

HEIDRICK & STRUGGLES

Russia & CIS Board Insight

“Independent Foreigners” on the Board of Directors of a Russian Company

Importance of a successful overseas IPO

English Translation of Russian Report



LONDON
STOCK EXCHANGE

HEIDRICK & STRUGGLES

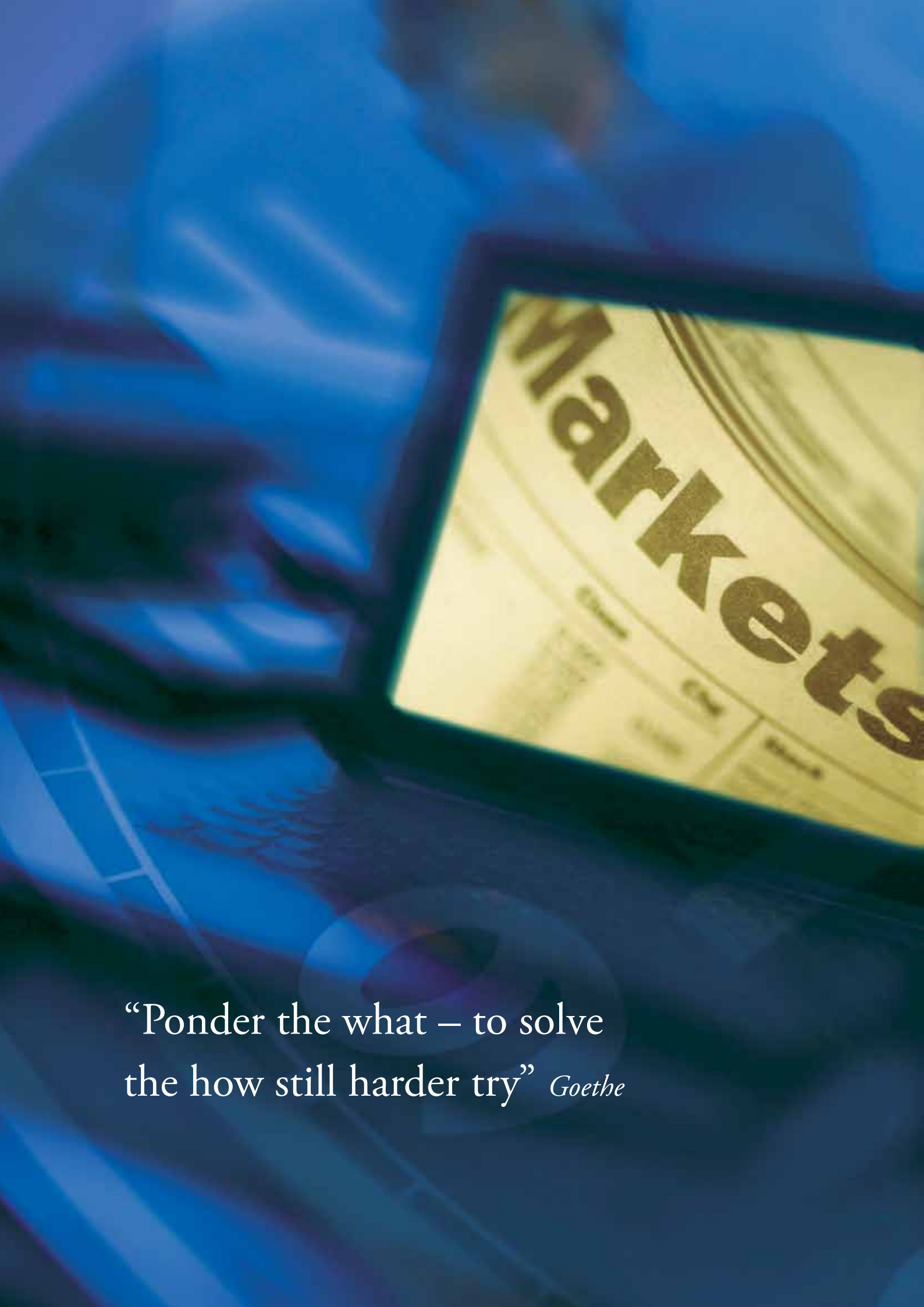
Russia & CIS Board Insight

«Независимые иностранцы» в совете директоров российской компании

Их важность для IPO за рубежом



London
STOCK EXCHANGE



“Ponder the what – to solve
the how still harder try” *Goethe*

Contents

Companies surveyed, 4

Acknowledgment, 5

Executive summary, 6

Why, for whom and
how the survey was conducted, 7

What value, what price? 8

Benefiting from independents, 9

Minimal sufficiency, 10

Room for growth, 11

What kind of independent
director will you need? 13


How to find and recruit? 14

Three routes to a world-class Board, 14

Conclusion, 19

Biographies, 20

Reference index, 22



«Конечно, обдумывай “что”, но
еще больше обдумывай “как”!»
И. Гете.

Содержание

Компании, включенные
в исследование, 4

Благодарность нашим клиентам, 5

Executive Summary, 6

Основные положения, 6

Зачем, для кого и как мы
провели это исследование, 8

Цена вопроса, 9

Польза «независимых», 10

Минимальная достаточность, 11

Пространство для роста, 12

Какой вам нужен директор? 14

Как найти и привлечь? 15

Три пути к совету директоров
мирового класса, 16

Заключение, 20

Ссылки на источники, 21

Консультанты Практики по работе с
Россией и странами СНГ, 22

Companies surveyed

AGROINDUSTRIAL GROUP EUROSERVICE

ALLIANCE OIL COMPANY

ALTIMO

AMTEL-FREDESTEIN GROUP

COMPULINK

COMSTAR – UNITED TELESYSTEMS

DETSKIY MIR

DIXI

ENERGOMASH GROUP ENTERPRISES

EUROSET

EVRAZ GROUP

FAR EASTERN SHIPPING COMPANY

FARMSTANDART

GAZ

GAZPROM

GAZPROMBANK

GOLDEN TELECOM

GROUP OF OST ENTERPRISES

GV GOLD

INGOSSTRAKH

INPROM

INTEGRA

INTOURIST

KAMAZ

KOPEYKA TRADE HOUSE

LENTA

LUKOIL

MAGNITOGORSK IRON AND STEEL WORKS

MECHEL

MEGAFON

METALLOINVEST

MOBILE TELESYSTEMS

NOVATEK

NOVOLIPETSK STEEL

PATERSON



PAVA

POLYMETAL

PPE GROUP

PROMTRACTOR

RASPADSKAYA

ROSBANK

ROSNEFT

ROSNO

ROSTELECOM

SBERBANK

SEVERSTAL

SISTEMA

SISTEMA MASS MEIDA

SITRONICS

SMARTS

TATNEFT

TEKHNOPROMEXPORT

TMK

TOP-KNIGA

UNIASTRUM BANK

UNITED HEAVY MACHINERY (OMZ)

URALKALI

VIMPELCOM

VOLGA-DNIEPER GROUP OF COMPANIES

VSMPO-AVISMA CORPORATION

VTB GROUP

WIMM-BILL-DANN

X5 RETAIL GROUP

Acknowledgment

Before sharing the findings of our survey we would like to take a moment to express our sincere appreciation to our CEO and Board clients across the world. These companies, both large and small, operate in many different countries and in various industries; some have a long track record, others are brand new. There is one thing they have in common; a commitment to building the best Boards of Directors with the highest levels of corporate governance. For more than half a century Heidrick & Struggles has been assisting companies in achieving this objective and we have learned a lot along the way. It is thanks to our clients that we understand the way the world's leading Boards function and the calibre of people it takes to sit on them.

We would like to extend our special thanks to our Russian clients. It is a privilege to work with them to help build Boards with the highest international level of expertise and governance.

The Russia and CIS Practice

Heidrick & Struggles

Moscow-London

2007



Компании, включенные в исследование

ALTIMO
GOLDEN TELECOM
PPE GROUP
X5 RETAIL GROUP
АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА
«ЕВРОСЕРВИС»
ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНИ
ВЫМПЕЛКОМ
ВЫСОЧАЙШИЙ
ГАЗ
ГАЗПРОМ
ГАЗПРОМБАНК
ГРУППА «АМТЕЛ-ФРЕДЕШТАЙН»
ГРУППА ВТБ
ГРУППА КОМПАНИЙ «ВОЛГА-ДНЕПР»
ГРУППА КОМПАНИЙ «ИНТЕГРА»
ГРУППА ПРЕДПРИЯТИЙ «ОСЬ»
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ
ПАРОХОДСТВО
ДЕТСКИЙ МИР
ДИКСИ
ЕВРАЗ ГРУП
ЕВРОСЕТЬ
ИНГОССТРАХ
ИНПРОМ
ИНТУРИСТ, ВАО
КАМАЗ
КОМПЬЮЛИНК
КОМСТАР-ОБЪЕДИНЕННЫЕ
ТЕЛЕСИСТЕМЫ
КОРПОРАЦИЯ ВСМПО - АВИСМА
ЛЕНТА
ЛУКОЙЛ
МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ
МЕГАФОН
МЕТАЛЛОИНВЕСТ



МЕЧЕЛ
МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ
НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «АЛЬЯНС»
НОВАТЭК
НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ
ОБЪЕДИНЕННЫЕ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ЗАВОДЫ
ПАВА
ПАТЭРСОН
ПОЛИМЕТАЛЛ
ПРОМТРАКТОР
РАСПАДСКАЯ
РОСБАНК
РОСНЕФТЬ
РОСНО
РОСТЕЛЕКОМ
СБЕРБАНК
СЕВЕРСТАЛЬ
СИСТЕМА
СИСТЕМА МАСС-МЕДИА
СИТРОНИКС
СМАРТС
ТАТНЕФТЬ
ТЕХНОПРОМЭКСПОРТ
ТОП-КНИГА
ТОРГОВЫЙ ДОМ «КОПЕЙКА»
ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ
УРАЛКАЛИЙ
ФАРМСТАНДАРТ
ЭНЕРГОМАШКОРПОРАЦИЯ
ЮНИАСТРУМ БАНК

Благодарность нашим клиентам

Считаем своим долгом начать изложение данного исследования с выражения глубокой признательности нашим клиентам. Это компании в разных странах мира и разных отраслях, большие и не очень, с давней историей и совсем новые. Их объединяет одно: стремление создать самые лучшие управленческие команды. Вот уже более полувека Heidrick & Struggles помогает им в этом, и все это время мы непрерывно учимся у них. Именно клиентам мы обязаны своим пониманием того, как работают советы директоров поистине мирового класса и какие люди должны в них входить.

Особая благодарность – всем нашим клиентам в России, с которыми нам посчастливилось работать вместе по привлечению высококлассных специалистов международного уровня в советы директоров и на другие ведущие руководящие должности.

Маргарита Кошман
Дмитрий Прохоренко
Доминик Скофилд
Андрей Степанов
Скотт Эверсман

Heidrick & Struggles
Москва-Лондон
2007г



Executive summary

Making an initial public offering (IPO) is one of the most adventurous strategies a company can undertake. This is especially true for Russian companies conducting an international IPO. Despite many success stories, research shows that in general, Russian companies raise up to 20% less money than their foreign counterparts.

There is a widespread perception that Russian companies are opaque conglomerates offering little protection for investors outside of a small group of controlling stakeholders. The only way to break this stereotype is to create an effective corporate governance system which includes a Board of Directors with a strong and experienced independent non-executive constituency. An opinion survey has shown that investors would pay up to one-third more for stocks of Russian companies with good corporate governance (all else being equal).



Experts from Heidrick & Struggles have used their intimate knowledge of international Board searches in Russia and thirty other countries to analyse the Board composition of 60 Russian companies before and after an overseas IPO as the basis of this report.

