

В рамках Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики» состоялись три дискуссии:

- **Корпоративные отношения в России: сегодня и завтра.**
- **Российское корпоративное управление: поиск новой модели?**
- **Совет директоров: направления повышения эффективности.**



В первой дискуссии приняли участие: **Р. Аганбегян**, президент ЗАО «ММВБ», **И. Дроздов**, руководитель аппарата, администратор Высшего Арбитражного суда РФ, **В. Плещачевский**, председатель комитета по собственности ГД РФ, **А. Синенко**, заместитель руководителя ФССФР России, **И. Осколков**, директор департамента корпоративного управления Минэкономразвития, **Дж. Уилкинсон**, руководитель группы по оказанию услуг в области корпоративного управления, управления рисками и обеспечения соответствия законодательным требованиям и стандартам, PwC и др.

Модератором первой дискуссии выступил **А. Шаронов**, управляющий директор ЗАО «ИК Тройка Диалог».



«Форум призван в той или иной мере подвести итоги принятой в 2006 г. Концепции развития корпоративного законодательства, полностью исполненной в 2009 г.» — сказал **А. Шаронов**.

Участники заседания обсудили актуальные на сегодняшний день темы для российского бизнеса. Так, говоря о развитии корпоративных отношений

в свете задач по модернизации российской экономики, участники дискуссии отметили, что плохое корпоративное управление является одной из главных причин, которые отталкивают иностранных инвесторов. «Цена плохого корпоративного управления в России – 30%. Именно этой цифрой измеряется дисконт отечественной экономики», – заключил **А. Шаронов**.



Директор департамента корпоративного управления Министерства экономического развития РФ **И. Осколков** заметил, что имеющиеся в российском законодательстве инструменты корпоративного управления бизнес использует с большой неохотой.

«Компании предпочитают уходить из российской юрисдикции в другие. При этом количество публичных компаний в российской экономике гораздо меньше ста. Причины понятны: для концентрации контроля, согласно нашим нормам, нужно иметь во владении 67-68% акций, а на Лондонской валютной бирже этот показатель не больше 12%», – пояснил **И. Осколков**.



Руководитель аппарата, администратор Высшего арбитражного суда Российской Федерации **И. Дроздов** не согласился с утверждениями А. Шохина о том, что в России плохое корпоративное законодательство.

«За 15 лет существования ГК РФ значительно изменил обстановку. Напомню, что основой для него выступил Гражданский кодекс Нидерландов, самый на тот момент современный. Александр Шохин оценивает поправки в ГК РФ негативно, однако разве не интереснее контрагенту иметь дело с компанией, у которой уставной капитал равен полумиллиону рублей, а не десяти тысячам? Не так уж и скованы участники рынка в России. Уход же их в иностранные юрисдикции, несмотря на дороговизну ведения дел в зарубежных судах, объясним не только низким качеством отечественного правосудия. Судебная система РФ открыта, а некоторые участники рынка хотели бы большей закрытости при рассмотрении своих дел», – уточнил **И. Дроздов**.



Глава Комитета Госдумы РФ по собственности **В. Плескачевский** отметил, что в России «слишком просто понимается уставной капитал».

«Все знают, что это фикция. В развитом мире для определения ответственности используется собственный капитал, а наша бухгалтерия к этому еще не готова. В Германии чуть

больше тысячи открытых акционерных обществ, а у нас их более двухсот тысяч, и только потому, что наша приватизация разрешила регистрировать только такие АО», – констатировал **В. Плескачевский**.

Участники сессии были единодушны в том, что на данный период времени в России нет четкой модели развития корпоративного управления.

По словам В. Плескачевского, корпоративное законодательство РФ «надёрнано из континентальных законодательств», а корпоративная модель страны наиболее близка к южнокорейской – монополистически-отраслевой.

«Есть всего три модели – американская, с глубокой защитой акционеров, европейская, наиболее стабильная, и южнокорейская – с глубокой концентрацией. В России работают все три модели, но и 70% акций не могут гарантировать контроля над стратегией компании. Доверия к законам РФ нет, и компании уходят в иностранные юрисдикции. Системный подход к совершенствованию корпоративного законодательства в России отсутствует», – продолжил **В. Плескачевский**.

По его словам, в развитых странах корпоративное право лишь на 10-15% состоит из законов, остальное образуется обычаями делового оборота.

«Проблема захвата предприятий в России не решена: ФСФР мешает внести третий блок вопросов. Все захваты начинаются с манипуляций с реестром, а потом уже следует иск. Нужен более точный баланс мажоритарных и миноритарных акционеров», – заключил **В. Плескачевский**.



Президент ММВБ **Р. Аганбегян** добавил, что конкуренты России по созданию МФЦ – страны с прецедентным правом, и Россия, формирующая законодательство исходя из принципа, что «все хотят нарушить», проигрывает этим странам заранее.

«Нельзя полагать, что надо непременно выстраивать неприступные бастионы на пути возможных нарушений», – считает **Р. Аганбегян**.

Участники **первой дискуссии «Корпоративные отношения в России: сегодня и завтра»** пришли к выводу, что необходимо найти баланс между интересами мажоритариев и миноритариев. Важно определить статус публичных компаний, а именно нужно понять, куда государство не должно вмешиваться, а где должно создавать стимулы. Участники отметили, что, наконец, возникла необходимость введения понятия независимый директор. И принципиально важно обозначить, в каком случае определенного человека нельзя считать «независимым директором».

Участники **второй дискуссии** Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской

экономики» — «**Российское корпоративное управление: поиск новой модели?**» продолжили обсуждать необходимость устранения очевидных пробелов в российском корпоративном законодательстве, его несоответствие признанным международным стандартам и практикам корпоративного управления.

Модератором дискуссии выступил **С. Гуриев**, ректор Российской экономической школы.



Во второй дискуссии приняли участие **А. Бугров**, управляющий директор компании «Интеррос», **Р. Маннингс**, член совета директоров АФК «Система», **А. Рахманов**, генеральный директор УК «Тройка Диалог», **М. Соков**, директор по стратегии и корпоративному развитию ОК «Русал», **Ю. Талвитие**, старший вице-президент ВТБ.



