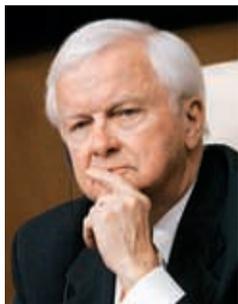


ВЛАСТЬ ПО ПРИГЛАШЕНИЮ

ВОПРОС О РЕАЛЬНОМ СТАТУСЕ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ В КРУПНЕЙШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ СТАНОВИТСЯ ВСЕ МЕНЕЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИМ С РОСТОМ ЧИСЛА КОМПАНИЙ, ПРОХОДЯЩИХ ЛИСТИНГ НА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛОЩАДКАХ. НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ЛУКОЙЛА РИЧАРД МАТЦКЕ УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ИНСТИТУТ НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРОВ РОССИИ УЖЕ НЕ МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ПРОСТОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ФОРМАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ: ДЛЯ НИХ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ ДАВНО УЖЕ ЕСТЬ СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ РАБОТА И РЕАЛЬНАЯ ВЛАСТЬ.



РИЧАРД МАТЦКЕ,
ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
ОАО «ЛУКОЙЛ»

НЕЗАВИСИМЫЕ ЛИ РОССИЙСКИЕ НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА? Как показывает мировой опыт, инвесторы все большее внимание уделяют «качеству» управления компаниями и готовы инвестировать более охотно туда, где уровень раскрытия информации, взаимоотношений с акционерами, прозрачности и, безусловно, эффективности и действенности совета директоров отвечает лучшей мировой практике. Одним из необходимых и весьма востребованных факторов результативной работы совета директоров является его независимость или, иными словами, наличие в его составе независимых директоров. Данное положение является де-факто стандартом в западных странах, подобная тенденция присутствует и в России.

Главные вопросы, на которые необходимо ответить, говоря о независимых директорах, как иностранных (с точки зрения российского рынка), так и российских: «Что включается в понятие независимого директора и какие полномочия и функции владельцы компании готовы передать ему/ей на рассмотрение?» Конечно, при этом нельзя забывать, что существуют нормативные акты, предписывающие и предусматривающие процесс формирования совета директоров, его количественный состав, часть функций и полномочий, ряд иных положений.

Исходя из своего опыта, идею независимости директора считаю возможным сформулировать следующим образом: независимый директор — это лицо, которое не имеет финансовых или иных личных связей с компанией, включая ее владельцев или их аффилированных лиц. Вместе с тем, вероятно, необходимо привести некоторые критерии независимости директоров с учетом существующих в разных юрисдикциях подходов к признанию того или иного директора в качестве независимого.

Будучи российской компанией, имеющей первичный листинг своих ценных бумаг на ведущих российских торговых площадках — РТС и ММВБ, — ОАО «ЛУКОЙЛ» руководствуется кодексом корпоративного поведения, рекомендованным акционерным сообществом к применению распоряжением Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг РФ в апреле 2002 года. Данный документ носит рекомендательный характер, однако следует учитывать, что правила листинга для включения и поддержания акций эмитента в котировальных списках высшего уровня на этих биржах предполагают регулярную отчетность компаний о соблюдении норм корпоративного поведения, которые во многом идентичны положениям Кодекса корпоративного поведения. Для независимых директоров кодексом предусмат-

ривается ограничение на срок исполнения своих обязанностей, отсутствие аффилированности с обществом и его должностными лицами, определяются финансово-хозяйственные отношения, которые не позволяют директору считаться независимым, а также вводится ряд других ограничений. В соответствии с кодексом корпоративного поведения на сегодняшний день 6 из 11 членов совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» могут считаться независимыми.

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА В МИРОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ Несмотря на наличие достаточно большого количества формально изложенных критериев независимости, часто бывает достаточно трудно однозначно толковать реальный статус того или иного директора или оценить применимость некоторых критериев к конкретному лицу. Но эта проблема в большей или меньшей степени присуща и многим другим странам.