The report also reviews the professional backgrounds of foreigners currently sitting on the Boards of Russian listed companies, making practical suggestions as to how to attract high calibre candidates. It considers the four main areas where independent directors can add most value – in strategic planning, as company ambassadors, as mentors and in a ‘checks-and-balances’ capacity. Using illustrative examples, it also outlines three key ways of forming a world-class Board – via organic growth, drastic restructuring or via the creation of an advisory Board.

key findings and recommendations

- Over 100 Russian companies report they are considering or preparing for an IPO, with 40% of them contemplating a flotation overseas.
- Ninety percent of Russian companies with an international listing have independent directors who typically account for between one-third and half of the Board. The majority (57%) of these independent directors are foreign nationals.
- Most pre-IPO companies are struggling to attract high-calibre independent directors. Only 52% of Russian companies considering an international listing have independent directors. The proportion of non-Russian independent Board members in these pre-IPO companies is six times lower than in Russian companies with an overseas listing.
- In the next 6 – 12 months the Boards of Russian companies preparing for an overseas IPO will need 70 – 100 world class independent directors, most of whom will be non-Russian nationals.
- A company planning for international flotation should start assembling its independent directors at least 7 – 10 months prior to the IPO so that a well-functioning, collaborative Board is in place; ready to absorb any tremors caused by the company’s entry onto the international stage.

Why, for whom and how the survey was conducted

It is hard to find a foreign acronym that has recently appeared more often in Russian business publications than ‘IPO’.

Our analysis of information obtained from public sources shows that about 100 Russian entities are at various stages of considering the acquisition of additional capital through an initial public offering (IPO). At the same time, about 40% of these entities are intending to place IPO shares on one of the international stock markets. The majority of these are interested in placing their listing on the London Stock Exchange (LSE).

The survey and this resulting report is first and foremost for the owners and Board level executives of companies seriously contemplating a “foreign” IPO. We hope that it will also be useful for managers and advisors whose task is to prepare the companies for a listing overseas.

Our goal in carrying out this research was two-fold

- To review the current structure of Boards of directors of Russian companies and the recruitment of foreign independent directors as part of the preparation for international IPO.
- To propose practical recommendations for structuring Boards of world-class stature through participation of representatives from the international business community.



In reaching our conclusions and recommendations we have drawn on four sources:

1. A distillation of the Russian and international experience of Heidrick & Struggles in the selection of Chairmen and independent members of Boards of Directors.
2. An analysis of information available on Russian companies, either issued by the company or made available in the public domain.
3. Previously conducted surveys and published reports on the topic, and in particular a 2006 study by Standard & Poor’s entitled “The Portrait of a Board of Directors of a Russian Public Company”.
4. International best practice, and in particular standards for participation on major stock markets in London and New York.

“As Russian multinationals shift their global expansion plans up a gear and start taking their international competitors head on, their biggest obstacle will be image”.

Paulius Kuncinas, The Economist Intelligence Unit

executive summary

Making an initial public offering (IPO) is one of the most adventurous strategies a company can undertake. This is especially true for Russian companies conducting an international IPO. Despite many success stories, research shows that in general Russian companies raise up to 20% less money than their foreign counterparts.

There is a widespread perception that Russian companies are opaque conglomerates offering little protection for investors outside the small group of controlling stakeholders. The only way to break this stereotype is to create an effective corporate governance system which includes a board of directors with a strong and experienced independent non-executive constituency. An investor opinion survey has shown that they would pay, all else being equal, up to one-third more for stocks of Russian companies with good corporate governance.

Experts from Heidrick & Struggles have used their intimate knowledge of international board searches in Russia and thirty other countries to analyse the board composition of over 50 Russian companies before and after an overseas IPO.

The report also reviews the professional backgrounds of foreigners currently sitting on the boards of Russian listed companies, making practical suggestions as to how to attract high calibre candidates. It considers the four main areas where independent directors can add most value – in strategic planning, as company ambassadors, as mentors and in a check-and-balance capacity. Using illustrative examples, it also outlines three key ways of forming a world-class board – via organic growth, drastic restructuring or the creation of an advisory board.

key findings and recommendations

- over 100 Russian companies report they are considering or preparing for an IPO, with 40% of them contemplating a flotation overseas
- ninety percent of Russian companies with an international listing have independent directors who typically account for between one-third and half of the board. The majority (57%) of these independent directors are foreign nationals

- most pre-IPO companies are struggling to attract high-calibre independent directors. Only 52% of Russian companies considering an international listing have independent directors. The proportion of non-Russian independent board members in these pre-IPO companies is six times lower than in Russian companies with an overseas listing
- in the next 6-12 months the boards of Russian companies preparing for an overseas IPO will need 70-100 world class independent directors, most of whom will be non-Russian nationals
- a company planning for international flotation should start assembling its independent directors at least 7 – 10 months prior to the IPO so that a well-functioning, collaborative board is in place; ready to absorb any tremors caused by the company's entry onto the international stage.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Первичное размещение акций на фондовом рынке (IPO) – чрезвычайно важное событие в жизни компании, оно открывает новые возможности, но сопряжено со значительными рисками. Это особенно показательно для российских предприятий, проводящих IPO за рубежом. Несмотря на громкие успехи некоторых российских IPO на западных площадках, большая часть российских эмитентов недополучают до 20% денег, в сравнении с западными компаниями.

Российские компании видятся многим за пределами России как непрозрачные, подконтрольные узкому кругу лиц и не имеющие механизмов учета и защиты интересов всех акционеров, а не только основных собственников. Убедить скептиков в обратном можно, создав систему управления, включающую в себя эффективный совет директоров с высококвалифицированными и опытными независимыми директорами. За акции российских компаний, имеющих такую систему, западные инвесторы готовы, при прочих равных, платить на треть больше.

По мере увеличения числа российских эмитентов на западных биржах, требования инвесторов к качеству их корпоративного управления будут расти. Для крупных российских компаний, выходящих на IPO за рубеж, особенно если у них есть планы международного развития, наиболее логично выглядит не просто сам факт присутствия иностранцев в совете директоров, но и практическое участие лучших представителей мирового делового сообщества в его работе.

Используя опыт работы с клиентами в России и тридцати других странах по созданию советов директоров международного класса, эксперты Heidrick & Struggles проанализировали более 50 российских компаний до и после зарубежного IPO.

В исследовании представлены основные черты «независимых иностранцев», работающих в советах директоров этих компаний, и предложены практические рекомендации по привлечению высококвалифицированных кандидатов из-за рубежа. Рассматриваются три основные функции, которые выполняют независимые директора в компании – участие в стратегическом планировании, представительский вклад и консультационно-наставническая помощь. Кроме того, сформулированы и подкреплены конкретными примерами три основных сценария построения совета директоров международного класса – перестройка, приращение и консультативный совет

основные результаты исследования и рекомендации:

- Более 100 российских компаний рассматривают возможность IPO, причем около 40 из них думают о выходе на зарубежные площадки
- Независимые директора присутствуют в руководстве 90% крупных российских предприятий, уже проводивших IPO за рубежом, причем их доля составляет от одной трети до половины состава совета директоров, а большинство независимых директоров – иностранцы
- В то же время, лишь 52% компаний-кандидатов на международные IPO имеют независимых

директоров. Доля «независимых иностранцев» в их советах составляет всего 3% - в шесть раз меньше, чем у их предшественников по международным размещениям

- В ближайшие 6-12 месяцев российским компаниям, выходящим на IPO за рубеж, потребуется от 70 до 100 независимых директоров мирового уровня, причем в основном это будут иностранцы
- При подготовке к первичному размещению акций за пределами России, привлечение независимых директоров рекомендуется начинать как минимум за 7-10 месяцев до IPO. Заблаговременно созданный сильный и сбалансированный совет директоров будет готов к выводу предприятия на IPO и к новому этапу его жизни в качестве публичной компании с участием иностранного капитала.



What value, what price?

As the number of Russian issuers on western stock markets grows, foreign investors will apply higher standards to potential candidates for share listings, for two reasons:

- New Russian issues will be competing for Western capital with an ever-increasing number of those companies (in the same sector, or risk class, or both) which have already listed.
- The track record of Russian shares on international exchanges has been somewhat mixed: for every success story, it seems, there is a less than illustrious performance, including substantial decreases from the original listing price.ⁱ

Increasingly one of the criteria for assessing the value and appeal of an investment in a Russian company is

“The concern about the quality of new issues hasn’t gone away and remains very high on the agenda of investors... We are not anti-Russia. Where problems have occurred, they tend to be among overseas companies that do not appreciate the deep corporate governance culture of this country”.

Peter Montagnon,
Head of investment affairs,
Association of British Insurers

the perceived level of corporate governance (such as the general transparency displayed by the company) and the composition of its Board of Directors.

This includes a general view of how involved the independent directors are in the development of the strategy and their role in the overall mission of the company. Therefore, one of the criteria for assessing the investment appeal of a Russian issuer, in addition to financial fundamentals, credibility of its strategic development plan and level of transparency in reporting, is the quality of corporate governance and the presence of highly qualified independent directors on the Board.

The attention paid by investors and analysts to the issue of Russian corporate governance, and the presence of independent directors has, if anything, become more rigorous:

- Surveys conducted by McKinsey in 2001-2002 showed that western investors are likely to pay 38% more for shares in Russian companies with a well developed system of corporate governance. Investors also considered the presence of independent directors as one of the most relevant factors when assessing the investment appeal of the company on developing markets.^{ii,iii}
- In 2005, McKinsey analyzed recent IPOs of Russian and Eastern-European companies and concluded that those issuers, while in the process of placement and the first month of trade, were undervalued by 15 – 20% when compared to their Western counterparts. The creation of a robust and identifiable system of corporate governance and the recruitment of independent directors were recommended as high priorities in the pre-IPO period of preparation.^{iv}
- A poll of more than 300 managers at large international companies doing business in the region (conducted in June 2006 by The Economist Intelligence Unit), revealed that continually upgrading methods of corporate governance is identified as the most obvious way to better the reputation of Russian companies abroad – this answer was given by more than 90% of respondents.^v
- The Association of British Insurers appealed in November 2006 to FTSE International to include tests of quality and corporate governance as criteria for inclusion in its indices.^{vi}

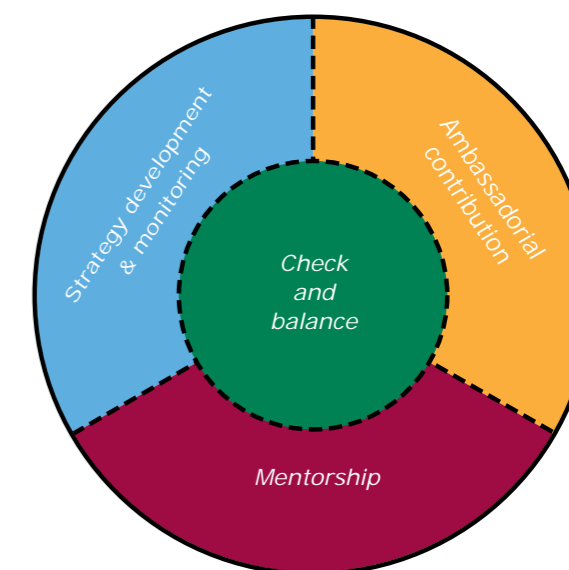
Benefiting from independents

It is our point of view that a wisely selected group of independent directors will effectively perform four key functions illustrated by *Figure 1*:

1. Involvement in the development and scrutiny of corporate strategy – offering constructive challenges to management of the company and monitoring the implementation of that strategy. The point remains that both strategic planning and implementation of those plans is the responsibility of the management team. Nevertheless, the task of independent directors is to ensure that the interests of all stakeholders are represented in the strategy planning process to ensure that it is structured and based on factual data. It also presumes that all possible risks are accounted for and that the strategy is implemented as scheduled and adjusted when required.
2. Helping raise and maintain the profile of the company vis-à-vis the international financial community, its own industry and/or potential clients and partners. This ambassadorial contribution should not be over-emphasized: independent directors are not a glorified sales force. Rather, the mere presence of world-class calibre independent directors with excellent reputations is, in its own way, a mark of quality and goes some way to ensuring that the company will be seriously considered even by the people who do not possess detailed information about it or a deep understanding of the sector. It bears reiterating that this benefit is premised on full compliance with the necessary financial reporting obligations of a listing company.
3. Mentoring top managers when necessary. Such a contribution may be of special benefit for fast growing enterprises, led by relatively young executive officers.