Касаясь голосования так называемыми «квазиказначейскими» акциями, **А. Бугров** отметил, что в настоящее время с точки зрения права эта практика толкуется спорно. Он предложил установить порядок, включая определение компетентного лица, принимающего решения по вопросам повестки дня собрания акционеров при голосовании «квазиказначейскими» акциями. Голосование ими позволяет менеджменту предотвращать попытки блокирования деятельности компании со стороны «неконструктивно настроенных миноритариев» или рейдерские захваты. **Р. Маннингс** и **Ю. Талвитие** в своих выступлениях отмечали необходимость нахождения разумного баланса в предоставлении миноритарным акционерам корпоративной информации с целью избе-

жать ее недобросовестного использования в корыстных коммерческих целях.

Говоря об ограничении прав миноритарных акционеров в доступе к информации, управляющий директор «Интерроса» **А. Бугров** заявил, что это недопустимо. «Миноритарии способны раскрывать серьезные нарушения, которые имеются в компаниях. И у миноритариев всегда есть возможность доказать свои права в суде», — отметил Бугров в ходе своего выступления на форуме «Корпоративное управление и модернизация российской экономики».

Участники дискуссии «**Российское корпоративное управление: поиск новой модели?**» пришли к выводу, что российское корпоративное право нуждается в нормах, которые предусматривали бы эффективные механизмы защиты от недружественных поглощений, цивилизованные методы осуществления слияний и поглощений на фондовом рынке, детально прописанные процедуры функционирования советов директоров и входящих в их состав комитетов. В рамках дискуссии неоднократно отмечалось, что необходимо конкретизировать и законодательно закрепить признаки сделок с заинтересованностью.

Участники третьей дискуссии **Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики» — «Совет директоров: направления повышения эффективности»** — обсудили практические аспекты работы советов директоров российских компаний.

Модератором дискуссии выступил **А. Иконников**, председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров.

В третьей дискуссии приняли участие **А. Ландиа**, председатель совета директоров ОАО «СУЭК», **А. Белова**, независимый директор ОАО «Международный аэропорт Шереметьево», **И. Родионов**, независимый директор компаний ОАО «ЭМАльянс», IBS, ОАО «Северо-Западный Телеком», ИК «РУСС-ИНВЕСТ», **А. Рязанов**, председатель совета директоров ЗАО «Русская холдинговая компания», **С. Ремес**, независимый директор ОАО «СИБУР Холдинг», Sollers, **И. Южанов**, председатель совета директоров ОАО «Полиметалл», член наблюдательных советов АК «АЛРОСА», ОАО «Уралкалий» и ОАО «НОМОС-БАНК».





«Цель нашего обсуждения — узнать больше о вашем опыте и о тех подходах, которые вы используете для решения сложных задач, связанных с управлением в советах директоров. И первый вопрос нашей дискуссии, как организовать эффективное взаимодействие между советом директоров и менеджментом?» — открыл дискуссию **А. Иконников**.



Комментируя поставленный модератором вопрос, **А. Рязанов** сказал: «Я являюсь членом совета директоров ОАО «РЖД», где 100% акционер — государство. Этот факт создает специфику работы совета директоров.

Вначале, как я уже говорил, было такое мнение, что независимый директор — это некая дань моде, но сегодня я могу

сказать, что независимый директор — это реально неплохой помощник в принятии решений.

Прежде всего, независимый директор участвует в деятельности комитетов. Если они в совете созданы и хорошо работают, то очень многие вопросы приходят на совет директоров в совершенно другой трактовке, иначе подготовлены.

Важную роль играет независимый директор и в выстраивании взаимоотношений между акционером и менеджментом компании.

Потому что когда государство — основной акционер, и оно дает директивы по более или менее важным вопросам, то все же мнение независимого директора иногда помогает от имени совета директоров обратиться с тем или иным вопросом в Правительство, чтобы оно его, по крайней мере, рассмотрело.

В компании РЖД сложилась достаточно хорошая ситуация. Мы действительно нащупали ту тонкую грань, когда мы не наступаем и не отбиваем руки у менеджмента и в то же время решаем стратегически важные задачи для совета».



«Я полностью согласен с Александром в том, что первая задача — это четко распределить функции совета директоров и менеджмента, не вмешиваться в операционное управление, смотреть на стратегию, назначать менеджмент, утверждать бюджеты, консолидировано проверять результаты и, соответственно, принимать решения о бонусах и выплатах». — Под-

держал **А. Рязанов** в своем выступлении **А. Ландиа**. — «Вторая задача, сформировать состав совета директоров. Набор людей, которых вы привлекаете в совет, имеет ключевое значение. Совет должен быть сформирован таким образом, чтобы менеджмент чувствовал в нем партнера и при этом компетентного партнера. Также очень важный момент, это то, как ключевые акционеры смотрят на роль совета директоров. Если нет поддержки с их стороны и если они не заинтересованы в совете, не надо входить в него. Третий вопрос — это отношение между менеджментом и советом директоров. В его решении надо найти тонкую грань, с одной стороны, нужно доверие совета тому, что он получает правильную информацию, и, с другой стороны, также нужно доверие со стороны менеджеров, чтобы открыть совету ту информацию, за которую их могут и «побить».

«Что может сделать независимый директор и в чем его ценность для компании?» — обратился со следующим вопросом к участникам дискуссии **А. Иконников**.



«Говоря о роли независимого директора в совете директоров, я хочу отметить принципиальный момент: совет директоров не между менеджментом и акционером, у него другая роль». — Вступил в обсуждение **И. Родионов**. — «В инвестиционном бизнесе давно доказано, что тот, кто готовит сделку, не должен по ней принимать решение. Потому что он может сам себя легко уговорить. Роль

совета директоров — по ограниченному кругу вопросов принимать решения, которые готовит менеджмент. При этом совет не может сам эти решения инициировать. Совет должен взвешенно относиться к тем предложениям, которые готовит менеджмент. И понятно, что в таком совете роль независимых директоров максимально высока. Почему? Потому что, по сути дела, роль других директоров это отстаивание интересов акционеров. И ценность независимых директоров, очевидна и объективна. Но есть три проблемы, и я хочу коротко о них сказать. Во-первых, работа независимого директора не должна быть для него основным источником средств к существованию. Во-вторых, для независимого директора действует тот же самый принцип Гиппократа, что и для врача — «не навреди». Часто возникает ситуация, что решения, которые принимает независимый директор, могут идти во вред компании, но в пользу его собственной репутации, репутации независимости такой, скажем, смелости и, в некоторой, недальновидности. Третий вопрос, — в нашей стране независимый директор становится профессией. Во многих странах эта ситуация является нормальной, но наша страна отличается от других стран тем, что у нас нет фидуциарной ответственности. То есть, нет полноценных отношений доверительного управления, когда суд рассматривает не простое нарушение гражданско-правовых отношений, а вопрос о том, действовал ли данный доверенный в интересах доверителя максимально возможно в настоящей среде, в настоящее время и в той ситуации, которая сложилась».



