

206

Протокол опроса адвокатом

Париж, Франция

«5» Февраля 2009г.

Опрос начал  
в 10 ч 00 мин,  
окончен  
в 12 ч 50 мин.

Адвокат Вадим Клювгант, регистрационный № 77/7698 в реестре адвокатов г. Москвы, удостоверение № 7755, выданное 06.02.2005 Главным управлением министерства юстиции Российской Федерации по г. Москве, в помещении Проспект Шамп Елизе 114, 75008 Париж опросил с его согласия лицо, предположительно владеющее информацией, относящейся к делу, по которому адвокат оказывает юридическую помощь гр-ну Ходорковскому Михаилу.

Опрашиваемое лицо:

- 1. Фамилия, имя, отчество: Жак Косьюско-Моризе (*Jacques Kosciusko-Morizet*)
- 2. Дата рождения: 20 июня 1943
- 3. Место рождения: [REDACTED]
- 4. Место жительства и (или) регистрации: [REDACTED]
- Телефон: [REDACTED]
- 5. Гражданство: Франция
- 6. Место работы или учебы: пенсионер
- Телефон: [REDACTED]
- 7. Паспорт или иной документ, удостоверяющий личность: [REDACTED]
- Сведения о себе подтверждаю \_\_\_\_\_

Участвующему лицу объявлено о применении технических средств: При подготовке данного документа адвокат использовал компьютер и принтер.

Перед началом опроса я ознакомлен со следующими нормами действующего законодательства Российской Федерации:  
п.2, ч.3 ст.6 ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» «адвокат вправе опрашивать с их согласия лиц, предположительно владеющих информацией, относящейся к делу, по которому адвокат оказывает юридическую помощь».  
ч. 1 ст.51 Конституции РФ «Никто не обязан свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников».  
ч.4 ст.56 УПК РФ «Свидетель вправе :1) отказаться свидетельствовать против самого себя и близких родственников, круг которых определен п.4 ст.5 УПК РФ».



204

При согласии дать пояснения, я предупрежден о том, что мои показания могут быть использованы в качестве доказательств по уголовному делу, в том числе и в случае моего последующего отказа от этих пояснений.

Вышеуказанные нормы законодательства мне понятны, разъяснены, показания буду давать добровольно.

Опрашиваемое лицо  
(подпись)

Лицо производящее опрос  
(подпись)

Иные участвующие лица:

Переводчик: \_\_\_\_\_ Наиля Курмашева

Адвокат со стороны опрашиваемого лица: Опрашиваемое лицо даёт показания без адвоката.

По существу заданных мне вопросов могу пояснить следующее:

Я прочитал краткое изложение обвинений, выдвинутых следствием против г-на Ходорковского и г-на Лебедева 3 февраля 2007 года, которое размещено в Интернете российской прокуратурой, и ознакомился с изменениями по состоянию на 29 июня 2008 года. Адвокаты г-на Ходорковского и г-на Лебедева предоставили мне перевод на английский язык обоих обвинений.

Я имею дипломы Парижской политехнической школы, Национальной школы гражданской авиации, Парижского института политологии и Массачусетского технологического института. С февраля 1998 года по декабрь 1999 года я работал руководителем Международного отделения в банке Credit Lyonnais. С 2000 года по 2006 год я работал руководителем и основным акционером парижской консалтинговой компании Kajis Sarl. Я был членом Советов директоров компаний Stelphia Asset Management, «Фонд «Кальчуга» и Alternative Leaders S.A.

Я впервые встретился с г-ном Ходорковским в начале 1998 года, когда работал в банке Credit Lyonnais. В то время многие западные банки предоставляли кредиты российским компаниям. Все эти банки признавали, что такие кредиты были сопряжены со значительным риском, поскольку в российских компаниях не было опыта руководства, и у банков не было уверенности в возможности обеспечить возврат средств в случае дефолта. Начиная с середины 90-х годов, Банк Credit Lyonnais был готов рассмотреть вопрос о предоставлении некоторым крупным российским нефтяным компаниям, таким как ОАО НК «Юкос» («Юкос»), ОАО «Лукойл» и ОАО «Сибнефть», пре-финансирования их экспортных отгрузок нефти крупным западным нефтяным компаниям, поскольку кредиты погашались бы из средств, имевших происхождение за пределами России. После определенной оценки рисков, а также оценки хозяйственной деятельности соответствующих компаний банк согласился пре-финансировать определенную часть их экспортных продаж. Я лично встречался с руководством Юкоса, ОАО «Лукойл» и ОАО «Сибнефть», а также некоторых других крупных российских экспортных компаний. В связи с этими кредитами я познакомился с их руководством и смог, соответственно, сравнить их деятельность.



208

Благодаря отношениям с Юкосом я примерно 3 или 4 раза в год встречался с господами Ходорковским и Лебедевым, а также иными высшими руководителями. Я имел с г-ном Ходорковским беседы относительно его задач и планов на будущее для Юкоса. В то время многие российские нефтяные компании по-прежнему отчасти функционировали так, как будто они все еще входили в состав государственного министерства, а не работали на открытом рынке. Например, слабой была внутренняя координация по общим службам и групповым закупкам. Господа Ходорковский и Лебедев делились со мной своим видением Юкоса как вертикально интегрированной нефтяной компании, построенной, по аналогии с крупнейшими международными нефтяными компаниями, на соответствующих уровнях эффективности и полной прозрачности. В 1997 году банк Credit Lyonnais возглавил консорциум банков, предоставивших Юкосу кредит в размере 500 миллионов долларов на приобретение мажоритарного пакета акций нефтегазовой холдинговой компании ВНК.

В 1998 году Саудовская Аравия повысила объемы нефтедобычи, и цены рухнули. Ближе к концу года мне позвонил Ходорковский и сказал, что Юкос не сможет своевременно погасить банку Credit Lyonnais кредиты из-за падения цен на нефть. При этом Юкос и остальные российские нефтяные компании были не единственными, кто оказался в этой ситуации. Помимо того, что нефтяные компании пострадали от падения цен на нефть, крах рубля в августе 1998 года оказал неблагоприятное воздействие на все российские предприятия.