This last point requires some explanation. The reality of doing business is that the leader should always show determination and confidence in decisions made. On the other hand, being a top manager is a fairly broad brief, but a rather lonely one, particularly when the opportunity to seek advice and share doubts is limited. An experienced

Figure 1
Four principal functions of independent directors



independent director, who may have faced similar situations before, is able to listen, help evaluate the situation objectively and suggest options for decision-makers while, at the same time not undermining the authority of the executive. In addition, by mentoring managers, the independent director may help to adjust inefficient working practices and patterns of behavior in a constructive way.

4. The optimal mix of these three considerations is different for each company; dependent on the individual strategy for corporate development and the personalities of key members of the Board of Directors. Independent directors are likely to be at their most effective in their fourth and most important function – as custodians of the interests of all shareholders – when they are given free rein to fulfill these other obligations.

Experience has shown that in selecting chairmen and independent directors (including foreign nationals), the level of expectation held by leading Russian company owners and executives has grown substantially over the past two years. The breadth of contribution expected from foreign non-executives has grown from an ambassadorial role to tangible involvement in strategic mission planning and its monitoring, as well as assistance in shaping the system of corporate governance. We believe that such tendencies will continue to develop in the future.

Таблица 1

Компании, рассматривающие возможность проведения IPO за пределами России (выборочный список по состоянию на начало января 2007 г.)

PPE GROUP
АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ ГРУППА
«ЕВРОСЕРВИС»
ВЫСОЧАЙШИЙ
ГАЗ
ГАЗПРОМБАНК
ГРУППА ВТБ
ГРУППА КОМПАНИЙ «ВОЛГА-ДНЕПР»
ГРУППА КОМПАНИЙ «ИНТЕГРА»
ГРУППА ПРЕДПРИЯТИЙ «ОСТ»
ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ
ПАРОХОДСТВО
ДЕТСКИЙ МИР
ДИКСИ
ЕВРОСЕТЬ
ИНГОССТРАХ
ИНПРОМ
ИНТУРИСТ, ВАО
КАМАЗ
КОМПЬЮЛИНК
КОРПОРАЦИЯ ВСМПО - АВИСМА
ЛЕНТА
МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ
КОМБИНАТ
МЕГАФОН
МЕТАЛЛОИНВЕСТ
НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «АЛЬЯНС»
ПАВА
ПАТЭРСОН
ПОЛИМЕТАЛЛ
ПРОМТРАКТОР
РОСНО
СБЕРБАНК
СИСТЕМА МАСС-МЕДИА
СИТРОНИКС
СМАРТС
ТЕХНОПРОМЭКСПОРТ
ТОП-КНИГА
ТОРГОВЫЙ ДОМ «КОПЕЙКА»
УРАЛКАЛИЙ
ФАРМСТАНДАРТ
ЭНЕРГОМАШКОРПОРАЦИЯ
ЮНИАСТРУМ БАНК

Источник: Сообщения средств массовой информации по состоянию на начало января 2007г.

Зачем, для кого и как мы провели это исследование

В последнее время ни одно иностранное словосокращение не встречается в российской прессе с такой частотой, как IPO.

Как показывает наш анализ открытых источников, более 100 российских предприятий рассматривают возможности привлечения дополнительных средств через первичное размещение акций. При этом, около 40% из них - как правило, наиболее крупные или наиболее динамичные игроки - рассматривают возможность проведения IPO на одной из зарубежных площадок, из которых по известным причинам наибольший интерес представляет Лондонская биржа.

Данное исследование предназначено, прежде всего, для собственников и руководителей, всерьез задумывающихся о «заграничном» IPO, а также для менеджеров и консультантов, в задачи которых входит подготовка российских компаний к выходу на зарубежные фондовые рынки.

Мы ставили перед собой две задачи:

- Обзор практики построения советов директоров российских предприятий и привлечения иностранных независимых директоров в рамках подготовки к IPO за рубежом, а также
- Выработку практических рекомендаций для формирования совета директоров мирового класса с привлечением представителей международного делового сообщества.

Мы опирались на четыре вида источников:

1. Обобщение российского и международного практического опыта компании Heidrick & Struggles по поиску и подбору председателей и независимых членов советов директоров
2. Анализ сведений, раскрытых самими российскими компаниями или опубликованных в средствах массовой информации
3. Предыдущие исследования по данной тематике (в частности, отчет Standard & Poor's «Портрет совета директоров публичной российской компании»)

4. Нормы и стандарты, действующие на основных биржевых площадках, в частности, положения британского Кодекса корпоративного управления.

Цена вопроса

По мере увеличения числа российских эмитентов на западных биржах, иностранные инвесторы будут предъявлять к ним все более высокие требования.

Эти изменения связаны, в частности, с тем, что при выходе новых компаний на западные рынки, инвесторы во многих случаях будут иметь возможность напрямую сравнивать их с аналогичными предприятиями, уже проводившими IPO, и учитывать опыт предыдущих размещений. Этот опыт не всегда был положительным. В целом ряде случаев покупатели акций российских компаний, чьи бумаги котируются сейчас ниже цены размещения, понесли прямые убыткиⁱ.

Одним из критериев, по которым будет оцениваться инвестиционная привлекательность каждой российской компании-эмитента – наряду с объективными финансовыми показателями компании, убедительностью стратегии ее дальнейшего развития и степенью ее «прозрачности» – будет качество корпоративного управления. В том числе, присутствие в совете директоров эмитента высококвалифицированных независимых директоров и степень их участия в работе совета.

Внимание инвесторов и аналитиков к теме российского корпоративного управления и к теме независимых директоров не ослабевает:

«Нет никакого сомнения, что инвесторы стали более осторожными в своем выборе. Основное внимание они обращают на качество инвестиционного объекта и активов компании».

Майк Хэммонд, глава департамента фондовых рынков Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки компании Merrill Lynch

- Опросы, проведенные компанией McKinsey в 2001-2002 годах, показали, что западные инвесторы готовы платить на 38% больше денег за акции тех российских компаний, которые имеют хорошо развитую систему корпоративного управления, и считают присутствие независимых директоров одним из наиболее важных факторов в оценке инвестиционной привлекательности компаний на развивающихся рынках^{ii,iii}
- В 2005 году консультанты McKinsey, проанализировав ряд недавних размещений российских и восточноевропейских компаний, пришли к выводу, что эти эмитенты в ходе размещения и первого месяца торгов недополучают примерно 15-20% денег по сравнению с аналогичными западными фирмами. Создание системы корпоративного управления и привлечение независимых директоров были рекомендованы в качестве первоочередных мероприятий по подготовке компании к IPO и последующей работе в новом режиме^{iv}
- Опрос более 300 менеджеров крупнейших международных компаний, проведенный в июне 2006 г. агентством The Economist Intelligence Unit показал, что улучшение методов корпоративного управления воспринимается ими как наиболее очевидный способ улучшить репутацию российских компаний за рубежом: на это указали более 90% респондентов^v
- В ноябре 2006 г. Ассоциация британских страховых обществ, на долю членов которой приходится порядка 20% инвестиций в британский фондовый рынок, обратилась к FTSE International с просьбой включить тесты качества и корпоративного управления компаний в качестве критериев при составлении биржевых индексов^{vi}.



Minimal sufficiency

To answer the question “how many independent directors should your Board comprise?” it must first be determined what is expected from their overall participation and contribution (in terms of the four functions described above). In addition, it is important to understand what investors consider acceptable, or ‘sufficient’ in the capital market where the Russian issuer plans to establish the listing. Also, it is helpful to review the practices and perceptions concerning other Russian companies already with a listing on that market.

It should be noted that, according to the British Combined Code on Corporate Governance, independent directors should constitute not less than half of the total number of Board members excluding the chairman^{vii}, and the NYSE listing rules require the majority of independents.^{viii} Incidentally, these required levels of the presence of independent directors are twice as high as those recommended by the Russian Code of Corporate Behaviour.^{ix}

It should be underlined that the standards of corporate governance in place in London and New York do not apply automatically to all Russian issuers. The NYSE listing rules, for example, make exception for controlled companies (where one shareholder owns more than 50%) – as in the case of many Russian companies.

As for the British Combined Code, its application is based on the ‘comply or explain’ principle. Nevertheless, all FTSE 100 Boards have independent directors who account for 57% of Board seats.

Russian companies which are already listed on international exchanges show that as a rule, they are trending towards a Board content and composition which is consistent with international best practice.

The above mentioned study^x conducted in the autumn of 2006 by international rating agency Standard & Poor’s showed that ‘conditionally independent’ directors¹ are present in eighteen out of the twenty

¹ Standard & Poor’s recognizes as ‘conditionally independent’ those directors who, based on the publicly available data, comply with criteria for director independence set out in the Russian Code of Corporate Behaviour.

largest Russian companies with listings on the LSE, the NYSE and NASDAQ. The proportion of independent directors in those companies averages one third of the total number of Board members, and in several companies, such as Wimm-Bill-Dann, Novatek, SeverStal and TMK, at least half of the Board members are independent.

Room for growth

When comparing the composition of the Boards of companies that have already conducted an IPO with companies likely to seek an international listing, it appears that the bulk of future listings will have to undergo a significant restructuring of the composition of their Boards if they intend to make a favorable impact on investors in corporate governance terms.

Having analysed the composition of the Board of Directors of forty Russian companies at the beginning

of January 2007 (which at that time were reported as considering an IPO outside Russia), we observed that nine companies out of forty did not disclose the composition of their Boards of Directors – an interesting indicator of the degree of transparency of some of the new issuers. Out of the thirty one companies where Board composition was disclosed, only seventeen companies (52%) had directors who, based on the [often scarce] public information may be considered conditionally independent.

The proportion of independent directors in those companies is 12.4% of the total number of members of the Board of Directors – a modest progression compared to 2003 when in accordance with International Finance Corporation (IFC), the independent directors occupied 12% of Board seats in Russian companies.^{xi}

Among companies in the pre-IPO stage of an international listing, companies such as Ingosstrakh, Integra and MMK are at the forefront with independent directors accounting for 30 – 40% of the Board of Directors.

“The owners of Russian companies actively operating on international stock markets are trying to shape the Board of Directors in line with expectations of investors. It is obvious that the need to build confidence with the international community of investors is nearly as strong an incentive to increase the independent element in Boards as the obligations prescribed by the regulatory bodies”.

Julia Kochetygova,
Director of Corporate Governance Ratings Division, Standard & Poor’s

«Проблемы чаще всего возникают с иностранными компаниями, которые не понимают или не ценят глубокую культуру корпоративного управления, принятую в нашей стране. Некоторые иностранные выпуски акций вполне нас устраивают, некоторые – нет».

Питер Монтаньон, руководитель инвестиционного департамента Ассоциации британских страховых обществ



Польза «независимых»

С нашей точки зрения, правильно подобранная группа независимых директоров эффективно выполняет четыре основных функции (см. Диаграмму 2):

Во-первых, независимые директора принимают участие в разработке стратегии предприятия и мониторинге ее претворения в жизнь. Не следует путать: стратегическое планирование, равно как и практическая реализация планов – работа управленческой команды. Задача независимых директоров – убедиться, что курс выбран с учетом интересов всех акционеров, что процесс выработки стратегии структурирован и основан на фактах, что учтены все возможные риски, и что стратегия своевременно воплощается в жизнь и корректируется по мере надобности.

Во-вторых, независимые директора могут способствовать укреплению позиций компании в международных финансовых кругах, внутри отрасли или перед потенциальными клиентами. Конечно, не следует переоценивать значение представительской функции «независимых иностранцев» и ожидать, что они откроют все двери. Но надо учитывать, что сам факт участия в составе совета профессионалов мирового уровня, с отличной репутацией является очевидным «знаком качества» и залогом серьезного восприятия вашей компании даже теми, кто не имеет о ней достаточной информации.

В-третьих, независимые директора могут оказать неоценимую наставническую помощь топ-менеджерам, и, особенно, генеральному директору в случае необходимости. Она может быть особенно полезна быстро растущим

Диаграмма 2
Четыре функции независимых директоров



предприятиям с относительно молодым руководящим составом. Здесь требуется небольшое пояснение. Реальность бизнеса такова, что лидеру всегда необходимо демонстрировать решимость и уверенность в правильности своих решений. И весьма деликатной стороной руководящей работы является распространенное явление, когда топ-менеджер находит затруднительным спросить совета или поделиться сомнениями с подчиненными, хотя эти сомнения возникают у него, как у всякого нормального человека. Именно независимый директор способен выступить в роли доброжелательного, но объективного советника, к которому можно обращаться без ущерба своему авторитету руководителя.