«К вышесказанному о роли независимых директоров я хочу добавить, что тем из них, кто работает в крупных государственных компаниях, часто приходится формулировать позицию, противоречащую системным, давно сложившимся принципам либо позиции председателя совета директоров, который, как правило, является тем самым чиновником,

представляющим интересы государства. — Отметила **А. Белова**. — «И в этой ситуации защитой, собственно, профессиональной пригодности независимого директора является его компетентность и способность высказывать эту позицию. В некотором смысле, способность разрушать сложившиеся барьеры. И в ситуации, когда у тебя не хватает профессиональной смелости, компетентности занимать такую позицию, ты в очень коротком периоде времени перестанешь быть независимым директором. Поэтому профессиональность, независимость и способность сформулировать свою позицию, жестко отстаивать ее, обладая определенными категориями независимости, являются в сегодняшних условиях абсолютным и необходимыми условиями для того, чтобы институт независимых директоров развивался».

Как организовать эффективную работу совета директоров, и как вовлечь каждого его члена в работу? — продолжил развивать дискуссию **А. Иконников**.



«В нормально действующем совете директоров специально, привлекать никого к работе не надо, но все-таки я бы 4 пункта отметил». — Начал свое выступление **И. Южанов**. — «Первое — это, конечно, регламентация, когда есть не только Устав и Положение о совете директоров, но и документы более низкого уровня, регламент заседаний, Положение о корпоративном секретаре, о предоставлении

информации и так далее, чтобы система могла работать. Второе, на что бы я обратил особое внимание, это, конечно, информация. Без нее нормальная деятельность независимого директора невозможна. За нее приходится достаточно жестко бороться директору, прежде всего независимому. Достаточно важный момент, чтобы люди знали свои предприятия не только через призму цифр, а и реально посещали производства. Это на самом деле очень влияет на поведение, на заинтересованность. Третий пункт — оценка совета директоров или самооценка. Четвертый пункт, который должен заинтересовывать — это вознаграждение. Вот при сочетании этих факторов, регламентации, наличия информации, оценки и адекватном вознаграждении, я думаю, что у независимых директоров не будет мотивов для того, чтобы неэффективно или, по крайней мере, незаинтересованно работать».

«Как независимый директор взаимодействует с советом директоров и менеджментом, чтобы, действительно, вно-

сить свой вклад в разработку стратегии и оценку рисков, которые связаны с тем или другим решением?» — обратился к участникам дискуссии модератор.

«Разработка стратегии управления рисками — одна из ключевых функциональных задач совета директоров». — Отметила **А. Белова**. — «И здесь всегда необходим баланс в запросе информации: важно не обременять менеджмент целым рядом последовательных задач о предоставлении сведений и формализовать обмен сведениями между менеджментом и советом директоров. Например, когда на каждом очном заседании менеджмент представляет краткий отчет об основных тенденциях и действиях менеджмента».



«В управлении рисками важную роль играют комитеты совета. Я не верю, что совет директоров может эффективно работать, если эффективно не работают комитеты». — Отметил **С. Ремес**. — «Особую роль в управлении рисками играет комитет по аудиту. Во-первых, конечно, классика говорит, что есть 3-4 задачи комитета по аудиту. Это качество финансовой отчетности, создание внутреннего

аудита и, в целом, создание системы внутреннего контроля. Во-вторых, он должен исполнять не только контролирующую функцию, но стараться конструктивно помогать менеджменту улучшать систему управления рисками. Мне кажется верным путь стандартизации и очень четкого определения бизнес-процессов. Необходимо найти контрольные точки риска и типичные злоупотребления. Очень важно создать корпоративные платформы для дискуссии, что поможет распространению наилучшей практики, поскольку цель управления рисками — их минимизация.

В связи с этим могу поделиться с вами рядом инноваций. Прежде всего снижению рисков, на мой взгляд, может способствовать участие председателя комитета по аудиту в определении уровня бонусов директора по внутреннему аудиту и финансового директора. Во-вторых, может быть весьма полезно введение в компании такого института как «Администраторы рисков», когда риски распределяются между членами правления, каждый из которых два раза в год докладывает на комитете по аудиту, что делается в компании для управления рисками. Возможно, институт «Администраторов рисков» следует перенести и на уровень совета директоров, закрепив за его членами отдельные области рисков, и таким образом обеспечить особое внимание каждого члена совета к соответствующей группе рисков».

По завершению **Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики»** состоялась торжественная церемония награждения победителей и лауреатов **Национальной премии «Директор года» 2010**. Премия учреждена в 2006 г. Ассоциацией независимых директоров при поддержке РвС. С 2009 г. организатором премии выступает РСПП. Генеральный спонсор Национальной премии «Директор года» 2010 — ОАО «МегаФон».

## У Национальная премия «Директор года»

В 2010 г. Национальная премия «Директор года» проводилась пятый раз. Как и в прошедшие годы награды получили лучшие директора ведущих российских и международных компаний.

1 декабря 2010 г. состоялась торжественная церемония награждения победителей Национальной премии «Директор года», на которой были объявлены имена победителей и лауреатов.



Национальная премия «Директор года» учреждена Ассоциацией независимых директоров при поддержке РвС и проводится ежегодно с 2006 г.

С 2009 г. соорганизатором Национальной премии «Директор года» является Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Генеральный спонсор – ОАО «МегаФон».