В то время как многочисленные российские компании допускали дефолт по кредитам, г-н Ходорковский связался с нами заблаговременно и заявил, что хотел бы обсудить план реструктуризации, чтобы избежать дефолта и сохранить международную репутацию своей компании. Он и его команда встречались с представителями банка в Париже, и мы договорились реструктурировать займы и попытаться убедить остальных кредиторов пойти на реструктуризацию. В 1999 году началось оживление конъюнктуры цен на нефть, и план реструктуризации оказался успешным. Действия г-на Ходорковского в этой ситуации, а также его личная порядочность, произвели на меня хорошее впечатление. Этот эпизод стал важным «кирпичиком» в процессе формирования у меня доверия к г-ну Ходорковскому в течение последующих лет.

На меня также произвело впечатление то, что Юкос нанял Мишеля Сублена, опытного международного предпринимателя из компании Schlumberger Limited, на должность финансового директора. Это стало крупным шагом и четким сигналом того, что Ходорковский крайне серьезно относится к внедрению профессионализма и мирового опыта в Юкосе. Предоставление полномочий и доступа к финансовым документам компании международному финансовому эксперту с выдающейся репутацией было весьма позитивным. Приглашение в Юкос такого опытного специалиста как г-н Сублен еще раз подчеркнуло приверженность г-на Ходорковского модернизации и совершенствованию Юкоса.

Когда кризис, с которым столкнулись нефтяные компании, прошел, а рыночная цена на нефть вернулась к значению 20 долларов за баррель, я встретился с г-ном Ходорковским в октябре 1999 года и обсудил прогресс Юкоса. Приняв ранее в тот же год решение об уходе из Credit Lyonnais, я уведомил г-на Ходорковского, что покидаю банк, и, разумеется, обеспечу плавную передачу дел. Несколькими позже г-н Сублен спросил, буду ли я заинтересован в том, чтобы войти в Совет директоров Юкоса.



209

Я навел справки о последствиях пребывания в составе Совета директоров российской компании, посоветовался с друзьями, которые отнеслись к этой идее негативно. В январе 2000 года у меня состоялся обстоятельный разговор с г-ном Ходорковским. Я объяснил ему, что мое вхождение в Совет директоров Юкоса будет иметь смысл только в том случае, если я смогу внести реальный вклад в работу по превращению Юкоса в профессиональную компанию западного типа. Я четко заявил Ходорковскому о том, что этот сценарий реализуется только в том случае, если у него имеются как полномочия, так и желание выполнить такую работу. Я заявил ему, что не хочу уходить из Совета через несколько месяцев по причине крупных разногласий. В принципиальном плане я всегда отстаивал повышенную гласность и прозрачность. Такая политика помогает компании в плане внутренней дисциплины, корпоративного имиджа, а также внушает уверенность аналитикам и инвесторам. Г-н Ходорковский ответил, что он твердо решил превратить Юкос в эффективное вертикально интегрированное предприятие. Он обсудил пути достижения этой цели и подчеркнул необходимость привлечения кадров с большим опытом и компетенцией в сфере международных требований к механизмам финансового контроля, отчетности и аудита, которые были бы твердо привержены принципу прозрачности.

Я был убежден, что у г-на Ходорковского была как решимость, так и власть для достижения своих целей. Кроме того, я высоко ценил Мишеля Сублена. Таким образом, я вошел в Совет директоров Юкоса в июне 2000 года совместно с Бернаром Лозе и Раджем Гуптой. В то время Совет директоров находился в переходном состоянии, поскольку прежний Совет директоров, состоявший из исполнительных руководителей Юкоса, был, как говорил г-н Ходорковский, органом для автоматического утверждения решений. Включение в состав Совета независимых зарубежных директоров и формирование при Совете комитетов под их председательством быстро трансформировало работу Совета. Все это способствовало обсуждениям и дискуссиям в рамках культуры командной работы, причем общая цель состояла в централизации контроля и повышении экономической эффективности во всех областях.

Данное изменение было резким и быстрым, при этом сначала оно вызвало сопротивление со стороны сильных личностей с устоявшимися привычками из числа российских руководителей. Г-н Ходорковский ожидал такого отпора и полностью поддержал работу по преобразованию компании. Руководство относилось с полным пониманием ко всем моим просьбам и оказывало содействие в сжатые сроки. Эти и иные изменения привели к тому, что Совет стал более активным органом и в гораздо меньшей степени органом для автоматического утверждения решений. Данные усилия и другая деятельность на всех участках деятельности компании также оказали весьма положительное воздействие. Такая работа получила признание рыночных аналитиков. Юкос увеличил свою рыночную капитализацию и даже на короткое время обогнал в этом отношении ОАО «Газпром».

После вхождения в Совет директоров я стал лучше понимать важность роли, которую г-н Сублен играл в качестве финансового директора в выживании и возрождении Юкоса после проблем конца 1990-х годов, а также поддержки его усилий со стороны г-на Ходорковского. Г-н Сублен сразу осознал необходимость в том, чтобы знать и быть в состоянии отслеживать денежные потоки и тем самым централизовать управление ликвидностью. В качестве финансового директора он делал упор на управление денежными средствами и ликвидностью, то есть на то, какие виды деятельности обеспечивали поступление денег, где находились и куда инвестировались деньги, и каким образом они должны были распределяться для достижения максимальной экономической эффективности. Его усилия, при поддержке Совета директоров, были весьма успешными.



210

Он продолжал вносить вклад и после ухода с поста финансового директора, поскольку вошел в Совет директоров и был председателем Комитета по финансам.

