

## ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

### Директор – «голова», а общее собрание – «шея»

или анатомия  
акционерной  
компании

**Хозяйственное общество подобно живому организму – его слаженная и четкая работа напрямую зависит от состояния «внутренних» органов.**

**За что отвечает каждый орган акционерной компании?**

**Как он формируется, какие функции выполняет, за что отвечает и сколько «служит»?**

**Это – тема нашей сегодняшней беседы, уважаемые акционеры.**

Прежде чем приступить к описанию органов управления акционерной компании (общего собрания акционеров, совета директоров и других), необходимо определиться с понятием «орган юридического лица».

Юридические лица не существуют в природе в таком же виде, как физические лица. С юридическим лицом нельзя поздороваться или пожать ему руку. В то же время оно является полноправным субъектом права, наделенным теми же имущественными правами и обязанностями, что и физические лица. Поэтому иногда говорят, что юридическое лицо – это некая условность, «фикция», оболочка для определенного имущества, которому исключительно по воле законодателя даны те же имущественные права и обязанности, что и физическим лицам.

Как же эта условная фикция осуществляет свои гражданские права и несет обязанности? Именно для этого образуются его органы.

продолжение на 2–3-й стр.

## ПОЗДРАВЛЕНИЕ президента ОАО «НК «Роснефть»



Уважаемый акционер  
ОАО «НК «Роснефть»!

Примите самые искренние поздравления с наступающим Новым годом!

Провожая уходящий год, сложившийся для нас весьма успешно, подводя его ито-

ги и оценивая перспективы, мы можем с уверенностью смотреть в будущее. В 2009 году, невзирая на нестабильность текущей экономической ситуации, не снижая темпов и объемов производственной деятельности, нефтяная компания «Роснефть» непременно продолжит свое всестороннее поступательное развитие. Высоко ценя Ваше доверие и поддержку, руководство компании не без оснований убеждено в том, что главные наши успехи впереди.

Желаем Вам, соведельцу крупнейшей российской нефтяной компании, уверенно смотреть

в будущее, а мы – коллектив и руководящий состав «Роснефти» – сделаем все от нас зависящее, чтобы Ваша уверенность имела под собой прочную основу.

Крепкого здоровья Вам и Вашим близким, удачи и успехов во всех начинаниях! С Новым годом!

Президент ОАО «НК «Роснефть»  
С.М. Богданчиков



## Итоги и перспективы

Сергей Богданчиков

ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»

**Уходящий 2008 год был очень не простым для российской экономики. Не был он легким и для топливно-энергетического комплекса, который всегда был одним из локомотивов развития России. Как работают нефтяники в условиях мирового кризиса? С какими результатами они подходят к 2009 году? Какие задачи они ставят перед собой? На эти и другие вопросы в преддверии Нового года ответил президент НК «Роснефть» Сергей Богданчиков.**

– Сергей Михайлович, с какими показателями по доходам и прибыли завершает 2008 год «Роснефть»? И на какой уровень по объемам добычи нефти и переработки сырья выходит компания?

– Мы сейчас только занимаемся подведением итогов деятельности компании в 2008 году, поэтому говорить о его финансовых результатах пока рано. Впрочем, могу напомнить о результатах нашей деятельности по итогам 9 месяцев 2008 года, о которых мы отчитывались по стандартам по ОПБУ США. Так, выручка от реализации выросла до \$58,152 млрд, что на 77 процентов выше показателя соответствующего периода 2007 года. Чистая прибыль составила рекордные \$10,345 млрд, – на 139 процен-

тов больше чем за 9 месяцев прошлого года. Хотя четвертый квартал оказался намного более сложным, чем первые девять месяцев, по причине снижающейся цены на нефть, можно с уверенностью сказать, что в целом финансовые результаты 2008 года будут лучшими за всю историю компании.

Что же касается роста добычи углеводородного сырья, то и здесь ожидаются рекордные показатели – мы планируем извлечь из недр 110 млн тонн нефти и газового конденсата – столько ни одна компания России не добывала никогда. При этом темп роста добычи составит 9 процентов. По нефтепереработке не менее впечатляющая динамика – мы ожидаем роста на 23 процента, до 49,3 млн тонн.

– Цена нефти на мировом рынке сейчас колеблется в пределах \$45–50 за баррель. Насколько критичен такой уровень цен для «Роснефти»? Много ли компания теряет на экспорте? Какова сейчас себестоимость добычи?

– Мы не обеспокоены снижением цены на нефть. «Роснефть» традиционно является лидером среди российских нефтяных компаний по эффективности контроля над затратами. Так, по итогам III квартала 2008 года себестоимость добычи барреля нефти составила \$3,35 против \$3,24 по итогам IV квартала 2006 года. Как видите, два года показатели операционных издержек у нас почти не изменились, несмотря на высокие темпы инфляции в данный период.

окончание на 10–11-й стр.

## ОТВЕТЫ НА ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ АКЦИОНЕРОВ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ  
УПРАВЛЕНИЯ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»

**Кто осуществляет управление ОАО «НК «Роснефть»?**

В соответствии с корпоративным законодательством и Уставом ОАО «НК «Роснефть» управление Обществом осуществляют:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- единоличный исполнительный орган (Президент).

Высшим органом управления ОАО «НК «Роснефть» является общее собрание акционеров Общества.

**Каким образом акционеры ОАО «НК «Роснефть» реализуют право на участие в управлении Обществом?**

Акционеры ОАО «НК «Роснефть» могут в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом ОАО «НК «Роснефть» участвовать в общем собрании акционеров Общества с правом голоса по всем вопросам его компетенции.

Акционеры (акционер) ОАО «НК «Роснефть», являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Общества, вправе: – внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» и выдвинуть кандидатов в Совет директоров Общества, ревизионную комиссию, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность единоличного исполнительного органа.

– выдвинуть кандидатов в Совет директоров ОАО «НК «Роснефть», число которых не может превышать количественный состав Совета директоров Общества, в случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Общества.

Акционеры (акционер) ОАО «НК «Роснефть», являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций Общества, вправе требовать проведения внеочередного общего собрания акционеров Общества.

продолжение на 2-й стр.



## ОТВЕТЫ НА ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ АКЦИОНЕРОВ

Продолжение.  
Начало на 1-й стр.

### Кто является инициатором проведения общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть»?

Акционерное общество обязано ежегодно проводить годовое общее собрание акционеров.

Инициатором проведения годового общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» является Совет директоров ОАО «НК «Роснефть».

Внеочередное общее собрание акционеров ОАО «НК «Роснефть» может проводиться по решению Совета директоров Общества на основании его собственной инициативы, требования ревизионной комиссии Общества, аудитора Общества, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций общества на дату предъявления требования.

### Где проводится общее собрание акционеров ОАО «НК «Роснефть»?

В соответствии с п.12.1 ст.12 Устава ОАО «НК «Роснефть» общее собрание акционеров (при проведении собрания в форме совместного присутствия акционеров) проводится в городе, являющемся местом нахождения Общества, — Москве или в городах Краснодаре, Красноярске, Санкт-Петербурге и Хабаровске.

Адрес места проведения общего собрания акционеров в форме совместного присутствия акционеров определяется Советом директоров Общества.

Годовые общие собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» по итогам 2006 года (состоялось 30.06.2007 г.) и 2007 года (состоялось 05.06.2008 г.) были проведены по адресу: г. Москва, Краснопресненская набережная, 14, строение 18 (павильон №7), ЦВК «Экспосцентр».

### Кто имеет право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть»?

Право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» имеют акционеры, включенные в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров Общества, составленный на основании данных реестра акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Дату составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть», определяет Совет директоров Общества при принятии решения о проведении общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Дата составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров Общества, не может быть установлена ранее даты принятия решения о проведении общего собрания акционеров и более чем за 50 дней, а в случае, если повестка дня внеочередного общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Общества, — более чем за 85 дней до даты проведения общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Кроме того, дата составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть», устанавливается не менее чем за 35 дней до даты проведения общего собрания акционеров Общества.

продолжение на 4-й стр.

# Директор – «голова», а общее собрание – «шея»

или анатомия акционерной компании

Продолжение. Начало на 1-й стр.

Юридическое лицо проявляет себя через свои органы. Это *структурно обособленные части*, состоящие из физических лиц и образованные с целью формирования и выражения воли юридического лица, представления его интересов в правоотношениях с другими лицами. Поскольку только физические лица обладают волей и сознанием, то только через действия членов органов управления может формироваться и проявляться воля юридического лица.

*«Юридическое лицо приобретает гражданские права и принимает на себя гражданские обязанности через свои органы, действующие в соответствии с законом, иными правовыми актами и учредительными документами»* (п.1 ст.53 Гражданского кодекса Российской Федерации).

### Виды органов юридического лица

Органы юридического лица могут быть классифицированы по разным критериям.

Так, их принято делить на единоличные и коллегиальные. Коллегиальный орган должен состоять из нескольких членов. Для его деятельности имеют важное значение такие понятия, как кворум, большинство голосов и др. (см. ниже).

В акционерном обществе к коллегиальным органам управления относятся общее собрание акционеров, совет директоров, правление. Наряду с коллегиальными имеется единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор).

Органы также делят на волеобразующие и волеисполняющие. В рамках деятельности волеобразующих органов происходит формирование воли юридического лица, в деятельности волеисполняющих она проявляется в виде юридически значимых действий по отношению к другим лицам.

По способу формирования выделяют выборные, назначаемые и формируемые другими способами органы.

Выборными органами акционерного общества являются совет директоров и исполнительные органы (директор и правление). Общее собрание акционеров образуется в особом порядке — на основании списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров.

По иерархии выделяют руководящие, исполнительные и иные органы, по периодичности деятельности — действующие постоянно или действующие с определенной периодичностью.

Общее собрание акционеров и совет директоров действуют с определенной периодичностью, а единоличный исполнительный орган — постоянно.

Каждый орган юридического лица имеет компетенцию, то есть совокупность прав и обязанностей. Компетенция органа устанавливается федеральным законом и учредительными документами (в акционерном обществе — уставом).

Органы не вправе принимать решения и совершать действия вне пределов своей компетенции. По общему правилу, выход органа за пределы его компетенции влечет негативные юридические последствия различной степени тяжести: от полного отсутствия у таких действий юридической силы до придания им юридического значения только для самого лица, их принявшего, но не для юридического лица.

Для каждого органа определяется порядок принятия им решений. Для коллегиальных органов необходимо определить

кворум, то есть минимально допустимое количество членов органа, при котором он вправе принимать решения по вопросам своей компетенции.

Кворум общего собрания акционеров — это участие в собрании акционеров — владельцев более половины размещенных голосующих акций общества.

Кворум совета директоров определяется уставом общества. Как правило, он составляет не менее половины от количественного состава совета директоров, определенного в уставе. По аналогичным правилам устанавливается кворум правления.

Только при наличии кворума орган может рассматривать и принимать решения по вопросам повестки дня. Однако, следует определиться, какое количество голосов необходимо для принятия решения. Это также регулируется федеральным законом, а в отдельных случаях — уставом общества. По общему правилу, общее собрание принимает решение по вопросам, поставленным на голосование большинством голосов участников собрания. При этом действует принцип «одна акция — один голос».

Должны быть также соблюдены необходимые процедурные правила принятия решений, в частности правила созыва собраний (заседаний) таких органов, правила формирования их повестки дня и т.п.

Согласно п.3 ст.11 Федерального закона «Об акционерных обществах» (далее — «ФЗ «Об АО») устав акционерного общества обязательно должен содержать «структуру и компетенцию органов управления общества и порядок принятия ими решений».

### Органы управления акционерного общества

Законодательство об акционерных обществах содержит ряд обязательных требований к органам управления акционерной компании, однако при этом допускает многовариантность в решении некоторых вопросов, связанных с их формированием.

Как правило, выбор структуры органов управления и их компетенции определяются при создании общества и фиксируются в уставе.

Наиболее распространенная структура органов управления крупной акционерной компании следующая:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров (наблюдательный совет);
- коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекция);
- единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор).

### Общее собрание акционеров

Высший орган управления общества — общее собрание акционеров (ст.47 ФЗ «Об АО»). Проведение общего собрания акционеров является способом реализации акционерами своих прав по управлению компанией путем участия в собрании и голосования по вопросам, включенным в повестку дня.

Общее собрание может быть годовым и внеочередным. Проведение годового общего собрания акционеров — обязанность общества (ст.47 ФЗ «Об АО»). Оно проводится в сроки, устанавливаемые уставом, но не ранее, чем через 2 месяца и не позднее чем через 6 месяцев после окончания финансового года.

Однако высший орган не означает «всесильный». В отличие от принципов партийно-профсоюзной демократии, когда собрание могло рассмотреть любой вопрос деятельности организации, компетен-

ция общего собрания акционеров жестко ограничена ФЗ «Об АО», причем перечень данных вопросов не может быть расширен по усмотрению самих акционеров. Компетенция общего собрания довольно обширна, поскольку именно на нем решаются жизненно важные для общества вопросы: об избрании совета директоров, ревизионной комиссии, утверждении аудитора общества; вопросы, предусмотренные пп.11 п.1 ст.48 ФЗ «Об АО», а также иные, отнесенные уставом к компетенции данного органа. Вкратце компетенцию общего собрания акционеров можно определить следующими основными направлениями:

- решение организационных вопросов;
- совершение сделок и решение иных имущественных вопросов деятельности общества;
- контрольно-надзорные функции и т.д.

*Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания, не могут быть переданы на решение совету директоров (наблюдательному совету), кроме тех случаев, когда это прямо разрешено ФЗ «Об АО».* В то же время общее собрание не вправе рассматривать и принимать решения по вопросам, не отнесенным к его компетенции (п.2, 3 ст.48 ФЗ «Об АО»).

Однако круг вопросов, относимых к компетенции общего собрания, может быть значительно сужен уставом общества. Такое «сужение» осуществляется по строго определенным правилам. Только в том случае, если вопрос компетенции общего собрания урегулирован диспозитивной нормой Закона, в отношении него допускается свобода «уставотворчества». Существуют три вида диспозитивных норм, регулирующих компетенцию общего собрания:

**Во-первых, это вопросы, в отношении которых допускается их передача из компетенции общего собрания к компетенции совета директоров.** Если в уставе общества нет указания, что совет директоров вправе решать данные вопросы, решение по ним принимается только общим собранием акционеров (вопросы, связанные с определенными способами увеличения уставного капитала, размещением ценных бумаг, образованием исполнительных органов, приобретением обществом размещенных им акций).

**Во-вторых, вопросы, решение по которым общее собрание может принимать только в том случае, если такое право предусмотрено уставом или устав не содержит запрета или ограничений на принятие общим собранием решений по этим вопросам.**

Следует обратить внимание на принятие решений о приобретении обществом размещенных им акций (п.1,2 ст.72 ФЗ «Об АО»), как в целях сокращения их общего количества (уменьшения уставного капитала), так и для реализации новым владельцам. Если в уставе не будет указан орган, принимающий такие решения, общество вообще не сможет их принимать.

**В-третьих, вопросы, решение по которым может быть зафиксировано в уставе общества.** Это, прежде всего, вопросы, связанные с определением количественного состава органов общества (совета директоров и счетной комиссии), срока и порядка выплаты дивидендов. Если устав содержит информацию по этим вопросам, общее собрание не рассматривает их в качестве самостоятельных пунктов повестки дня. В случае корректировки этой информации на общем собрании рассматривается вопрос о внесении изменений или дополнений в устав общества. Если в уставе не содержится информация по данным вопросам, то ре-



шения по ним могут быть приняты общим собранием акционеров.

Принятие решения на общем собрании осуществляется в форме голосования по принципу: одна голосующая акция — один голос, за исключением кумулятивного голосования по выборам членов совета директоров (наблюдательного совета).

Решения, как правило, принимаются большинством голосов акционеров, принимающих участие в собрании. Это часто называют «простым» большинством голосов. Однако по некоторым вопросам необходимо большее количество голосов (как правило, большинство в три четверти голосов акционеров, принимающих участие в собрании). Это часто называют «квалифицированным» большинством голосов.

В обществах с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 100 голосование проводится только бюллетенями (в таких обществах создается специальный орган — счетная комиссия).

Акционер имеет право обжаловать решение общего собрания в арбитражном суде в течение шести месяцев начиная со дня, когда он узнал или должен был узнать о принятом решении.

Процедура обжалования решения общего собрания довольно сложна. Это установлено законом для целей стабильности работы общества, для того, чтобы не всякий акционер, недовольный решением общего собрания, мог дезорганизовать деятельность общества.

Решение общего собрания может быть признано недействительным только при наличии одновременно всех следующих оснований:

- нарушение ФЗ «Об АО», иных правовых актов Российской Федерации, устава общества;
- нарушение принятым решением прав и законных интересов акционера;
- непринятие им участия в собрании или голосование против принятия решения.