Национальная премия «Директор года» призвана

- отметить личный вклад директоров в развитие систем корпоративного управления компаний,
- способствовать внедрению и распространению высоких стандартов и лучших практик корпоративного управления и работы советов директоров на территории Российской Федерации.

Значительную работу по отбору победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2010 г. проделал экспертный совет премии.

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

В 2010 г. в число спонсоров премии вошли: ОАО «МегаФон» (генеральный спонсор), ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», ОАО «Сибирская угольная энергетическая компания», Группа компаний «ЕСН», ОАО «ТрансКонтейнер»,

### Экспертный совет Национальной премии

#### «Директор года» 2010

**Аганбегян Р.А.**, президент, ЗАО «ММВБ»;

**Берёзкин Г.В.**, председатель совета директоров, Группа компаний «ЕСН»;

**Бугров А.Е.**, управляющий директор, ЗАО «Холдинговая компания «Интеррос»;

**Войцеховский Ю.М.**, председатель, Национальный совет по развитию инвестиционного климата;

**Герасимов В.В.**, исполнительный директор, Международная информационная группа «Интерфакс»;

**Евтушенков В.П.**, председатель совета директоров, ОАО «АФК «Система»;

**Иконников А.В.**, председатель наблюдательного совета, Ассоциация независимых директоров (заместитель председателя экспертного совета);

**Кравченко К.А.**, генеральный директор, Naftna Industrija Srbije, независимый директор, ОАО «ЭМАльянс»;

**Ландиа А.**, председатель совета директоров, ОАО «СУЭК»;

**Липатов С.В.**, председатель совета директоров, ЗАО «Компания ТрансТелеКом»;

**Никитин Г.С.**, заместитель руководителя, Росимущество;

**Осколков И.В.**, директор Департамента корпоративного управления, Министерства экономического развития РФ;

**Саватюгин А.Л.**, заместитель министра, Министерство финансов РФ;

**Синенко А.Ю.**, заместитель руководителя, ФСФР России;

**Солдатенков С.В.**, генеральный директор, ОАО «МегаФон»;

**Чмель А.В.**, партнер, РвС;

**Шаронов А.В.**, управляющий директор, ГК «Тройка Диалог»;

**Шохин А.Н.**, президент, Российский союз промышленников и предпринимателей (председатель экспертного совета);

**Эскиндаров М.А.**, ректор, Финансовая академия при Правительстве РФ;

**Якобашвили Д.М.**, член совета директоров, ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания».

ОАО «Первая грузовая компания», Группа «Илим», ООО «Буровая компания «Евразия», Board Solutions.

Информационную поддержку проекта осуществляли: Международная информационная группа «Интерфакс» (информационный партнер), Business FM (генеральный радио-партнер), Газета.ru (генеральный интернет-партнер), Эксперт-ТВ (генеральный ТВ-партнер), Агентство экономической информации «ПРАЙМ-ТАСС», деловой портал BFM.ru, журнал «Мир и политика», The Moscow Times.

1 декабря 2010 г. по завершению Всероссийского форума «Корпоративное управление и модернизация российской экономики» более 300 участников — руководители, независимые члены и председатели советов директоров российских компаний, представители государства, бирж и инвестиционного сообщества — собрались в отеле «Ритц-Карлтон», чтобы приветствовать победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2010.

В ходе торжественной церемонии состоялось награждение победителей и лауреатов в 4 номинациях:

- Вклад в развитие института независимых директоров;
- Независимый директор;
- Председатель совета директоров: вклад в развитие корпоративного управления;
- Директор по корпоративному управлению — корпоративный секретарь.

В 2010 г. в рамках Национальной премии «Директор года» второй год подряд была вручена **Ежегодная премия за активную корпоративную политику в сфере раскрытия информации**, учрежденная в 2003 г. Интерфакс и АК&М.



Открывая церемонию награждения победителей Национальной премии «Директор года» **А.В. Иконников, председатель наблюдательного совета Ассоциации независимых директоров**, сказал:

«Победителями Национальной премии “Директор года” становились лучшие корпоративные директора. Их работа получала высокие оценки профессио-

нального сообщества, давала ориентиры рынку в отношении передовой бизнес-практики.

Новые вызовы времени, такие как создание финансового центра в России и приватизация компаний с государственным участием, ставят новые задачи перед акционерами, управленцами и независимыми директорами. Очевидно, что советы директоров будут играть еще более важную роль в создании стоимости и модернизации российских компаний.

Полагаю, что сложившаяся традиция ежегодно отмечать лучших корпоративных директоров будет способствовать дальнейшему развитию профессиональных стандартов деятельности членов советов директоров».



«Наличие в структуре органов управления компании совета директоров само по себе свидетельствует лишь о соблюдении требований к корпоративному поведению, но не гарантирует эффективного функционирования системы корпоративного управления. Одним из главных показателей уровня развития корпоративных отношений в компании

является результативное взаимодействие всех участников деятельности совета директоров. — Отметил в своем обращении к участникам **А.Н. Шохин, президент Российского союза промышленников и предпринимателей**. — Поэтому Национальная премия «Директор года» вручается по четырем основным номинациям, отмечая персональные достижения лиц, призванных обеспечить эффективное функционирование центрального звена системы корпоративного управления — совета директоров.

Российский союз промышленников и предпринимателей, выступая соорганизатором Национальной премии «Директор года», рассматривает этот проект в качестве способа распространения передовых корпоративных практик. Мы стремимся к тому, чтобы достижения победителей премии становились ориентирами в сфере корпоративного управления для бизнес-сообщества и экспертов».

«С Ассоциацией независимых директоров нас связывает многолетнее сотрудничество, и мы рады вместе вручить награды лучшим руководителям в области корпоративного управления, деятельность которых преобразует российский бизнес. — Подчеркнул в обращении к собравшимся **П. Герендаши, управляющий партнер PwC в России**. — То внимание, которое уделяется привлечению иностранных инвестиций, а также позитивные изменения в законодательной сфере являются свидетельством того, что Россия идет в ногу со временем.

Мы уже становимся свидетелями того, как все большее количество организаций успешно формируют оптимальную структуру взаимодействия владельцев, менеджмента и совета директоров. — Отметил он. — Другие же компании все еще находятся в поисках такого баланса. К счастью, первая группа начинает преобладать, и мы совместно с Ассоциацией независимых директоров и Российским союзом промышленников и предпринимателей испытываем чувство гордости, присуждая им награды».