Ни для кого не является секретом тот факт, что мировые стандарты в области корпоративного управления превосходят обязательные требования российского рынка, а в 2002 году, когда ЛУКОЙЛ получил полный вторичный листинг на Лондонской фондовой бирже, процесс формирования стандартов корпоративного управления в России находился в начальной стадии. Но совершенно очевидно, что после получения листинга на ЛФБ компания стала более прозрачной для инвесторов и акционеров, так как ЛУКОЙЛ стремился привести управленческие процессы в соответствие с лучшей международной практикой и сделать их максимально эффективными.

В том же 2002 году в состав совета директоров впервые вошел иностранный независимый директор, представляющий интересы миноритарных акционеров, — Марк Мобус (годом ранее в состав совета директоров компании был избран первый российский независимый директор — Олег Кутафин). А в августе 2003 года были созданы комитеты совета директоров: комитет по стратегии и инвестициям, комитет по кадрам и вознаграждениям и комитет по аудиту.

Если рассматривать независимость совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» с точки зрения критериев Общего кодекса корпоративного поведения, разработанного советом по финансовой отчетности Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии (Financial Reporting Council) — объединенный независимый регулятор, среди основных функций которого — повышение качества корпоративного управления в Соединенном Королевстве. Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии («Общий кодекс»), то на настоящий момент 4 из 11 директоров компании являются независимыми. Основными принципами Общего кодекса в отношении директоров компании являются: эффективность совета директоров, который несет коллективную ответственность за деятельность компании; четкое распределение обязанностей между председателем совета директоров

и президентом компании; количественный баланс между исполнительными и неисполнительными директорами.

В США принципы корпоративного управления носят более жесткий характер по сравнению с принципами корпоративного управления во многих других странах; более того, они закреплены законодательно — законом Сарбейнса—Оксли, принятым в 2002 году. Все компании, имеющие листинг на биржах США, обязаны выполнять требования данного законодательного акта. Если сравнить особенности советов директоров в США и Великобритании, то можно отметить, что в американских компаниях в составе совета директоров преобладают неисполнительные директора, а должности председателя и президента зачастую совмещены (так называемое понятие star CEO). Комитет по назначениям в США абсолютно независим от руководства компании. Помимо этого, в США также более ярко выражена активность акционеров, особенно со стороны публичных пенсионных фондов, а также наблюдается более терпимое отношение к высокому уровню вознаграждений, выплачиваемых членам советов директоров.

Несмотря на некоторые национальные особенности в принципах корпоративного управления США и Великобритании, можно выделить следующие общие закономерности: тенденция к большому количеству неисполнительных директоров в составе совета директоров; высокие стандарты информационной прозрачности и открытости; четкое понимание обязанностей перед акционерами компании.

НЕЗАВИСИМОЕ БОЛЬШИНСТВО По моему мнению, роль независимого директора в первую очередь обусловлена тем, насколько он или она сможет сочетать в своей работе основополагающие принципы соблюдения прав всех акционеров и процветания компании, насколько он свободен в отстаивании своей позиции в рамках фидуциарной ответственности и способен противостоять действиям менеджмента, нарушающим права собственников компании.

Имея достаточно уникальную позицию в компании, по своей сути не связанную с исполнением управленческих функций, независимый директор должен видеть деятельность организации не только изнутри, но в значительной мере охватывать внешние факторы, влияющие на деятельность компании, участвовать в формировании стратегических планов и контролировать процесс их выполнения. Стоит подчеркнуть важную роль комитетов совета директоров, через которые и должна строиться основная деятельность независимых директоров, особенно учитывая, что в соответствии с требованиями, предъявляемыми к компаниям, таким, как ЛУКОЙЛ, многие комитеты должны возглавляться независимыми директорами.

Вопросы, связанные с корпоративным управлением, получили особую актуальность в последнее время. После разразившихся в начале 2000-х годов нескольких корпоративных скандалов, обнаживших слабость корпоративного управления в ряде крупнейших международных кор-

пораций, многие компании стали предпринимать серьезные усилия для повышения эффективности и качества работы своих советов директоров.