Но даже при наличии всех этих оснований арбитражный суд вправе оставить решение в силе, если голосование данного акционера не могло повлиять на результаты голосования, допущенные нарушения не являются существенными и решение не повлекло причинения убытков данному акционеру.

## Совет директоров

Если общее собрание акционеров принимает наиболее важные решения, связанные с деятельностью общества, то решения, связанные с общим руководством текущей деятельностью общества, принимаются специальным органом общества — советом директоров, избираемым на общем собрании акционеров. В соответствии с законодательством совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества и имеет широкие полномочия. Однако, его члены несут ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

«Совет директоров (наблюдательный совет) общества осуществляет общее руководство деятельностью общества, за исключением решения вопросов, отнесенных настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров» (ст.64 ФЗ «Об АО»). В обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее 50 устав может предусматривать, что функции совета директоров (наблюдательного совета) выполняет общее собрание акционеров. В этом случае в уставе должно содержаться указание о конкретном лице или органе общества, к компетенции которого относится решение вопроса о проведении общего собрания и об утверждении его повестки дня.

Кодекс корпоративного поведения (рекомендованный распоряжением ФСФР от 04.04.02 №421/р) определяет следующие функции совета директоров:

— разработка стратегии развития общества и принятие годового финансово-хозяйственного плана;

— обеспечение эффективного контроля финансово-хозяйственной деятельности общества;

— обеспечение реализации и защиты прав акционеров, содействие разрешению корпоративных конфликтов;

— обеспечение эффективной деятельности исполнительных органов, в том числе посредством контроля их деятельности.

Наиболее важными вопросами, отнесенными к компетенции совета директоров (наблюдательного совета), являются вопросы:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров, определение их повестки дня и решение иных вопросов, связанных с подготовкой и проведением общего собрания;
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом общества в соответствии с ФЗ «Об АО» это отнесено к его компетенции;
- определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг, в случаях, когда это является необходимым согласно ФЗ «Об АО»;
- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, если уставом общества это отнесено к его компетенции;
- утверждение внутренних документов общества, кроме тех, утверждение которых отнесено к компетенции общего собрания акционеров или исполнительных органов общества;
- одобрение крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных ФЗ «Об АО»;
- утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором.

## ВАЖНО!

**Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) общества, не могут быть переданы на решение исполнительному органу общества (п.2 ст.65 ФЗ «Об АО»).**

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном ФЗ «Об АО» и уставом общества на срок до следующего годового общего собрания акционеров. Если годовое собрание не было проведено в сроки, установленные законом, полномочия членов совета директоров (наблюдательного совета) прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания.

Членом совета директоров может быть только физическое лицо, при этом оно может не являться акционером данного общества. Члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более четверти состава совета директоров (наблюдательного совета). Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может одновременно быть председателем совета директоров.

Количественный состав совета директоров общества определяется уставом или решением общего собрания акционеров, но не может быть менее пяти членов, а для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 1000 — менее семи членов, а для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 10000 — менее девяти членов.

## Органы управления ОАО «НК «Роснефть». Независимые члены Совета директоров Компании

### 1. Структура органов управления ОАО «НК «Роснефть»

Структура органов управления ОАО «НК «Роснефть» определена Уставом и Кодексом корпоративного поведения Компании и сформирована исходя из требований российского корпоративного законодательства и положений Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению распоряжением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг от 4 апреля 2002 года №421/р.

Деятельность органов управления ОАО «НК «Роснефть» регламентируется Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом, Кодексом корпоративного поведения, Положением об общем собрании акционеров, Положением о Совете директоров, Положением о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), Положением о единоличном исполнительном органе (Президенте) и другими внутренними документами Компании.

В соответствии с Уставом ОАО «НК «Роснефть» органами управления Компанией являются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган (Правление);
- единоличный исполнительный орган (Президент).

### 2. Общее собрание акционеров ОАО «НК «Роснефть»

Высшим органом управления ОАО «НК «Роснефть» является общее собрание акционеров Компании.

До проведения в 2006 году публичного предложения акций (ИПО) ОАО «НК «Роснефть» имело двух акционеров: ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» и Росимущество. После проведения ИПО количество акционеров ОАО «НК «Роснефть» превысило 100 тысяч.

Состав крупнейших держателей акций Компании по состоянию на 1 декабря 2008 года характеризуется следующими данными:

- 75,16% акций принадлежит ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ»;
- 12,24% акций находится в номинальном держании Сбербанка России ОАО;
- 12,6% акций принадлежит иным юридическим и физическим лицам.

Все акционеры ОАО «НК «Роснефть» являются владельцами голосующих акций и могут участвовать в общем собрании акционеров Компании с правом голоса по всем вопросам его компетенции.

К компетенции общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» относятся в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании следующие вопросы:

- 1) внесение изменений и дополнений в Устав Компании или утверждение Устава Компании в новой редакции (кроме случаев, предусмотренных в п.2—5 ст.12 Федерального закона «Об акционерных обществах»);
- 2) реорганизация Компании;
- 3) ликвидация Компании, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;
- 4) избрание членов Совета директоров Компании;
- 5) досрочное прекращение полномочий членов Совета директоров Компании;
- 6) образование единоличного исполнительного органа (Президента) Компании;
- 7) досрочное прекращение полномочий единоличного исполнительного органа (Президента) Компании;
- 8) избрание членов Ревизионной комиссии Компании;
- 9) досрочное прекращение полномочий членов Ревизионной комиссии Компании;
- 10) утверждение аудитора Компании;
- 11) определение количества, номинальной стоимости, категории (типа) объявленных акций и прав, предоставляемых этими акциями;
- 12) увеличение уставного капитала Компании путем увеличения номинальной стоимости акций;
- 13) увеличение уставного капитала Компании путем размещения дополнительных акций;
- 14) уменьшение уставного капитала Компании путем уменьшения номинальной стоимости акций, путем приобретения Компанией части акций в целях сокращения их общего количества, а также путем погашения приобретенных или выкупленных Компанией акций (акций, находящихся в распоряжении Компании);
- 15) утверждение годового отчета (годовых отчетов) Компании;
- 16) утверждение годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибыли и убытков) Компании;
- 17) распределение прибыли и убытков Компании по результатам финансового года;
- 18) выплата (объявление) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев и по результатам финансового года;
- 19) дробление и консолидация акций;
- 20) принятие решений об одобрении сделок в случаях, предусмотренных ст.83 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- 21) принятие решений об одобрении крупных сделок в случаях, предусмотренных ст.79 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- 22) принятие решения об участии в финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;
- 23) утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Компании;
- 24) принятие решения о вознаграждении и (или) компенсации расходов членам Совета директоров

Компании, связанных с исполнением ими функций членов Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей; установление размеров таких вознаграждений и компенсаций;

- 25) принятие решения о вознаграждении и (или) компенсации расходов членам Ревизионной комиссии Компании, связанных с исполнением ими своих обязанностей в период исполнения ими этих обязанностей; установление размеров таких вознаграждений и компенсаций;
- 26) решение иных вопросов.

Порядок созыва, подготовки и проведения общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» регулируется Уставом, Положением об общем собрании акционеров и Кодексом корпоративного поведения Компании.

Сообщение о проведении общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» согласно Уставу и Кодексу корпоративного поведения Компании должно быть сделано не позднее чем за 30 дней до его проведения (в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» — не позднее чем за 20 дней).

В случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров ОАО «НК «Роснефть», сообщение о проведении внеочередного общего собрания акционеров должно быть сделано не позднее чем за 70 дней до даты его проведения.

В указанные сроки сообщение о проведении общего собрания акционеров Компании публикуется в печатных изданиях: «Российская газета», «Известия» и размещается на веб-сайте ОАО «НК «Роснефть» в сети Интернет.

Кроме того, Компания дополнительно направляет акционерам ОАО «НК «Роснефть» сообщение о проведении собрания акционеров заказным письмом вместе с бюллетенями для голосования.

ОАО «НК «Роснефть» ежегодно проводит годовое общее собрание акционеров.

Инициатором проведения годового общего собрания акционеров Компании является Совет директоров ОАО «НК «Роснефть».

Акционеры (акционер) ОАО «НК «Роснефть», являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Компании, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» и выдвинуть кандидатов в Совет директоров и Ревизионную комиссию Компании, число которых не может превышать количественный состав соответствующего органа, а также кандидата на должность единоличного исполнительного органа (Президента) ОАО «НК «Роснефть».

Такие предложения должны поступить в ОАО «НК «Роснефть» в соответствии с Уставом Компании не позднее 60 дней после окончания финансового года.

В повестку дня годового общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть», проводившегося в 2008 году, вопросы были внесены акционером Компании — ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ», а также Советом директоров ОАО «НК «Роснефть».

Кандидаты для избрания в Совет директоров Компании на годовом общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» в 2008 году были выдвинуты акционером Компании:

ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» совместно с Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом выдвинули 9 кандидатов — представителей государства;

ООО «РН-Развитие» выдвинуло 3 независимых кандидатов.

Кандидаты для избрания в Ревизионную комиссию ОАО «НК «Роснефть» на годовом общем собрании акционеров Компании в 2008 году были выдвинуты акционером ОАО «НК «Роснефть»: ОАО «РОСНЕФТЕГАЗ» выдвинуло 5 кандидатов — представителей государства.

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» годовое общее собрание акционеров Компании проводится не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года.

ОАО «НК «Роснефть» в качестве публичной компании провело годовое общее собрание акционеров в 2007 году и 2008 году соответственно 30 июня и 5 июня.

Общие собрания акционеров, которые Компания может проводить помимо годового общего собрания акционеров, являются внеочередными.

Внеочередное общее собрание акционеров ОАО «НК «Роснефть» может проводиться по решению Совета директоров Компании на основании его собственной инициативы, требования Ревизионной комиссии Компании, аудитора Компании, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций ОАО «НК «Роснефть» на дату предъявления требования.

Акционеры (акционер) ОАО «НК «Роснефть», являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Компании, вправе выдвинуть кандидатов в Совет директоров ОАО «НК «Роснефть», число которых не может превышать количественный состав Совета директоров Компании, в случае, если предлагаемая повестка дня внеочередного общего собрания акционеров содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Компании.



## ОТВЕТЫ НА ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ АКЦИОНЕРОВ

Продолжение.

Начало на 1-й и 2-й стр.

### Каким способом ОАО «НК «Роснефть» уведомляет акционеров о проведении общего собрания акционеров Общества?

Сообщение о проведении общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» публикуется в печатных изданиях «Российская газета», «Известия», размещается на веб-сайте Общества в сети Интернет, направляется для ознакомления акционеров в филиалы и трансфер — агентские пункты регистратора Общества, обслуживающие акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Сообщение о проведении общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» должно быть сделано не позднее чем за 30 дней до даты его проведения.

В случаях, если предлагаемая повестка дня внеочередного общего собрания акционеров Общества содержит вопрос об избрании членов Совета директоров Общества или вопрос о реорганизации общества в форме слияния, выделения или разделения и вопрос об избрании Совета директоров Общества, создаваемого путем реорганизации в форме слияния, выделения или разделения, сообщение о проведении внеочередного общего собрания акционеров должно быть сделано не позднее чем за 70 дней до дня его проведения.

### Каким образом до акционеров доводится информация о решениях, принятых на годовом общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть»?

В соответствии с законодательством, решения, принятые общим собранием акционеров, а также итоги голосования оглашаются на общем собрании акционеров, в ходе которого проводилось голосование, или доводятся не позднее 10 дней после составления протокола об итогах голосования в форме отчета об итогах голосования до сведения лиц, включенных в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров, в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении общего собрания акционеров.

ОАО «НК «Роснефть» стремится к тому, чтобы итоги голосования подводились и оглашались до закрытия общего собрания акционеров Общества.

Решения, принятые на годовом общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» в 2007 и 2008 г.г. были доведены до акционеров на собрании.

Кроме того, информация об итогах голосования размещается на официальном сайте Общества в сети Интернет по адресу [www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru) в разделе «Инвесторам и акционерам» в подразделе «Собрания акционеров», а также в подразделе «Раскрытие информации» («Существенные факты»).

### Как избирается Совет директоров Общества на общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть»?

В соответствии с п.4 ст.66 Федерального закона «Об акционерных обществах» выборы членов Совета директоров Общества осуществляются кумулятивным голосованием. Избранными в состав Совета директоров Общества считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Акционеры, голосующие по вопросу избрания членов Совета директоров ОАО «НК «Роснефть», в первую очередь принимают решение: голосовать за избрание предложенных в бюллетене кандидатов, голосовать против всех кандидатов или воздержаться по всем кандидатам.

продолжение на 6-й стр.

# Директор – «голова», а общее собрание – «шея»

или анатомия акционерной компании

Окончание. Начало на 1—3-й стр.

Передача прав члена совета директоров иным лицам, в том числе другим членам совета директоров, законом не допускается. Запрещено также голосование на заседании совета директоров по доверенности.

## УЧТИ, АКЦИОНЕР!

**Совет директоров избирается кумулятивным голосованием. Напомним его смысл: «При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров (наблюдательный совет) общества, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами» (п.4. ст.66 ФЗ «Об АО»). Избранными в состав совета считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.**

Например, если в распоряжении акционера находится 13300 акций, а совет директоров общества определен в количестве 11 человек, то акционер может проголосовать  $13300 \times 11 = 146300$  голосами, распределить их между кандидатами по своему усмотрению.

Законом предусмотрено, что председатель совета директоров общества избирается членами совета директоров из их числа большинством голосов, и может быть переизбран в любой время (ст.67 ФЗ «Об АО»). Он выполняет координирующие функции в работе совета директоров. Необходимо помнить, что Закон запрещает совмещать функции единоличного исполнительного органа и председателя совета директоров (наблюдательного совета) (п.2 ст.66 ФЗ «Об АО»).

В состав совета директоров, как правило, входят три категории директоров: исполнительные, неисполнительные и независимые. В соответствии с законодательством

исполнительные директора — это члены правления, которые не могут составлять более четверти от числа членов совета.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует включать в состав совета независимых директоров, то есть лиц, которые не только не являются членами правления, но и независимы от должностных лиц компании, их аффилированных лиц, крупных контрагентов общества, и которые также не находятся с обществом в иных отношениях, способных повлиять на независимость их суждений. Наличие в составе совета независимых директоров позволяет сформировать объективное мнение по обсуждаемым вопросам, что, в конечном счете, способствует укреплению доверия инвесторов к обществу.

В уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее трех независимых директоров.

Члены совета директоров несут ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

## Исполнительные органы

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единоличным исполнительным органом (директором, генеральным директором) или совместно с коллегиальным исполнительным органом (правлением, дирекцией). Исполнительные органы общества подотчетны совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию акционеров (п.1 ст.69 ФЗ «Об АО»).

Исполнительные органы — ключевое звено в структуре корпоративного управления. От них во многом зависит устойчивость компании на рынке, ее конкурентоспособность.

Единоличным исполнительным органом и членом коллегиального органа может быть только дееспособное физическое лицо. Закон не запрещает, чтобы таким лицом был иностранный гражданин или лицо без гражданства. Совмещение ли-

цом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа, и членами коллегиального исполнительного органа должностей в органах управления других организаций допускается только с согласия совета директоров.

В случае если устав общества предусматривает наличие одновременно единоличного и коллегиального исполнительных органов, должна быть определена компетенция коллегиального органа. В этом случае лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа (директора, генерального директора), осуществляет также функции председателя коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции). Таким образом, распределение компетенции между единоличным и коллегиальными исполнительными органами оставлено на усмотрение общества.

По решению общего собрания полномочия единоличного исполнительного органа могут быть переданы по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему). Такое решение принимается общим собранием акционеров только по предложению совета директоров (наблюдательного совета) общества (абз.3 п.1 ст.69 ФЗ «Об АО»).

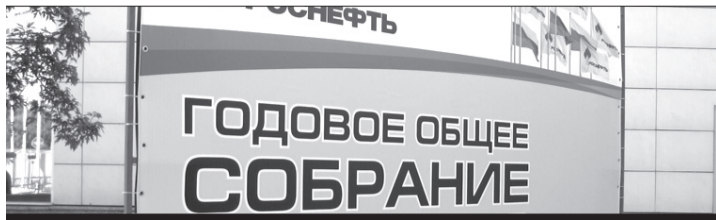
Количественный и персональный состав коллегиального исполнительного органа определяется решением общего собрания или советом директоров (наблюдательным советом), если последнему уставом предоставлено такое право.

