

L

### Протокол опроса адвокатом

г. Вашингтон, США

“9” марта 2009 г.

Опрос начат  
в 09 часов 00 минут,  
Опрос окончен  
в 18 часов 45 минут.

Адвокат Елена Леонидовна Левина, регистрационный № 77/3956 в Реестре адвокатов г. Москвы, удостоверение № 6170, выданное 6 мая 2003г. Главным управлением министерства юстиции Российской Федерации по г. Москве, в помещении Л Стрит, Нордвест, дом 2101, офис 1000, г. Вашингтон, Округ Колумбия 20037 с согласия опрашиваемого провел опрос лица, предположительно владеющего информацией, относящейся к делу, по которому адвокат оказывает юридическую помощь г-ну Ходорковскому М.Б.

Опрашиваемое лицо:

1. Фамилия, имя, отчество: Брюс К. Мизамор
2. Дата рождения: 20 июня 1950 г.
3. Место рождения: г. Финдлей, штат Огайо, США
4. Место жительства и (или) регистрации:

Номер телефона:

5. Гражданство:

6. Место работы или учебы:

Номер телефона:

пенсионер

Личная информация указана верно

Участвующему лицу объявлено о применении технических средств: адвокат пользовался компьютером и принтером для составления данного протокола.

Перед началом опроса мне разъяснены следующие нормы законодательства РФ: В соответствии с пунктом 2 части 3 Статьи 6 ФЗ «Об адвокатуре и адвокатской деятельности», «адвокат вправе опрашивать с их согласия лиц, предположительно владеющих информацией, относящейся к делу, по которому адвокат оказывает юридическую помощь».

В соответствии с частью 1 Статьи 51 Конституции РФ, «Никто не обязан свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников».

3

В соответствии с частью 4 Статьи 56 УПК РФ, «свидетель вправе: 1) отказаться свидетельствовать против самого себя, своего супруга (своей супруги) и других близких родственников, круг которых определен пунктом 4 статьи 5 настоящего Кодекса».

Мне разъяснены и понятны указанные выше нормы законодательства. Показания даются мною по собственной воле.

Опрашиваемое лицо  
(подпись)

Опрашивавшее лицо  
(подпись)

Другие участники

Переводчик: Кирилл Савинский

Адвокат, представлявший Опрашиваемое лицо: Опрашиваемое лицо не пользовалось услугами адвоката.

Могу предоставить следующее заявление по существу в ответ на представленные вопросы:

#### **А. Биографическая справка**

Родился в г. Финдлей, штат Огайо. Учился в университете г. Боулинг Грин, шт. Огайо, США. В июне 1972 г. получил степень бакалавра в университете г. Боулинг Грин по специальности финансы, банковское и кредитное дело. В июне 1973 г. получил степень магистра делового администрирования в университете г. Боулинг Грин.

По окончании учебы в течение года работал преподавателем финансовых наук в университете штата в г. Боулинг Грин, а затем, проработав два года в должности заместителя специалиста по инвестициям в компании «Толидо Траст Компани» в г. Толидо, шт. Огайо, перешел на работу в нефтяную отрасль.

С мая 1976 г. по июль 1993 г. занимал различные финансовые должности в компании «Марафон Ойл Компани» (ныне именуемой «Марафон Ойл Корпорейшн»), в том числе и после приобретения этой компании в 1983 г. корпорацией «Юнайтед Стейтс Стил Корпорейшн», впоследствии переименованной в «ЮЭсЭкс Корпорейшн». Компания «Марафон» была и остается крупной международной нефтяной компанией, изначально размещавшейся в г. Финдлей, шт. Огайо, но в 1990 г. ее штаб-квартира переехала в г. Хьюстон, шт. Техас. Я также работал в компании «Марафон» в г. Хьюстон, шт. Техас, и г. Лондон, Англия, и в корпорации «ЮЭсЭкс Корпорейшн» в г. Питтсбург, шт. Пенсильвания. В качестве справки, как самостоятельная компания «Марафон» занимала 36-е место в списке 500 крупнейших компаний журнала «Форчун» в 2008

4

г. Она включена в котировальный листинг Нью-йоркской фондовой биржи. В компании «Марафон» я отвечал практически за все вопросы корпоративной финансовой деятельности в течение 10 лет с 1983 по 1993 гг. Я также занимал должность казначея всех зарубежных компаний «Марафон» и практически всех отечественных дочерних компаний «Марафон», а также выступал представителем компании «Марафон» по финансовым вопросам в отношении практически всей деятельности ее совместных предприятий в данной отрасли. Работая в г. Лондон, я также был казначеем размещавшегося там международного подразделения «Марафон», занимавшегося освоением месторождений и добычей нефти и газа.