Оптимальная пропорция этих трех компонентов определяется для каждой компании индивидуально с учетом стратегии ее развития и личных особенностей основных персонажей совета директоров. Чем лучше независимые директора справляются с тремя вышеперечисленными функциями, тем более успешно и конструктивно они могут выполнять четвертую и главную свою функцию – соблюдение интересов всех акционеров.

Практический опыт Heidrick & Struggles в подборе председателей и независимых членов советов директоров показывает, что уровень ожидания собственников и руководителей ведущих российских предприятий от вклада независимых директоров (в том числе иностранных) за последние два года существенно вырос. Спектр этого вклада расширяется от наиболее простой,



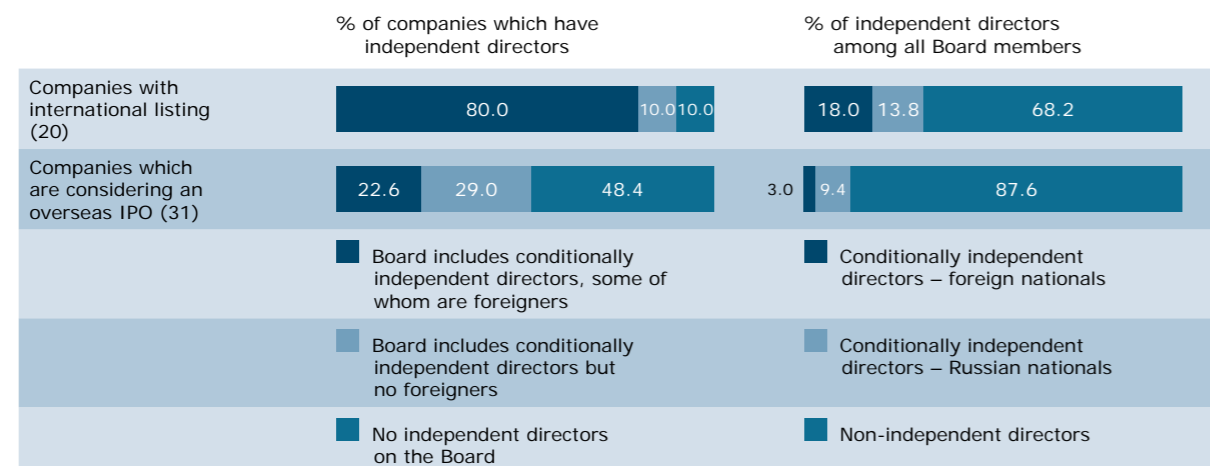
интуитивно понятной почетно-представительской функции иностранцев к их практическому участию в формировании стратегического курса компании, и содействию в построении системы корпоративного управления.

Мы считаем, что эти тенденции сохранятся и в обозримом будущем.

Минимальная достаточность

Чтобы ответить на вопрос «какое количество независимых директоров было бы подходящим для нашего предприятия?», нужно, прежде всего, определиться с тем суммарным вкладом (см. выше), который желают получить от независимых директоров его собственники и руководители. Полезным окажется и понимание того рынка капитала, на который собирается выйти российский эмитент. Целесообразно также и знакомство с практикой российских компаний, уже разместивших свои акции на данной площадке.

Figure 2
Foreign independent directors on Boards of Russian companies before and after an overseas IPO



Source: analysis by Standard & Poor's and Heidrick & Struggles, 2006 – 2007 rr.



The most visible gap between the Boards of companies with international listings and those preparing for such an event is the scope of recruitment of independent directors from non-CIS countries.

According to the aforementioned Standard & Poor's study, foreign independent directors are present on the Boards of 80% of the twenty major Russian companies whose shares are listed in London and New York. Foreign independent directors hold 18% of Board seats in those companies and constitute the majority (57%) of their independent directors.

Meanwhile, our analysis of the Boards of companies planning to launch an IPO abroad, shows that independent foreign nationals are present in only 23% of those companies and constitute only 3% of the total number of Board members and less than a quarter of independent directors.

It is our belief that as international investors evaluate further IPO prospects, they will take into account the examples of Russian companies which made it part of their strategy to create a governance system including independent directors, and were able to recruit leading representatives of the international business community into those roles.

We estimate that Russian companies planning IPO placements on international stock markets in 2007 – 2008 will be in need of about 70 – 100 independent directors of international calibre in the next six to twelve months, the majority of whom will be representatives from the Western business community.

What kind of independent director will you need?

According to Standard & Poor's most independent directors on Boards of Russian companies with an international listing fall within one of the following categories by professional background, listed here in descending order of frequency:

- current executives of major companies unrelated to the issuer
- former executives of companies in the issuer's industry
- finance or audit experts
- academics or scientists
- former civil servants

Our analysis of Board composition at companies considering an international IPO has led to similar conclusions: independent directors who are Russian nationals most frequently have a day job running a major company unrelated to the issuer, whereas foreign

independent directors are most often retired executives from the issuer's industry.

Reference examples of foreign independent Board members, in each of these categories, are given in Table 3.

Given the specificity of new Russian issuers, in addition to the knowledge and expertise associated with the professional backgrounds outlined above, the most desirable candidates for Board seats will have experience in one or more of the following:

- executive or independent Board work at companies with large concentrations of ownership
- leading companies with large and diverse portfolios
- stock market flotations of privately held and/or State-owned companies
- management under strategic scenarios similar to those faced, or about to be faced, by the Russian company-issuer, i.e. industry consolidation, vertical integration, geographic expansion, etc.
- operating in emerging markets and in particular, Russia or other CIS countries

Table 3
Basic categories of foreign independent directors according to their profile function

Category	Russian Company	Director	Experience
Retired industry executive	Evrax Group	James W Campbell	The Anglo-American group of companies (1975 – 2002), including various positions with Amcoal (1984 – 2002). Executive director of Anglo American plc (1999 – 2002).
Top manager of a major company	TMK	Josef Marous	Head of Representative Office in RF Thyssen Krupp AG (1999 till present). Chairman of Committee of Manufacturers of Automobile Components of Association of European Business in Russia (2005 – 2006).
Finance / audit expert	Alliance Oil Company	Raymon Liefoghe	General Manager of United European Bank (before 2001), later Executive Officer of Department of Energy and Commodities, Vice-President of Swiss branch of BNP Paribas and Head of Supervisory Board of Russian branch of BNP Paribas (2001 – 2005).
Academic / scientist	Rosbank	Martin Gilman	Ph.D. in Economics, professor. Head of Representative Office of IMF in Russia (1997-2002). Deputy Director of Department of Economic Policy and representative of IMF in Paris Club (2002 – 2005). Professor of economics, director of Centre of Economic Policy of Higher School of Economics, Moscow (2005 till present).
Former civil servant	Kopeyka Trade House	Andrew Wood	Ambassador of Great Britain to RF (1995 – 2000). Currently adviser to Prime Minister of Great Britain on investment policy in Russia.

Напомним, что согласно британскому Кодексу корпоративного управления, независимые директора должны составлять как минимум половину состава Совета^{vii}, а правила допуска ценных бумаг к обращению на Нью-Йоркской бирже (NYSE) требуют, чтобы независимые составляли большинство^{viii}. Такая планка вдвое

«Акционеры российских компаний, активно взаимодействующих с международными рынками капитала, стремятся привести составы советов директоров в соответствие с ожиданиями инвесторов. Очевидно, необходимость заручиться доверием международного сообщества инвесторов является почти столь же сильным стимулом к расширению независимого компонента в совете, как и обязательства, предусмотренные регулирующими органами».

Юлия Кочетыгова, Директор Службы рейтингов корпоративного управления, Standard & Poor's

¹ «Условно независимыми», по терминологии Standard & Poor's, признаны директора, которые по внешним признакам, проанализированным на основе публичной информации, соответствуют критериям независимости, приведенным в российском Кодексе корпоративного поведения.

выше уровня, рекомендованного российским Кодексом корпоративного поведения^{ix}.

Но, подчеркнем, нормы корпоративного управления в Лондоне и Нью-Йорке не являются догмой. Правила допуска NYSE не требуют большинства независимых директоров в советах директоров эмитентов с акционером, контролирующим более 50% акций.

Британский же Кодекс вообще носит рекомендательный характер, однако, руководство компании в годовом отчете обязано раскрыть, как выполнялись предписания Кодекса в течение года, а если какие-либо из них не соблюдались – объяснить, какие именно и почему.

Анализ состава советов директоров крупнейших компаний, входящих в индекс FTSE 100 Лондонской фондовой биржи, показывает, что независимые директора в среднем составляют 57% от общего числа директоров в этих компаниях.

Что же касается российских эмитентов, проводивших IPO на западных биржах, то они, как правило, не довольствуются номинальным присутствием независимых директоров и строят работу советов, приближаясь к стандартам западных инвесторов.

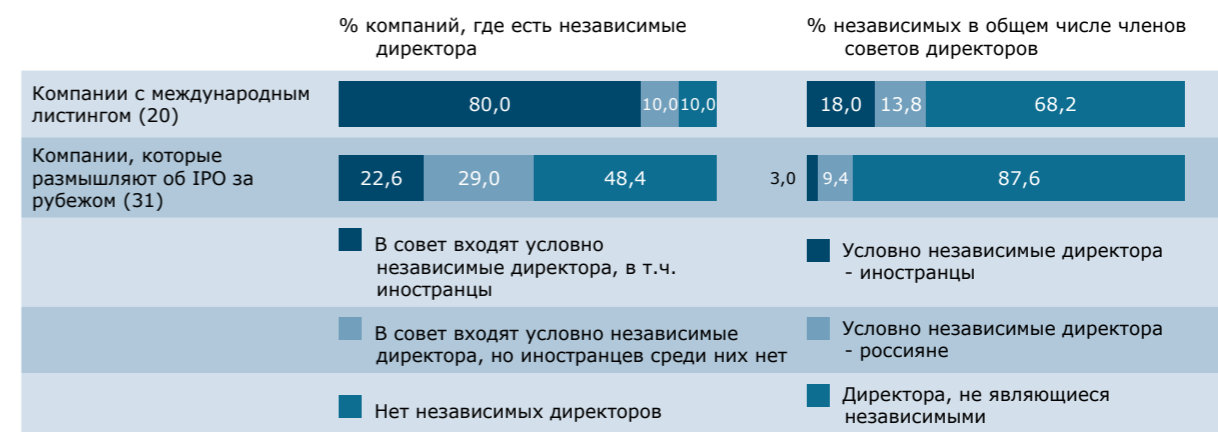
Исследование^x, проведенное осенью 2006 г. международным рейтинговым агентством Standard & Poor's, показало, что «условно независимые»¹ директора присутствуют в 90% российских компаний с листингом на LSE, NYSE и NASDAQ. Доля независимых директоров в этих компаниях в среднем составляет порядка одной трети от общего числа членов советов директоров, а в целом ряде компаний – таких, как «Винм-Билль-Данн», «Новатэк», «Северсталь» и ТМК – не менее половины.

Пространство для роста

В то же время, сравнение состава советов директоров предприятий-«первопроходцев» западных IPO и компаний-«кандидатов» на международный листинг указывает, что большинству «кандидатов» предстоит изменить состав совета директоров, если они желают произвести впечатление на инвесторов качеством корпоративного управления на фоне своих предшественников.

Диаграмма 3

Присутствие независимых директоров в российских компаниях до и после зарубежного IPO



Источник: анализ Standard & Poor's и Heidrick & Struggles, 2006 – 2007 гг.

Проанализировав по состоянию на начало января 2007 г. состав советов директоров подавляющего большинства (31 из 40, или 78%²) компаний, перечисленных выше в таблице 1, только в 17 компаниях из 31 (52%) мы обнаружили присутствие директоров, которых на основании общедоступной информации (в ряде случаев, ограниченной) можно считать условно независимыми.

Доля условно независимых в этих компаниях составляет 12,4% от общего числа членов советов директоров – скромный прогресс по сравнению с уровнем 2003 года, когда, по данным Международной финансовой корпорации (МФК), независимые директора занимали 12% мест в советах директоров российских предприятий^{xi}.