Кодекс корпоративного поведения рекомендует относить к компетенции коллегиального исполнительного органа наиболее сложные вопросы руководства текущей деятельностью общества, в том числе:

- разработку важнейших документов общества: приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана;

- утверждение внутренних документов по вопросам, отнесенным к компетенции исполнительных органов;





# Органы управления акционерным обществом

5

АКЦИОНЕР

27 ДЕКАБРЯ 2008, Выпуск №6—7

www.ROSNEFT.ru

— одобрение сделок общества на сумму 5 и более процентов стоимости активов общества (при этом Кодексом корпоративного поведения рекомендуется, чтобы сделки общества на сумму 10 и более процентов стоимости активов общества, за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности, одобрялись советом директоров общества);

— утверждение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций для всех категорий работников; внутреннего документа, регламентирующего наложение взысканий и предоставление поощрений, согласование условий материального вознаграждения и основных условий трудовых договоров с руководителями среднего звена, а также рассмотрение и принятие решений о заключении коллективных договоров и соглашений и другие вопросы.

Права и обязанности единоличного исполнительного органа должны быть определены в трудовом договоре с таким лицом; права и обязанности коллегиального органа — в специальном внутреннем документе общества или уставе, а также в договоре, заключаемом с указанными лицами; права и обязанности с управляющей организацией (в договоре с такой организацией).

Досрочное прекращение полномочий исполнительного органа осуществляется по решению общего собрания, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров. Если образование исполнительных органов не отнесено уставом к компетенции совета директоров, общее собрание вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий как единоличного исполнительного органа, так и членов коллегиального, а также управляющей организации или управляющего (абз.1 п.4 ст.69 ФЗ «Об АО»). Если решение вышеуказанного вопроса отнесено к компетенции совета директоров, последний также вправе в любое время принять решение о досрочном прекращении полномочий исполнительного органа.

Необходимо учитывать, что в случае, если образование исполнительных органов осуществляет общее собрание, уставом общества может быть предусмотрено право совета директоров приостановить полномочия исполнительного органа (абз.3 п.4 ст.69 ФЗ «Об АО»).

Одновременно с принятием решения о приостановлении полномочий исполнительного органа совет директоров обязан принять решение об образовании временного единоличного исполнительного органа общества (директора, генерального директора) и о проведении внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий единоличного исполнительного органа (абз.3 п.4 ст.69 ФЗ «Об АО»).

Аналогичное решение о созыве общего собрания акционеров должно быть проведено, если исполнительный орган не может исполнять свои обязанности.

## Ответственность Совета директоров и исполнительных органов

Члены совета директоров, а также лица, занимающие должности в исполнительных органах управления общества (члены правления, генеральный директор) несут ответственность перед обществом за надлежащее выполнение своих обязанностей.

Основной формой такой ответственности является возмещение обществу убытков, которое имеет место только в случае, если убытки причинены обществу виновными действиями (или бездействием) указанных лиц (п. 2 ст. 71 ФЗ «Об АО»). При этом, если убытки были причинены решением коллегиального органа общества (совета директоров, правления), то не несут ответственности те члены этого органа, которые голосовали против принятия такого решения или не принимали участия в голосовании.

Такая ответственность может наступать только в судебном порядке. Причинение убытков и их размер необходимо доказать в суде (арбитражном суде). Важно отметить, что право на иск по делам подобного рода имеет не только общество, но и акционер (акционеры), владеющие в совокупности *не менее чем одним процентом* размещенных обыкновенных акций общества (п. 5 ст. 71 ФЗ «Об АО»).

**Андрей ГЛУШЕЦКИЙ, профессор, генеральный директор Центра деловой информации еженедельника «Экономика и жизнь»**

## Органы управления ОАО «НК «Роснефть». Независимые члены Совета директоров Компании

Продолжение. Начало на 3-й стр.

Такие предложения должны поступить в ОАО «НК «Роснефть» не менее чем за 30 дней до даты проведения внеочередного общего собрания акционеров.

ОАО «НК «Роснефть» в качестве публичной компании внеочередные общие собрания акционеров не проводило.

Рабочими органами общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» в соответствии с Положением об общем собрании акционеров Компании являются:

- председатель;
- президиум;
- секретарь;
- счетная комиссия.

На общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» председательствует Председатель Совета директоров Компании.

Президиум общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» составляют члены Совета директоров Компании.

Секретарем общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» является секретарь Совета директоров Компании.

В ОАО «НК «Роснефть» функции счетной комиссии в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании осуществляет регистратор, ведущий реестр акционеров ОАО «НК «Роснефть» — ООО «Регистр-РН».

В соответствии с Уставом ОАО «НК «Роснефть» общее собрание акционеров (при проведении собрания в форме совместного присутствия акционеров) может проводиться в городе, являющемся местом нахождения Общества, — Москве или в городах Краснодаре, Красноярске, Санкт-Петербурге и Хабаровске.

Адрес места проведения общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть» в форме совместного присутствия акционеров определяется Советом директоров Компании.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения и Положением об общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» не допускается проведение общего собрания акционеров в месте и время, создающих для большинства акционеров Общества значительные препятствия для их присутствия на собрании, либо делающих такое присутствие невозможным. Не допускается проведение собрания позднее 22 и ранее 9 часов по местному времени. Общее собрание акционеров должно проводиться в помещении, способном вместить количество акционеров, зарегистрированных для участия в собрании.

Годовое общее собрание акционеров ОАО «НК «Роснефть» в 2007 году и 2008 году было проведено в Москве в Центральном выставочном комплексе «Экспоцентр», расположенном на Краснопресненской набережной, с 11-00 часов до 17 часов 45 минут в 2007 году и до 18 часов 30 минут в 2008 году.

Право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть» имеют акционеры, включенные в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров Компании, составленный на основании данных реестра акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Дату составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть», определяет Совет директоров Компании при подготовке к проведению общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть».

Для составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров ОАО «НК «Роснефть», номинальные держатели акций Компании предоставляют регистратору, ведущему реестр акционеров ОАО «НК «Роснефть», информацию об акционерах Компании, в интересах которых они владеют акциями, на дату составления списка.

Всем акционерам ОАО «НК «Роснефть», включенным в список лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров Компании, по почте заказными письмами направляются бюллетени для голосования.

По состоянию на дату составления списков лиц к годовым общим собраниям акционеров ОАО «НК «Роснефть», проведенным в 2007 году и 2008 году, количество акционеров Компании составляло:

- по состоянию на 23 мая 2007 года — 157 663 акционера;
- по состоянию на 16 апреля 2008 года — 143 350 акционеров.

Сведения о решениях, принятых общим собранием акционеров ОАО «НК «Роснефть», раскрываются на рынке ценных бумаг в порядке, предусмотренном нормативными актами Федеральной службы по финансовым рынкам, в том числе в форме сообщения о существенном факте и пресс-релиза о принятых решениях, размещаемых на сайте Компании в сети Интернет. Кроме того, на сайте ОАО «НК «Роснефть» размещается протокол общего собрания акционеров Компании.

### 3. Совет директоров ОАО «НК «Роснефть»

Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании осуществляет общее руководство деятельностью ОАО «НК «Роснефть», за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров Компании.

Согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах» и Уставу ОАО «НК «Роснефть» к компетен-

ции Совета директоров Компании относятся следующие вопросы:

- 1) определение приоритетных направлений деятельности Компании, в том числе утверждение планов финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров Компании;
- 3) предварительное утверждение годового отчета (годовых отчетов) Компании;
- 4) размещение акций, облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в той степени, в которой это разрешено применимым законодательством;
- 5) утверждение решения о выпуске ценных бумаг, проспекта эмиссии ценных бумаг, внесение в них изменений и дополнений;
- 6) приобретение размещенных Компанией акций в соответствии с п.2 ст.72 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- 7) приобретение размещенных Компанией облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- 8) рекомендации общему собранию акционеров по размеру выплачиваемых членам Ревизионной комиссии Компании вознаграждений и компенсаций;
- 9) определение размера оплаты услуг аудитора Компании;
- 10) рекомендации общему собранию акционеров по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- 11) рекомендации общему собранию акционеров по порядку распределения прибыли и убытков Компании по результатам финансового года;
- 12) определение перечня и размеров фондов, формируемых в Компании, утверждение положений о фондах Компании; использование резервного фонда и иных фондов Компании;
- 13) создание и ликвидация филиалов, открытие и ликвидация представительств Компании и внесение в Устав Компании изменений, связанных с созданием филиалов, открытием представительств Компании и их ликвидацией;
- 14) одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных главой X Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- 15) одобрение сделок в случаях, предусмотренных главой XI Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- 16) утверждение регистратора Компании и условий договора с ним на ведение реестра владельцев именных ценных бумаг, а также расторжение договора с ним;
- 17) определение количественного состава коллегиального исполнительного органа (Правления) Компании; избрание членов коллегиального исполнительного органа (Правления) Компании, досрочное прекращение полномочий отдельных членов коллегиального исполнительного органа (Правления) Компании или полномочий всего состава коллегиального исполнительного органа (Правления) Компании;
- 18) решение иных вопросов.

Среди указанных вопросов Уставом Компании к компетенции Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» отнесены следующие вопросы в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения:

- 1) утверждение внутренних процедур Компании по управлению рисками, анализ эффективности таких процедур, обеспечение их соблюдения;
- 2) утверждение процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, в том числе утверждение положений о внутрихозяйственном контроле, документальных проверках и ревизиях;
- 3) предварительное одобрение нестандартных операций (операций, не предусмотренных финансово-хозяйственным планом) Компании;
- 4) одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Компанией прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет свыше 10 и до 25 процентов балансовой стоимости активов Компании, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности Компании, сделок, связанных с размещением посредством подписки (реализацией) обыкновенных акций Компании, и сделок, связанных с размещением эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции Компании;
- 5) утверждение договора с лицом, исполняющим полномочия единоличного исполнительного органа Компании, в том числе условий о вознаграждении и иных выплатах, внесение в этот договор изменений и дополнений;
- 6) утверждение договора с членом коллегиального исполнительного органа (Правления) Компании, в том числе условий о вознаграждении и иных выплатах, внесение в этот договор изменений и дополнений;
- 7) одобрение критериев определения размера вознаграждения членов Совета директоров Компании.

Члены Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров Компании.

Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» избирается кумулятивным голосованием в составе 9 членов. Председатель Совета директоров Компании избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов всех членов Совета директоров ОАО «НК «Роснефть».

продолжение на 7-й стр.



ОТВЕТЫ НА ЧАСТО  
ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ  
АКЦИОНЕРОВ

Продолжение.

Начало на 1-й, 2-й и 4-й стр.

Акционеры, выбравшие вариант голосования «За», вправе осуществлять выборы членов Совета директоров Общества кумулятивным голосованием. При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет директоров Общества (9), и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса (для удобства акционеров количество кумулятивных голосов указано в бюллетене) полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

Если количество кандидатов, указанных в бюллетене для голосования по вопросу избрания членов Совета директоров Общества не превышает количество членов Совета директоров, установленное Уставом ОАО «НК «Роснефть» — 9, тогда избранными будут считаться кандидаты, за которых проголосовали, независимо от количества набранных голосов.

Если же количество кандидатов, указанных в бюллетене для голосования по вопросу избрания членов Совета директоров Общества превышает количество членов Совета директоров, установленное Уставом ОАО «НК «Роснефть» — 9, тогда избранными будут считаться 9 кандидатов, набравших наибольшее количество голосов.

**В ТЕЧЕНИИ КАКОГО СРОКА ДЕЙСТВУЮТ ПОЛНОМОЧИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА, ИЗБРАННОГО АКЦИОНЕРАМИ НА ГОДОВОМ ОБЩЕМ СОБРАНИИ АКЦИОНЕРОВ?**

Члены Совета директоров Общества избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров.

Если годовое общее собрание акционеров не было проведено в установленные законодательством сроки (не ранее чем через два месяца и не позднее чем через шесть месяцев после окончания финансового года), полномочия Совета директоров Общества прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.

**МОЖЕТ ЛИ МИНОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР БЫТЬ ИЗБРАН В СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ ОБЩЕСТВА?**

Да, миноритарный акционер может быть избран в Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» в случае соблюдения следующих условий:

1) кандидатуру миноритарного акционера в Совет директоров Общества выдвинул акционер (акционеры) ОАО «НК «Роснефть», являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 процентов голосующих акций Общества;

2) за кандидатуру миноритарного акционера проголосуют акционеры ОАО «НК «Роснефть» (в случае, если число кандидатов в члены Совета директоров не превышает 9);

3) за кандидатуру миноритарного акционера проголосуют акционеры ОАО «НК «Роснефть» и при этом количества голосов, отданных за миноритарного акционера, будет достаточно для избрания в члены Совета директоров (в случае, если число кандидатов в члены Совета директоров превышает 9).

окончание на 8-й стр.

## Совет директоров ОАО «НК «Роснефть»



Игорь Сечин

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВИТЕЛЬСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.



Сергей Богданчиков

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ,  
ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



Андрей Костин

НЕЗАВИСИМЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ,  
ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ,  
ПРЕЗИДЕНТ — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОАО БАНК ВТБ.



Сергей Нарышкин

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОАО «НК «РОСНЕФТЬ», ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ  
И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ, РУКОВОДИТЕЛЬ АДМИНИСТРАЦИИ  
ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.



Александр Некипелов

НЕЗАВИСИМЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ,  
ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО АУДИТУ,  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК.



Глеб Никитин

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОАО «НК «РОСНЕФТЬ», ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ  
ПЛАНИРОВАНИЮ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ФЕДЕРАЛЬНОГО  
АГЕНТСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ.



Юрий Петров

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
РУКОВОДИТЕЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОГО АГЕНТСТВА ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННЫМ ИМУЩЕСТВОМ.



Андрей Реус

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ».



Ханс-Йорг Рудлофф

НЕЗАВИСИМЫЙ ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ,  
ЧЛЕН КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА БАРКЛАЙЗ КАПИТАЛ.

## РОЛЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Мифы и стереотипы современного  
корпоративного управления

В России существуют несколько стереотипов, касающихся понимания сущности корпоративного управления, роли советов директоров и независимых директоров, которые неправильно отражают суть этих понятий. Рассмотрим эти спорные моменты.

**Корпоративное управление, совет директоров и независимые директора нужны только для публичных компаний, то есть тех, акции которых торгуются на бирже.**

Это правильно лишь отчасти. Действительно, наличие независимых директоров является требованием регуляторов или включено в требования к биржевому листингу компании. Однако исследование факторов инвестиционной

*Влияние фактора «Структура акционеров и состав руководства компании» на инвестиционную привлекательность компании*

Уровень влияния на инвестиционные решения  
(усредненные результаты)  
+ Позитивно — Негативно

Наличие независимых директоров в составе СД	+2,0
Контроль со стороны западного стратегического инвестора	+ 1,4
Контроль со стороны западного портфельного инвестора	+0,9
Контроль со стороны российского корпоративного инвестора	-0,4
Контроль со стороны российских физических лиц	-0,7
Контроль со стороны государства/правительства	- 1,5
Знание английского языка высшим руководством	+0,9

(по материалам исследования Эрнст энд Янг)

## Правление ОАО «НК «Роснефть»



**Сергей Богданчиков**  
ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»,  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».

Руководство текущей деятельностью ОАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом (Президентом) и коллегиальным исполнительным органом (Правлением) Компании.



**Сергей Кудряшов**  
ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



**Лариса Каланда**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



**Сергей Караганов**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



**Сун Не Ким**  
ГЛАВНЫЙ БУХГАЛТЕР ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



**Сергей Макаров**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».



**Питер О'Брайен**  
РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ФИНАНСОВЫХ СОВЕТНИКОВ ПРИ  
ПРЕЗИДЕНТЕ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» В РАНГЕ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА.



**Ризо Турсунов**  
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ».

привлекательности, проведенное Ernst & Young в России путем опроса управляющих фондами, показало, что не только портфельные инвесторы, покупающие ликвидные акции публично торгуемых компаний, но и фонды прямых инвестиций, вкладывающие средства в покупку стратегических пакетов акций средних и непубличных компаний, продемонстрировали свое внимание к составу совета директоров и наличию в нем реально независимых директоров.

### Корпоративное управление и независимые директора нужны только для привлечения стороннего инвестора.

Нет, не только для этого. Проводя вместе с газетой «Ведомости» три года подряд конференцию «Менеджер и собственник: как реализовать потенциал корпоративного управления», мы заметили, что основной контингент участников, представляющих реальный сектор экономики, составляют менеджеры (90%) и собственники (10%) средних и небольших компаний, которые не планируют IPO или частное размещение в ближайшее время. Эти участники за-

интересованы во внедрении механизмов корпоративного управления, реально работающего совета директоров, включающего независимых директоров, для разделения функций собственника и менеджера в компании путем передачи совету директоров компании функции стратегического целеполагания и осуществления владельческого контроля. При этом собственник (группа собственников), отходя от оперативного управления бизнесом, не теряет контроль за менеджментом, освобождая свое время для других проектов или отдыха, при этом попутно решая вопрос о преемственности (наследовании) бизнеса. Даже в компании с одним-единственным акционером, если он отошел от оперативного управления бизнесом, нужен реально работающий совет директоров. Роль независимого директора и правильно построенного совета директоров — обеспечивать контроль за менеджментом в интересах владельцев, с одной стороны, а с другой — контроль за тем, чтобы владельцы, отошедшие от бизнеса и передавшие бразды правления менеджменту, не вмешивались в оперативное руководство компаний.