С 1993 по 1998 гг. я работал в другой крупной многонациональной публичной нефтяной компании «Пеннзойл Компани» в г. Хьюстон, шт. Техас, где занимал должности вице-президента и казначея «Пеннзойл» с июня 1996 г. по декабрь 1998 г., и заместителя казначея с июля 1993 г. по май 1996 г. На этих должностях я отвечал за большую часть финансовой деятельности «Пеннзойл», включая слияния и поглощения, разрабатывал и внедрял общекорпоративную систему стратегического планирования «Пеннзойл». Помимо этих и других обязанностей, я отвечал за финансовые аспекты выделения из компании «Пеннзойл» ее сбытовых активов в сфере «даунстрим» в 1998 г. и за успешное объединение этих активов с корпорацией «Квейкер Стейт Корпорейшн».

С декабря 1998 г. по октябрь 1999 г. я занимал должность старшего вице-президента по финансам и казначея компании «ПеннзЭнерджи Компани» (бывшей «Пеннзойл Компани») в г. Хьюстон, шт. Техас. В этой должности я руководил финансовыми аспектами создания новой крупной публичной нефтегазовой компании, которая впоследствии согласилась на дружественное поглощение со стороны «Дивон Энерджи Корпорейшн».

В феврале 2001 г. я поступил на работу в НК «ЮКОС» («ЮКОС») в г. Москва. С апреля 2001 г. по декабрь 2005 г. я занимал должность финансового директора («ФД») ЮКОСа, входил в состав Правления и был заместителем председателя Правления ЮКОСа. С 2005 г. я также являлся членом Исполнительного комитета Совета директоров ЮКОСа. В этот период времени я большей частью проживал и работал в г. Москве. В ЮКОСе, как указывается ниже, я отвечал за все вопросы финансового управления компанией, а также исполнял руководящие корпоративные обязанности в качестве члена Правления.

До апреля 2006 г. я был одним из директоров Российско-американского делового совета в г. Вашингтон. Ранее я также занимал должность одного из директоров Фонда международного института развития менеджмента (ИМД) в г. Лозанна, Швейцария. До мая 2006 г. я также входил в состав Наблюдательного совета «Мажейкяй Нафта» в Литве. Я также являюсь пожизненным членом Международной организации финансовых директоров, членом ее Хьюстонского отделения, вхожу в состав Совета ее Хьюстонского отделения и являюсь членом ее Комитета по наблюдению за глобализацией.

За время своей работы я приобрел знания и навыки самого высокого уровня в вопросах исполнительного руководства, корпоративного управления, корпоративных финансов, управления финансами и практики финансовой отчетности в США и других странах. В частности, мои знания и навыки касаются порядка применения принципов, которыми определяются эти общие сферы

5

корпоративной деятельности, на предприятиях нефтегазовой отрасли, как в области разведки и добычи («апстрим»), так и в области переработки и сбыта («даунстрим»).

### **В. Мои обязанности в ЮКОСе**

Как указано выше, я вступил в должность ФД ЮКОСа в апреле 2001 г. С формальной точки зрения, Совет директоров ЮКОСа («СД») официально утвердил меня в этой должности в октябре 2001 г. Я также входил в состав Советов директоров и/или был должностным лицом ряда дочерних предприятий компании, например Yukos CIS Investments, Yukos Hydrocarbon Ltd., Brittany Assets Limited и Yukos UK. Кроме того, с 2005 г. я входил в состав Исполнительного комитета Совета директоров. В качестве ФД я отвечал за все вопросы бухгалтерского учета, корпоративные финансы, налогообложение, отношения с инвесторами, регулирование рисков и казначейские функции ЮКОСа и различных дочерних компаний. Я также много занимался функциями корпоративного управления в компании и ее дочерних структурах и нес основную ответственность за все финансовые аспекты взаимодействия между руководством ЮКОСа и СД.