Весьма впечатляло, что всего лишь через несколько лет после того, как г-н Ходорковский встречался со мной в Париже в штаб-квартире Credit Lyonnais для разрешения ситуации с предстоящим дефолтом Юкоса, а многие в банковском сообществе рассматривали его и Юкос как партнеров с неприемлемо высоким уровнем риска, сообщество финансовых аналитиков уже аплодировало Юкосу и г-ну Ходорковскому. Например, Леонид Мирзоян, на тот момент вице-президент Deutsche Bank, заметил: "Во многих отношениях ЮКОС опережает своих конкурентов. Если взять, например, Лукойл, недавно достигнутые результаты по GAAP большой разницы не делают, поскольку они не опубликовали полный текст отчета. Среди российских нефтяных компаний Татнефть и ЮКОС являются лидерами по нынешнему состоянию корпоративного управления. ЮКОС имеет преимущество по дивидендам []. Главная проблема для ЮКОСа – это то, насколько ему удастся поддерживать высокие стандарты корпоративного управления, особенно в условиях менее благоприятной рыночной конъюнктуры». В других аналитических отчетах таких компаний, как ING, Ренессанс Капитал, Brunswick UBS и Merrill Lynch, руководству Юкоса также были даны высокие оценки за блестящую деятельность и экономическую эффективность, особенно за централизацию управленческого контроля, снижение издержек и предоставление общих служб для все дочерних компаний Юкоса. Кроме того, г-н Ходорковский получал награды за свои достижения в бизнесе и за свое видение.

Помимо централизованного контроля за денежными средствами и финансовой отчетностью, руководство и Совет директоров продвигали и иную практику операционной деятельности, которая применялась Юкосом для повышения экономической эффективности и достижения максимальной прибыли. Например, в Юкосе делался упор на плановое бурение и привлечение международных нефтесервисных компаний, обладавших значительной компетенцией. Хотя это привело как к большей эффективности, так и к повышению прибыли, достигнуто это было не без несогласия со стороны некоторых руководителей. Во многом данный подход был необычен и непонятен местным управленцам старого стиля, которые никогда прежде не работали в системе свободного рынка и имели привычку принимать производственные решения и тратить имеющиеся средства бесконтрольно. Например, бурение скважин велось для создания рабочих мест и не основывалось на подтвержденных запасах либо ожидаемой добыче.

Совет директоров не всегда соглашался с рекомендациями г-на Ходорковского и руководства, особенно в сфере крупных приобретений. В этих случаях соответствующие вопросы свободно обсуждались, и та или иная сторона зачастую меняла свою позицию. Например, первоначально я был обеспокоен слиянием с Сибнефтью и поднял этот вопрос перед г-ном Ходорковским на совещании. Выслушав его объяснения, я изменил свою позицию и поддержал эту сделку. Случались и противоположные ситуации, например, когда Комитет по финансам занял негативную позицию в отношении проекта по приобретению активов за пределами России. Г-н Ходорковский был верен своему слову и не хотел, чтобы Совет был пассивным. Обсуждения между членами Совета и руководителями компании не носили конфронтационного характера. Скорее, решения становились результатом формирования консенсуса. Этим подходом Юкос был обязан тону, заданному г-ном Ходорковским, и его открытостью и готовностью слышать различные точки зрения и брать на вооружение новую, более качественную практику.

«Лукойл» и «Сибнефть» часто заявляли о том, что являются самыми современными, прозрачными российскими нефтяными компаниями. Имея опыт работы с обеими



211

компаниями, могу сказать, что ни одна из них не функционировала на достигнутых Юкосом уровнях и не проявляла той же приверженности корпоративному управлению и прозрачности. Применительно к «Сибнефти», хотя эта компания говорила о независимых директорах, корпоративном управлении и комитетах при Совете директоров, их роль была ограниченной. Как минимум один раз «Сибнефть» осуществила распределение «специальных дивидендов» в пользу мажоритарного акционера, не выплатив его миноритариям. Такие действия невозможно было себе представить в Юкосе, и г-н Ходорковский никогда бы их не поддержал. «Лукойл» много раз заявлял о подготовке финансовой отчетности согласно GAAP, однако откладывал ее.

Возможно, лучший комплимент достижениям Юкоса заключается в том, что название этой компании стало в российских деловых кругах глаголом – понятие «юкосизировать» компанию превратилось в синоним достижения экономической эффективности за счет использования профессионального руководства и международных стандартов. Юкос был готов идти на трудные решения и сосредотачиваться на долгосрочном росте и доходе от инвестиций, равно как и на достижении краткосрочного полезного эффекта. Таким образом, Юкос стал одним из лидеров отрасли в России и более экономически эффективной компанией за счет корпоративного управления и прозрачности. Результаты оказались выгодными для всех – акционеров, руководства и работников.

#### Комитет по аудиту

Я возглавил Комитет по аудиту Совета директоров Юкоса, когда он был создан в июне 2000 года. В июле 2000, в результате длительных усилий под руководством г-на Сублина, Юкос подготовил консолидированную отчетность в формате GAAP. Это стало значительным шагом к достижению соответствия Юкоса международной практике и привело к повышению стоимости акций Юкоса на 50%. В конечном счете, мы стали первой российской нефтяной компанией, готовившей ежеквартальную отчетность в формате GAAP. Кроме того, мы внедрили меры внутреннего контроля, а также требования к внутреннему аудиту и отчетности согласно описанному ниже, см. стр. 7-8. Результаты оказались положительными и не заставили себя ждать.

Комитет по аудиту разработал и представил Совету директоров рекомендации по внутренней отчетности, по внутренним и внешним мерам контроля, а также по проверке хозяйственной деятельности Компании. Мы рассмотрели деятельность Ревизионной комиссии компании и разобрались с Положением о Ревизионной комиссии. Кроме того, мы также рассмотрели деятельность аудитора Компании – ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» («PwC»), включая оплату их аудиторских услуг. Мы также участвовали в выборе аудиторов и утверждении Советом директоров условий договора с ними. Основными точками контакта между комитетом и руководством Компании были председатель Правления и финансовый директор, с которыми мы встречались перед каждым общим заседанием Совета директоров. Мы также встречались или, в зависимости от обстоятельств, поддерживали связь с иными соответствующими управленцами.