## Органы управления ОАО «НК «Роснефть». Независимые члены Совета директоров Компании

Продолжение. Начало на 3-й и 5-й стр.

На годовом общем собрании акционеров Компании, состоявшемся 5 июня 2008 года, в Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» были избраны:

1. Сечин Игорь Иванович — Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации;
2. Богданчиков Сергей Михайлович — Президент ОАО «НК «Роснефть»;
3. Костин Андрей Леонидович — Президент — Председатель Правления ОАО Банк ВТБ;
4. Нарышкин Сергей Евгеньевич — Руководитель Администрации Президента Российской Федерации;
5. Некипелов Александр Дмитриевич — Вице-президент Российской академии наук;
6. Никитин Глеб Сергеевич — заместитель Руководителя Федерального агентства по управлению государственным имуществом;
7. Петров Юрий Александрович — Руководитель Федерального агентства по управлению государственным имуществом;
8. Реус Андрей Георгиевич — Генеральный директор ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ»;
9. Рудлофф Ханс-Иорг — Председатель Правления Банка Барклайз Капитал.

Избранный состав Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» отвечает требованиям Федерального закона «Об акционерных обществах» и Кодекса корпоративного поведения Компании.

В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» члены коллегиального исполнительного органа (Правления) ОАО «НК «Роснефть» не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров Компании. В состав Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» избран только один член Правления Компании — Президент, Председатель Правления ОАО «НК «Роснефть» Богданчиков С.М.

Согласно Кодексу корпоративного поведения Компании в составе Совета директоров Компании должно быть не менее трех независимых членов Совета директоров. В состав Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» избраны три независимых члена Совета директоров:

1. Костин Андрей Леонидович — Президент — Председатель Правления ОАО Банк ВТБ;
2. Некипелов Александр Дмитриевич — Вице-президент Российской академии наук;
3. Рудлофф Ханс-Иорг — Председатель Правления Банка Барклайз Капитал.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения ОАО «НК «Роснефть» независимым членом Совета директоров Компании является член Совета директоров:

- не являющийся в течение последних 3 лет и не являющийся должностным лицом или работником Компании;
  - не являющийся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц Компании является членом комитета Совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
  - не являющийся аффилированным лицом должностного лица Компании;
  - не являющийся аффилированным лицом Компании, за исключением такого основания аффилированности, как членство в Совете директоров, а также аффилированным лицом таких аффилированных лиц;
  - не являющийся стороной по обязательствам с Компанией, в соответствии с условиями которых он может приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов его совокупного годового дохода, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности Совета директоров;
  - не являющийся крупным контрагентом Компании (таким контрагентом, совокупный объем сделок Компании с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов Компании);
  - не являющийся представителем государства.
- Независимый член Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена Совета директоров Компании не может рассматриваться как независимый.
- Порядок созыва, подготовки и проведения заседаний Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» регулируется Уставом и Положением о Совете директоров Компании.

Заседание Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» созывается Председателем Совета директоров Компании по его собственной инициативе, по требованию члена Совета директоров, Ревизионной комиссии или аудитора ОАО «НК «Роснефть», исполнительного органа Компании.

Заседания Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал, в соответствии с утвержденным Советом директоров Компании планом проведения заседаний, содержащим перечень вопросов, которые будут рассматриваться на соответствующих заседаниях.

В 2008 году Совет директоров ОАО «НК «Роснефть» провел 5 заседаний, на которых:

- приняты решения по вопросам, связанным с созывом и подготовкой к проведению годового (по итогам 2007 года) общего собрания акционеров ОАО «НК «Роснефть»;
- избраны Председатель и заместители председателя Совета директоров Компании, сформированы Комитеты Совета директоров ОАО «НК «Роснефть», утверждены Председатели Комитетов;

внесены изменения в решения в отношении размещения еврооблигаций ОАО «НК «Роснефть» в рамках Программы выпуска среднесрочных облигаций и в отношении размещения рублевых облигаций Компании; рассмотрены итоги производственно-хозяйственной деятельности ОАО «НК «Роснефть» в I полугодии 2008 года;

досрочно прекращены полномочия отдельных членов Правления ОАО «НК «Роснефть» и избраны новые члены правления Компании; одобрены сделки, в совершении которых имеется заинтересованность; внесены изменения и дополнения во внутренние документы ОАО «НК «Роснефть», регламентирующие деятельность комитетов Совета директоров Компании.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения ОАО «НК «Роснефть» Совет директоров Компании для реализации своих функций создает из своих членов постоянно действующие Комитеты. Данные Комитеты предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров ОАО «НК «Роснефть» для принятия решений по таким вопросам.

Ежегодно начиная с 2006 года Советом директоров ОАО «НК «Роснефть» формируются три постоянно действующих Комитета: Комитет по аудиту, Комитет по кадрам и вознаграждениям и Комитет по стратегическому планированию.

В случае необходимости по решению Совета директоров Компании могут быть сформированы и другие постоянно действующие или временные Комитеты.

Комитеты формируются из членов Совета директоров ОАО «НК «Роснефть», обладающих профессиональным опытом и знаниями в соответствующей сфере. Комитеты состоят из членов Совета директоров Компании, не являющихся исполнительными директорами, и возглавляются независимыми директорами.

Председатель Комитета избирается членами каждого Комитета из их числа и утверждается на заседании Совета директоров ОАО «НК «Роснефть».

Комитет не является органом Компании и не имеет права действовать от имени Совета директоров. Совет директоров утверждает внутренние документы, регламентирующие порядок формирования и работы Комитетов.

Порядок формирования и работы, функции и порядок взаимодействия Комитетов Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» регулируются Кодексом корпоративного поведения, Положением о порядке формирования и работы Комитетов Совета директоров, Положением о Комитете Совета директоров по аудиту, Положением о Комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям и Положением о Комитете Совета директоров по стратегическому планированию Компании.

Комитет Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» по аудиту сформирован решением Совета директоров Компании 5 июня 2008 года в следующем составе:

1. Рудлофф Ханс-Иорг — Председатель Правления Банка Барклайз Капитал — Председатель Комитета;
2. Костин Андрей Леонидович — Президент — Председатель Правления ОАО Банк ВТБ;
3. Некипелов Александр Дмитриевич — Вице-президент Российской академии наук.

К исключительным функциям Комитета Совета директоров по аудиту Компании относятся: оценка кандидатов в аудиторы ОАО «НК «Роснефть» и представление результатов такой оценки Совету директоров Компании; оценка заключения аудитора ОАО «НК «Роснефть» до представления его на общем собрании акционеров Компании; оценка эффективности действующих в ОАО «НК «Роснефть» процедур внутреннего контроля и подготовка предложений по их совершенствованию.

В функции Комитета по аудиту также входят осуществление контроля полноты и достоверности налогового, бухгалтерского и управленческого учета в ОАО «НК «Роснефть», рассмотрение внутренних процедур Компании по управлению рисками и проведение анализа эффективности таких процедур и обеспечения их соблюдения, а также иные функции, предусмотренные Положением о Комитете Совета директоров по аудиту ОАО «НК «Роснефть».

В 2008 году Комитетом по аудиту проведено 12 заседаний.

Комитет Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» по кадрам и вознаграждениям сформирован решением Совета директоров Компании 5 июня 2008 года в следующем составе:

1. Костин Андрей Леонидович — Президент — Председатель Правления ОАО Банк ВТБ — Председатель Комитета;
2. Нарышкин Сергей Евгеньевич — Руководитель Администрации Президента Российской Федерации;
3. Рудлофф Ханс-Иорг — Председатель Правления Банка Барклайз Капитал — Председатель комитета.

Основными функциями Комитета по кадрам и вознаграждениям являются: формирование кадровой политики ОАО «НК «Роснефть»; разработка принципов и критериев определения размера вознаграждения и компенсации членов Совета директоров, исполнительных органов, Ревизионной комиссии и руководства Компании; разработка программы долгосрочного вознаграждения работников ОАО «НК «Роснефть» (бонусная и опционная) и другие функции, предусмотренные Положением о Комитете Совета директоров по кадрам и вознаграждениям ОАО «НК «Роснефть».

ОТВЕТЫ НА ЧАСТО  
ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ  
АКЦИОНЕРОВ

Окончание.

Начало на 1-й, 2-й, 4-й и 6-й стр.

МОЖЕТ ЛИ МИНОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР БЫТЬ  
ИЗБРАН В ПРАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВА?

Да, миноритарный акционер может быть избран в Правление Общества по решению Совета директоров ОАО «НК «Роснефть». При этом необходимо учитывать, что внутренними документами ОАО «НК «Роснефть» предъявляются определенные требования к кандидатам для избрания в члены Правления Общества.

В соответствии с Положением о коллегиальном исполнительном органе (правлении) ОАО «НК «Роснефть», утвержденном общим собранием акционеров Общества 07.06.2006 года, для исполнения своих обязанностей член Правления Общества должен обладать профессиональной квалификацией, необходимой для руководства текущей деятельностью Общества:

— иметь высшее образование в сфере деятельности Общества;

— иметь опыт работы в сфере деятельности Общества не менее 5 лет или в сфере управления не менее 3 лет.

Члены правления должны иметь безупречную деловую репутацию.

Членом правления не может быть назначено (избрано, утверждено) лицо, имеющее неснятую или непогашенную судимость.

Членом правления не может быть назначено (избрано, утверждено) лицо, которое считается подвергнутым административному наказанию в виде дисквалификации. При назначении (избрании, утверждении) членов правления в качестве факторов, отрицательно влияющих на репутацию, обязательно учитываются следующие факторы:

— факт наличия снятой или погашенной судимости за преступление в сфере экономической деятельности или против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления;

— факт совершения административного правонарушения в области предпринимательской деятельности, в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.

МОЖЕТ ЛИ МИНОРИТАРНЫЙ АКЦИОНЕР ПРИСУТСТВОВАТЬ НА ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОБЩЕСТВА И ПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА?

Корпоративное законодательство не наделяет акционеров (независимо от количества принадлежащих им акций) такими полномочиями. Однако, в соответствии со статьями 89 и 91 Федерального закона «Об акционерных обществах», акционер имеет право ознакомиться в Обществе с протоколами заседаний Совета директоров Общества и Правления Общества, а также запросить копии указанных документов за плату, не превышающую затраты на их изготовление.

ИЗ КАКИХ ИСТОЧНИКОВ АКЦИОНЕР МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ  
ИНФОРМАЦИЮ О СОСТАВЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ  
ОРГАНАХ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»?

Указанная информация размещена на официальном сайте Общества в сети Интернет по адресу: [www.rosneft.ru](http://www.rosneft.ru) в разделе «Инвесторам и акционерам» в подразделах:

1. «Устав, внутренние документы, корпоративное управление» («Совет директоров», «Комитеты Совета директоров», «Правление»);
2. «Раскрытие информации» («Ежеквартальные отчеты», «Годовые отчеты»).

Департамент собственности  
и корпоративного управления  
ОАО «НК «Роснефть»

## РОЛЬ НЕЗАВИСИМОГО ДИРЕКТОРА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Мифы и стереотипы современного  
корпоративного управления

Окончание. Начало на 6—7-й стр.

Независимых директоров не бывает, все  
они представляют чьи-то интересы.

Независимые директора есть, и они уже работают в российских компаниях. Евгений Григорьевич Ясин — независимый директор в Вим-Билль-Дане, Ги де Салье — независимый директор в Норникеле и Шатуре, Сеппо Ремес — директор в ОМЗ, СеверСталь-Авто. Члены совета директоров подразделяются на исполнительных (представители команды менеджеров) и внешних директоров, которые в свою очередь подразделяются на зависимых (представителей акционеров, поставщиков, покупателей, консультантов) и независимых. Независимый директор — внешний член совета директоров, неафилированный с менеджментом компании, ее поставщиком, покупателем, консультантом или акционером, имеющим существенный пакет акций. Для подтверждения статуса независимости директора важно, что у него нет конфликта интересов в данной компании, что он имеет возможность (в том числе основанную на материальной независимости от компании) иметь независимое суждение, пользуется известностью и уважением в профессиональном сообществе, является профессионалом, подготовленным принимать квалифицированное решение, имеет безукоризненную репутацию, готов отвечать своей репутацией и нести материальную ответственность за принимаемые решения. Единственной формой вознаграждения, которую может получать независимый директор от компании, является плата за его работу в совете директоров. В России независимый директор может быть выдвинут и избран в совет директоров на общем собрании голосами контрольного акционера или миноритарного акционера (акционеров) по процедуре кумулятивного голосования.

Представитель миноритарного акционерного  
общества всегда является независимым директором.

Пояснение. Как правило, такой представитель не является независимым. Представитель миноритарного акционера обычно имеет инструкцию от акционера по голосованию в интересах данного акционера. В этом случае он не является независимым. Вместе с тем директор, избранный голосами миноритарных акционеров, может быть независимым директором, если он не является работником инвестиционного фонда, представляющего конкретного акционера, и при этом не имеет конфликта интересов и инструкции от акционера по голосованию на заседаниях совета директоров.

Независимый директор — свадебный генерал,  
получающий большие деньги, не особенно вникая и напрягаясь, совет директоров — джентльменский клуб.

В российских компаниях зачастую независимые директора приглашаются в совет по настоянию инвестиционного банка-консультанта, готовящего компанию к IPO. При этом особенно подчеркивается международная известность и репутация кандидата. Такое требование ничуть не мешает известному человеку быть профессионалом и заботиться, чтобы его репутация не пострадала от непродуманных решений совета директоров, куда его пригласили работать. Как правило, имен-

но забота о своей репутации и профессиональность человека помогают ему очень серьезно относиться к работе в совете директоров, соблюдать принципы отсутствия конфликта интересов и тщательно изучать материалы и принимать взвешенные решения при голосовании на заседаниях совета директоров. Сумма вознаграждения независимых директоров, как правило, на порядок ниже, чем топ-менеджеров компании. Такой разрыв в размерах вознаграждения объясняется тем, что при всем своем профессионализме и опыте независимые директора не работают в компании на условиях полной занятости. Обычно внешние директора участвуют 4—6 раз в году в очных заседаниях совета директоров, нескольких заочных заседаниях и в заседаниях комитетов совета директоров (3—4 раза в году).

Исполнительный директор, избранный  
в совет директоров как представитель  
менеджмента компании, не должен, в отличие  
от внешних директоров, получать  
вознаграждение за работу в совете директоров.

Ответ. Любой труд должен быть оплачен. При этом система вознаграждения для исполнительных и внешних директоров может различаться. Как правило, должностные обязанности топ-менеджеров, избранных в совет директоров, включают их участие и подготовку к заседаниям совета директоров. Поэтому эта работа учитывается в их мотивационном плане и системе компенсации и дополнительного вознаграждения не предусматривается.

В совете директоров акционерного общества с долей государственного участия  
представлять интересы государства могут  
только чиновники.

Акционерные общества, имеющие долю государственной собственности в акционерном капитале, могут по российскому законодательству избирать в советы директоров как представителей государства, так и независимых директоров. Представители государства напрямую должны представлять интересы органов государственного управления. Независимые директора представляют интересы всех акционеров, работая на благо компании в целом. В последнее время практика работы советов директоров показывает необходимость переосмысления преобладавших в прошлом подходов в представлении государства как собственника. Общая тенденция изменений направлена на повышение эффективности реализации интересов государства, в том числе путем избрания внешних профессиональных директоров, представляющих интересы государства как акционера, а также путем избрания независимых директоров при поддержке государства, миноритарных и контрольных акционеров. Наличие независимых директоров в составе совета директоров благотворно влияет на эффективность работы компании и на ее привлекательность для инвесторов. Государство как акционер заинтересовано в избрании независимых директоров для улучшения контроля, управляемости компаний и повышения стоимости активов, принадлежащих государству.

Независимый директор, не являясь прямым представителем государства в совете директоров, тем не менее способствует своевременному и полному раскрытию

информации перед акционерами, проведению эффективного контроля за работой менеджмента, улучшения качества принимаемых решений и в конечном счете росту инвестиционной привлекательности бизнеса.

Независимые директора могут оказать помощь представителям государства в выработке обоснованных решений на стадии подготовки директив по голосованию с учетом интересов государства как акционера.