### Номинация «Вклад в развитие института независимых директоров»

**Победитель: Набиуллина Эльвира Сахипзадовна**, Министр экономического развития Российской Федерации.

Награду Э.С. Набиуллиной, по ее поручению приехал получить А.К. Уваров, директор Департамента имущественных отношений Минэкономразвития РФ.

### Номинация «Независимый директор»



**Победитель: Белова Анна Григорьевна**, независимый директор ОАО «Международный Аэропорт Шереметьево».

Принимая награду и поздравления, А.Г. Белова сказала: «Модернизация экономики, построение эффективного бизнеса невозможны без профессионального корпоративного управления».

#### Лауреаты:

**Гуриев Сергей Маратович**, независимый директор ОАО «АИЖК», ОАО «Сбербанк России», ОАО «Российская венчурная компания».

**Мау Владимир Александрович**, независимый директор ФК «Открытие», ОАО «Сбербанк России».

**Родионов Иван Иванович**, независимый директор ОАО «ФосАгро», ОАО «Северо-Западный Телеком», «IBS», ОАО «ЭМАльянс», ОАО «ИК РУСС-ИНВЕСТ».

**Южанов Илья Артурович**, независимый директор ОАО «НОМОС-БАНК», ОАО «Уралкалий», ОАО «Полиметалл», ЗАО АК «АЛРОСА».



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

**Победитель: Фридман Михаил Маратович**, председатель совета директоров Консорциума «Альфа-Групп».



«Главные задачи, стоящие перед председателем совета директоров — улучшение корпоративного управления, а также повышение прозрачности и чёткости корпоративных процедур при взаимодействии между членами совета директоров, между советом директоров и менеджментом компании». — Отметил **М.М. Фридман**. — «Совет директоров является

тем инструментом, при помощи которого удаётся сбалансировать интересы различных групп акционеров и найти оптимальные решения для компании». — Подчеркнул он.

### Номинация «Директор по корпоративному управлению – корпоративный секретарь»

**Победитель: Калинин Максим Александрович**, Директор по корпоративному управлению ОАО «Мобильные ТелеСистемы».



«Сегодня для российского рынка развитие уровня корпоративного управления является стратегической задачей, — сказал **Калинин М.А.**, директор по корпоративному управлению ОАО «МТС», — учитывая, что в нашей стране становление этой важнейшей функции взаимодействия инвесторов с корпорациями началось чуть больше десятилетия назад. И мы признательны, что

экспертное сообщество высоко оценило действующие стандарты корпоративного управления МТС, профессионализм нашей команды и реализуемую компанией стратегию по повышению качества корпоративного управления».

#### Лауреаты:

**Нежугин Павел Андреевич**, корпоративный секретарь ОАО «Ростелеком».

**Оболенская Светлана Евгеньевна**, корпоративный секретарь ЗАО «Объединенная металлургическая компания».

**Панасенко Елена Юрьевна**, корпоративный секретарь ЗАО «МХК «ЕвроХим».

**Чулаков Константин Харлампович**, корпоративный секретарь ОАО «Уралсвязьинформ».

Ежегодную премию за активную корпоративную политику в сфере раскрытия информации, учрежденную в 2003 г. Интерфакс и АК&М, получила компания ОАО «ММК».

Победители и лауреаты Национальной премии «Директор года» 2010 получили поздравления от участников в ходе праздничного фуршета, завершившего мероприятие.

*Ассоциация независимых директоров благодарит скульптора Галину Шилину, создавшую награды для победителей и лауреатов Национальной премии «Директор года» 2010.*

## Инструменты повышения эффективности работы совета директоров



**Игорь Шляпин,**  
член АНД, МВА, АССА.

*Темп деловой жизни возрастает. Изменение ситуации на рынках, появление новых тенденций приводят к устареванию стратегии компании и ставят перед советом директоров вопрос о создании гибкой системы оперативной реакции на изменения, выработке механизма получения достоверной и достаточной для принятия адекватных*

*решений информации о работе ключевых бизнес-подразделений компании. Рост темпа деловой активности также требует от членов совета директоров более интенсивной работы, увеличения числа обсуждений актуальных вопросов, но в силу роста занятости директоров организовывать заседания совета становится все труднее.*

Реальность требует совершенствования работы совета директоров, и компания может шагать в ногу со временем и повышать эффективность работы совета, используя современные инструменты работы с информацией.

В данной статье мы рассмотрим два из них:

- применение сбалансированной системы показателей эффективности (ССПЭ) при разработке стратегии и в процессе контроля деятельности компании;
- организация виртуального совета директоров.

### Применение сбалансированной системы показателей эффективности при разработке стратегии и в процессе контроля деятельности компании

Сегодня компании создают и реализуют стратегию, внедряя новые программы и инициативы, проводя изменения процесса управления, опираясь на результаты квартальной и годовой финансовой отчетности. Однако для формирования внутренних активов и реализации неиспользованных возможностей, а также укрепления связей и создания стратегических союзов с партнерами недостаточно опираться только на финансовые показатели. Последние, во-первых, ретроспективны, во-вторых, не несут информации о корпоративных нематериальных и интеллектуальных активах. Получается, что компании неэффективны в управлении нефинансовыми активами, поскольку «невозможно управлять тем, что нельзя измерить». Поэтому если компания хочет не только выжить, но и преуспеть в информационную эпоху, то ей необходима система оценки (аналогичная финансовой отчетности) таких корпоративных активов, как продукты и услуги высокого качества, мотивированные работники, предсказуемые внутренние процессы, лояльные клиенты.

В качестве модели оценки нематериальных и интеллектуальных корпоративных активов можно использовать СПЭ, разработанную Робертом Капланом и Дэвидом Нортон. И хотя данный инструмент оценки и прогнозирования деятельности компании изначально предназначался авторами

менеджменту, его применение на уровне совета директоров дало бы возможность более полного информирования членов совета о ситуации в компании в рамках их компетенции.