Помимо меня самого, членами Комитета в 2001 году были Юрий Голубев и Алексей Конторович. На заседаниях регулярно присутствовали Даг Миллер и Энрике Муньос, представлявшие PwC, а также члены правления Юкоса, в том числе: Мишель Сублин (когда он еще был финансовым директором), Брюс Мизамор (когда он стал финансовым директором), Петр Золотарев, руководитель отдела консолидированной финансовой отчетности и планирования в финансовом управлении Юкоса, Елена Бриткова из управления внутреннего аудита, а также секретарь комитета Елена Малиновская.



212

В 2002 году членами Комитета по аудиту были Радж Гупта, Алексей Конторович и я. На заседаниях регулярно присутствовали Даг Миллер, Джордж Граматке и Кит Рауден, представлявшие PwC, а также руководители Юкоса: финансовый директор Брюс Мизамор, финансовый контролер (главный бухгалтер) Франк Ригер, председатель управления внутреннего аудита Галина Антонова, руководитель управления консолидации Людмила Сахарова, Елена Бриткова из управления внутреннего аудита, а также секретарь комитета Юлия Жердева.

В 2003 году членами Комитета были Радж Гупта, Алексей Конторович и я. Позже в 2003 году к нам присоединился новый член Совета директоров Франсуа Букле. На заседаниях регулярно присутствовали Даг Миллер и Кевин Конноли из PwC, к которым впоследствии присоединился Дон Кингсли. В число руководителей и сотрудников Юкоса, присутствовавших на заседаниях в 2003 году, входили финансовый директор Брюс Мизамор, контролер Франк Ригер, руководитель управления внутреннего аудита Галина Антонова, руководитель управления консолидации Людмила Сахарова, Елена Бриткова из управления внутреннего аудита, а также секретарь комитета Юлия Жердева.

Я лично готовил повестки дня каждого совещания, обычно после общения с остальными членами Комитета и по получении от фирмы PwC предложений по пунктам повестки дня. Если кто-либо из лиц, которые должны были присутствовать на совещаниях, включая партнеров из PwC и сотрудников Юкоса, не могли на них присутствовать, они должны были получить официальное разрешение.

Первоначально консолидированную финансовую отчетность Юкоса согласно US GAAP готовили, главным образом, консультанты из PwC при ограниченном участии бухгалтерии Юкоса. Поэтому одним из первых мероприятий Комитета стало развитие потенциала собственного бухгалтерского управления Юкоса. Сотрудники Юкоса, ответственные за консолидированную финансовую отчетность, регулярно присутствовали на заседаниях Комитета и отчитывались о ходе своей работы. Например, в феврале 2001 года начальник управления консолидированной финансовой отчетности и планирования ООО Юкос-Москва Петр Золотарев присутствовал на наших заседаниях и отчитывался по этапам подготовки финансовой отчетности за 2000 год. Согласно графику, эта работа должна была быть завершена в июне 2001 года; при этом бухгалтерское управление Юкоса выполняло преобладающую часть работы с учетом процедур и установок, сформулированных PwC. PwC также проверяла отчетность в качестве внешних консультантов.

В то время Юкос опережал своих российских конкурентов в плане объявления годовых результатов, однако по-прежнему далеко отставал от западных нефтяных компаний, которые обычно объявляли свои результаты примерно в феврале. Наша задача заключалась в том, чтобы сократить задержку при публикации результатов. Я просил руководство ускорить закрытие российской отчетности, а также проведение юридического и налогового анализа. В 2002 году мы опубликовали годовые результаты на месяц раньше их публикации в предшествующие годы.

Еще одной темой, которая регулярно рассматривалась на заседаниях Комитета, было выполнение предшествующих рекомендаций. Одним из первых основных вопросов, рассмотренных Комитетом по рекомендации PwC, стало создание интегрированной системы финансовой отчетности и информации. PwC рекомендовала Юкосу разработать пятилетний план по обеспечению постепенного улучшения качества данных, предоставляемых для управленческих решений по годам. В начале 2001 года Петр



213

Золотарев представил такой пятилетний план на Комитете по аудиту. (Копия Протокола заседания Комитета по аудиту от 8 февраля 2001 года прилагается как Приложение 1).

Как я припоминаю, в связи с подготовкой и аудитом консолидированной финансовой отчетности за 1999 год фирма PwC определила несколько направлений для совершенствования в связи с централизацией казначейских функций, а также представила рекомендации о том, как этого добиться. Например, PwC отметила, что функции управления денежными средствами и управления рисками в международных операциях, которые выполняло Казначейство (возглавляемое Андреем Леоновичем), были отделены от функций управления денежными средствами и управления рисками по операциям внутри страны, которыми занималось Управление контроллинга (во главе с Владом Кузьменковым). PwC рекомендовала централизовать управление и контроль в этой области. Аналогичным образом, управление долгом в разрезе отечественных банков осуществлялось не тем подразделением, которое занималось управлением долгом применительно к зарубежным банкам. PwC также посоветовала централизовать управление долгом. PwC проинформировала нас об отсутствии системы прогноза денежных потоков и управления кредитными рисками в отношении компаний на местах, а также о том, что управление дебиторской и кредиторской задолженностью компаний на местах было раздроблено и требовало централизации.

В ответ на это Комитет представил рекомендации Совету директоров, который, в свою очередь, поручил Правлению решить эти вопросы. Мы пояснили, что для этого потребуются официальное оформление отношений между Правлением и дочерними предприятиями в отношении функций, указанных в предыдущем параграфе. Кроме того, компании нужно было разработать регламент по управлению и контролю за финансовыми операциями всех вновь учрежденных дочерних компаний во избежание проблем, возникающих из-за недостаточной координации.

В 2001 и 2002 годах фирма PwC также проинформировала нас, что Юкос не хеджирует ценовые риски. В ответ мы рекомендовали получить заключения других консультантов о том, обязательно ли проводить хеджирование, а если да, то какие рекомендации с нашей стороны следует представить руководству по разработке необходимой политики. Консультанты пояснили, что большинство крупных международных нефтяных компаний не хеджирует ценовые риски применительно к собственной добыче. Мы предоставили соответствующую информацию Совету директоров, который, в свою очередь, предоставил ее руководству. В соответствии с этим, руководство Юкоса приняло решение не заниматься хеджированием. Однако Казначейство, как я припоминаю, подготовило проект предлагаемых опционов и форвардных контрактов на случай, если впоследствии руководство все же примет решение о хеджировании ценовых рисков. Насколько я припоминаю, в конце 2000 года Казначейство Юкоса провело пробную сделку, чтобы опробовать технологию хеджирования.