Независимые директора по определению должны осуществлять контроль за исполнением решений, принятых советом директоров, способствовать повышению уровня корпоративного управления в компании, принимать активное участие в формировании и работе комитетов совета директоров, ответственных за выработку стратегии компании, системы внутреннего аудита и контроля, вознаграждения менеджмента, осуществлять взаимодействие с аудиторами, органами ревизии и контроля.

Независимый директор в совете директоров  
госкомпании должен голосовать по  
инструкции, выработанной государством.

В математике существует понятие глобального и локальных оптимумов в системе, которые не всегда совпадают, если не произведена соответствующая настройка. Если система управляется административно — «в ручном режиме» — по вертикали: сверху — вниз, то акционерные общества, принадлежащие государству, являются солдатами, выполняющими приказ генерала, как в армии. В этом случае сначала думают об интересах государства, а потом уже об интересах акционерных обществ. Система может быть построена по другому принципу, когда государство устанавливает правила игры (законы, тарифы для инфраструктурных отраслей, нормы налоговых отчислений) и следит за строгим выполнением правил игры игроками — акционерными обществами, само не становясь хозяйствующим субъектом и игроком. Тогда при надлежащей настройке правил игры акционерные общества, руководствуясь своей выгодой, опосредованно действуют в интересах всей системы, а глобальный и локальные оптимумы гармонизированы.

В современных условиях в России подразумевается, что компания с государственным участием должна работать в интересах государства, а не в интересах развития своего собственного бизнеса. Акционерные общества управляются через принятие главных стратегических решений на заседаниях совета директоров, члены которого избираются акционерами. В госкомпаниях приоритет при избрании отдается чиновникам, голосующим по директиве, вырабатываемой государством. То есть чиновники выполняют функции передаточного звена воли акционера (машинки для голосования на заседании совета), а решения, по сути дела, формируются за пределами совета директоров, что сказывается на их качестве.

В отличие от чиновников, независимые члены совета директоров обязаны голосовать за те или иные решения самостоятельно в соответствии с их пониманием ситуации — в лучших интересах компании, а не какого-то отдельного акционера, пусть даже контрольного. Если директор получает директиву от акционера как ему голосовать, они не являются независимыми.



В нынешней системе интересы отдельной корпорации не всегда совпадают с интересами отдельных акционеров, в том числе и государства как акционера. Вопрос заключается в следующем: можно ли гармонизировать интересы государства как акционера с интересами компании? Наверное, по мере развития регулирующей роли государства в экономике и отходе его от непосредственного участия в хозяйственной деятельности, как субъекта максимизации своей прибыли за счет особого положения в системе, роль корпоративных методов управления будет возрастать. В этой ситуации возрастает и востребованность независимых директоров. Наличие большинства профессионально подготовленных и этически бескомпромиссных независимых директоров в совете приводит к установлению в данном акционерном обществе баланса интересов акционеров, что исключает возможность контрольного акционера использовать свое доминирующее положение в ущерб другим акционерам. Любая член совета директоров должен соблюдать фидуциарные обязанности: работать в интересах компании (а не отдельного акционера или в своих интересах) и выполнять свои обязанности добросовестно, уделяя такой работе достаточное время и внимание. Именно этого ресурса зачастую не хватает у перегруженного аппаратной работой чиновника, выдвинутого в совет директоров. Да и, по большому счету, при выполнении роли передаточного звена от уровня квалификации и исполнительности чиновника мало что зависит.

Даже в компании, где только один акционер, неважно, является ли таким акционером государство или частный владелец, использование независимых директоров наряду с представителями акционера необходимо для эффективной работы компании. Реально работающий совет директоров важен для акционера, когда он отходит от оперативного управления бизнесом и ему нужен орган, который обеспечивает надзор за наемным менеджментом и который помогает менеджменту вырабатывать стратегию. Если государство как владелец не отходит от оперативного управления «в ручном режиме», совет директоров превращается в фикцию и нужен как пятое колесо в телеге. Поэтому для федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУП), управляемых государственным менеджером, совет директоров как орган управления законодательно не предусмотрен. В госкорпорациях (форма некоммерческой организации, создаваемой правительством) наблюдательные советы — аналоги советов директоров — предусмотрены. Только возникает вопрос, не являются ли наблюдательные советы госкорпораций имитацией органа управления?

Управлять акционерными обществами с государством в отличие от госкорпораций и ФГУП нужно методами корпоративного управления, то есть через реально работающие советы директоров, в противном случае зачем держать эти компании в организационно правовой форме акционерных обществ? И независимые директора будут востребованы в госкомпаниях только тогда, когда решения будут выработываться внутри совета директоров путем обсуждения вопросов, а не путем навязывания извне мнения контрольного акционера. Независимый директор должен представлять интересы государства не путем голосования по инструкции, а путем учета интересов государства как одного из акционеров, проводя решения в долгосрочных интересах компании.

**Члены совета директоров не несут ответственности за принимаемые решения. За все отвечает генеральный директор и главный бухгалтер.**

Члены совета директоров несут солидарную ответственность за принимаемые

решения. В соответствии со статьей 71 Федерального закона «Об акционерных обществах» директора должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно. Они несут ответственность за убытки, причиненные их виновными действиями или бездействием. Не несут ответственности голосовавшие против решения или не принимавшие участия в голосовании. Подавать иски о возмещении причиненных обществу убытков могут само общество (в лице единоличного исполнительного органа) или акционер, владеющий не менее чем 1 процентом голосующих акций.

**Работа в совете директоров — чисто мужская профессия, поэтому женщины редко востребованы в роли члена совета директоров.**

Действительно, процент женщин в советах директоров (5%) меньше процента женщин в органах управления российских компаний (11% по данным Ассоциации независимых директоров). Вместе с тем есть примеры активной работы женщин в советах директоров: Мария Воскресенская (Татнефть), Сара Керри (АкБарс Банк), Инна Гориславцева (Уральские мобильные сети), Ольга Еремеева (Вещь), Елена Кириллова (ООО «МПЗ «КАМПОМОС»), Елена Калашникова (ГК «Виктория»). Скорее всего причина малочисленности представительств женщин в советах директоров заключается в особенностях и обычаях делового оборота.

**Любой опытный топ-менеджер может эффективно работать в совете директоров другой компании в качестве внешнего или независимого директора.**

Топ-менеджер и член совета директоров — две разные профессии. Члены совета директоров не управляют бизнесом, а направляют менеджмент на решение стратегических задач и контролируют ситуацию методом коллективного принятия решений. Поэтому член совета директоров должен прежде всего уметь эффективно коммуницировать с людьми, конструктивно участвовать в коллективном обсуждении, уметь задавать правильные вопросы, разбираться в сложной ситуации опираясь на информацию, подготовленную менеджментом, полагаясь на свой опыт и умение быстро анализировать информацию, проверяя реакции на заданные вопросы.

**Нужна установленная государством система обучения и сертификации корпоративных директоров, национальный реестр сертифицированных директоров.**

Не факт, что это обязательно. В экономически развитых странах с продвинутой системой корпоративного законодательства и высоким уровнем развития практики корпоративного управления нет национальных реестров директоров, государственных систем обучения и сертификации. Скорее всего, это не создается, чтобы избежать бюрократизованности процедур и предотвращения коррупционных моментов в развитии системы. Особенности директорской профессии, делающие упор на личную репутацию директора, его профессионализм и возлагающие ответственность персонально на директора, создают возможность свободного развития и конкуренции на рынке обучения, поиска директоров и создания директорских ассоциаций, основанных на индивидуальном членстве.

**Александр ФИЛАТОВ  
исполнительный директор  
Ассоциации независимых директоров**

## Органы управления ОАО «НК «Роснефть». Независимые члены Совета директоров Компании

Окончание. Начало на 3-й, 5-й и 7-й стр.

Члены Комитета не могут участвовать в принятии решений об оценке их собственной деятельности и при определении собственного вознаграждения. В 2008 году Комитетом по кадрам и вознаграждениям проведено 7 заседаний.

Комитет Совета директоров ОАО «НК «Роснефть» по стратегическому планированию сформирован решением Совета директоров Компании 5 июня 2008 года в следующем составе:

1. Некипелов Александр Дмитриевич — Вице-президент Российской академии наук — Председатель Комитета;
2. Никитин Глеб Сергеевич — заместитель Руководителя Федерального агентства по управлению государственным имуществом;
3. Реус Андрей Георгиевич — Генеральный директор ОАО «ОПК «ОБОРОНПРОМ».

К основным функциям Комитета по стратегическому планированию относятся: формирование стратегии развития и управления, инвестиционной и финансовой стратегии ОАО «НК «Роснефть»; определение приоритетных направлений деятельности Компании, предварительное одобрение планов финансово-хозяйственной деятельности ОАО «НК «Роснефть» на краткосрочную и долгосрочную перспективу, а также иные функции, предусмотренные Положением о Комитете Совета директоров по стратегическому планированию ОАО «НК «Роснефть».

В 2008 году Комитетом по стратегическому планированию проведено 4 заседания.

### 4. Исполнительные органы ОАО «НК «Роснефть»

Руководство текущей деятельностью ОАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом (Президентом) и коллегиальным исполнительным органом (Правлением) Компании.

Деятельность исполнительных органов ОАО «НК «Роснефть» регулируется Уставом, Кодексом корпоративного поведения, Положением о коллегиальном исполнительном органе (Правлении), Положением о единоличном исполнительном органе (Президенте) Компании.

К компетенции исполнительных органов ОАО «НК «Роснефть» относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Компании, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров и Совета директоров ОАО «НК «Роснефть».

Исполнительные органы ОАО «НК «Роснефть» подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров Компании, организуют выполнение их решений, и действуют в соответствии с финансово-хозяйственным планом ОАО «НК «Роснефть».

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения ОАО «НК «Роснефть», состав исполнительных органов Компании должен обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на исполнительные органы.

Для исполнения своих обязанностей Президент и члены Правления ОАО «НК «Роснефть» должны обладать профессиональной квалификацией, необходимой для руководства текущей деятельностью Компании. Конкретные требования к их профессиональной квалификации (в том числе образованию и опыту работы) устанавливаются внутренними документами ОАО «НК «Роснефть».

Президент и члены Правления Компании должны иметь безупречную деловую репутацию.

Права и обязанности, сроки и размеры оплаты услуг Президента и членов Правления ОАО «НК «Роснефть» определяются договором, заключаемым каждым из них с Компанией. Договор от имени ОАО «НК «Роснефть» подписывается Председателем Совета директоров Компании или лицом, уполномоченным Советом директоров ОАО «НК «Роснефть».

### 4.1. Правление

#### ОАО «НК «Роснефть»

Согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах», Кодексу корпоративного поведения и Уставу ОАО «НК «Роснефть» к компетенции Правления Компании относятся следующие вопросы:

- 1) предварительное определение, разработка и организация работы по реализации приоритетных направлений деятельности Компании и планов финансово-хозяйственной деятельности Компании для представления на утверждение Совету директоров (в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения);
- 2) организация работы по совершенствованию структуры Компании и оптимизации ее финансово-хозяйственной деятельности;
- 3) одобрение сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения Компанией прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет свыше 5 и до 10 процентов балансовой стоимости активов Компании, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности Компании, сделок, связанных с размещением посредством подписки (реализацией) обыкновенных акций Компании, и сделок, связанных с размещением эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции Компании (в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения);
- 4) принятие решения о реализации размещенных акций Компании, находящихся в распоряжении Компании;

- 5) утверждение внутренних документов Компании по вопросам компетенции Правления (в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения);
- 6) принятие решений об участии и о прекращении участия Компании в других организациях.

Члены Правления ОАО «НК «Роснефть» утверждаются Советом директоров Компании по предложению Президента ОАО «НК «Роснефть» сроком на 3 года. Функции Председателя Правления Компании осуществляет Президент ОАО «НК «Роснефть».

В настоящее время в состав Правления Компании избраны:

1. Богданчиков Сергей Михайлович — Президент ОАО «НК «Роснефть»;
2. Кудряшов Сергей Иванович — Первый Вице-президент ОАО «НК «Роснефть»;
3. Каланда Лариса Вячеславовна — Вице-президент ОАО «НК «Роснефть»;
4. Караганов Сергей Васильевич — Вице-президент ОАО «НК «Роснефть»;
5. Ким Сун Не — Главный бухгалтер ОАО «НК «Роснефть»;
6. Макаров Сергей Игоревич — Вице-президент ОАО «НК «Роснефть»;
7. Питер О'Брайен — Руководитель группы финансовых советников при Президенте ОАО «НК «Роснефть» в ранге Вице-президента;
8. Турсунов Ризо Шарипович — Вице-президент ОАО «НК «Роснефть».

Порядок созыва, подготовки и проведения заседаний Правления ОАО «НК «Роснефть» регулируется Уставом и Положением о коллегиальном исполнительном органе (Правлении) Компании.

Заседания Правления ОАО «НК «Роснефть» проводятся по мере необходимости и созываются Председателем Правления Компании по его собственной инициативе, по требованию члена Правления, Ревизионной комиссии или аудитора ОАО «НК «Роснефть».

Председатель Правления Компании ежегодно представляет Совету директоров ОАО «НК «Роснефть» отчет о деятельности Правления.

В 2008 году Правлением Компании проведено 65 заседаний.

### 4.2. Президент ОАО «НК «Роснефть»

Согласно Федеральному закону «Об акционерных обществах» и Уставу ОАО «НК «Роснефть» к компетенции Президента Компании относятся следующие вопросы:

- 1) утверждение положений о филиалах и представительствах Компании, внесение в них изменений и дополнений;
- 2) назначение руководителей филиалов и представительств Компании и прекращение их полномочий;
- 3) предложение Совету директоров для утверждения кандидатов в члены Правления Компании и досрочному прекращению их полномочий;
- 4) руководство разработкой для представления Совету директоров годового отчета (годовых отчетов), годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибылей и убытков) Компании, а также отчетов о распределении прибыли, в том числе выплате (объявлении) дивидендов, и убытков Компании по результатам финансового года;
- 5) установление перечня сведений, содержащих коммерческую тайну или являющихся конфиденциальной информацией Компании;
- 6) реализация процедур внутреннего контроля;
- 7) иные вопросы, не отнесенные Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании к компетенции общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Компании.

Президент ОАО «НК «Роснефть» избирается общим собранием акционеров Компании сроком на 5 лет. Президентом ОАО «НК «Роснефть» является Богданчиков Сергей Михайлович.

Президент ОАО «НК «Роснефть» действует от имени Компании без доверенности, в том числе представляет интересы ОАО «НК «Роснефть», совершает сделки от имени Компании в пределах, установленных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом ОАО «НК «Роснефть», утверждает смету, структуру, штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Компании, выдает доверенности на представление интересов ОАО «НК «Роснефть».

Решения Президента Компании оформляются приказами и распоряжениями.

Приказы Президента ОАО «НК «Роснефть» принимаются только в письменной форме за исключением указаний Президента Компании работникам ОАО «НК «Роснефть», которые могут даваться в устной форме, если такие указания не касаются имущества Компании. В остальных случаях решения Президента ОАО «НК «Роснефть» могут приниматься в устной форме, если иное не предусмотрено Уставом или внутренними документами Компании, утверждаемыми общим собранием акционеров или Советом директоров ОАО «НК «Роснефть».

По требованию Совета директоров Компании Президент ОАО «НК «Роснефть» обязан представлять отчеты о своей деятельности.

**Департамент собственности и корпоративного управления  
ОАО «НК «Роснефть»**



ИНТЕРВЬЮ президента ОАО «НК «Роснефть»

## Итоги и перспективы

Окончание. Начало на 1-й стр.

Мы не наблюдаем такой динамики ни у одной другой крупной нефтяной компании мира. Такая же позитивная динамика у нас наблюдается по затратам в переработке.

Эффективность нашей деятельности в последние два года находит широкое признание у профессионалов отрасли. Так, в ежегодном рейтинге Platts, куда входят 250 самых результативных компаний, «Роснефть» в этом году поднялась на 6-е место, опередив все российские нефтяные и газовые компании.

Что же касается экспорта, то действительно в последние месяцы экспортные поставки являлись убыточными, однако это было связано не столько с абсолютным значением цены на нефть, сколько с временным лагом при расчете экспортных пошлин, который составлял 3 месяца. К счастью, правительство РФ пошло навстречу нефтяникам и изменило порядок расчета экспортных пошлин, значительно сократив этот временной лаг. За счет этого уже с 1 января 2009 года экспортные пошлины значительно снизятся и будут отражать текущие котировки цены на нефть, что значительно увеличит доходность экспорта.