*«Для того чтобы адекватно оценивать деятельность генерального директора и утверждать корпоративную стратегию, внешним директорам нужны сведения не только о финансовых результатах компании, которые являются отражением ее итоговой эффективности, но также и об успехах компании в реализации стратегии. Это означает понимание директорами процессов разработки новых технологий, продуктов и услуг, а также выхода на новые рынки. Это также означает понимание меняющихся запросов покупателей и действий конкурентов. Кроме того, внешним директорам нужна информация об организационном здоровье компании. По существу, им нужна их собственная версия сбалансированной системы показателей, которую Роберт Каплан и Дэвид Нортон рекомендовали для менеджеров». Джей Лорри «Расширение полномочий советов директоров» (Классика Harvard Business Review).*

ССПЭ позволяет трансформировать миссию компании в конкретные задачи и показатели. Последние отражают баланс между внешними отчетными данными для стейкхолдеров и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста, а также между результатами прошлой деятельности и будущего роста.

ССПЭ позволяет перейти от стратегии компании к конкретным задачам по четырем ключевым бизнес-направлениям: финансы, маркетинг, операции, персонал, — установить соответствие между стратегическими целями и показателями их достижения и организовать обратную связь. Обладая такой системой стратегических целей и показателей их достижения, в том числе по «нематериальным» направлениям деятельности компании, получая отчеты с определенной периодичностью (например, ежеквартально и финальный за год), члены совета директоров будут располагать необходимой информацией для принятия решений.

### Организация виртуального совета директоров

Ранее мы рассмотрели вопрос о том, какой информации недостает совету директоров для принятия эффективных решений и инструмент, позволяющий собрать необходимые сведения. Но мало аккумулировать информацию, ее надо сделать доступной для членов совета. В сегодня решить задачу доступности информации позволяет Интернет. Этот же ресурс позволяет увеличить количество обсуждений актуальных вопросов, несмотря на рост занятости директоров.

Перенос во всемирную паутину части деятельности совета директоров является отражением мировой тенденции и дает дополнительные конкурентные преимущества за счет повышения продуктивности деятельности и снижения затрат на организацию работы, но также таит дополнительные угрозы в виде утечек информации, хакерских атак. Но преимущества перевешивают недостатки: необходимость ликвидации 20%-30% гандикапа от рыночной стоимости аналогичных западных компаний рано или поздно подтолкнет российские советы директоров пойти по пути отечественных банков, налоговой инспекции, пенсионных и страховых фондов).

Какие же возможности дает всемирная паутина совету директоров компании? Инструменты коммуникации и доступ к необходимой информации

**Инструменты коммуникации**

- **Он-лайн заседания совета директоров.** Периодическое проведение заседаний совета директоров в режиме видеоконференции позволит снизить транспортную составляющую временных и финансовых издержек, увеличит виртуальную посещаемость, сделает реальным увеличение разумной частоты проведения заседаний.
- **«Виртуализация» комитетов совета.** Во многом эффективность деятельности совета директоров связана с подготовкой управленческих решений на уровне Комитетов. Их «виртуализация» в сочетании с возможностью работы режиме Off Line позволит учитывать индивидуальные особенности каждого члена Комитета и приглашенного эксперта, в том числе: благоприятные биологические часы для эффективной работы и наличие свободного времени, кроме того, создаст комфортное рабочее пространство для плодотворной работы.
- **Совместный форум.** Это площадка для обмена идеями между заинтересованными в успехе компании лицами: акционерами, членами совета директоров, руководством и сотрудниками. Привлечение большого количества посетителей форума по теории вероятности позволит получить максимальную отдачу, вовлечет и направит к цели большое количество «релевантных» людей.
- **Виртуальная «Жалобная книга».** Ее наличие позволит в конфиденциальной форме информировать совет директоров о нарушениях со стороны руководства, сообщить стейкхолдерам о недостатках в работе компании.

**Доступ к необходимой информации**

- **Постоянная вовлеченность членов совета.** Повсеместная доступность информации создает возможность постоянной вовлеченности членов совета директоров в дела компании и фундамент для появления новых идей и решения старых проблем в векторе целевых ориентиров (Видения и Миссии) компании.
- **Релевантное информационное поле для принятия решения.** Наличие сведений о компании в статических и динамических срезах образует релевантное информационное поле для принятия управленческих решений советом директоров, позволяет этому органу продуктивно осуществлять надзор за деятельностью руководства, качественно оценивать внешнюю и внутреннюю среду, держать руку на пульсе жизни компании:
  - присутствие справочной информации о компании создает фундамент для принятия управленческих решений, определяет общие организационные, финансовые, технологические и другие ограничительные рамки;
  - динамическая информация в четырех блоках ССПЭ позволит всесторонне оценить текущую деятельность компании, выявить взаимосвязи между целями и степень их воздействия друг на друга, наличие обратной связи позволит проверять правильность стратегии;
  - поддержание матрицы внешних Возможностей и Угроз, внутренних Сильных и Слабых сторон в актуальном состоянии позволит оперативно оценивать внешние риски (угрозы), выявлять и использовать предоставляемые рыночные возможности с учетом накопленного внутреннего потенциала, нивелировать слабые стороны компании.

**Практика корпоративного управления ОАО «МТС»**



*Сегодня о практике корпоративного управления ОАО «МТС», ведущего телекоммуникационного оператора России и СНГ, мы побеседуем с Максимом Калининым, директором МТС по корпоративному управлению.*

*Независимый директор: Какие органы корпоративного управления действуют в МТС?*

**Максим Калинин:** Мы постоянно

стремимся поддерживать соответствие корпоративного управления самым передовым мировым практикам. Следуя им, мы и выстроили всю вертикаль органов управления. Высшим органом управления МТС является общее собрание акционеров. Также в компании работают: совет директоров и его комитеты, правление и президент общества. Сегодня совет директоров МТС состоит из девяти членов, трое из которых — независимые.

*НД: Какие комитеты сформированы в совете директоров МТС и как они работают?*

**М.К.:** В совете директоров компании работают шесть комитетов. Мы разделили их на комитеты первого и второго уровня: обязательные и «факультативные». Также при подготовке решений о значительных сделках формируются специальные комитеты, как правило, только из независимых членов совета директоров, которые в ходе изучения проекта работают с внешними консультантами и независимыми экспертами. Например, такой комитет действовал при подготовке и реализации сделок с заинтересованностью по приобретению ОАО «Комстар-ОТС» и ООО «Система-Телеком». Это лучшая практика в работе органов управления.