Мое взаимодействие с людьми из PwC не ограничивалось заседаниями Комитета по аудиту. Время от времени я проводил с ними неофициальные встречи, чтобы узнать, как они оценивают ход дел в Юкосе. Кроме того, в соответствии со стандартной международной практикой, на всех заседаниях Комитета по аудиту мы включали дискуссию с PwC без руководства Юкоса, чтобы PwC могла независимо предложить комментарии непосредственно вниманию членов Комитета.

Фирма PwC была не единственным внешним консультантом, привлеченным Юкосом для составления рекомендаций по улучшению финансового контроля и отчетности. По рекомендации Комитета и Совета директоров, руководство привлекло фирму Ernst &



214

Young для анализа ключевых функций аудита в Юкосе. Аналогичным образом, фирма KPMG провела анализ и представила рекомендации по стандартизации процедур, а также анализ существующих узких мест в подготовке бухгалтерской отчетности и иных функциях внутреннего учета.

### **Взаимодействие Комитета по аудиту и Совета директоров с PwC**

Когда в июне 2000 года я вошел в Совет директоров, фирма PwC плотно занималась Юкосом. Например, представители PwC всегда приглашались на заседания Комитета по аудиту и реально присутствовали на них. В связи с каждым заседанием я созывал «административное совещание», на котором члены Комитета встречались только с представителями PwC. Такие совещания являются обычной практикой и дают аудиторам компании возможность общаться с Советом напрямую, обсуждая любые вопросы, которые они хотели бы затронуть без участия в дискуссии руководства компании. Ни разу в ходе совещания PwC не обозначала никаких отдельных вопросов или предметов для озабоченности. Я взаимодействовал главным образом с Дагом Миллером и его старшим партнером Джорджем Граматке, с Доном Кингсли, а позже с Майком Кубиной. За все время моего взаимодействия с PwC никто из этой фирмы никогда не поднимал никаких проблемных вопросов. В 2002 году PwC начала распространять среди членов Комитета документ под названием «Нововведения для комитетов по аудиту в 2002 году».

Общепринятыми стандартами бухгалтерского учета требуется, чтобы внешние аудиторы доводили до комитета по аудиту определенные позиции, связанные с проводимой ими аудиторской проверкой. Хотя такие сообщения могут предоставляться в устной или письменной форме, фирма PwC приняла решение представлять их в письменном виде для подшивки в дела нашего Комитета. (Копия письма PwC на имя Жака Косьюско-Моризе от 19 июня 2001 года прилагается как Приложение 2). Что касается учетной политики, аудиторы информировали нас о первоначальном выборе и изменении существенных элементов учетной политики либо об их применении, о методах, применяемых для учета значительных необычных сделок, а также о воздействии значительных элементов учетной политики в спорных или нарождающихся областях, по которым отсутствуют авторитетные руководящие документы. Кроме того, они также должны были информировать нас о процессе, который используется руководством при формировании особо чувствительных бухгалтерских оценок, равно как и об основаниях для сделанных аудиторами выводов относительно обоснованности этих оценок.

По итогам проведенного фирмой PwC аудита консолидированной финансовой отчетности за 2001 год PwC довела до моего сведения некоторые вопросы. В частности, Джордж Граматке поднял вопрос о воздействии учетной политики компании по отражению отложенных налогов на неперечисленную прибыль дочерних предприятий. При принятии этой политики руководство в значительной степени может быть обоснована в суждения. Граматке заверил меня, что позиция компании о бухгалтерском учете, а соответствии с существующими директивными документами о бухгалтерском учете, а также о том, что данный режим основан на планах руководства по перечислению в Юкос прибыли консолидированных дочерних предприятий. Далее он проинформировал меня о том, что если планы руководства изменятся, то воздействие на консолидированную финансовую отчетность компании будет существенным.

Фирма PwC также должна была, в соответствии с собственными стандартами, сообщать нам обо всех значительных корректировках по итогам аудита независимо от того, отражались ли они юридическим лицом. В 2001 году фирма PwC отметила, что Юкос по-прежнему испытывал определенные сложности с подготовкой



215

консолидированной финансовой отчетности. PwC отнесла эти трудности на счет ограниченных возможностей информационных систем, а также кадровых ограничений.

Фирма PwC также должна была сообщать если, по ее мнению, руководство компании не выполняло своих обязанностей по поддержанию принятых компанией принципов бухгалтерского учета. PwC неизменно заверяла нас в соответствии учетной политики и ее применения, а также отсутствии проблем с ясностью и полнотой консолидированной финансовой отчетности, включая раскрытие информации. Аудиторы также должны были сообщать нам обо всех затруднениях, с которыми они столкнулись при проведении аудиторской проверки. Как я припоминаю, в 2001 году, за исключением некоторых случаев необходимости совершенствования отчетности в международных дочерних предприятиях компании, PwC не сообщала о таких затруднениях. Они поясняли, что испытываемые ими сложности вызваны отсутствием централизованного контроля за функциями учета и отчетности в зарубежных дочерних предприятиях. Это объяснялось, главным образом, тем фактом, что зарубежные трейдинговые и финансовые/казначейские компании находились в различных юрисдикциях, где действовали разные требования по отчетности. И хотя все такие компании подвергались регулярным аудиторским проверкам со стороны независимых внешних аудиторов, PwC рекомендовала Юкосу установить единые контрольные механизмы в отношении всех компаний, особенно в том, что касалось контроля функций финансов и учета. Существовавшая практика задерживала подготовку консолидированной финансовой отчетности Юкоса, поскольку все зарубежные дочерние предприятия, указанные PwC, входили в консолидационный периметр Юкоса. В результате, Комитет рекомендовал Совету упорядочить контроль за функциями учета и отчетности в зарубежных дочерних предприятиях. Совет согласился с этой рекомендацией и представил ее руководству.