Мои обязанности в качестве ФД ЮКОСа не ограничивались соблюдением компанией стандартов финансовой деятельности и корпоративного управления, действующих в РФ и других странах, где компания вела деятельность. В соответствии с указаниями Совета директоров и Главного исполнительного директора (СЕО) г-на Ходорковского, я был обязан обеспечивать соответствие ЮКОСа международно признанным стандартам «оптимальной практики» в отношении всех аспектов финансового менеджмента в ЮКОСе, особенно в отношении бухгалтерского учета, финансов, отношений с инвесторами и корпоративного управления. В период моего пребывания в должности ФД мы регулярно уделяли внимание достижению этих целей в ЮКОСе. Конкретные примеры наших успешных усилий по превращению ЮКОСа в одну из ведущих компаний в соответствии с принятыми международными стандартами описаны ниже. К 2002/2003 гг. ЮКОС считался образцом для подражания в России в вопросах финансовой отчетности, корпоративного управления и отношений с инвесторами.

Кроме того, в целях обеспечения деятельности ЮКОСа в соответствии с международной «оптимальной практикой» компания привлекала самых лучших и выдающихся внештатных специалистов для проверки бухгалтерской отчетности и предоставления консультаций по юридическим и иным хозяйственным вопросам. В том числе для консультирования по вопросам международного налогообложения, бухгалтерского учета и информатизации привлекалась фирма «ПрайсВотерхаусКуперс» («PWC»). Внутри страны ЮКОС привлекал ведущих российских налоговых консультантов и консультантов по другим вопросам. ЮКОС также располагал собственным штатом хорошо подготовленных профессиональных бухгалтеров и юристов для консультирования и внедрения систем контроля. ЮКОС использовал множество известных зарубежных и российских юридических фирм, а Akin, Gump, Strauss, Hauer and Feld, L.L.P. («Akin Gump»), крупная международная юридическая фирма, была привлечена и широко использовалась в качестве основного внешнего корпоративного юрисконсульта ЮКОСа. В качестве дополнительного элемента контроля ЮКОС

6

привлекал PWC и других компетентных внешних аудиторов, а также внутренних аудиторов для проверки финансов и бухгалтерского учета компании и дочерних структур.

На протяжении своей деятельности в должности финансового директора ЮКОСа я регулярно общался и работал с представителями PWC, в том числе с Джорджем Граматке, Доном Кингсли и Дагом Миллером. В середине 2002 г. г-н Кингсли стал ведущим партнером PWC по оказанию аудиторских услуг ЮКОСу.

То, насколько успешно ЮКОС действовал в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета, финансов и корпоративного управления, подтверждается тем фактом, что в 2002-2003 гг. готовилась документация для запланированного выхода ЮКОСа на Нью-йоркскую фондовую биржу («NYSE») и выпуска еврооблигаций. Для этого ЮКОС привлек фирмы Akin Gump и PWC. Сотрудники этих фирм, а также потенциальные гаранты размещения, включая UBS, Morgan Stanley и прочих, равно как и их советники, провели подробную комплексную юридическую проверку («дью дилидженс»), изучив практику ведения бухгалтерского учета, финансов и корпоративного управления в ЮКОСе и его дочерних структурах за предыдущие и текущий (на тот момент) периоды. И хотя, в итоге, ЮКОС не подал заявку в NYSE и не выпустил еврооблигации, Akin Gump, PWC и прочие завершили комплексную юридическую проверку действовавшей в компании практики, подробно изложив свои выводы в документальной форме. Практика ЮКОСа в вопросах бухгалтерского учета, финансов и корпоративного управления, а также соответствующие механизмы внутреннего контроля, реально соответствовали требованиям, которые предъявлялись бы для включения в котировальный листинг NYSE или для выпуска еврооблигаций, при лишь одном условии – внедрении дополнительных элементов контроля, для соблюдения новых на тот момент требований закона Сарбейнса-Оксли.