На этом фоне выделяются такие кандидаты на международный листинг, как «Ингосстрах», «Интегра» и ММК, где независимые составляют 30-40% от общего числа директоров.

Наибольшая же разница между советами директоров компаний, уже прошедших международное IPO, и тех, которые только готовятся к этому, наблюдается в степени привлечения независимых директоров из дальнего зарубежья.

Согласно данным Standard & Poor's, иностранные независимые директора присутствуют в советах директоров 80% крупных российских компаний, уже прошедших IPO в Лондоне и Нью-Йорке. Иностранцы занимают 18% от общего числа директорских должностей в этих компаниях и составляют более половины (57%) от числа их независимых директоров.

Что же касается состава советов директоров компаний, планирующих проведение IPO за границей, исследование консультантами Heidrick & Struggles показало, что «независимые иностранцы» присутствуют пока только в 23% из этих компаний и составляют всего 3% от общего числа их директоров и менее четверти среди независимых.

Результаты сравнения уровня присутствия независимых директоров в советах директоров компаний до и после IPO за рубежом проиллюстрированы в Диаграмме 3.

Мы предполагаем, что пример российских компаний, которые захотели и смогли привлечь ведущих представителей международного делового сообщества в качестве независимых директоров, будет активно учитываться рынком в ходе оценки инвестиционной привлекательности последующих размещений.

По нашей оценке, российским предприятиям, планирующим IPO на зарубежных фондовых рынках в 2007–2008 гг., в ближайшие 6–12 месяцев потребуется от 70 до 100 независимых директоров международного уровня. Большую часть из них составят представители западного делового сообщества.

² По девяти компаниям из сорока информация о составе совета директоров отсутствует, так как на момент проведения исследования либо юридическое лицо, чьи акции будут выводиться на биржу, находилось в процессе реорганизации, либо состав совета директоров компаний публично не раскрывался.

How to find and recruit?

It is worth noting that the UK, currently the most appealing location for international IPOs by Russian issuers, is also recognized as having the most developed standards of corporate governance without being overbearing. Our systematic research since 1999 has also shown that, despite its insular location, the UK has consistently had one of the highest proportions of foreign nationals on Boards of its largest public companies across Europe (typically, after Switzerland and the Netherlands).^{xii}

For the above reasons, British practices of recruiting independent directors may be of particular interest to Russian companies planning an IPO in London and considering the option of recruiting foreign nationals as independent directors.

The UK Combined Code on Corporate Governance stipulates that procedure for the appointment of new directors to the Board should be “formal, rigorous and transparent”. The Code requires the companies to describe in their annual report the work of the nomination committee, including the process it has used in relation to Board appointments.

There are two officially recognized approaches to hiring independent directors:^{xiii}

- Open advertising of vacancy by the issuer. In practice, other than in cases where open advertising is a legal requirement, this type of approach is not used very often.
- Candidate generation and presentation made by an external company specialized in recruiting top managers and Board members. This is the most frequently used method, ensuring the optimal balance of time spent by the company, number and quality of candidates, and speed of the recruitment process.

Finding independent directors able to make an impact on the effectiveness and investment appeal of a prospective Russian issuer requires deep knowledge of both sides of the process. First, one must understand the unique characteristics of the company and its key decision makers. Second, one must know the market, or ‘talent pool’ of potential candidates. When recruiting foreign directors for Russian companies it is especially

important to know the peculiar features of both Russian and Western business culture and have the ability to communicate with both parties ‘in their own language’, facilitating the discussion to help them find common ground.

The optimal combination of the above knowledge and skills can be offered by an international executive search company which meets the following three requirements:

- specialisation in recruiting candidates for Board-level positions
- experience in recruiting international candidates to work for Russian companies
- ready access to the best candidates in positions, industries and geographies of the highest relevance to the issuer

Three routes to a world-class Board

Our experience in Russia and other countries shows that the process of building a Board of Directors at the pre-IPO stage develops according to one of the three scenarios identified by Heidrick & Struggles for which we use the following names:

- 1 Restructuring
- 2 Organic Growth
- 3 Advisory Board

The decision as to which scenario to follow depends on the combination of three factors:

- determination to carry out an IPO
- desired time frame of the IPO
- readiness of owners and executive officers of the company to adopt a system of corporate governance involving independent directors

Scenario 1: Restructuring

This scenario is preferable for companies with a clear intention to launch an overseas IPO within the next twelve months. We also recommend this scenario for those owners and top managers who, irrespective of the international IPO, seek to set up or expand a world-class system of corporate governance promptly and get maximum value from the presence of independent directors.

This kind of restructuring involves large-scale (more than one-third) change in the composition of the Board and the concurrent recruitment of several independent directors.

SeverStal is perhaps the latest and most vivid example of a company which has substantially reshuffled the Board of Directors in conjunction with the placement of an IPO on the London Stock Exchange. In this case the company was able to recruit foreign business people

of truly international stature resulting in a Board of ten members, including five independent directors, all of whom are foreign nationals (see *Table 4*): two British businessmen (Chris Clark and Martin Angle), one American/British (Ronald Freeman), one German (Rolf Stomberg) and one representative from the Netherlands (Peter Kraljic).

To ensure the most successful restructuring of the Board, we recommend that clients allow at least four to six months for concurrent search and recruitment of several independent directors. It is highly advisable to give the new directors the chance to ‘play in’ and work together for three to six months before the road show which will allow for their appointment to have the maximum positive effect on the pricing of and subscription to the offering.

Thus the recommended period for restructuring a Board of Directors is from between 7 – 12 months prior to the IPO date. In actual fact, we have experience

Table 4
Steel Independence: Newcomers on the Board of Directors of SeverStal

Chris Clark, Independent Chairman

Forty years as executive officer in Johnson Matthey Plc, specializing in chemicals production and precious metals. General Manager of the company since 1998. The company led by him is in FTSE 100 since 2002. Independent director for a number of companies since 2004 when he left Johnson Matthey. Currently chairman Associated British Ports, Wagon Plc and Urenco Limited.

Rolf Stomberg, Senior Independent Director

Twenty seven years in British Petroleum Group (BP) as executive officer, his previous position being Managing Director of BP Oil International. Currently chairman of Supervisory Board of Lanxess AG chemical company and senior independent director of Reed Elsevier Plc and Smith & Nephew Plc and member of Supervisory Board for Express Delivery Service of TNT NV.

Martin Angle, Chairman of Audit Committee

Managing Director in Terra Firma Capital Partners (formerly known as Nomura International, Principal Finance Group) since 2001. Financial Director of TI Group plc before 2001, employed as executive officer in a variety of positions in Kleinwort Benson Ltd, including the position of member of Board of Directors in Dresdner Kleinwort Benson North America Inc, and director of one of the Departments of UK M&A in Morgan Stanley investment bank.

Ronald Freeman, Independent Director

Director of Department of Banking of European Bank for Reconstruction and Development (1991 – 1997). In charge of debt obligations in private sector and capital stock financing operations in 23 countries amounting to 2 billion euro per year. Worked in investment business of Citigroup in 1973 – 1991 and in 1997 – 2000. Member of Board of Directors and stockholder of Troika-Dialog Bank, member of Supervisory Board and Audit Committee of pharmaceutical company Pliva, member of Advisory Board of Unicredito Bank, senior adviser of European real estate fund Doughty Hanson.

Peter Kraljic, Independent Director

Honorary Director of McKinsey, employed by the company for 32 years, occupying various positions of executive officer prior to retirement in 2002. Specialized in dealing with industrial clients in the field of chemistry, pharmaceuticals, automobile and metal industries and related service providers. Former member of joint-stock and HRD committees of the company, chief executive officer for operations of McKinsey in France.

Какой вам нужен директор?

По данным Standard & Poor's, наибольшее распространение в советах директоров крупных российских компаний с международным листингом получили следующие категории независимых директоров по опыту основной деятельности:

- Менеджеры, в настоящее время входящие в состав руководства крупных компаний, не связанных с эмитентом
- Бывшие топ-менеджеры отрасли
- Специалисты в области финансов и аудита
- Представители научного сообщества
- Бывшие госслужащие.

Наш анализ советов директоров российских компаний, где IPO за рубежом находится в стадии рассмотрения или подготовки, дал схожие результаты: среди независимых директоров-россиян наиболее распространены менеджеры крупных

компаний, а среди независимых иностранцев преобладают бывшие топ-менеджеры отрасли.

Примеры иностранных директоров в каждой из категорий, уже работающих в советах директоров российских предприятий, приведены в Таблице 4.

Помимо вышеперечисленных знаний и квалификации, в условиях российской специфики весьма желательными кандидатами в советы директоров являются также специалисты, обладающие обширным опытом в одной из следующих областей:

- Работа в компаниях с высокой концентрацией собственности
- Вывод частных компаний на фондовые рынки
- Решение стратегических задач, аналогичных тем, которые в ближайшие несколько лет предстоит решать российской компании-эмитенту – будь то внутриотраслевые слияния и поглощения, вертикальная интеграция, расширение географического присутствия и т.д.
- Работа в странах с развивающимися рынками, и особенно в России.

Таблица 4
Основные категории иностранных независимых директоров по опыту основной деятельности

Категория	Российская компания	Директор	Опыт работы
Бывший топ-менеджер отрасли	«Евраз Груп»	Джеймс Кэмпбелл	Группа компаний Anglo-American (1975 – 2002), в том числе различные руководящие посты в подразделении Amsoal (1984 – 2002) и должность Исполнительного директора в совете директоров Anglo American plc (1999 – 2002).
Менеджер крупной компании	ТМК	Жозеф Мару	Глава Представительства в РФ, Thyssen Krupp AG (1999 – наст. вр.). Председатель комитета производителей автокомпонентов Ассоциации европейского бизнеса в России (2005-2006 гг.).
Специалист в области финансов / аудита	НК «Альянс»	Раймон Лифуж	Гендиректор United European Bank (до 2001), затем руководитель управления энергетики и товарно-сырьевых ресурсов, вице-президент швейцарского отделения и глава наблюдательного совета российского отделения BNP Paribas (2001-2005).
Представитель научного сообщества	«Росбанк»	Мартин Гилман	Доктор экономики, профессор. Глава представительства МВФ в России (1997-2002). Зам. директора Департамента экономической политики и представитель МВФ в Парижском клубе (2002 -2005). С сентября 2005 г. - профессор экономики, руководитель Центра экономической политики Высшей школы экономики в Москве.
Бывший госслужащий	ТД «Копейка»	Эндрю Вуд	Посол Великобритании в РФ (1995 – 2000). В настоящее время – советник премьер-министра Великобритании по вопросам инвестиций в Россию.

Как найти и привлечь?

Примечательно, что Великобритания не только считается наиболее привлекательным местом проведения зарубежных IPO российских эмитентов, но и признана страной с наиболее развитыми стандартами корпоративного управления.

Интересно также отметить устойчивую тенденцию, которая прослеживается при сравнении практики построения советов директоров в крупнейших западноевропейских корпорациях: несмотря на островной характер нации, доля иностранцев в советах директоров британских публичных компаний – одна из самых высоких в Европе^{3, xii}.

По этим причинам, британская практика найма независимых директоров может быть небезынтересной для российских компаний, собирающихся на IPO в Лондон и раздумывающих о привлечении независимых директоров из-за рубежа.

Требования к профессионализму и открытости процесса номинирования независимых директоров публичных компаний в Великобритании весьма высокие. Так, компании в своих годовых отчетах обязаны раскрывать методы поиска и найма независимых директоров, использовавшиеся в течение года.

Официально признанными являются два подхода к найму независимых директоров^{xiii}:

- Прямая открытая реклама вакансий в совете директоров эмитентом. На практике данный подход используется крайне редко – например, когда к тому обязывает форма собственности с большим участием государства
- Целевой подбор с привлечением компании, специализирующейся на поиске высших руководящих кадров. Это наиболее распространенный метод, позволяющий достичь оптимального соотношения временных затрат со стороны эмитента, количества и качества кандидатов и сроков исполнения.

Подбор независимых директоров, которые реально смогут увеличить привлекательность и эффективность компании, требует глубокого знания обеих сторон процесса – как специфики компании, так и рынка возможных кандидатов. А



в случае с привлечением иностранных директоров для российских компаний требуется еще и знание особенностей российской и западной бизнес-культуры и психологии руководителей, а также способность вести диалог с обеими сторонами на их языке, чтобы помочь им найти общий.