В частности, Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров постановление о том, чтобы руководство выделило необходимые ресурсы на установление единого контроля над финансовыми и учетными функциями во всех компаниях Юкоса, а Совет директоров утвердил. Руководство Юкоса ускорило работу по этому проекту; к середине 2003 года технические системы обрели окончательную конфигурацию, а осенью 2003 года была внедрена единая система бухгалтерского учета. (Копии Протоколов заседаний Комитета по аудиту в 2003 году прилагаются как Приложение 3).

Комитет признал, что казначейский и бухгалтерский контроль в отношении зарубежных компаний важен, и они были включены в консолидированную финансовую отчетность. По предложению Раджа Гупты и при моей поддержке мы также рекомендовали Совету директоров, чтобы с 2004 года международные компании представляли отчетность согласно тому же месячному и квартальному графику, что и отечественные компании.

В соответствии со своими стандартами аудита, Фирма PwC должна была также сообщать нам обо всех существенных недостатках в структуре или действии мер внутреннего контроля, которые становились ей известны в ходе аудита. Например, как отметил в своем письме Джордж Граматке, PwC «не имела подлежащих указанию в отчетности условий, а также существенных слабых мест, о которых следовало бы сообщить в связи с аудитом». Фирма PwC рассматривала внутренний контроль Компании над финансовой отчетностью с целью определить характер, сроки и охват аудиторских процедур, необходимых для вынесения ее заключения по консолидированной финансовой отчетности. Они были обязаны сообщать о любых существенных недостатках, связанных с внутренним контролем за финансовой отчетностью. PwC никогда не сообщала о подобных существенных недостатках.



216

Как любой внешний аудитор, PwC также обязана была сообщать обо всех незаконных действиях, существенных ошибках, а также признаках наличия хищений и злоупотреблений, выявленных в ходе их аудиторских проверок. В частности, от PwC требовалось сообщать Комитету по аудиту о любых случаях хищений и злоупотреблений с участием высшего руководства, а также о хищениях и злоупотреблениях (будь то со стороны высшего руководства или иных сотрудников), ведущих к существенному искажению информации в консолидированной финансовой отчетности. Все эти годы фирма PwC письменно заверяла нас, что ей неизвестно о каком-либо подобном хищении или злоупотреблении.

Руководство Юкоса отвечало за предоставление аудиторам своевременного доступа ко всем оригиналам бухгалтерских документов и сопутствующей информации компании, а также к носителям информации из числа сотрудников компании в ответ на запрос аудиторов. Как это требуется общепринятыми в Соединенных Штатах стандартами аудита, фирма PwC наводила у руководства и других лиц конкретные справки о заявлениях и информации, содержащихся в консолидированной финансовой отчетности, а также о действенности внутреннего контроля за финансовой отчетностью. В соответствии с US GAAP, фирма PwC должна была получать от определенных членов руководства письменные заявления относительно аудированной консолидированной финансовой отчетности. Эти письма готовились с помощью сотрудников PwC. Кроме того, PwC направляла проекты своих заключений и рекомендаций, а также предлагала мне и финансовому директору представить свои замечания, до официального вынесения своих заключений.

Фирма PwC должна была сообщать Комитету по аудиту о расхождениях с руководством по вопросам, которые по отдельности или в совокупности могли бы иметь существенное значение для консолидированной финансовой отчетности Компании. Все эти годы PwC заверяла нас, что таких разногласий не возникало.

Комитет по аудиту также рассматривал вопросы, связанные с оплатой услуг аудитора. Хотя мы не занимались собственно счетами, нас подробно информировали обо всей работе, проводимой аудиторами компании. Например, помимо обычных аудиторских услуг, фирма PwC оказывала регулярные услуги бухгалтерского консалтинга в Москве, на Кипре и в других местах, по мере необходимости. PwC также оказывала услуги по поддержке сделок и проведению комплексной юридической проверки [due diligence], главным образом в связи с процессами слияний и поглощений. Конечно же, PwC оказывала и разнообразные консалтинговые услуги: в Москве, например, PwC участвовала во внедрении системы СОФИ, консультировала по внутреннему аудиту в сфере разведки и добычи, предоставляла консультации по системе РПЗ (разрешения на производство затрат), а также сопоставительному анализу бизнес-процессов; в Лондоне эта фирма предоставляла консультации по вопросам британских пенсий. Последний, но немаловажный момент заключается в том, что на протяжении всех этих лет фирма PwC активно предоставляла услуги налогового консалтинга. Во время моего пребывания в Совете директоров фирма PwC оказывала услуги, как она их называла, «по международной налоговой структуризации и консалтингу» и предоставляла консультации по налоговой практике в Швейцарии, консультируя дочернюю компанию Юкоса в Женеве. Они также давали консультации по фонду акционерных опционов для работников.

Я знаком с заявлениями, о которых сообщалось в СМИ и на Интернет-сайтах, относительно нынешней позиции фирмы PwC, согласно которой Юкос предоставил ей



2/14

дезинформацию, что побудило ее отозвать подготовленную ею аудированную финансовую отчетность. Я считаю этот перелом в позиции совершенно неискренним и полностью противоречащим действиям данной фирмы за время моего взаимодействия с ней. Во время моего пребывания в Совете директоров, PwC никогда не выступала с отрицательными заявлениями о Юкосе либо его операционной деятельности, никогда не поднимала никаких вопросов и не высказывала никаких опасений, помимо обычных предположений о внесении улучшений, никогда не жаловалась на получение ненадлежащей или неполной информации. Основываясь на моих контактах с PwC, могу сказать, что эта фирма была полностью убеждена в том, что выбранный Юкосом курс был надлежащим, законным и существенно превышавшим обычную практику большинства российских компаний. Более того, по многим направлениям эта фирма была, по существу, партнером Юкоса, предоставляя стратегические рекомендации в качестве консультанта, а также услуги внешнего аудита. Это особенно относилось к сфере минимизации налогов и финансовой отчетности. Фирма PwC знала все, установила значительные меры аудиторского контроля и была основным внешним консультантом Комитета по аудиту. PwC заявляла, что была во всех смыслах совершенно удовлетворена своим взаимодействием с Юкосом, а также достигнутым благодаря этому прогрессом.