Г-н Ходорковский и я обсуждали требования по раскрытию информации, связанные с листингом компании на NYSE, и хотя его, как и руководителей большинства компаний, беспокоил всепроникающий характер закона Сарбейнса-Оксли, он знал, что ЮКОСу придется соблюдать этот закон для получения листинга на NYSE, а также осознавал сложные задачи, которые ставились из-за этого листинга. Приверженность настойчивому движению вперед с его стороны соответствовала его твердой убежденности в необходимости превратить ЮКОС в прозрачную компанию. Более того, совершенно неправильно делать вывод, что ЮКОС не пошел на включение в котировальный листинг NYSE АДР 2-го или 3-го уровня в связи с какими-либо спорными вопросами, выявленными PWC или Akin Gump в рамках проведенных ими комплексных юридических проверок. Проект был отложен ввиду принятого в начале 2003 г. решения о приобретении «Сибнефти», а также с учетом необходимости в дальнейшей обширной комплексной юридической проверке «Сибнефти» с целью обеспечить полную прозрачность и точность финансовой отчетности перед листингом на NYSE. В качестве промежуточной меры на время, пока проводилась комплексная юридическая проверка «Сибнефти», мы с г-ном Ходорковским также обсуждали возможность полномасштабного листинга на Лондонской фондовой бирже и/или Франкфуртской фондовой бирже. Планы г-на Ходорковского по включению

ЮКОСа в котировальный листинг NYSE были приостановлены, но не в результате сомнений относительно раскрытия информации или проблем, выявленных ее профессиональными консультантами, а в результате атаки на него и на компанию со стороны российских властей.

Уверен, что в мою бытность финансовым директором ЮКОСа наши механизмы внутреннего контроля позволили бы обнаружить, а компания предотвратила бы, любой существенный вывод активов компании, включая активы многочисленных дочерних структур, входивших в периметр консолидации ЮКОСа, в том числе и юридического лица под названием «Фаргойл».

### **С. Обвинения против гг. Ходорковского и Лебедева**

Мое понимание предъявленных гг. Ходорковскому и Лебедеву обвинений основывается на ознакомлении с различными опубликованными в печати и на Интернет-сайте ГП РФ сводными изложениями Постановления о привлечении в качестве обвиняемого, а также на беседах с юристами, представляющими их и других лиц, связанных с ситуацией Ходорковского/ЮКОСа. Я также ознакомился с обвинением, выпущенным 7 февраля 2007 г. и измененным в июне 2008 г. Насколько я их понимаю, Генеральная прокуратура Российской Федерации («РФ»), а сейчас Следственный комитет при Генеральной прокуратуре РФ утверждает, что гг. Ходорковский и Лебедев похитили всю нефть, добытую ОАО «Юганскнефтегаз» («Юганскнефтегаз»), ОАО «Самаранефтегаз» («Самаранефтегаз») и ОАО «Томскнефть ВНК» («Томскнефть») («нефтедобывающие предприятия») за период с 1998 по 2003 гг. Для осуществления этой незаконной схемы они якобы использовали свое положение мажоритарных акционеров ЮКОСа, чтобы заставить нефтедобывающие предприятия передать функции исполнительных органов в ЮКОС-ЭП, которая, в свою очередь, организовала продажу нефтедобывающими предприятиями нефти по ценам ниже мировых рыночных цен в пользу связанных с ЮКОСом трейдинговых компаний. Затем связанные с ЮКОСом трейдинговые компании якобы перепродавали нефть по ценам мирового рынка. Действуя таким якобы незаконным образом, гг. Ходорковский и Лебедев организовали перевод ЮКОСом доходов от реализации нефти на счета различных оффшорных компаний, а затем распределяли средства между подконтрольными компаниями для того, чтобы вывести их для собственной выгоды, то есть занимались их отмыванием.

Обвинение абсолютно не право в своих смехотворных утверждениях. Обвинение пытается представить в качестве преступной принятую в ЮКОСе разумную деловую практику, которая позволила ЮКОСу превратиться из убыточного государственного предприятия в компанию, конкурировавшую на международных рынках, пережившую трудности конца 1990-х годов, когда произошел обвал цен на нефть, а российская экономика развалилась, и ставшую наиболее эффективно управляемой и руководимой компанией в России. В действительности, вменяемое присвоение и отмывание денег отражают обычные переводы денежных средств и перераспределение выручки и капитала в рамках вертикально интегрированной компании, что является самой сутью рентабельного и эффективного коммерческого предприятия. Насколько я знаю и полагаю, за

8

время моей работы в ЮКОСе никогда не происходило **никакого** нецелевого использования средств ЮКОСа к личной выгоде **каких-либо** акционеров ЮКОСа, включая, в частности, г-на Ходорковского и г-на Лебедева. Значимость внедренной г-ном Ходорковским и Лебедевым деловой практики можно понять, только анализируя эволюцию компании, которая большей частью отражена в общедоступных источниках, а эту информацию обвинение ради собственного удобства игнорирует.