**— Какую цену на нефть вы ожидаете в 2009 году?**

— Наш бизнес-план на 2009 год рассчитан на основе средней цены на сырье в будущем году на уровне \$50 за баррель марки Brent и \$47 за баррель Urals. В этом случае компания будет иметь положительный денежный поток, то есть будет зарабатывать денежные средства, и в то же время будем финансировать все проекты в полном объеме. При этом у нас есть полный расчет эффекта более низкой цены нефти на инвестиционную программу и соответствующий план действий.

**— Как известно, падение цен на нефть в разы серьезно снизило цены на моторное топливо в США. В России резких изменений мы пока не видим. Чем это можно объяснить?**

— В России с ноября также можно говорить о достаточно серьезном падении цен на нефтепродукты. Так, в наших дочерних обществах, занимающихся розничной торговлей нефтепродуктами, падение цен на бензин за ноябрь составило: Аи-95 — на 2,55 руб., Аи-92 — на 6,35 руб., А-80 — на 2,6 руб., по дизель-

ному топливу — на 4,85 руб. И это всего за месяц.

Необходимо учитывать, что существует естественный временной лаг — оптовые цены на нефтепродукты всегда запаздывают за снижением цен на нефть, а розничные цены — за оптовыми в силу того, что закупочные контракты заключаются на определенную перспективу. Впрочем, как вы видите, положение выравнивается.

Хотел бы подчеркнуть, что мы нацелены на полную прозрачность в данном вопросе. Мы публикуем наши средние цены реализации как по нефти, так и по нефтепродуктам на ежеквартальной основе в сопроводительных материалах к отчетности по ОПБУ США, и у всех есть возможность сравнить их с мировыми. Недаром, согласно ежегодному исследованию прозрачности агентства Standard&Poor's, «Роснефть» является второй компанией в РФ по степени транспарентности и открытости информации.

**— Страны ОПЕК сейчас рассматривают возможность сокращения добычи нефти, чтобы поддержать ее цену на приемлемом для производителей уровне. Собирается ли «Роснефть» снизить объемы добычи?**

— В настоящий момент это не входит в наши планы, однако, если спрос на нефть будет продолжать падать на фоне замедления мировой экономики и руководство Российской Федерации посчитает необходимым ограничить поставки, то мы такое решение поддержим.

**— Каков объем текущей задолженности «Роснефти»? Сколько вам придется выплатить до конца 2008 года, где вы собираетесь брать деньги на выплаты остальных долгов? Удастся ли вам привлечь кредиты от государства?**

— Общая задолженность компании в настоящее время составляет \$23 млрд. До конца года нам остается погасить лишь около \$250 млн текущей задолженности. На следующий год мы планируем выплатить или рефинансировать около \$9 млрд — это может показаться большой суммой, однако в 2008 году нам предстояло выплатить \$16 млрд, что было успешно сделано, причем \$7 млрд было погашено за счет собственных средств. Нам удалось полностью выплатить бридж-кредит в \$22 млрд, который был взят на приобретение активов.

Для выплаты долга у нас есть масса возможностей — это и собственные и привлеченные средства, включая кредит как от российских государственных банков и кредитных организаций, так и от ведущих мировых банков, и мы не ожидаем каких-либо проблем.

Этот оптимистичный прогноз подтверждается и рейтинговыми агентствами — в 2008 году мы впервые получили инвестиционный рейтинг ВВВ- от ведущего агентства Standard&Poor's.

**— Правительство снизило экспортные пошлины на нефть на 25%. Эта мера уже как-то сказалась на вашей экономике?**

— Мы, безусловно, благодарны правительству — пересмотр экспортных пошлин в четвертом квартале помог нам сэкономить около \$1,7 млрд. Однако необходимо дальнейшее снижение.

Дело в том, что нынешний размер пошлины отражает цену на нефть в размере \$60 за баррель, в то время как наша текущая выручка базируется на цене барреля, колеблющейся в районе \$45. К счастью, уже в январе пошлина будет пересчитана, что серьезно улучшит нашу доходность.

**— Насколько существенной помощью для нефтяников стало снижение налога на добычу полезных ископаемых? В каких налоговых поступлениях ваш сектор нуждается более всего?**

— Безусловно, любое снижение налогового бремени положительно сказывается на деятельности компании. Между тем хочется отметить, что снижение нагрузки на баррель в размере \$1,3, которое было одобрено правительством, не может существенно



## Прибыль покрывает инвестиции



**По результатам исследования информационной прозрачности российских компаний в 2008 году, подготовленного международным рейтинговым агентством Standard & Poor's, «Роснефть» за год поднялась с десятой позиции на вторую. В ходе презентации результатов исследования S&P, состоявшейся 13 ноября в Москве, вице-президент компании Питер О'Брайен ответил на вопросы агентства «Интерфакс».**

**— Не планирует ли «Роснефть» в условиях финансового кризиса отказаться от выплаты вознаграждения независимым директорам?**

— Подобное решение может принять только Совет директоров компании с учетом пожеланий самих независимых директоров. Вы, наверное, видели в СМИ их

некоторые комментарии по этому вопросу. Это были их личные инициативы, и я их комментировать не могу, но думаю, что на собрании акционеров такой вопрос будет обсуждаться.

**— Вступил ли в действие антикризисный план, подготовленный в компании, и каковы его основные этапы?**

— Мы уже снижаем расходы, но сам план еще в работе и должен быть утвержден и правлением, и Советом

директоров компании в течение месяца. Он, в основном, коснется бизнес-плана на 2009 год, но какие-то вещи мы успеем реализовать уже в этом году.

Что включено в этот план? Во-первых, работа в 2009 году планируется с учетом цены нефти марки Brent в \$50 за баррель. Во-вторых, мы будем генерировать свободный денежный поток после финансирования программы инвестиций. Другими словами, прибыль покрывает инвести-

ции. То есть нам не надо будет привлекать дополнительное финансирование.

Кроме того, мы усердно работаем над удельными затратами и в добыче, и в переработке, и в сбыте. Возможности для увеличения эффективности есть.

Основные проблемы — это, во-первых, транспортные расходы, особенно тарифы на транспортировку по трубопроводам и железной дороге, которые мы, конечно, не контролируем.



улучшить наши результаты. На наш взгляд, целесообразным было бы более существенное снижение — на \$4-5 на баррель. При этом уже на горизонте в пять лет такая мера приведет к росту общих налоговых поступлений для государства — ведь снижение налогов стимулирует рост добычи и, соответственно, налогов.

— **Правительство предлагает перейти в расчетах за российскую нефть и газ на рубль. Готова ли «Роснефть» к такому переходу?**

— Мы постоянно ведем мониторинг ценовой ситуации, а также анализ выгодности продажи нефти в различных валютах. На наш взгляд, использование рубля в качестве резервной валюты по сделкам с энергоносителями возможно, однако в каждом случае необходимо исходить из экономической целесообразности.

— **Строительные работы на трассе нефтепровода «Восточная Сибирь — Тихий океан» замедлились. Насколько серьезное давление на экономику «Роснефти»**

**оказывают ограничения в транспортировке сырья?**

— Ответ будет короткий — практически не оказывают. Дело в том, что всегда можно найти альтернативное направление поставок.

— **От каких инвестиционных проектов может отказаться в ближайшее время «Роснефть»? Что будет с вашими планами по созданию в Восточной Европе нефтяного предприятия полного цикла?**

— В настоящий момент, мы не планируем отказываться от каких-либо крупных инвестиционных проектов. Все наши важнейшие проекты, будь то освоение Ванкорского месторождения, модернизация Туапсинского НПЗ или строительство Приморского НПЗ, получают финансирование в полном объеме.

А насчёт планов создания некоего нефтяного предприятия в Восточной Европе я могу сказать только, что экономическая целесообразность такого проекта весьма сомнительна и в настоящий момент таких планов нет.

— **Есть ли у «Роснефти» планы по разработке новых месторожде-**

**ний в России и за рубежом, например, в Латинской Америке.**

— Что касается Латинской Америки, то это интересный для нас регион. Но пока мы только изучаем перспективы работы там, то есть находимся на самом первом этапе, поэтому пока мы более сосредоточены на проектах в России.

Я уже упоминал Ванкорское месторождение — это крупнейший проект освоения нового месторождения в РФ за долгие годы. Запасы Ванкора составляют полмиллиарда тонн нефти, а пик добычи составит 25 млн тонн. Месторождения такого масштаба в последний раз вводились еще в Советском Союзе. С учетом того, что Ванкор окружен 14-ю перспективными участками, также принадлежащими «Роснефти», возможно уже в скором времени можно будет говорить о создании новой нефтеносной провинции в РФ.

Кроме того, совместно с компанией TNK-BP, мы ведем освоение Верхнечонского месторождения, продолжаем активные работы в рамках освоения шельфа Сахалина, а также на-

чинаем предварительные оценочные работы на Арктическом шельфе.

На мой взгляд, текущее замедление добычи в РФ является временным явлением, связанным с чересчур высокой налоговой нагрузкой. Руководство страны в последнее время показывает высокую осведомленность в данной проблеме и приняло активную позицию по ее решению. Недр нашей страны обладают уникальными запасами, и «Роснефть» готова в полной мере способствовать их освоению.

— **Большое спасибо за интервью! Что бы Вы хотели пожелать сотрудникам компании по всей России?**

— Пользуясь представленной мне возможностью, хотел бы поздравить всех с наступающим Новым годом и Рождеством, пожелать благополучия и семейного счастья. Хочется также поблагодарить наших акционеров, инвесторов и партнеров за то, что в уходящем году они были с нами. Уверен, мы продолжим совместную работу и в будущем.



Предложения по повышению тарифов, которые делаются сейчас в условиях такого кризиса, сложно понять.

Второе — очень быстро растет стоимость электроэнергетики. При этом наши нужды на нерегулируемом рынке также растут, потому что мы больше добываем.

И третье — налоги. Даже при цене нефти в \$50 за баррель мы платим более 50% её стоимости в виде экспортной пошлины и НДС, не говоря о других налогах.

— **Не планирует ли «Роснефть», как и «ЛУКОЙЛ», хеджироваться от снижения цены на нефть?**

— Сегодня таких планов нет. Российским производителям вообще не очень просто хеджировать ценовые риски в основном из-за особенностей работы налоговой системы. Если цена на нефть выше, то мы все равно платим налоги по высшей ставке, хотя хеджировались ниже. Что касается других рисков, которые можно хеджировать (имеются в виду как процентные, так и курсовые) — мы в этом направлении работаем.

— **«ЛУКОЙЛ» обращался в правительство с просьбой в сложившихся условиях снизить тарифы на транспортировку**

**нефти по трубопроводам. «Роснефть» планирует подобное обращение?**

— Мы действительно пытаемся быть участниками этой дискуссии.

— **Есть ли у «Роснефти» понимание, как рассчитывать экспортную пошлину, чтобы экспорт нефти был безубыточным?**

— В ситуации, когда доля неконтролируемых расходов (транспортные, энергетические, инфляция) растёт такими темпами, сложно защитить налоговую политику, которая основывается на выручке. Мое предложение —

рассмотреть возможность перекалывания налоговой нагрузки с выручки на прибыль. Я почти уверен, что это в интересах российского государства с точки зрения развития экономики и в интересах нефтяных компаний с точки зрения принятия правильных инвестиционных решений.

— **Считает ли «Роснефть» приемлемым ежемесячное изменение экспортной пошлины на нефть и ее расчет на основе одномесячного мониторинга?**

— Пока только обсуждается изменение методики расчета, а не сама пошлина. Но

и то, что делается, уже, конечно, прогресс.

— **Сколько планируется направить акций на реализацию опционной программы для поощрения менеджмента?**

Пока рано об этом говорить — программа ещё разрабатывается.

— **В условиях снижения котировок акций «Роснефти» не выражали ли крупные акционеры компании — BP, Petronas, CNPC заинтересованности в увеличении доли в компании?**

— Нет.



## Показатели выше ожиданий

**1 декабря «Роснефть» первой из крупнейших российских нефтекомпаний опубликовала отчетность за III квартал и 9 месяцев 2008 года по стандартам US GAAP. Результаты работы компании вновь оказались лучше, чем ожидали аналитики инвестиционных компаний и банков.**

Согласно опубликованной 1 декабря консолидированной финансовой отчетности «Роснефти» по стандартам US GAAP, в III кв. 2008 года прибыль компании до уплаты процентов, налога на прибыль и амортизации (ЕБИТДА) составила \$5,3 млрд, увеличившись на 31,4% по сравнению с \$4 млрд за III кв. 2007 года. В результате за 9 мес. 2008 года показатель ЕБИТДА составил рекордные \$17 млрд, что на 81,7% больше показателя за 9 мес. 2007 года.

В III кв. 2008 года чистая прибыль составила \$3,5 млрд долл., увеличившись на 79,9% по сравнению с \$1,9 млрд за III кв. 2007 года. За 9 мес. 2008 года чистая прибыль составила рекордные \$10,3 млрд, что на 139% больше, чем за 9 мес. 2007 года.

Увеличение основных финансовых показателей связано с сохранением лидирующих темпов роста среднесуточной добычи нефти, улучшением вертикальной интеграции в результате приобретения в 2007 году нефтеперерабатывающих и сбытовых активов, контролем над расходами, а также высоким уровнем цен на нефть, нефтепродукты и газ на внутреннем и мировом рынках.

Рост финансовых результатов сдерживался прежде всего существенным увеличением налоговой нагрузки: суммарные налоговые расходы в III кв. 2008 года достигли рекордных \$12,5 млрд по сравнению с \$7,1 млрд в III кв. 2007 года, а за 9 мес. 2008 года составили \$33,2 млрд по сравнению с \$19,1 млрд за 9 мес. 2007 года. Отношение нало-

говых расходов к выручке от реализации в III кв. 2008 года достигло исторического максимума в 60,6% по сравнению с 55,9% во II кв. 2008 года и 51,4% в III кв. 2007 года, что частично связано с временным лагом при расчете экспортных пошлин. Негативное влияние на финансовые результаты оказали также рост транспортных тарифов (на 13%–33%), реальное укрепление рубля к доллару, наблюдавшееся до III кв. 2008 года, а также снижение цен на нефть более чем на 30% за III кв. 2008 года.

В III кв. 2008 года «Роснефть» сократила чистый долг на \$2 млрд до \$19,4 млрд (с учетом банковских депозитов в размере \$210 млн, предназначенных для погашения долга). Это стало возможным благодаря значительному свободному денежному потоку, который в III кв. 2008 года составил \$2,2 млрд. При этом краткосрочная

срочных банков, контролируемых государством, краткосрочные кредиты на сумму в 104 млрд рублей (\$3,8 млрд). Процентные ставки по кредитам составили от 10% до 14% годовых. Помимо этого в тот же период «Роснефть» взяла еще один кредит на \$774 млн. Ставка по данному кредиту составила LIBOR плюс 5% годовых.

Также в отчете говорилось, что компания увеличила объем акций, переданных под залог кредита западных банков, с 3,8% от уставного капитала до 4,67%. Помимо акций в качестве дополнительного обеспечения «Роснефть» выплатила \$500 млн, которые на 30 сентября были зачтены в счет погашения суммы этого займа.

Благодаря успешной реализации мер, направленных на повышение общей эффективности деятельности компании и сокращение затрат, связанных с консолидацией новых

снизились до \$3,6 на баррель, по сравнению с \$4,2 на баррель во II кв. 2008 года. «Роснефти» также удалось снизить коммерческие и административные расходы на 13% по сравнению со II кв. 2008 года, до \$375 млн, что также на 2,1% ниже уровня III кв. 2007 года.

Капитальные затраты компании за 9 мес. 2008 года составили \$6,4 млрд, что на 41,6% больше по сравнению с показателем за 9 мес. 2007 года. Рост связан в основном с приобретением новых активов в 2007 году, а также с расширением масштабов деятельности на месторождениях ООО «РН-Юганскнефтегаз» и на Ванкорском месторождении. При этом капитальные затраты в III кв. 2008 года сократились по сравнению со II кв. 2008 года на 12,8% — до \$2,2 млрд.

За 9 мес. 2008 года НК «Роснефть» в очередной раз про-

связан с увеличением объемов переработки на Туапсинском и Комсомольском нефтеперерабатывающих заводах, а также приобретением во II кв. 2007 года пяти крупных НПЗ.

Объемы розничной реализации нефтепродуктов выросли в III кв. 2008 года до 1,16 млн тонн, или на 38,1% по сравнению с III кв. 2007 года. Всего за 9 мес. 2008 года через розничную сеть «Роснефти» было реализовано 3,1 млн тонн нефтепродуктов, что более чем в 2 раза превысило показатель за аналогичный период 2007 года.