В наиболее полном объеме такой набор знаний и навыков может предложить международная компания по поиску руководителей высшего звена, отвечающая трем требованиям:

- Специализация на подборе кандидатов для советов директоров
- Опыт работы с российскими предприятиями по привлечению международных кандидатов в качестве независимых директоров
- Готовый доступ к лучшим кандидатам в тех должностях, отраслях и географических регионах, которые представляют для данной российской компании-эмитента наибольший интерес.

³ Как правило, после Швейцарии и Нидерландов.



of achieving the same goal with clients within a shorter period of time. Nevertheless, we have observed that if the company moves too quickly, then the abundance of unknown variables inherent in the restructuring scenario creates a higher risk of not enjoying the ‘lift’ from being able to demonstrate to potential investors that serious corporate governance is beginning to take shape in good time.

Scenario 2: Organic Growth

This scenario is recommended for companies planning their overseas IPO within 12 – 24 months. It is also recommended in situations when, irrespective of an IPO, the owners and executive officers intend to change the Board of Directors with gradual recruitment of independent directors.

The scenario envisages the recruitment of one independent director. After a certain period of time that allows for Board adjustment to a new routine, the decision is taken to introduce further independent directors.

Most Russian companies considering an IPO on international stock markets have adopted the tactics of the gradual introduction of new independent directors, including foreign nationals.

For example, Andrew Wood, former ambassador of Great Britain to the Russian Federation who joined the Board of Mechel in 2004 prior to IPO placement of the metal company, in May 2006 became independent director of Kopeyka Trading House. In July 2006 Raymond Liefoghe, international banker with thirty five years executive experience with United European Bank and BNP Paribas, joined the Board of Alliance Oil Company. In December 2006 Jonathan Best, Finance Director of AngloGold Ashanti between 1997 and 2005, became chairman of the Audit Committee of Polymetal.

The advantage of the scenario of organic growth is that change is introduced while at the same time continuity within the Board of Directors is preserved. However, if this scenario is launched too late and an ‘independent foreigner’ joins the Board just before the IPO or while it is already in progress, the company will find it more challenging to convince investors that it strongly adheres to principles of corporate governance. It is also more difficult to break away from the stereotype that foreigners on Russian Boards of Directors are there simply to play a ‘cameo role’.

When opting for the scenario of organic growth it may also become difficult to recruit the first independent foreign director into what is perceived as a position with a higher risk level. However, this individual often serves to make further appointments less difficult as other potential directors will look to the first for assurances that the business is basically sound and has a promising future.

To avoid the potential, inherent in this scenario, for negative perceptions on behalf of investors and prospective candidates, we recommend our clients use a combination of the three following approaches:

- 1 Start to recruit the first independent director, especially if the Chairman is to be an Independent Chairman, ahead of time (not later than 10 – 12 months before the IPO).
- 2 The selection among several possible types of candidates for the first appointment should favour the candidate who is professionally closest to the business of the issuer. If, for instance, a dynamic developing company wishes to have an independent director with expertise in the industry and another independent director experienced in financial management to lead the Audit Committee, then it is logical to start with recruiting the first candidate, using this precedent for filling the second position at a later time.
- 3 The introduction of every new independent director should be made known to the market as part of long-term strategic commitment by the issuer to raising the quality of corporate governance.

Scenario 3: Advisory Board

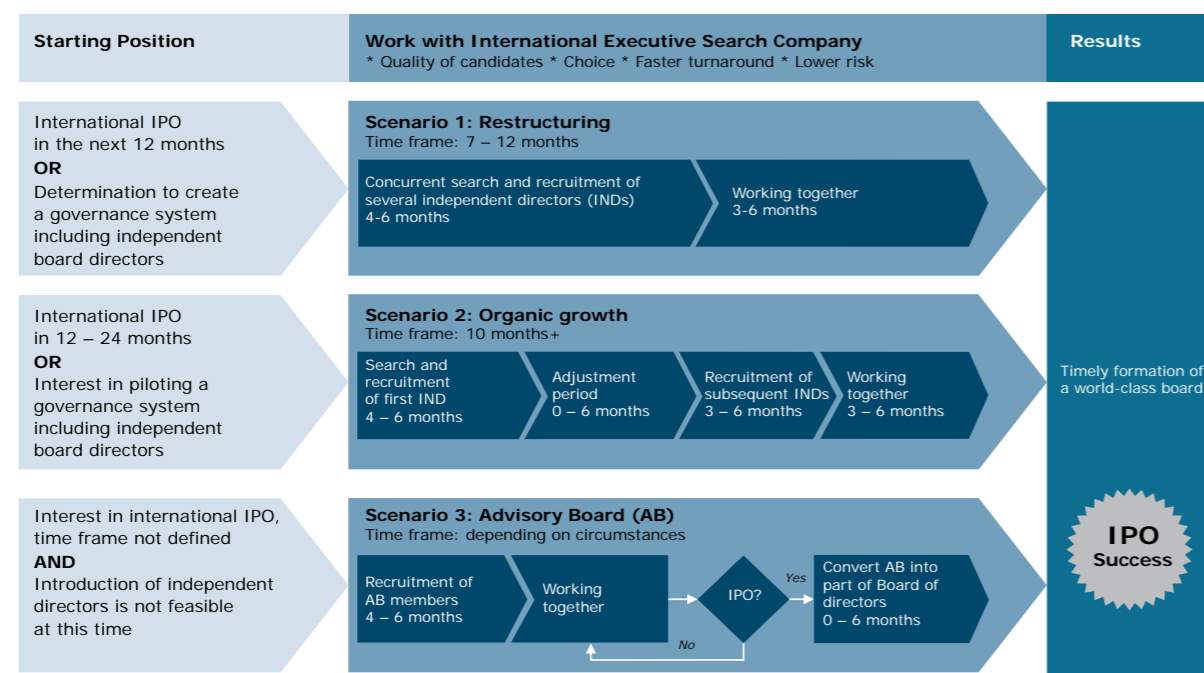
In cases where an overseas IPO is of interest but the time frame is not defined and the system of corporate governance with involvement of independent directors is not appropriate, an effective way forward may be the creation of an advisory Board as a transitional solution. The members of such Boards have a similar level of access as the members of Board of Directors and contribute in similar ways, with the exception of having more limited legal responsibility and fewer long-term mutual obligations.

This scenario envisages either parallel or consecutive hiring of members onto the Advisory Board, followed by a consulting stage, with a duration dependant on

the needs of the executive management team. At a certain point in time the owners, executive officers and members of the Advisory Board may find it beneficial to transfer some or all of its members to the Board of Directors, assuming mutual agreement. Thus, the advisory Board is “converted” into the Board of Directors in conjunction with the introduction of new independent directors.



Figure 5:
Structuring the Board of Directors in preparation for an international IPO



An example of a company opting for ‘testing through consulting’ is Uniastrum Bank which created an advisory Board in January 2006 to help pave the way for a possible IPO and assist with international growth initiatives. The Board was headed by Lord Norman Lamont, a former member of the Conservative Government in Britain where he held posts including Secretary of State for Energy and Chancellor of the Exchequer (Finance Minister).

Altimo, a \$10 billion telecoms investment business created to hold the telecommunications investments of the Alfa Group Consortium, also chose to create an international Advisory Board, with the objective to advise on the group’s international development strategy, relationships with key partners and counterparties, and with regulators and other government agencies. The first meeting took place in September 2006 at the company’s new headquarters in London. The Advisory Board is made up of four prominent representatives from the business and political communities, and is presided over by Sir Julian Horn-Smith, who retired as Deputy Chief Executive of Vodafone Group plc in August 2006, having served with Vodafone since 1984, for a decade as a Board Director, and from 2001 – 2005 as Chief Operating Officer.

As the initial form of cooperation, an Advisory Board allows all parties to become familiar and comfortable

with each other whilst limiting the degree of liability and time commitment:

- The owners and executive officers are able to observe the potential directors in action and receive measurable assistance from them in setting up and adjusting the system of corporate governance.
- The potential directors/members of the advisory Board can have a thorough introduction to the company wherein they adequately assess the future risks for their own reputation but also work to reduce them.
- Less frequent interaction means the placing of fewer time demands on members of the Advisory Board, compared to the level of engagement expected from full-scale independent directors.
- Lower demands on time and lower risks for reputation allows for the involvement of candidates of a higher calibre.
- It also becomes possible to save on Directors and Officers Liability Insurance (D&O).

Factors influencing the choice of specific approaches to building world-class Boards of Directors, as well as a brief summary of each approach and associated timelines, are illustrated in *Figure 5*.

Conclusion

Irrespective of the model which Russian corporate owners and executives choose to use to build their world-class Board of Directors – whether through restructuring, organic growth or the creation of an Advisory Board – it is important to start the process of recruiting independent directors (and foreign nationals in particular) in a timely manner. We recommend our clients allow at least four months for the selection of new directors and, from 3 – 6 months for interaction adjustment and joint pre-IPO work.

Thus, in our opinion, the process of recruiting candidates should be initiated not less than 7 – 10 months before the desired time of the IPO by engaging a leading international executive search firm who will help:

- To the greatest possible extent, clearly define the requirements of the issuer for potential independent directors.
- Select the types of independent directors who most fully meet such requirements

- Ensure introduction to the best candidates and selection of the most suitable, not only from the point of view of their industry experience and knowledge, but in terms of their psychological compatibility with each other, with the owner and with top managers.
- Achieve alignment as to the expectations of the company and the candidates, and a mutual understanding around goals and objectives for the Board.

This professional approach to the recruitment and selection of independent directors will shorten the period of time to their hiring, ensure optimum results and minimize risks.

The final result of such an approach should be that by the time of the road show, the company has a strong and balanced Board of Directors composed of independent directors, who are not only recognized representatives of the international business elite but also work with the owners and senior managers as one team for the benefit of all shareholders.



Три пути к совету директоров мирового класса

Наш опыт работы в России и других странах показывает, что процесс формирования совета директоров в преддверии IPO в основном развивается по одному из трех выявленных экспертами Heidrick & Struggles сценариев, для обозначения которых мы используем следующие названия:

1. Перестройка
2. Прирастание
3. Консультативный совет.

Выбор конкретного сценария зависит от комбинации трех факторов:

- Твердость намерения провести IPO
- Желаемые сроки IPO
- Степень готовности собственников и руководства компании к внедрению системы корпоративного управления, предполагающей наличие независимых директоров.

Сценарий 1 – Перестройка

Этот путь является предпочтительным для компаний, четко определившихся с намерениями провести IPO за рубежом в ближайшие 12 месяцев. Мы также рекомендуем его тем собственникам и руководителям, которые без привязки к зарубежному IPO стремятся оперативно привести систему корпоративного управления и состав совета директоров предприятия в соответствие с международными стандартами и желают извлечь максимальную пользу из присутствия в совете независимых директоров.

Перестройка подразумевает масштабные (более одной трети) изменения структуры совета директоров с вводом в него нескольких независимых директоров одновременно.

Так, в сентябре 2006г. в совет директоров ОАО «Распадская» вошел партнер адвокатского бюро

«Эдас» россиянин Илья Лифшиц, бывший партнер международной аудиторской и консалтинговой компании KPMG британец Джефффри Таунсенд и управляющий директор международной горнодобывающей компании Eurasia Mining ирландец Кристиан Шафалицкий. Итоговый состав совета – семь членов, из которых трое – независимых (в том числе, двое иностранцев).

«Северсталь» – пожалуй, наиболее свежий и яркий пример компании, которая параллельно с процессом подготовки и проведения IPO на Лондонской бирже кардинально поменяла состав совета директоров и смогла привлечь в него иностранных бизнесменов поистине международного класса. Итог: из десяти директоров «Северстали» пять – независимые (см. Таблицу 5). Из них, двое британцев (К. Кларк и М. Энгл), один американец (Р. Фримен), один немец (Р. Стомберг) и один гражданин Нидерландов (П. Кралич).