### Корпоративное развитие ЮКОСа

Как указано выше, я пришел на работу в ЮКОС, чтобы способствовать его развитию и внедрению «оптимальной практики». Тем самым я продолжил работу, начатую несколькими годами ранее руководством ЮКОСа, опиравшегося на видение и активную позицию Михаила Ходорковского. В связи с моим наймом и во время работы в ЮКОСе я знакомился с историей компании по ее документам и финансовой отчетности предыдущих периодов, по публикациям, в результате обсуждения деловых вопросов с другими руководителями компании, членами Совета директоров, третьими лицами и, в частности, с Михаилом Ходорковским и Мишелем Субленом, занимавшим до меня должность ФД компании. Перед моим приходом в компанию мне необходимо было понять, чего именно удалось добиться Михаилу Ходорковскому и руководству ЮКОСа, нужно было изучить проблемы и историю компании, чтобы выполнить поставленную передо мной задачу и продолжить работу над преобразованием ЮКОСа в образцовую вертикально интегрированную международную нефтегазовую компанию.

На момент приватизации ЮКОСа в 1996 г. компания не отличалась ни хорошим управлением, ни эффективностью или рентабельностью. Напротив, к 1996 г. ЮКОС был на грани банкротства, а его долги, главным образом состоявшие из неплатежей налогов в бюджет и задолженности по заработной плате, насчитывали около 3 млрд. долларов. Руководство деятельностью компании осуществлялось неэффективно, а на уровне производственных подразделений отсутствовал финансовый контроль. Например, руководители предприятий, занимавшихся разведкой и добычей, не следовали принципам, которые обычно применяются коммерческими предприятиями, нацеленными на получение прибыли. Вместо этого целью было выполнение установленных государством социальных задач. Они расходовали средства в отсутствие бюджета и без всякой оглядки на потенциальную отдачу от инвестиций. Премии выплачивались при выполнении целевых показателей по метражу бурения независимо от того, была ли нефть обнаружена и добывалась ли она в экономически обоснованных объемах.

Если в советское время считалось уместным использовать предприятия для обеспечения занятости независимо от фактической потребности и экономических параметров, такой подход шел в ущерб компании, пытавшейся работать в рыночных условиях. Если бы ЮКОС не провел изменения и не внедрил современную деловую практику, которая привела к повышению рентабельности производственных подразделений и их ориентации на долгосрочную производительность и прибыльность, компания, скорее всего, потерпела бы крах задолго до моего прихода на работу в нее.

9

Далее я остановлюсь на отдельных организационных изменениях и практике, которые были, соответственно, проведены и внедрены до моего прихода в ЮКОС и которые играли важную роль в развитии компании в период между ее приватизацией в 1996 г. и моим назначением на должность финансового директора в апреле 2001 г.

### **Новые идеи и новые сотрудники**

После того как г-н Ходорковский стал руководить ЮКОСом, он быстро увидел потребность в переходе от бюрократического стиля управления компанией и ее деятельности к более современным международным стандартам и технологии. Ходорковский сознавал, что для формирования и реализации его замыслов относительно ЮКОСа необходимо привлекать опытных иностранных сотрудников, профессиональных консультантов и поставщиков услуг для работы в ЮКОСе и консультирования ЮКОСа, как с целью выработки идей по улучшению компании, так и с целью немедленно задействовать опыт и знания мирового класса в реализации этих идей. Например, он нанял Schlumberger Limited, одну из ведущих мировых фирм по обслуживанию промыслов и поставкам оборудования, для получения рекомендаций о том, как максимально экономично вести добычу нефти и газа и значительно поднять уровни добычи с намного меньшими затратами. Он также нанял крупную международную консалтинговую фирму McKinsey & Co. для консультирования его не только по вопросам создания современной конкурентоспособной компании, но и по вопросам определения организационной структуры компании.

ЮКОС начал активную кампанию по найму на работу опытных иностранных руководителей из нефтегазовой отрасли. Их наем стал для ЮКОСа важным шагом и принципиальным отходом от традиционной российской корпоративной культуры, при которой иностранцы не допускались к руководству и собственной документации крупнейших компаний России. В то время крупные российские компании, согласно стандартной практике, были крайне скрытными, деспотичными и непрозрачными.