Говоря о российских компаниях, необходимо отметить еще один фактор, с которым необходимо считаться и который необходимо учитывать. Практика показывает, что российские компании значительно недооценены по сравнению с аналогичными западными. При анализе IPO российских обществ на иностранных торговых площадках видно, что объемы привлеченных средств на 20–40% ниже по сравнению с близкими по показателям иностранными эмитентами. Например, капитализация ЛУКОЙЛа на баррель доказанных запасов нефтяного эквивалента составляет около \$4, в то время как данный показатель у ConocoPhillips или Chevron превышает \$13.

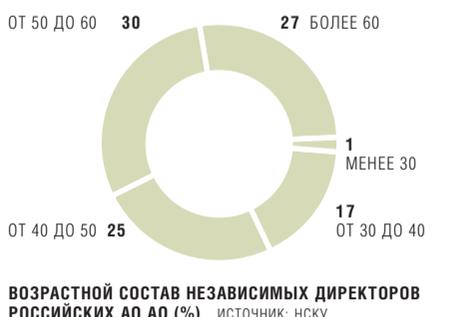
Одним из объяснений данного феномена можно назвать сформированный имидж российских компаний как недостаточно прозрачных, в которых, в частности, отсутствует система защиты интересов всех акционеров или, другими словами, эффективная система корпоративного управления. Также инвесторы всегда оценивают опыт предыдущей работы членов исполнительных органов компании и совета директоров. В данной ситуации совет директоров ЛУКОЙЛа очень серьезное внимание уделяет повышению уровня корпоративного управления. В компании создана одна из самых лучших в России систем корпоративного управления, в соответствии с международной практикой процессы принятия решений становятся все более прозрачными, усиливается роль независимых директоров. Компания одна из первых среди российских эмитентов раскрыла сведения о бенефициарном владении крупнейших акционеров.

Я стал членом совета директоров ЛУКОЙЛа накануне получения компанией листинга на Лондонской фондовой бирже в августе 2002 года. Опираясь на мой опыт работы в ЛУКОЙЛе, я убежден, что привлечение иностранных независимых директоров к управлению российскими компаниями позволяет не только лучше позиционировать обществу себя в момент предложения ценных бумаг, но и дает существенные долговременные преимущества, в первую очередь в сфере улучшения корпоративного управления (и как следствие — снижение стоимости заемного капитала и сокращение операционных затрат) и развития международной деятельности.

Думаю, что по мере улучшения практики корпоративного управления в России интерес иностранных топ-менеджеров к участию в руководстве российских компаний также будет расти, как и потребность российского бизнеса в независимых директорах. Это абсолютно объективный процесс. Уже сейчас, по данным агентства Standard & Poor's, за 2007 год доля независимых директоров в компаниях, акции которых учитываются в расчете индекса FTSE 100, составляет 56%, в то время как в России этот показатель для 75 ведущих компаний только 20%.

Так что перемены неизбежны. ■

НЕСМОТЯ НА НАЛИЧИЕ ДОСТАТОЧНО БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА ФОРМАЛЬНО ИЗЛОЖЕННЫХ КРИТЕРИЕВ НЕЗАВИСИМОСТИ, ЧАСТО БЫВАЕТ ДОВОЛЬНО ТРУДНО ОДНОЗНАЧНО ТОЛКОВАТЬ РЕАЛЬНЫЙ СТАТУС ТОГО ИЛИ ИНОГО ДИРЕКТОРА ИЛИ ОЦЕНИТЬ ПРИМЕНИМОСТЬ НЕКОТОРЫХ КРИТЕРИЕВ К КОНКРЕТНОМУ ЛИЦУ



«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД ПО КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ» О НЕЗАВИСИМЫХ ДИРЕКТОРАХ
В российских компаниях независимые директора зачастую приглашаются в совет по настоянию инвестиционного банка — консультанта, готовящего компанию к IPO. При этом особенно подчеркивается международная известность и репутация кандидата. Такое требование ничуть не мешает известному человеку быть профессионалом и заботиться о том, чтобы его репутация не пострадала от непродуманных решений совета директоров, куда его пригласили работать. Как правило, именно забота о своей репутации и профессионализм помогают ему очень серьезно относиться к работе в совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов и тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании на заседаниях совета директоров.