Для обеспечения максимально успешной перестройки совета директоров, мы рекомендуем нашим клиентам отвести на параллельный поиск и найм нескольких независимых директоров от четырех до шести месяцев. Весьма желательно также дать новым директорам поработать вместе от трех до шести месяцев до начала road show⁴ – это позволит проверить их в деле, повысить уровень подготовленности компании к IPO и произвести благоприятное впечатление на инвесторов.

Таким образом, общая рекомендованная продолжительность перестройки совета директоров – от 7 до 12 месяцев. На практике нам доводилось помогать клиентам перестраивать совет директоров и в более сжатые сроки. Однако, учитывая присущее сценарию перестройки обилие «движущихся частей», чрезмерная спешка сопряжена со значительным риском.

Сценарий 2: Прирастание

Этот путь рекомендуется, когда компания собирается провести IPO за рубежом через 1-2 года. Он также рекомендуется в ситуациях, когда

⁴ Road show (Гастрольное турне) – серия встреч в разных городах, позволяющих членам синдиката андеррайтеров и потенциальным инвесторам задать руководству компании-эмитента вопросы, касающиеся ее самой, а также продажи ее ценных бумаг.

Таблица 5

Стальная независимость: новички в совете директоров «Северстали»

Крис Кларк, независимый председатель совета директоров

В течение 40 лет занимал ряд руководящих должностей в компании Johnson Matthey Plc, специализирующейся на производстве химикатов и драгоценных металлов, и в 1998 году стал генеральным директором компании. Под его руководством в 2002 году компания вошла в индекс FTSE 100. С момента своего ухода из Johnson Matthey в 2004 году, Крис Кларк являлся независимым директором ряда компаний. В настоящее время возглавляет советы директоров Associated British Ports, Wagon Plc и Urenco Limited.

Рольф Стомберг, старший независимый директор

В течение 27 лет работал на руководящих постах в British Petroleum Group (BP), последняя из занимаемых им должностей – управляющий директор BP Oil International. В настоящее время возглавляет наблюдательный совет химической компании Lanxess AG, а также занимает пост старшего независимого директора Reed Elsevier Plc и Smith & Nephew Plc и является членом наблюдательного совета службы экспресс-доставки TNT NV.

Мартин Энгл, председатель комитета по аудиту

Управляющий директор в компании Terra Firma Capital Partners (ранее известной как Nomura International, Principal Finance Group) с 2001 года. До этого он являлся финансовым директором TI Group plc, занимал ряд руководящих должностей в Kleinwort Benson Ltd, включая пост члена Совета директоров Dresdner Kleinwort Benson North America Inc, а также возглавлял отдел UK M&A в инвестиционном банке Morgan Stanley.

Роналд Фримен, независимый директор

Глава банковского департамента Европейского банка реконструкции и развития (1991-1997). Отвечал за долговые обязательства в частном секторе и операции по финансированию за счет акционерного капитала общим объемом 2 млрд. евро в год в 23 странах. В 1973-1991 гг. и в 1997-2000 гг. работал в инвестиционном бизнесе Citigroup. Член Совета директоров и акционер банка «Тройка-Диалог», член наблюдательного совета и комитета по аудиту фармацевтической компании Pliva, член консультативного совета Unicredito Bank, старший советник европейского фонда недвижимости Doughty Hanson.

Питер Кралич, независимый директор

Почетный директор McKinsey, где он проработал 32 года, занимая ряд руководящих должностей до ухода в отставку в 2002 году. Специализировался на работе с промышленными клиентами в таких областях, как химическая, фармацевтическая, автомобильная и металлургическая промышленность и связанных с ними сервисных отраслях. Являлся членом комитетов компании по акционерным вопросам, развитию и персоналу и руководил деятельностью McKinsey во Франции.

независимо от IPO собственники и руководство желают начать изменять состав совета директоров в сторону постепенного привлечения независимых директоров.

В этом сценарии сначала привлекают одного независимого директора, а затем, после соответствующего периода адаптации совета к работе в новом режиме, принимается решение о пополнении контингента независимых директоров.

Большинство российских компаний, рассматривающих возможность IPO на зарубежных фондовых рынках, придерживается именно тактики постепенного ввода новых независимых директоров, в том числе иностранцев.

Например, бывший посол Великобритании в РФ Эндрю Вуд, который в 2004г. вошел в

Совет директоров «Мечела» перед проведением IPO металлургической компании, в мае 2006г. стал независимым директором торгового дома «Копейка». В июле 2006г. в Совет директоров НК «Альянс» избран Раймон Лифуж, до этого 35 лет занимавший руководящие должности в United European Bank и BNP Paribas, а в декабре комитет по аудиту «Полиметалла» возглавил Джонатан Бест, в 1997-2005 годы – финансовый директор AngloGold Ashanti.

Преимуществом сценария прирастания является сохранение преемственности состава совета директоров. Однако, если «независимого иностранца» вводить накануне IPO или когда процесс IPO уже запущен, руководству компании будет трудней убедить инвесторов в своей приверженности принципам корпоративного



последующих независимых директоров. Им помогает пример, прецедент.

Практика показывает, что избежать этих проблем проще, если применить сочетание трех подходов:

1. Привлечение первого по счету независимого директора начинается заблаговременно (не менее чем за 10-12 месяцев до начала IPO)
2. Из возможных кандидатов выбирается тот, для которого бизнес эмитента психологически близок. Например, динамично развивающейся компании нужен независимый директор с опытом работы в ее отрасли, и такой же директор с финансовым опытом для руководства комитетом по аудиту. В этом случае логичней начать набор с первого и использовать прецедент для привлечения второго
3. Ввод каждого нового независимого директора преподносится рынку как часть стратегической программы эмитента по повышению качества корпоративного управления.

Сценарий 3 – Консультативный совет

В случаях, когда IPO за рубежом является принципиально интересным, но сроки его не определены, а построение системы управления с привлечением независимых директоров пока нецелесообразно, эффективным может оказаться промежуточное решение в виде консультативного совета (Advisory Board). Члены такого совета имеют аналогичный директорам «уровень допуска» и вносят аналогичный вклад в развитие компании, но без сопутствующей юридической ответственности и долгосрочных взаимных обязательств.

При этом сценарии происходит либо параллельный, либо поочередный найм членов консультативного совета для совместной работы в «режиме консультирования». На определенном этапе – как в связи с решением идти на IPO, так и по иным причинам – собственники, руководство и члены консультативного совета могут счесть целесообразным перевод некоторых или всех его членов в совет директоров. Таким образом, происходит «конвертация» консультативного совета, иногда дополняемая привлечением новых независимых директоров.

управления и избежать проблем, связанных со стереотипом восприятия иностранцев в российских советах директоров как неких «свадебных генералов».

Кроме того, в режиме прирастания бывает сложнее привлечь первого «независимого иностранца»: кандидаты высокого уровня искренне опасаются за свою репутацию и не спешат в незнакомую фирму. Процесс вхождения в новый совет для «первопроходца» более труден, чем для всех

Примером компании, выбравшей путь «тестирования через консультирование», является «Юниаструм Банк». Его консультативный совет, созданный перед возможным выходом на IPO и для развития международных проектов, в январе прошлого года возглавил лорд Норман Ламонт, бывший член британского парламента от консервативной партии, занимавший также должности министра энергетики и министра финансов Великобритании.

А несколькими месяцами позже, в сентябре 2006г., прошло первое заседание Международного консультативного совета компании Altimio, который собирается 3-4 раза в год в новом офисе Altimio в Лондоне для консультаций по развитию международной стратегии, взаимоотношениям с ключевыми партнерами и укреплению деловой репутации компании за рубежом. В состав Совета вошли четыре видных представителя международного делового и политического сообщества, а возглавил его Джулиан Хорн-Смит, один из основателей и до августа 2006 года заместитель главного управляющего директора крупнейшего европейского оператора мобильной связи Vodafone Group.

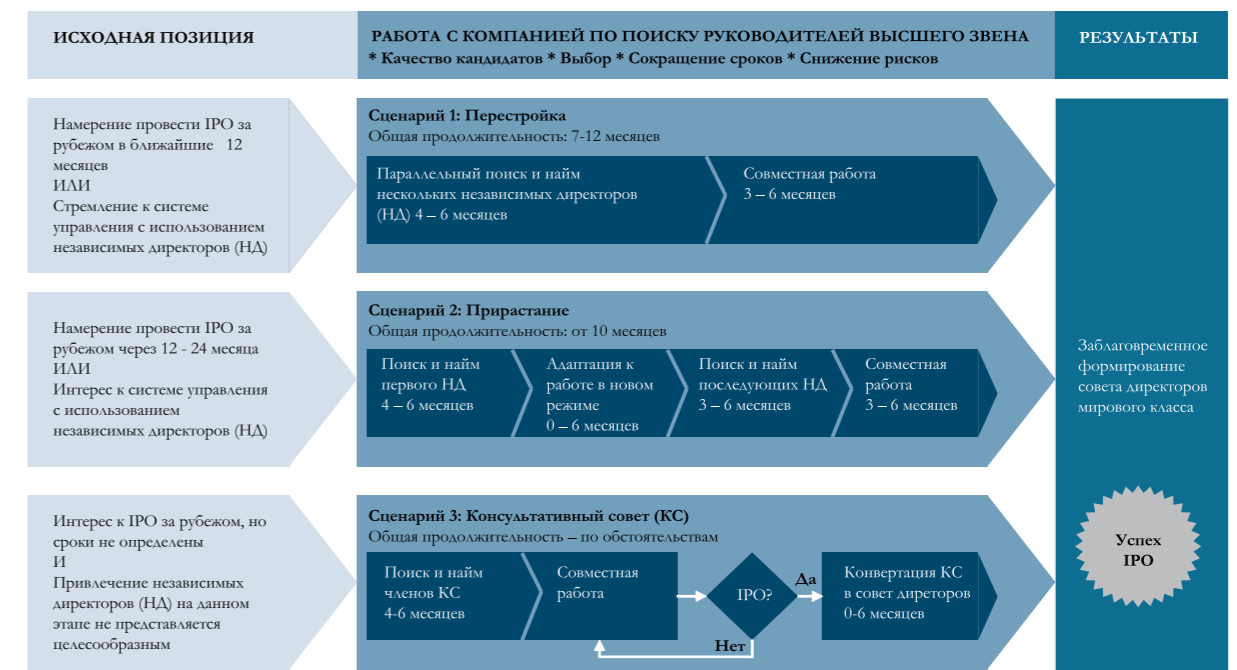
Как первоначальная форма сотрудничества, консультативный совет может быть привлекателен

как для компании, так и для потенциальных независимых директоров, поскольку:

- Собственники и руководители получают возможность проверить потенциальных директоров в деле и получить реальную помощь в отладке корпоративного управления
- Потенциальные директора – члены консультативного совета – могут изучить компанию изнутри, оценить возможные риски для своей репутации, и поучаствовать в их снижении
- Относительно менее плотный характер взаимодействия подразумевает меньшие временные затраты для членов консультативного совета, чем для «полноформатных» независимых директоров
- Меньшие требования к временным затратам и более низкие риски для репутации позволяют привлечь кандидатов более высокого уровня
- Появляется возможность сэкономить на страховании ответственности директоров (D&O).

Факторы, определяющие выбор того или иного пути к совету директоров мирового класса, а также краткое содержание каждого из трех сценариев представлены на Диаграмме 6.

Диаграмма 6
Формирование Совета директоров в рамках подготовки к IPO за рубежом



Russia and CIS practice of Heidrick & Struggles



Scott Eversman

Scott Eversman specialises in searches for Board level and senior management professionals from within the Commonwealth of Independent States (CIS) on behalf of major multi-nationals. He also works for major Russian Corporations that are entering the world stage. He has recruited senior executive, senior management and financial and senior technical personnel, primarily in Europe and the Middle East. Scott holds a master's degree in international relations from the University of Southern California and a bachelor's degree in social sciences from Central University of Iowa. In addition to his experience in executive search, Scott has monitored and analyzed commercial and political development in Eastern Europe and the former Soviet Union since 1985. He is an experienced Russian linguist, and has written various articles on business in Russia.