Обязательных комитетов, в соответствии с требованиями бирж, в совете директоров МТС два: комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям и назначениям. Эти комитеты состоят из независимых членов, которые регулярно отчитываются о своей работе перед советом директоров. Комитет по вознаграждениям и назначениям рассматривает кандидатов в совет директоров, оценивает их опыт и компетенции, а также рекомендует совету директоров принципы вознаграждения, условия контрактов топ-менеджеров и членов правления, рассматривает кандидатов на позиции менеджеров прямого подчинения президенту компании, выдает совету рекомендации по таким кандидатам и определяет уровень их вознаграждения.

Комитет по аудиту имеет иную зону ответственности — он осуществляет контроль за подготовкой финансовой отчетности компании, соблюдением законодательства и внутренних нормативных требований компании, системой внутреннего контроля. Кроме того, комитет обеспечивает разработку и внедрение эффективных стандартов в области управления рисками, в том числе в сфере

борьбы с мошенничеством и возможными злоупотреблениями, работу с жалобами сотрудников компании по вопросам, связанным с бухгалтерским учетом, системами внутреннего контроля и аудита (whistle-blower initiatives).

Также в совете директоров работают бюджетный комитет, комитет по стратегии и комитет по корпоративному поведению и этике. Их составы различны: в них входят и менеджмент, и представители основного акционера, и независимые директора.

*НД: С какой регулярностью собирается совет директоров?*

**М.К.:** Стандартно мы проводим заседание совета директоров один раз в месяц. Однако периодически, в зависимости от потребностей бизнеса, случаются и внеплановые заседания. Так к компетенции совета относится предварительное рассмотрение сделок стоимостью свыше 100 миллионов долларов, за исключением крупных сделок, одобрение которых относится к компетенции собрания акционеров. Такие сделки совету директоров иногда приходится рассматривать на внеплановых заседаниях.

Мы стремимся, чтобы 75% заседаний проходили в очной форме. Но в этом году из-за очень плотного графика работы совета, и в том числе комитетов, в очной форме мы провели порядка 50% заседаний.

*НД: Какие еще сферы компетенции у совета директоров?*

**М.К.:** Совет директоров — наблюдательный орган, в сферу его компетенции входит, прежде всего, утверждение стратегии. Наш совет директоров рассматривает стратегию раз в год, перед этим комитет по стратегии при совете отдельно изучает функциональные стратегии, а на заседаниях совета директоров рассматривается общая стратегия Группы. Также к компетенции совета директоров относится согласование бюджета, назначение и прекращение полномочий единоличного исполнительного органа (президента), согласование и назначение по предложению президента членов правления, сделки с заинтересованностью, созыв и проведение общих собраний акционеров, дивидендная политика, рекомендации по выбору аудитора, утверждение кодекса корпоративного поведения, рассмотрение итогов финансово-хозяйственной деятельности компании, принятие решения об участии компании в других организациях, принятие решений об эмиссии, утверждение образцов товарных знаков, выработка позиции по корпоративным конфликтам и многое другое.

К числу нестандартных, специфичных для компании вопросов, входящих в сферу компетенции совета директоров, относится определение позиции представителей МТС в органах управления дочерних компаний. МТС сегодня из операционной компании превратилась в холдинг, и мы активно участвуем в операционном бизнесе дочерних компаний. Ежеквартально в повестке заседаний совета присутствуют вопросы о рассмотрении рисков. Совет директоров выполняет и контрольные функции: ежемесячно на совете обсуждается прогноз выполнения бюджета и перед каждым заседанием оценивается статус выполнения решений совета директоров. Практически на каждом заседании совет рассматривает результаты

регулярных маркетинговых исследований и прогнозы финансовых аналитиков. Как видите, у совета директоров МТС достаточно широкая компетенция.

*НД: Существует ли в компании коллегиальный исполнительный орган управления?*

**М.К.:** В МТС действует правление, кандидатуры в него выдвигает президент компании, и утверждает совет директоров. В правление входят 14 топ-менеджеров, возглавляющих ключевые направления: стратегию, финансы, маркетинг, безопасность, право, ключевые бизнес-единицы. Заседания правления проводятся раз в две недели.

Для Правления мы ввели следующую дополнительную процедуру: будущие вопросы повестки заседаний совета директоров предварительно рассматриваются правлением. И практика показала целесообразность и удобство такого подхода: представители всех функциональных направлений, а не только ограниченный круг авторов материала, смотрят документы, все решения проходят через оценку «коллегиального ума». Секретарь правления МТС функционально подчиняется директору по корпоративному управлению. Я также постоянно участвую в заседаниях правления, это позволяет организовывать грамотное взаимодействие всех органов управления компании и акционеров.

*НД: Как строится в МТС взаимодействие менеджмента, совета директоров, акционеров?*

**М.К.:** Менеджмент компании готовит к заседаниям совета директоров и его комитетов необходимую информацию. Кроме того, как я уже упоминал, вопросы повестки дня перед вынесением ее на рассмотрение совета директоров обсуждаются на правлении. При необходимости, накануне заседания, мы дополнительно проводим неформальные встречи ключевых вице-президентов (стратегия, финансы, маркетинг) с председателем совета директоров.

*НД: А существует ли специфика корпоративного управления в связи с тем, что ОАО «МТС» входит в состав АФК «Система»?*

**М.К.:** АФК «Система» — ключевой акционер ОАО «МТС», но это не привносит особой специфики в корпоративное управление МТС. Структуры управления и принципы работы АФК «Система» и ОАО «МТС» сейчас очень похожи, мы активно обмениваемся опытом корпоративного управления с нашим основным акционером. Например, оценив эффективность действующей в МТС политики по управлению дочерними компаниями, АФК «Система» переняла у нас эту практику.

*НД: Осуществляет ли компания страхование ответственности членов совета директоров, топ-менеджеров?*

**М.К.:** Мы достаточно давно ввели практику страхования ответственности, и этот вопрос также находится в ведении департамента МТС по корпоративному управлению. Мы самостоятельно, наверное, первыми в России, провели тендер среди брокеров, что в итоге, помогло нам добиться наилучших условий страхования. С гордостью

могу сказать, что и в этом году у МТС лучшие на российском рынке условия полиса, как по покрытию, так и по перечню страховых случаев, включая отдельные условия для независимых директоров.