Комментируя результаты III кв. 2008 года, президент НК «Роснефть» Сергей Богданчиков сказал: «Результаты третьего квартала свидетельствуют об успешной реализации политики компании, направленной на повышение общей эффективности ее деятельности. Одновременно с наращиванием основных производственных показателей мы сумели сократить удельные расходы на добычу и переработку, коммерческие и административные расходы, капитальные затраты. Мы также успешно продолжили сокращать долговую нагрузку и оптимизировать долговую портфель. Кроме того, компания непрерывно сокращает затраты и отдает приоритет инвестициям, что позволяет ей уверенно чувствовать себя в условиях текущего снижения цен на нефть».

В свою очередь вице-президент «Роснефти» Питер О'Браен, комментируя отчетность «Роснефти», в интервью телеканалу «Вести-24» заявил, что компании удалось показать результаты, превышающие ожидания аналитиков, в первую очередь, благодаря улучшению контроля над затратами. Инвестбанки, согласно консенсус-прогнозу, составленному агентством Reuters, ожидали, что по итогам III кв. показатель ЕБИТДА у «Роснефти» составит \$5,01 млрд, а чистая прибыль — \$2,86 млрд.

Управление информации  
ОАО «НК «Роснефть»

	III кв. 2008 г.	III кв. 2007 г.	Изменение, %	9 мес. 2008 г.	9 мес. 2007 г.	Изменение, %
Выручка от реализации, млн долл.	20 690	13 742	+50,6%	58 192	32 747	+77,7%
ЕБИТДА, млн долл.	5 326	4 054	+31,4%	17 076	9 399	+81,7%
Чистая прибыль, млн долл.	3 469	1 928	+79,9%	10 345	4 328	+139,0%
Среднесуточная добыча нефти, тыс. барр./сут	2 118	2 081	+1,8%	2 120	1 896	+11,8%

задолженность снизилась за III кв. с \$13,4 млрд до \$8,4 млрд. Всего за 9 мес. 2008 года компания сократила чистый долг на \$6,9 млрд. При этом отношение чистого долга к показателю ЕБИТДА (за предшествующие 12 мес.) снизилось за 9 мес. 2008 года в 2 раза — с 1,8 до 0,9.

В отчете «Роснефти» также сообщалось, что компания до конца года должна погасить еще \$852 млн задолженности. Согласно графику, в следующем году компании нужно будет погасить \$5,449 млрд.

Кроме того, из отчета стало известно, что в октябре-ноябре «Роснефть» привлекла у россий-

активов, а также мероприятий по повышению производительности скважин «Роснефти» удалось снизить основные статьи контролируемых расходов. Так, в III кв. 2008 года производственные и операционные расходы на добычу снизились до \$3,35 на баррель нефти, по сравнению с \$3,68 на баррель в III кв. 2007 года. За 9 мес. 2008 года производственные и операционные расходы на добычу составили \$3,29 на баррель нефти, что на 5,7% меньше аналогичного показателя за 9 мес. 2007 года. Кроме того, в III кв. 2008 года расходы компании на переработку нефти

демонстрировала самые высокие в мировой нефтяной отрасли темпы роста добычи нефти. Так, среднесуточная добыча (включая добычу дочерними обществами и долю в добыче зависимых обществ) увеличилась по сравнению с показателем за 9 мес. 2007 года на 11,8%. При этом органический рост составил 4,5%.

В III кв. 2008 года выпуск нефтепродуктов составил 12 млн тонн, увеличившись на 10,2% по сравнению со II кв. 2008 года. За 9 мес. 2008 года производство нефтепродуктов составило 35 млн тонн, что на 32,9% больше показателя 9 мес. 2007 года. Столь высокий темп прироста

## Открытая и прозрачная

**«Роснефть» постоянно повышает уровень прозрачности и раскрытия информации, своевременно публикуя такие документы, как проспекты эмиссии ценных бумаг, ежеквартальные отчеты по стандартам US GAAP, анализы руководством финансового состояния и результатов деятельности компании за отчетные периоды.**

13 ноября международное рейтинговое агентство Standard & Poor's (S&P) опубликовало результаты «Исследования информационной прозрачности российских компаний в 2008 году», где НК «Роснефть» заняла 2 место, поднявшись с 10 места по итогам прошлого года исследования (в 2006 году компания находилась на 12-й строчке). При этом, как отмечает S&P, «Роснефть» стала единственной компанией из первой десятки лидеров рейтинга, которая второй год подряд демонстрирует наиболее существенное улучшение практически всех показателей своей деятельности.

На церемонии презентации результатов исследования S&P, состоявшейся 13 ноября в Москве, вице-президент компании Питер О'Браен заверил, что «Роснефть» в состоянии подняться и на первое место, поскольку повышение прозрачности позволяет основному акционеру — государству определять прибыльность компании через налоги.

По словам Питера О'Браена, поддержание высокого уровня информационной прозрачности имеет очень важное значение для компании. «Это позволяет повышать эффективность принятия менеджментом управленческих решений, расширяет возможности инвесторов для принятия инвестиционных решений, улучшает шансы аналитиков правильно оценить результаты нашей деятельности и обеспечивает эффективную обратную связь, а также снижает стоимость заемного и собственного капитала, что является одним из ключевых факторов повышения рыночной капитализации, которая последовательно расширяет стратегический потенциал компании», — отметил он.

«Роснефть» постоянно повышает уровень прозрачности и раскрытия информации, своевременно публикуя такие документы, как проспекты эмиссии ценных бумаг, ежеквартальные отчеты по стандартам US GAAP, анализы руководством финансового состояния и результатов деятельности компании за отчетные периоды. Кроме того, компания регулярно проводит презентации и телефонные конференции для инвесторов, а также постоянно совершенствует корпоративный интернет-сайт.

Подводя итоги исследования, S&P отметила, что годовой отчет «Роснефти» стал более информативным, суще-

ственно улучшилась структура раскрытия информации, в том числе о собственниках компании. Кроме того отмечено, что предварительная финансовая отчетность «Роснефти» по итогам прошлого года была опубликована весьма оперативно — до конца апреля текущего года.

Усилия «Роснефти» в плане повышения информационной прозрачности в последнее время неоднократно отмечались наградами. В ежегодном конкурсе годовых отчетов, традиционно проводимого Фондовой биржей РТС, компания признана победителем сразу в трех номинациях.

«Роснефти» присуждено первое место в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчете компаний с капитализацией более 100 млрд рублей». Кроме того, компания победила в номинациях «Лучший годовой отчет на английском языке» и «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию».

В конкурсе годовых отчетов приняли участие 128 компаний. Это на 14 больше, чем в прошлом году, и на 99 — чем в самом первом конкурсе, который состоялся ровно 10 лет назад. Среди номинантов были представители самых разных отраслей российской экономики: нефтегазовой, энергетической, металлургической, банковской, а также девелоперские, телекоммуникационные, инвестиционные, добывающие и автомобильно-строительные предприятия.

Торжественная церемония награждения победителей состоялась 14 ноября 2008 года в Москве.

А 19 ноября были подведены итоги XI ежегодного федерального конкурса годовых отчетов и корпоративных сайтов, организованного журналом «Рынок ценных бумаг», Министерством экономического развития РФ и фондовой биржей ММВБ.

НК «Роснефть» заняла второе место в номинации «Лучший уровень раскрытия информации в годовом отчете

эмитента». Кроме того, компания стала победителем в номинации «Лучший уровень раскрытия информации в годовом отчете на английском языке».

Конкурс годовых отчетов и корпоративных сайтов проводится с 1998 года. В этом году в нем приняли участие 159 компаний. Торжественная церемония подведения итогов и награждения победителей конкурса состоялась в рамках прошедшего в Москве V ежегодного федерального инвестиционного форума.

«Роснефть» становится номинантом ежегодного федерального конкурса годовых отчетов и корпоративных сайтов второй год подряд. В 2007 году компания заняла первое место в номинации «Лучший уровень раскрытия информации для инвесторов на сайте эмитента».

Напомним, что ранее НК «Роснефть» стала лауреатом V открытого Конкурса годовых отчетов, проводившегося администрацией Краснодарского края в рамках VII Международного Инвестиционного форума «Сочи-2008».

«Роснефть» победила в номинации «Лучший дебют», на награду в которой претендовали 58 компаний из различных отраслей российской экономики.

Инвестиционный форум «Сочи-2008» проходил 18–21 сентября 2008 года. Его организаторами выступили: Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, Министерство иностранных дел РФ, Министерство регионального развития, аппарат полномочного представителя президента РФ в Южном федеральном округе, Торгово-промышленная палата России и администрация Краснодарского края. Основная цель форума — организация международного центра общения наиболее авторитетных представителей российского и зарубежного бизнеса, научных кругов и го-



сударственных структур по вопросам, связанным с модернизацией и инвестиционным развитием экономики России.

Ранее «Роснефть» получила ряд высших призов авторитетного международного издания IR-Magazine, среди которых, гран-при — лучшему подразделению по работе с инвесторами в компаниях большой капитализации, за лучший годовой отчет и лучшую корпоративную периодику, а также за лучший веб-сайт.

Управление информации  
ОАО «НК «Роснефть»



### Награды, полученные ОАО «НК «Роснефть» в 2007 году в области информационной открытости:

По результатам «Исследования информационной прозрачности российских компаний в 2008 году», опубликованного международным рейтинговым агентством Standard & Poor's (S&P), НК «Роснефть» заняла 2 место, поднявшись с 10 места по итогам прошлого года исследования.

В ежегодном конкурсе годовых отчетов, традиционно проводимого Фондовой биржей РТС, компания признана победителем сразу в трех номинациях: первое место в номинации «Лучшее раскрытие информации в годовом отчете компаний с капитализацией более 100 млрд рублей». Кроме того, компания победила в номинациях «Лучший годовой отчет на английском языке» и «Лучший отчет по корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию».

По итогам XI ежегодного федерального конкурса годовых отчетов и корпоративных сайтов, организованного журналом «Рынок ценных бумаг», Министерством экономического развития РФ и фондовой биржей ММВБ, НК «Роснефть» стала победителем в номинации «Лучший уровень раскрытия информации в годовом отчете на английском языке» и заняла второе место в номинации «Лучший уровень раскрытия информации в годовом отчете эмитента».

В V открытом Конкурсе годовых отчетов, проводившегося администрацией Краснодарского края в рамках VII Международного Инвестиционного форума «Сочи-2008», «Роснефть» победила в номинации «Лучший дебют», на награду в которой претендовали 58 компаний из различных отраслей российской экономики.

## Волжская бункеровка

**В бункеровочном бизнесе рынок речных бункеровок является, пожалуй, наиболее интересным с экономической точки зрения. Несмотря на небольшой физический объем каждой заправки, частота и востребованность этого вида деятельности в период навигации настолько высока, что прибыль на тонну проданного топлива заметно превышает прибыль от этого вида деятельности на море.**

Именно поэтому в 2008 году «Роснефть» вышла на рынок речных бункеровок, охватывающий порты Волго-Донского бассейна (Сызрань, Нижний Новгород, Ярославль, Набережные Челны, Ростов-на-Дону, Астрахань, Азов), и уже по итогам первой навигации, уверенно занимает здесь около 25 процентов рынка.

Столь впечатляющего успеха компания смогла добиться прежде всего за счет удобной логистики — месторасположение заводов Самарской группы компании «Роснефть» (Сызрань и Самара) позволяет существенно сэкономить на доставке и обеспечить своевременность и надежность поставок топлива. Этот фактор позволяет говорить о том, что в ближайшее время компания сможет завоевать порядка трети волжского рынка.

В следующем году «Роснефть» начнет бункеровку на реке Лена. В планах также создание сети маломерных бункеровочных станций для заправки моторных лодок и яхт на всех реках РФ, в яхт-клубах Москвы, Владивостока, Санкт-Петербурга, Сочи. Сейчас сеть станций водного базирования, которые предлагают клиентам качественное дизельное топливо, а также бензин марок Аи-92 и Аи-95, работает в дочернем сбытовом предприятии «Роснефти» — ОАО «Самаранефтепродукт».

НК «Роснефть» приступила к освоению программы бункеровочного бизнеса в 2007 году. В настоящее время на заводах компании производится широкий спектр нефтепродуктов (IFO-380 cSt HS/LS, IFO-180 cSt, MGO, MDO), в собственности и оперировании компании находятся 12 терминалов по приему и выдаче нефтепродуктов и 36 танкеров-бункеровщиков. Компания обеспечивает свое присутствие в основных регионах бункеровочной деятельности трех океанов и девяти морей. Ежемесячный объем отгрузок составляет 100–130 тыс. тонн.

С июня 2008 года «Роснефть» производит поставки бункерного топлива по государственному контракту для кораблей МО ВМФ РФ с причала ООО «РН-Туапсенефтепродукт». В частности, компания обеспечивает кругосветный дальний поход кораблей Северного флота, а также осуществляет поддержку действий российского Черноморского флота. В ближайшей перспективе планируется расширение сотрудничества с Министерством обороны по заправке судов ВМФ в Балтийском море и на Дальнем Востоке (Владивосток, Советская Гавань, Камчатка), на Новой Земле.

Бункеровочное направление крупнейшей нефтяной компании России — ОАО «НК «Роснефть» включает в себя два

дочерних предприятия — ООО «РН-Бункер» и Rosneft Marine, интегрированных в структуру головной компании.

НК «Роснефть» координирует поставки топлива под бункерные операции со своих НПЗ, а также предоставляет мощности для перевалки, хранения, производства и отгрузки продукции на собственных терминалах в Находке, Туапсе и Архангельске и арендованных производственных мощностях в Санкт-Петербурге, Владивостоке, Славянке, Советской Гавани, Ростове-на-Дону, Астрахани, Азове.

ООО «РН-Бункер» обеспечивает логистику, осуществляет производство (блендинг) бункерного топлива, арендует, фрахтует танкеры-бункеровщики, занимается трейдингом на внутреннем рынке и поставкой топлива иностранным судовладельцам. Деятельность компании осуществляется с соблюдением всех норм и правил для бункеровочных операций; поставляемые нефтепродукты соответствуют стандарту ISO 8217:2005.

Открытие представительств компании в Находке, Корсакове, Архангельске, Туапсе, Санкт-Петербурге, Самаре, Ростове-на-Дону, Астрахани, Владивостоке, а в последующем и в других городах позволяет оперативно осуществлять поставку нефтепродуктов на борт заказчика, контролировать

качество топлива, присутствовать при замерах.

При этом «РН-Бункер» активно развивает сотрудничество с основными мейджерами мирового нефтяного рынка — BP, Shell, Chevron, Exxon.

Rosneft Marine — компания, созданная для развития бункеровочного бизнеса НК «Роснефть» за рубежом. В сфере деятельности компании — офшорные бункеровки в Балтике, Средиземном море и на Дальнем Востоке, а также обеспечение рыболовного флота в Тихом и Атлантическом океанах через представительства компании в Лондоне, Сингапуре, на Балтике, Средиземноморье, Украине.

Все бункеровочные подразделения «Роснефти» имеют высокие стандарты управления, в них внедрены системы учета движения физического топли-

ва, складского хранения и выдачи на танкеры-бункеровщики, т.е. ведется мониторинг на всем пути следования нефтепродуктов, что в свою очередь ускоряет время выполнения заявки с момента ее получения до бункерной расписки.

Стратегией развития бизнеса компании предусмотрено строительство собственного танкерного флота. В настоящее время разрабатываются ТЭО под проекты танкеров-бункеровщиков DWT от 2,5 до 7 тыс. тонн. Все суда будут построены в соответствии с требованиями МК МАРПОЛ 73/78, международным руководством по безопасности для нефтяных танкеров и терминалов (ISGOTT), а также международными и национальными правилами.

За счет вертикальной диспетчеризации и координации всех инфраструктурных элемен-



## Нефти

**Новый уникальный танкер ледового класса «РН Архангельск» дедвейтом 30 тысяч тонн в среду встал под загрузку на нефтяном терминале компании «Роснефть» в Талагах.**

Судно имеет длину 176 метров, ширину — 30 метров и способно транспортировать одновременно 25 тыс. тонн нефти. За год оно сможет доставить на танкер «Белокаменка», который располагается в Кольском заливе и служит в качестве плавучего нефтехранилища, более 1,2 млн тонн. И уже с него нефть будет перегружаться в большегрузные танкеры водоизмещением 100 тыс. тонн и отправляться в страны Европы.

Подобного рода танкеров, как «РН Архангельск», в составе флота «Роснефти» еще не было, и это первое судно, построенное в рамках программы создания «Роснефтью» собственного танкерного флота, который, как ожидается, пополнится к 2009 году еще двумя аналогичными судами.



тов бункеровочной деятельности НК «Роснефть» рассчитывает добиться синергетического эффекта, который приведет к оптимизации бизнес-процессов и позволит компании интегрироваться в мировой бункерный рынок, объем которого в ближайшее время превысит 400 млн тонн в год.