+44 (0)20 7075 4222

seversman@heidrick.com



Dmitry Prokhorenko

Dmitry Prokhorenko joined Heidrick & Struggles' Russia practice in 2006, working from the Moscow office. He mainly focuses on the Consumer, Industrial, and Technology/Professional Service sectors. Before joining Heidrick & Struggles, Dmitry was Vice President, Human Resources at Mobile Tele Systems, Russia's largest telecommunication company. He was responsible for running the strategic development of the human resources function and completed a number of leadership and organisational projects during the company's significant restructuring process. Dmitry has a BA degree in linguistics from Nizhny Novgorod Linguistic University (Russia) and holds a General Management diploma from CEDEP (France). He speaks fluent English and French.

+7 (495) 225 93 69

dprokhorenko@heidrick.com



Dominic Schofield

Dominic works in the Industrial practice as an Associate Principal and is based in London. He has gained experience across a whole range of different sectors and has developed industry and energy as his sector focus and Russia and the CIS as his geographic specialism. His functional focus is on building Boards of directors in pre-IPO situations. Prior to joining Heidrick & Struggles, Dominic spent two years as Deputy Head of Research for the British Conservative Party and a senior staffer to the Party Leader based in Westminster. He was also a senior elected member of one of London's main local authorities. Dominic has an MA (Hons) in Russian and International Relations from St Andrews University. He is a fluent Russian and Spanish speaker and has three years' experience living and working in Russia and Kazakhstan.

+44 (0)20 7075 4054

dschofield@heidrick.com



Margarita Koshman

Margarita joined Heidrick & Struggles in July 2006 as a Senior Associate based in Moscow. She specializes in a number of segments of the Consumer Goods market, as well as in medical, retail and logistics sectors. She has worked in leading Russian and international companies (Wrigley and Wimm-Bill-Dann, among others) and has gained experience in general management as well as managing sales, marketing, logistics and customer service functions. Margarita has an MBA from the London Business School and a Masters degree in Economics with distinction from Novosibirsk State University. She speaks fluent English and is studying French.

+7 (495) 225 93 67/68

mkoshman@heidrick.com



Andrei Stepanov

Andrei is Strategic Development Manager with the Board practice. He joined the firm in early 2001, gained experience across a range of assignments with the Technology, Board, Interim and Leadership Consulting practices and developed a focus on Independent Director and Chairman appointments before his secondment to the firm's Knowledge Management function in 2004 – 2005. Prior to Heidrick & Struggles, Andrei worked in corporate operations management and human resources roles within international environments, most recently as Deputy HR Director of L'Oréal Russia. Andrei holds an MBA from INSEAD and a Masters degree in modern languages with distinction from the Nizhny Novgorod Linguistic University. He is also a Certified Knowledge Manager™. Andrei speaks English and French and is studying Spanish.

If you have questions about this study or would like to receive additional copies, please contact Andrei Stepanov.

+44 (0)20 7075 4118

astepanov@heidrick.com

Консультанты Практики по работе с Россией и странами СНГ



Скотт Эверсман

Скотт руководит Практикой по работе с Россией и странами СНГ компании Heidrick & Struggles. Специализируется на поиске профессионалов в странах СНГ для позиций в советах директоров и высшем руководстве крупных транснациональных компаний. Также оказывает услуги крупным российским корпорациям, выходящим на мировой рынок. Занимался поиском директоров, менеджеров высшего звена, руководителей финансовых и технических подразделений для компаний в Европе и на Ближнем Востоке. С 1985 года занимается анализом политического и экономического развития стран Восточной Европы и бывшего СССР. Отлично владеет русским языком, является автором многочисленных публикаций о бизнесе в России.

Телефон +44 (0)20 7075 4222

seversman@heidrick.com



Дмитрий Прохоренко

Дмитрий руководит московским офисом Heidrick & Struggles. Специализируется на таких отраслях, как рынок потребительских товаров, высокие технологии, недвижимость и розничные продажи. До прихода в Heidrick & Struggles занимал пост вице-президента по персоналу ОАО «Мобильные Телесистемы», где отвечал за стратегическое развитие человеческих ресурсов и реализовал ряд крупномасштабных проектов в области организационного строительства и повышения эффективности управления. В течение последних трех лет входил в первую десятку рейтинга лучших российских директоров по персоналу. Имеет диплом университета CEDER (Франция) по специальности «комплексное управление работой предприятия». Свободно владеет английским и французскими языками.

Телефон +7 (495) 225 93 69

dprokhorenko@heidrick.com



Доминик Скофилд

Доминик – старший консультант отдела Промышленной практики в Лондоне. Обладает обширным опытом в различных секторах; в отраслевом плане специализируется на работе с предприятиями тяжелой промышленности и топливно-энергетического комплекса, в географическом – на работе в России и странах СНГ. Функциональная специализация - формирование советов директоров компаний, готовящихся к проведению IPO. До прихода в Heidrick & Struggles работал заместителем главы исследовательского отдела британской консервативной партии и занимал руководящую выборную должность в одном из крупнейших органов местного самоуправления в Лондоне. Свободно говорит по-русски и по-испански; три года жил и работал в России и Казахстане.

Телефон +44 (0)20 7075 4054

dschofield@heidrick.com



Маргарита Кошман

Маргарита - старший консультант в московском офисе компании. Специализируется на ряде сегментов рынка потребительских товаров, а также медицинском, розничном и логистическом рынках. Работала в ведущих российских и международных компаниях (Wrigley, Wimm-Bill-Dann и др.), где приобрела опыт комплексного управления предприятиями, а также управления продажами, маркетингом, логистикой и обслуживанием клиентов. Получила степень MBA в Лондонской школе бизнеса. Свободно владеет английским языком, учит французский.

Телефон +7 (495) 225 9367/68

mkoshman@heidrick.com



Андрей Степанов

Андрей отвечает за стратегическое развитие лондонской Практики формирования советов директоров компаний-клиентов. Специализируется на подборе независимых директоров и председателей советов директоров. Имеет опыт подбора менеджеров для предприятий технологического сектора, поиска руководителей переходного периода и консультирования в области эффективного управления. Возглавлял лондонский отдел Службы управления исследовательской работой и интеллектуальным капиталом компании Heidrick & Struggles. Получил степень MBA в школе бизнеса INSEAD. Свободно владеет английским и французскими языками, учит испанский.

По вопросам, связанным с данным исследованием, а также для заказа дополнительных экземпляров, обращайтесь к А. Степанову, тел. +44 (0)20 7075 4118, astepanov@heidrick.com



References

- i IPO выходят из моды (IPOs Going Out of Fashion) Лилия Москаленко, Марина Тальская, Юрий Коротецкий. «Эксперт» №39(533) / 23/10/2006
- ii McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002
- iii McKinsey Emerging Market Investor Opinion Survey, 2001
- iv Не продешевить при размещении (Getting a Better Deal in Share Placement) Роберт Донал, Томаш Караколев, Дилан-Мари Тюилье «Вестник McKinsey» N 12, 2005
- v The Russians Are Coming: Understanding Emerging Multinationals – 2006 study by Rusal and the Economist Intelligence Unit 2006
- vi FTSE group market consultation on nationality – ABI response, November 2006
- vii Combined Code on Corporate Governance, The Financial Services Authority, July 2003, Provision A.3.2.
- viii The New York Stock Exchange Listed Company Manual, Article 303A.01
- ix Кодекс корпоративного поведения (Russian Code of Corporate Behaviour) Рекомендован к применению Распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. № 421/р. Положение 2.2.3.
- x Портрет Совета директоров публичной российской компании (Portrait of a Board of Directors of a Public Russian Company) Юлия Кочетыгова, Елена Пастухова, Олег Швырков, Standard & Poor's, 2006
- xi Практика корпоративного управления в регионах России (Practice of Corporate Governance in Russia), IFC, August 2003.
- xii Normally after Switzerland and the Netherlands. See Heidrick & Struggles European Corporate Governance Surveys 1999, 2001, 2003, 2005.
- xiii Combined Code on Corporate Governance, The Financial Services Authority, July 2003, Provision A.4.6.



Заключение

Независимо от того, какой путь изберет руководство компании для формирования совета директоров мирового класса – через перестройку, приращение или консультативный совет – важно начать процесс привлечения кандидатур (особенно иностранцев) заблаговременно. Мы рекомендуем нашим клиентам закладывать как минимум четыре месяца на подбор новых директоров и от трех до шести месяцев на отладку их взаимодействия и совместную работу по подготовке к IPO.

Таким образом, процесс подбора кандидатов следует запускать не менее чем за 7-10 месяцев до желаемого срока проведения IPO, заручившись поддержкой ведущей международной компании по поиску руководителей высшего звена, которая поможет:

- Максимально четко определить требования эмитента к будущим независимым директорам;
- Найти директоров, которые наиболее полно соответствуют этим требованиям;

- Обеспечить контакт с лучшими кандидатами и возможность выбора их как с точки зрения опыта и знаний, так и с позиций психологической совместимости друг с другом, собственниками и менеджментом;
- Достичь приемлемого уровня взаимных ожиданий и взаимопонимания в процессе переговоров.

Профессиональный подход к подбору независимых директоров позволит сократить сроки их найма, обеспечить максимально высокий результат и минимизировать риски.

Конечным результатом этого подхода должно стать положение вещей, когда к моменту начала road show компания имеет сильный и сбалансированный совет директоров, включающий в себя независимых директоров, которых можно с полным правом назвать представителями международной бизнес-элиты и которые работают с собственниками и руководством предприятия как единая команда.



Ссылки на источники

- i IPO выходят из моды Лилия Москаленко, Марина Тальская, Юрий Коротецкий. «Эксперт» №39(533) / 23/10/2006
- ii McKinsey Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance, 2002
- iii McKinsey Emerging Market Investor Opinion Survey, 2001
- iv Не продешевить при размещении Роберт Донал, Томаш Караколев, Дилан-Мари Тюналь «Вестник McKinsey» N 12, 2005
- v The Russians Are Coming: Understanding Emerging Multinationals – 2006 study by Rusal and the Economist Intelligence Unit 2006
- vi FTSE group market consultation on nationality – ABI response, November 2006
- vii Combined Code on Corporate Governance, The Financial Services Authority, July 2003, Provision A.3.2.
- viii The New York Stock Exchange Listed Company Manual, Article 303A.01
- ix Кодекс корпоративного поведения (Рекомендован к применению Распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 г. № 421/р). Положение 2.2.3.: “Чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров. В любом случае, в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее 3 независимых директоров.”
- x Портрет Совета директоров публичной российской компании Юлия Кочетыгова, Елена Пастухова, Олег Швырков, Standard & Poor's, 2006
- xi Практика корпоративного управления в регионах России, МФК, август 2003 г.
- xii Как правило, после Швейцарии и Нидерландов. См. Heidrick & Struggles European Corporate Governance Survey 1999, 2001, 2003, 2005
- xiii Combined Code on Corporate Governance, The Financial Services Authority, July 2003, Provision A.4.6.



HEIDRICK & STRUGGLES

Founded in 1953, Heidrick & Struggles is recognised as one of the world's leading executive search firms.

With offices in the principal cities in the world, we help our clients to address strategic issues that have human capital solutions in times of growth, turnaround, acquisition, integration, expansion into new markets, and when responding to economic flux.

Heidrick & Struggles Russia/CIS

Бизнес-парк «Регус Аврора»
Садовническая ул., 82/2
Москва 115035
Россия

+7 (495) 225 9367/68/69

Heidrick & Struggles

3 Burlington Gardens
London W1S 3EP

+44 (0)20 7075 4000
fax +44 (0)20 7075 4001

www.heidrick.com

HEIDRICK & STRUGGLES

Компания Heidrick & Struggles, основанная в 1953 г., известна как один из мировых лидеров в сфере подбора руководителей высшего звена.

Благодаря представительствам в крупнейших городах мира мы помогаем нашим клиентам решать стратегические задачи, связанные с персоналом, в периоды развития бизнеса, преобразований, слияний, поглощений, экспансии на новые рынки, а также в связи с экономическими изменениями.

Heidrick & Struggles Russia/CIS

Бизнес-парк «Регус Аврора»
Садовническая ул., 82/2
Москва 115035
Россия

+7 (495) 225 9367/68/69

Heidrick & Struggles

3 Burlington Gardens
London W1S 3EP

+44 (0)20 7075 4000
Fax +44 (0)20 7075 4001

www.heidrick.com