Например, представители PwC заявляли мне, что вопрос о «договоре с менеджерами» на деле является техническим моментом по GAAP, и что он уже решен. Их недавние заявления полностью противоречат их прежнему поведению, а также устным и письменным заявлениям во время моего пребывания в Совете директоров Юкоса и в Комитете по аудиту Юкоса. Я не хочу рассуждать о причинах таких заявлений, однако считаю их крайне опасными и вредными для репутации PwC, для аудиторской профессии в Москве и для доверия к деловой среде в России со стороны зарубежных аудиторий.

#### **Надзор Комитета по аудиту за мерами контроля во внутреннем аудите**

Когда я был председателем Комитета по аудиту, Юкос также взял на вооружение расширенную практику внутреннего аудита и получил пользу от нее. Мы продолжали работу над обеспечением более профессионального и дисциплинированного соблюдения политики компании. Естественно, что эти усилия, ставшие серьезным изменением корпоративной культуры, наталкивались на некоторое сопротивление, однако г-н Ходорковский обеспечил полную поддержку внедрению этой стандартной международной практики корпоративного управления.

Управление внутреннего аудита регулярно направляло мне свои наиболее существенные отчеты, которые затем рассматривались всеми членами Комитета и обсуждались на регулярных заседаниях Комитета. Комитет также ввел практику, согласно которой управление внутреннего аудита в начале года подавало годовой план предстоящих аудиторских проверок, а на каждом заседании Комитета представляло краткую сводку о том, что уже сделано. К 2003 году качество отчетов со стороны комитета по внутреннему аудиту улучшилось, а члены комитета стали считать их информативными и полезными. Кроме того, в начале 2003 года управление внутреннего аудита изменило формат своего отчета, который был адаптирован по примеру аналогичных отчетов, подготовленных в компании Schlumberger Limited, после поездки сотрудников из управления внутреннего аудита во Францию для обмена опытом со своими коллегами. В новом формате содержалось трехстраничное рабочее резюме, а затем давались подробности о прошедших аудиторскую проверку областях деятельности. Например начальник управления внутреннего аудита Галина Антонова направляла мне материалы, относящиеся к внутреннему аудиту различных предприятий компании, таких



218

как буровые предприятия, нефтегазодобывающие предприятия, нефтеперерабатывающие заводы, торговые дома и автозаправочные станции (розничная продажа нефтепродуктов).

Ревизионная комиссия, представлявшая собой еще одно подразделение внутреннего контроля, была сформирована в соответствии с Законом «Об акционерных обществах». В соответствии с Уставом Юкоса, члены Ревизионной комиссии регулярно информировали Комитет по аудиту о своей деятельности и координировали ее с ним.

### Расширенная программа АДР

В 2002 году Юкос начал подготовку к листингу АДР III уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже. Я поддержал идею расширения Юкосом своего присутствия на западных рынках капитала, однако у меня были определенные опасения на предмет стоимостной эффективности листинга на Нью-Йоркской фондовой бирже. В июле 2003 года, с целью попытаться внести вклад в принятие оптимального для компании решения, я письменно обратился к г-ну Ходорковскому, поделившись своим мнением о данном проекте. Я отметил, что программа размещения АДР III уровня являлась достижимой, поскольку Юкос выпускал отчетность согласно GAAP, и компания выиграла бы от доступа к крупнейшему в мире финансовому рынку. Листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже представлялся логичным шагом в рамках усилий г-на Ходорковского с целью продемонстрировать прогресс Юкоса в сфере корпоративного управления и финансовой прозрачности. Я также затронул ряд возможных неблагоприятных моментов в связи с листингом на Нью-Йоркской фондовой бирже. В частности, я отметил большой объем документации, а также повышенную уязвимость Юкоса в связи с листингом перед судебными исками в США со стороны существующих и возможных врагов Юкоса (корпоративный шантаж, коллективные иски и т.д.). Более того, я отметил, что после дела Елгон и охватившей США истерии 2001-2002 годов в связи с корпоративным поведением и регулированием, правительство Соединенных Штатов и Нью-Йоркская фондовая биржа приняли обременительные правила и требования к отчетности. Я связался с несколькими крупными европейскими группами в промышленно-финансовой сфере, которые были знакомы с ситуацией в США, чтобы ознакомиться с их мнением. К моему удивлению, они высказались о листинге в Нью-Йорке более негативно, чем я ожидал.

В частности, финансовый директор группы, которая прошла процесс листинга в Нью-Йорке, заметил: «Наш листинг был ошибкой: слишком много головной боли, недостаточно преимуществ». Генеральный директор одной финансовой группы отметил: «С новыми нормами ситуация не под контролем. Лучше получить листинг в Лондоне и/или в системе Евронекст (Париж, Брюссель, Амстердам)». (Копия сообщения по электронной почте от Жака Косьюско на имя Михаила Ходорковского от 25 июля 2002 года, Тема: АДР третьего уровня прилагается как Приложение 4).

Г-н Ходорковский признавал, что листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже потребует большего раскрытия информации и более весомого нормативного бремени на нескольких уровнях. Требования о раскрытии информации касались его не только как председателя правления, но также и как акционера Группы Менатеп, поскольку расширенный листинг АДР налагал бы значительные требования по раскрытию информации также и на мажоритарного акционера. Несмотря на такое бремя, он категорически настаивал на получении листинга в Нью-Йорке. Таким образом, у Следственного комитета нет фактических оснований для прямых или косвенных утверждений о том, что Юкос не стал добиваться выпуска расширенных АДР по причине того, что Ходорковский опасался, что при этом выявится ненадлежащее поведение с его стороны. Он был самым активным сторонником данного проекта.