НК «Роснефть» планирует постоянно увеличивать объемы реализации бункерного топлива, уже в 2008 году довести реализацию до 1 млн тонн и в перспективе расширить свое присутствие на рынке морской и речной бункеровки до 25–33% в различных регионах страны, упрочить свои позиции на мировом рынке. Такой расчет основан на стремительном развитии транспортной инфраструктуры в РФ — реконструкция портовых сооружений, строительство новых терминалов приводит

к увеличению перевалки генеральных и транзитных грузов, увеличивается число заходов судов в порты России. Кроме увеличения грузопотоков через российские порты фактором, влияющим на рост объемов продаж бункера, будет являться высокое качество предлагаемых услуг и топлива, замена устаревшего бункеровочного флота и ряд других мероприятий.

Стратегией развития этого вида бизнеса ОАО «НК «Роснефть» предусмотрено увеличение реализации бункерного топлива до 3–5 млн тонн в год уже к 2010 году, а к 2020 году, когда общий объем российского бункеровочного рынка составит порядка 50–60 млн тонн в год, компания планирует реализовать около 15–16 млн тонн топлива.

Управление информации  
ОАО «НК «Роснефть»



## лёд не помеха

Напомним, что «Роснефть» в начале 2006 года заключила контракт с испанской судостроительной компанией Factorias Vulkano S.A. на строительство трёх двухкорпусных танкеров.

Как отметил вице-президент компании «Роснефть» Игорь Ромашов, Архангельский терминал уже перевалил 12 млн тонн нефти. До сегодняшнего дня для этого использовались танкеры типа «Самотлор», которые уступают по вместимости новому кораблю в два с половиной раза. Отметим, что «РН Архангельск» специально приспособлен для плаваний в сложных ледовых условиях северных морей. При этом, как прокомментировал капитан корабля Алексей Кудряшов, судно отвечает всем требованиям, предъявляемым к безопасности мореплавания и экологическому обеспечению погрузочных работ. Немаловажным качеством судна является его переменная осадка, позволяющая преодолеть Северную Двину и швартоваться у терминала «Роснефти».

Символично, что танкер носит имя столицы Поморья — Архангельска. Этот северный город становится одним из ключевых транспортных центров в российской Арктике. И регион связывает динамику своего развития с реализацией серьёзных инвестиционных проектов федерального уровня. Работа здесь такой крупной нефтяной компании, как «Роснефть», свидетельствует о том, что Архангельск включается в мировые инвестиционные и коммуникационные процессы и коридоры. Важно, что данное транспортное направление решает несколько задач, которые включают вывоз нефти с промыслов, расположенных на островах и побережье Печорского моря, в бассейнах рек Обь, Енисей и Лена, и обеспечение экспортного транзита добываемой в центральных регионах России нефти. В последующем грузопоток возрастет в первую очередь за счёт развития нефтедобычи на шельфе Печорского моря.

Сергей Орлов

## От завода до бензобака — контроль на всём пути

**Желание любого человека купить товар за меньшие деньги всегда понятно, особенно учитывая нестабильную экономическую ситуацию текущего периода. Однако следует помнить, что качественный товар не может быть дешевым, особенно если его производство требует применения непростых технологий.**

По вопросам соответствия цены и качества московского бензина мы обратились к Геннадию Ерёмину, генеральному директору ОАО «ФПК «Кедр-М», дочернего предприятия одной из крупнейших российских нефтяных компаний «Роснефть».

Наш рынок очень емкий и при этом очень рентабельный, — говорит Геннадий Васильевич. Если завез бензин с утра, то к вечеру его уже нет. Поэтому велик соблазн сделать суррогат с помощью специальных добавок и октаноповышающих присадок, например, из 92-го бензина сделать 95-й или разбавить Аи-92 бензином более низкого качества. И хотя в самой Москве вероятность этого крайне низка из-за жесткого контроля властей и самих нефтяных компаний, в области, польстившись на дешевизну, можно создать проблемы своему автомобилю.

— **Геннадий Васильевич, рекомендуете покупать бензин на заправках «Роснефти» в Москве, как компания гарантирует качество топлива?**

— Прежде всего на наших заправках в Москве и области, а их здесь у нас около 100, бензин абсолютно одинаков. Это высококачественный, соответствующий стандарту ЕВРО-3, высокооктановый бензин, привозимый «Роснефтью» с собственного Ачинского завода, и высококачественное дизельное топливо, приходящее с самарских заводов нашей компании. Сейчас это действительно лучший продукт в Московском регионе, поскольку изготавливается на оборудовании, постоянно проходящем модернизацию. Что самое важное: за счет того, что мы изготавливаем топливо на наших собственных заводах, храним на собственных нефтебазах и продаем на наших собственных заправочных комплексах, мы имеем возможность осуществлять непрерывный процесс контроля за топливом на всем пути движения от завода до заправки. В процессе перемещения бензина, а это не близкие расстояния и от Самары, и тем более от Ачинска, мы берем несколько проб качества топлива — и после слива из железнодорожных цистерн, и в процессе хранения на базах для контроля чистоты резервуаров, и непосредственно при сливе из бензовоза на АЗС. Особо отмечу: на нефтебазах «Роснефти» мы храним только свой бензин — он технологически не может быть смешан ни с каким другим топливом ненадлежащего качества. Таким образом, мы можем гарантировать контроль от производителя до пистолета заправочного комплекса.

— **А почему вы везете бензин из Ачинска? Это ведь не ближний край...**

— Во-первых, есть принципиальное решение руководства компании продавать в столице бензин самого высокого качества, производимого «Роснефтью». Во-вторых, сибирская нефть считается одной из лучших в мире, и она непосредственно перерабатывается в Сибири на Ачинском заводе, где установлено самое современное оборудование. Поэтому мы можем с уверенностью говорить нашим клиентам, что бензин, заливаемый ими на заправках «Роснефти», действительно имеет заявленное качество и соответствует жестким стандартам, принятым московским правительством. Теперь на всех наших заправках, на стендах, которые встречают клиентов, будет указано, что наше топливо имеет европейское качество и изготовлено в соответствии с жестким стандартом ЕВРО-3. А как вы знаете, что написано пером — не вырубишь топором. Мы готовы отвечать за качество нашего топлива перед каждым покупателем.

— **Как в компании организована обратная связь с клиентом? Как он может решить возникшие проблемы?**

— Компания «Роснефть» для своих клиентов с начала сентября открыла «горячую линию».

Позвонив по бесплатному телефону 8-800-200-10-70 в процессинговый центр «РН-Карт», осуществляющий информационную поддержку клиентов, можно задать вопрос, высказать свои претензии, пожелания и предложения. Данный телефон работает круглосуточно и принимает звонки из всех регионов России. Все обращения обрабатываются централизованно, а потом рассылаются по дочерним предприятиям. Так, с начала работы линии по Москве и области было получено 7255 звонков клиентов. В основном это звонки с целью получения информации. И только 78 звонков от общего количества составляют жалобы клиентов. Меры принимаются оперативно. В компании есть специальные сотрудники по урегулированию претензий; всем клиентам мы перезваниваем и проблемы, безусловно, решаются.

Кроме того, на каждом автозаправочном комплексе «Роснефти» есть так называемые «Уголки покупателя», где клиенты могут ознакомиться с сертификатами качества на все виды нашего топлива.

Если же у покупателя возникло желание проверить правильность налива бензина, на каждой станции есть мерный 10-литровый сосуд: по требованию клиента можно произвести контрольное измерение.

— **Геннадий Васильевич, расскажите о ценовой политике компании. Будет ли дальнейшее снижение цен на топливо?**

— Снижение цен на топливо происходит уже с начала осени. За последний месяц мы снизили цены достаточно существенно — высокооктановый бензин подешевел более чем на рубль, дизельное топливо — практически на два рубля. Однако следует помнить, что московский рынок очень емкий, спрос на бензин только растет и ценообразование диктуется рынком и этим спросом. Сегодня цены на бензин на АЗС «Роснефти» среднерыночные, при том что мы, как я уже говорил, продаем лучший бензин на рынке, и цена его не может быть низкой. Поэтому я призываю москвичей с целью минимизации расходов при отсутствии падения качества пользоваться нашей программой лояльности.

В апреле этого года «Роснефть» выпустила в обращение корпоративные топливные карты для юридических лиц и бессрочные карты лояльности для физических лиц, которые принимаются к обслуживанию во всех регионах присутствия компании.

Владельцам карт лояльности предлагается долгосрочная программа «Активная скидка», которая предоставляет клиенту дополнительные ценности в виде качественного сервиса, а также систему накопления бонусов для получения скидок. Карта принимается в 32 регионах России более чем на 2500 АЗС/АЗС «НК «Роснефть» и партнеров и дает возможность своему владельцу получать скидку на все виды топлива и товары народного потребления при оплате за наличный расчет или при безналичной оплате.

Потребитель, оплачивая топливо или сопутствующие товары с предъявлением карты лояльности на станциях и комплексах «Роснефти», получает бонусы, которые зачисляются на его текущий счет. Первого числа следующего месяца сумма бонусов определит скидку всего месяца. Одновременно с программой ежемесячных скидок на карте суммируются общие бонусы, и через шесть месяцев постоянного использования карты скидка клиента увеличится на призовую процент и станет постоянной на последующие полгода. При существующей цене на бензин автомобилист, заправляющийся чуть более 100 литров в месяц, даже не пользующийся дополнительными сервисами, может сэкономить около 70 копеек с литра. Суммарно активный клиент может сэкономить 5 процентов и дополнительно получить приятные персональные преимущества — это скидки в свой день рождения, «специальные часы или день» в праздники, за заправку «любимым» видом топлива, призы и подарки от компании на специальных акциях.

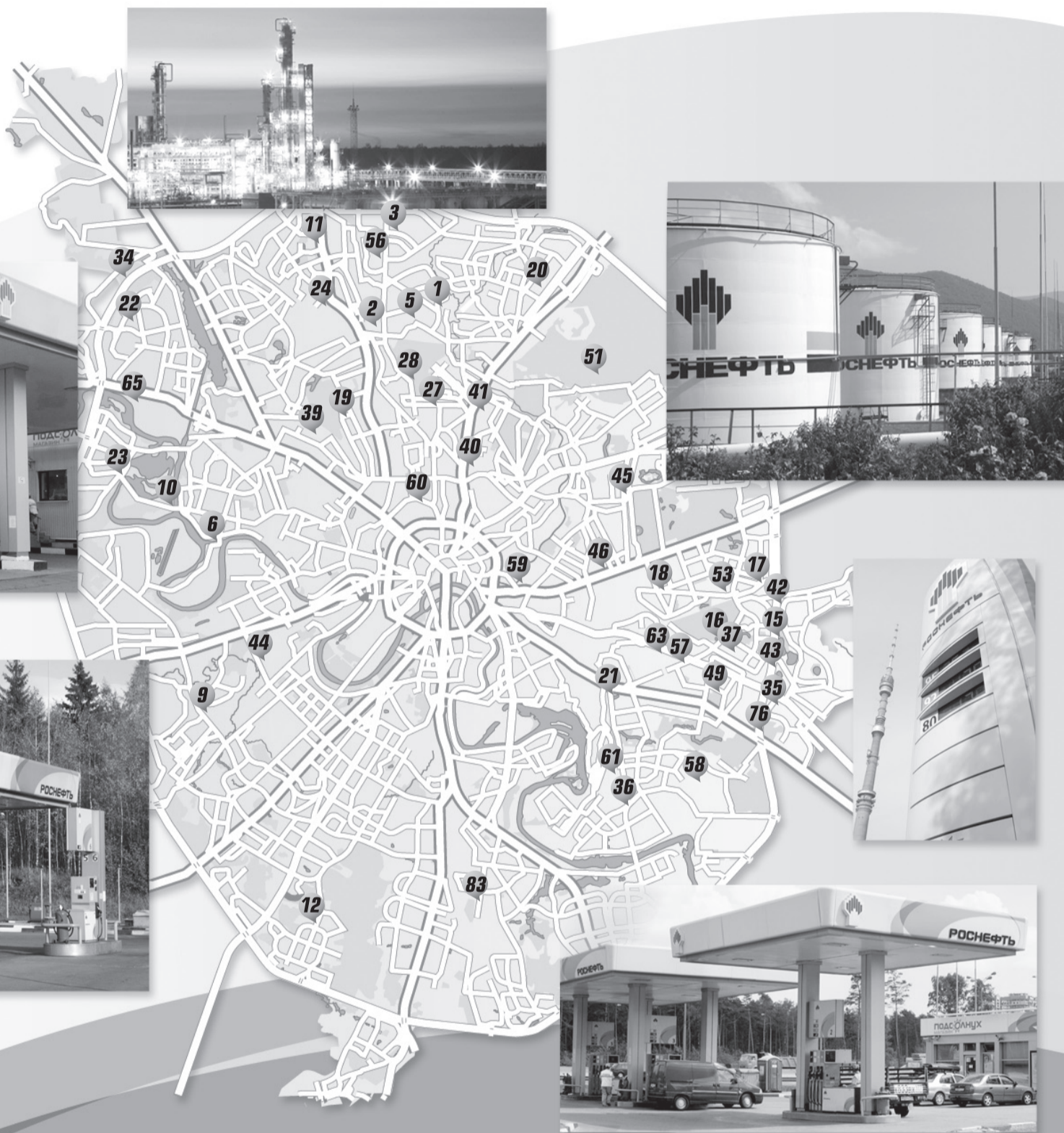
Управление информации ОАО «НК «Роснефть»



# ОТ ЗАВОДА ДО БЕНЗОБАКА – КОНТРОЛЬ НА ВСЁМ ПУТИ



РОСНЕФТЬ



## АВТОЗАПРАВОЧНАЯ СЕТЬ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ» в г. МОСКВЕ

АЗК № 1. Декабристов ул., д. 47б  
 АЗК № 2. Алтуфьевское шоссе, вл. 19  
 АЗК № 3. Пришвина ул., д. 6а  
 АЗК № 5. Березовая аллея ул., вл. 12, корп. 6  
 АЗК № 6. Нижние Мневники, вл. 62  
 АЗК № 9. Матвеевская ул., д. 7  
 АЗК № 10. Маршала Жукова пр-т, д. 61, стр. 2  
 АЗК № 11. Дубнинская ул., д. 52  
 АЗК № 12. Айвазовского ул., д. 2а  
 АЗК № 15. МКАД 6 км, внутр. сторона, вл. 4а  
 АЗК № 16. Аллея Первой Маевки, д. 13а  
 АЗК № 17. Фрязевская ул., д. 4а  
 АЗК № 18. Зеленый пр-т, д. 1  
 АЗК № 19. Яблочкова ул., д. 49а  
 АЗК № 20. Малыгина ул., вл. 2, корп. 1  
 АЗК № 21. Волгоградский пр-т, д. 42а  
 АЗК № 22. Героев Панфиловцев ул., д. 26, к. 5

АЗК № 23. Твардовского ул., 16, корп. 2  
 АЗК № 24. Дмитровское шоссе, д. 77а  
 АЗК № 27. Новомосковская ул., д. 17  
 АЗК № 28. Академика Королева ул., 12а  
 АЗК № 34. МКАД 81 км, внешняя сторона  
 АЗК № 35. МКАД 9 км, внешняя сторона  
 АЗК № 36. Люблинская ул., вл. 92  
 АЗК № 37. Паперника ул., д. 20  
 АЗК № 39. Тимирязевская ул., д. 38а  
 АЗК № 40. Проспект Мира, д. 94  
 АЗК № 41. Проспект Мира, д. 142  
 АЗК № 42. МКАД 5 км, вл. 6  
 АЗК № 43. МКАД 7 км, вл. 2  
 АЗК № 44. Минская ул., д. 2а  
 АЗК № 45. Вольная ул., д. 39  
 АЗК № 46. Серп и Молот пр., д. 56  
 АЗК № 49. ул. Академика Скрябина, д. 11

АЗК № 51. Пермская ул., д. 2  
 АЗК № 53. Мартеновская ул., д. 37а  
 АЗК № 56. Алтуфьевское шоссе, д. 37а  
 АЗК № 57. Рязанский пр-т, вл. 26, к. 2  
 АЗК № 58. Марьинский парк, вл. 53  
 АЗК № 59. Наставнический пер., д. 17  
 АЗК № 60. Новосущевская ул., д. 23  
 АЗК № 61. Полбина ул., д. 29  
 АЗК № 63. Стахановская ул., д. 5  
 АЗК № 65. Волоколамское шоссе, д. 79  
 АЗК № 76. МКАД 11 км, внутренняя сторона  
 АЗК № 77. г. Зеленоград,  
 Панфиловский пр-т, д. 6  
 АЗК № 79. Ярославское шоссе, д. 100  
 АЗК № 80. Ярославское шоссе, д. 141  
 АЗК № 83. Кавказский бульвар, д. 51/14

<http://www.rosneft.ru/>

117997 Москва, Софийская набережная, 26/1