*НД: Каковы в МТС принципы вознаграждения членов совета директоров?*

**М.К.:** Принципы вознаграждения членов совета определены в положении, утвержденном на общем собрании акционеров. В совете директоров МТС вознаграждение получают только независимые директора. Определяет размер вознаграждения простая формула: к базовой сумме добавляются бонусы за работу в комитетах, причем бонусы за работу в комитетах первого и второго уровня различаются. Дополнительно оплачивается работа председателя комитета, либо члена комитета. Вознаграждение выплачивается ежеквартально. Однако если компания не выполняет бюджетные показатели, вознаграждение не выплачивается — так было в кризисные годы. В общем, у МТС достаточно высокое вознаграждение за работу в совете директоров, и это позволяет привлекать высококвалифицированные кадры для работы в качестве независимых директоров.

*НД: Какие изменения вообще в сфере управления у вас произошли за последние несколько лет, и в связи с чем?*

**М.К.:** В последние годы в сфере корпоративного управления МТС все стабильно. Ключевые изменения произошли в 2005 году, когда быстрый органический рост бизнеса потребовал коренной реструктуризации вертикали подчинения в корпоративном центре и регионах. Следующий этап качественных преобразований произошел в 2006 году, изменения были направлены на более жесткий контроль эффективности бизнеса. Перед компанией также стояла цель повысить прозрачность операций и увеличить инвестиционную привлекательность бизнеса. Реорганизовав компанию, отладив бизнес-процессы, мы сразу же увидели положительную реакцию рынка: в 2008 году компания достигла рекордной капитализации — 40 млрд. долл. Сейчас же все отстроено, регламентировано, прозрачно: мы имеем все необходимые органы управления, налаженную систему взаимодействия с менеджментом, акционерами, есть система сдержек-противовесов, работают «горячие линии». Нет смысла ломать то, что эффективно работает, хотя мы всегда смотрим на лучший мировой опыт. Сегодня МТС становится холдинговой компаний, и возможно это обусловит дальнейшее развитие системы корпоративного управления, но это уже предмет следующей беседы.

*НД: Какова роль директора по корпоративному управлению в вашей компании?*

**М.К.:** Моя основная задача — поддержание эффективности корпоративного управления в компании, в первую очередь, обеспечение взаимодействия акционеров с органами управления: от совета директоров и его комитетов до общего собрания акционеров. Важно также качество взаимодействия компании, как с мажоритарными, так и с миноритарными акционерами: контроль за выплатой дивидендов и оперативный ответ на любой запрос акционера.

В МТС нет формально утвержденной должности корпоративного секретаря, но эта функция, в соответствии с требованиями Кодекса корпоративного поведения ФССП, в компании реализована на базе департамента корпоративного управления. Будучи директором МТС по корпоративному управлению, я также выполняю функцию секретаря совета директоров. Департамент по корпоративному управлению осуществляет, в том числе, и сервисную функцию, обеспечивая взаимодействие всех членов совета директоров и создавая условия для их комфортной работы. Например, мы проводим семинары для вновь избранных директоров, помогая зарубежным профессионалам понять особенности работы крупных корпораций в нашей стране. Мы предоставляем всем членам совета ноутбуки, в которых загружен необходимый материал о компании, инструкции, ответы на многие вопросы, также обеспечиваем защищенный канал связи директора с компанией. На заседаниях совета директоров мы давно уже не используем бумажные носители — все документы готовятся и предоставляются только в электронном виде.

Еще один серьезный пласт работы директора по корпоративному управлению связан с управлением дочерними компаниями. Сейчас МТС находится в процессе реорганизации и присоединения дочерних компаний, и этот процесс несет в себе определенные риски и задачи, которые также реализует наш департамент.

*НД: Какова роль департамента по корпоративному управлению в развитии компании?*

**М.К.:** Безусловно, мы всегда принимаем участие во всех ключевых процессах, происходящих в МТС. Бизнесу, на самом деле, тяжело без нашей функции, потому что потенциальные риски компании в случае неверных решений или нарушения требований законодательства или биржевых правил могут быть существенными. Поэтому департамент по корпоративному управлению, с одной стороны, участвует в обеспечении работы бизнеса, а, с другой стороны, следит за соблюдением всех нормативных процедур.

*НД: Какие основные сложности возникают в работе директора по корпоративному управлению?*

**М.К.:** Сложностей нет, есть специфика. Например, специальный график работы. Иногда он получается круглосуточным в связи с тем, что директора, с которыми мы работаем, могут находиться в любой части света. Кроме того, важна оперативность принятия решений. Ну и прежде всего, моя работа предполагает серьезную ответственность.

## НОВЫЕ ЧЛЕНЫ АНД

**Белоусов Р.О.**, президент, ИФК ООО «Конклав Капитал»

**Вуд Д.**, финансовый директор, «Амур минералз корпорэйшн»

**Игнатишин Ю.В.**, управляющий партнер, ReDeal Group

**Копылов С.И.**, директор филиала, ООО «Бурсервис»

**Крючков А.Н.**, директор, ООО «АУДИТ-Партнер», ООО «Консалтинг и оценка»

**Кулешов Н.И.**, независимый консультант

**Липатов С.В.**, председатель совета директоров, ЗАО «Компания ТрансТелеКом»

**Липатова И.Ю.**, старший юрисконсульт, ООО «Юридическая компания «Глобал консалтинг»

**Мальшев Д.Е.**, советник председателя правления, ОАО «Газпром нефть»

**Парапанов С.А.**, директор, ООО «Форбо Калуга»

**Руденко С.В.**, финансовый директор, ЗАО «Дальтрансуголь»

**Францкевич И.Е.**, советник, УкрФинансы

**Чеченков А.В.**, директор, ООО «Консалт Логистик»

**Чумак О.И.**, член совета директоров, ОАО «ЮТЭК»

**Яворский Р.Г.**, директор, ООО «Консалт Логистик»

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.

© 2010 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.