## Реакция Совета директоров на атаки против Ходорковского, Лебедева и Юкоса

219

После ареста г-на Лебедева в июле 2003 года меня попросили возглавить специальный комитет при Совете директоров с целью оценить воздействие его ареста на Юкос. Мы провели беседы по данному предмету с рядом лиц, включая г-на Ходорковского, и в устном порядке довели выводы Комитета до Совета директоров. По сути, мы пришли к заключению, что в обвинениях речь не шла о незаконной деятельности компании, и что бизнес должен идти своим чередом, что компании следует бурить скважины, добывать нефть, продавать нефтепродукты. Мы считали, что компании следует расти и далее, и что эта проблема затрагивает исключительно GML и ее акционеров.

После ареста г-на Ходорковского Совет директоров привлек международную юридическую фирму Akin, Gump, Strauss, Hauer & Feld, LLP для рассмотрения вопроса о том, затрагиваются ли обвинениями предшествующие действия Совета директоров, а также о том, требуется ли внести изменения в прежние заверения акционерам или в документы, поданные в государственные регулирующие органы.

Мы предоставили фирме Akin Gump документы, а также доступ к сотрудникам компании. Она уже была весьма хорошо знакома с организационной структурой, бухгалтерскими книгами и учетными документами Компании, с ее практикой аудита, бухучета и финансовой отчетности, а также с ее налоговыми стратегиями благодаря ранее проведенной ею комплексной юридической проверке в связи с расширенной программой АДР. Ранее фирма Akin Gump привлекалась, чтобы представлять интересы Юкоса по данному вопросу. Фирма Akin Gump никогда не информировала Комитет по аудиту либо Совет директоров о выявлении ею какой-либо незаконной деятельности, связанной с производством или финансовым контролем в Юкосе. Кроме того, она присоединилась к выводу российского налогового консультанта о том, что стратегия Юкоса применительно к налогам внутри страны была законной. Хотя на тот момент еще не было известно о нынешних обвинениях в хищении и отмытии денежных средств, я ожидал бы, что фирма Akin Gump предупредила бы Совет директоров, если бы она обнаружила признаки такого поведения при изучении ею данного вопроса.

Нынешние обвинения, как я их понимаю, противоречат известным мне фактам. Ни г-н Ходорковский, ни г-н Лебедев, и никто иной из состава так называемой «организованной группы» в Юкосе не похищали нефть. Она шла от нефтедобывающих компаний через сбытовые компании в соответствии с оптимальной практикой отрасли, а также продавалась добывающими предприятиями по справедливой и обоснованной цене с учетом ее целевого использования и назначения. Юкос повысил свою выручку и прибыль, став более экономически эффективной и лучше работающей компанией, которая более качественно управляла своими активами на месторождениях и в казначействе. Господа Ходорковский и Лебедев получали вознаграждение лишь в одной форме – в виде дивидендов. Мало известен тот факт, что г-н Ходорковский отдавал свое директорское вознаграждение на цели благотворительности.

За три года моей совместной работы с г-ном Ходорковским в Совете директоров Юкоса было очевидно, что г-н Ходорковский понимал ценность перевода компании на профессиональные рельсы и применения оптимальной международной практики. Его приверженность была поразительна, особенно с учетом того, что ее реализация происходила в российской деловой среде, исторически сильно сопротивлявшейся прозрачности. Кроме того, он делал упор на соблюдение законов как хорошую бизнес-стратегию, а также средство для достижения независимости.



200

Я хотел бы дать показания в интересах господ Ходорковского и Лебедева, но предпочел бы не ездить в Россию по личным причинам. Готов дать показания в ходе видео-конференции, чтобы под присягой сообщить и подтвердить вышеуказанную информацию, отвечая на вопросы адвокатов.

Перед началом, в ходе либо по окончании опроса от участвующих лиц не поступили заявления.

Содержание заявления: нет

Опрашиваемое лицо: [Redacted] (подпись)

Иные участвующие лица: переводчик [Redacted] Наиля Курмашева

Протокол прочитан [Redacted] (лично или опрашиваемым лицом)

Замечания к протоколу [Handwritten signature]

Опрашиваемое лицо: [Redacted] (подпись)

Иные участвующие лица: переводчик [Redacted] Наиля Курмашева

Адвокат: [Redacted]

M<sup>e</sup> Dominique PERINNE  
Notaire à Paris (8<sup>e</sup>)  
4, rue de Berri

Certifie la signature...  
apposée(s) ... (Ci contre, ci-dessus...)  
De M. KOSCIUSKO-NORIZET Jacques  
Le 05/02/2009

M<sup>e</sup> Dominique PERINNE  
Notaire à Paris (8<sup>e</sup>)  
4, rue de Berri

Certifie la signature...  
apposée(s) ... (Ci contre, ci-dessus...)  
De M. KLYUGANT Vadim.....  
Le 05/02/2009

M<sup>e</sup> Dominique PERINNE  
Notaire à Paris (8<sup>e</sup>)  
4, rue de Berri

Certifie la signature...  
apposée(s) ... (Ci contre, ci-dessus...)  
De M. KURMASHEVA Nailiya.....  
Le 05/02/2009

Cette certification de signature(s)  
ne peut en aucun cas conférer au  
présent document le caractère d'un  
acte Notarié : la responsabilité du  
notaire, ne peut être mise en cause  
en ce qui concerne le contenu du  
présent document.

DOMINIQUE PERINNE - Bruno de LAPASSE  
NOTAIRES  
4, rue de Berri - PARIS 8<sup>e</sup>  
Harold VACHON - Christophe BRAULT

DOMINIQUE PERINNE - Bruno de LAPASSE  
NOTAIRES  
4, rue de Berri - PARIS 8<sup>e</sup>  
Harold VACHON - Christophe BRAULT

DOMINIQUE PERINNE - Bruno de LAPASSE  
NOTAIRES  
4, rue de Berri - PARIS 8<sup>e</sup>  
Harold VACHON - Christophe BRAULT

[Handwritten signatures and stamps]