В 1998-1999 годах в ЮКОСе начали искать иностранного специалиста на должность ФД, и, в итоге, пригласили Мишеля Сублена, который был откомандирован в ЮКОС по линии «Шлюмберже» - одной из ведущих мировых фирм по обслуживанию промыслов и поставкам оборудования. Г-н Сублен отвечал за начало разработки и внедрения многих описанных далее мер контроля применительно к финансовому учету и отчетности, корпоративному управлению и аудиту в ЮКОСе. Г-н Ходорковский нанял Жана Жерена, на тот момент являвшегося управляющим Elf Aquitaine по России, чтобы тот помог ему разработать корпоративные стандарты управления, а также содействовал при определении принципов работы независимого Совета директоров и при отборе кандидатов в такой Совет директоров.

Аналогичным образом в 1998 г. для руководства повседневной деятельностью в сфере разведки и добычи в ЮКОС на должность старшего вице-президента по производству был принят Джо Мак. Г-н Мак сыграл важную роль в



10

совершенствовании производственной деятельности ЮКОСа и увеличении добычи при одновременном снижении производственных издержек и себестоимости добычи. Мак настаивал, чтобы предприятия, занимающиеся разведкой и добычей, «бурили меньше, но лучше». Кроме того, в ЮКОС были приняты и другие иностранные специалисты, содействовавшие преобразованию компании в сфере человеческих ресурсов, бухгалтерского учета, а также на других критически важных направлениях. Г-н Ходорковский знал, что комплексное обучение всех сотрудников крайне важно для того, чтобы компания смогла превратиться в высококачественную и высоко конкурентоспособную международную компанию, а фирма «Шлюмберже» также откомандировала в ЮКОС нескольких своих специалистов по человеческим ресурсам и обучению для реализации программы комплексного обучения сотрудников.

### **Централизация управления производственными компаниями; Создание ЮКОС-ЭП, ЮКОС-РМ и ЮКОС-Москва**

В 1996 г. ЮКОС представлял собой холдинговую компанию, которой принадлежала мажоритарная доля во многих нефтедобывающих предприятиях, включая Юганскнефтегаз и Самаранефтегаз. В течение 1998-1999 гг. была приобретена мажоритарная доля в ОАО «Восточная нефтяная компания» («ВНК») и, косвенно, мажоритарная доля в дочерних предприятиях ВНК, включая долю в компании Томскнефть, занимавшейся разведкой и добычей. В 1998 г. в ЮКОСе была создана управляющая компания ЮКОС-ЭП в целях обеспечения более единообразной, экономичной и рентабельной деятельности добывающих предприятий с упором на экономический эффект. В нефтегазовой отрасли хорошо известно, что компании, занимающиеся разведкой и добычей, являются крайне капиталоемкими и требуют относительно предсказуемых денежных поступлений для нормальной деятельности и роста. Учитывая высокий уровень капиталоемкости, в них также велик риск нерациональной траты средств и злоупотреблений. Централизация управления в рамках ЮКОС-ЭП была важнейшим элементом в переводе разведочной и добывающей деятельности ЮКОСа на работу по образцу прочих крупных вертикально интегрированных международных нефтегазовых компаний во всем мире, а также соответствовала тенденции к укрупнению и оптимизации, которая наблюдалась в отрасли по всему миру и в Северной Америке в 1980/1990-е годы.

Со временем в ЮКОС-ЭП было сформировано около 20 подразделений, отвечающих за разные функции, в том числе: управление нефтепромысловых услуг, отдел по разработке месторождений, сектор по управлению исследовательско-проектной деятельности, управление геологии и подготовки месторождений к разработке, дирекция экологической безопасности, дирекция подготовки и утилизации газа, дирекция промышленной безопасности и охраны труда, дирекция эксплуатации трубопроводов, дирекция по Приобскому месторождению, дирекция по Западно-Балыкскому месторождению, центральная диспетчерская служба (ЦДУ), отдел технологии добычи и эксплуатации месторождений, дирекция по реализации газа, дирекция материально-технического обеспечения (МТО) и закупок, дирекция скважинных технологий, дирекция по

11

восточно-Сибирской нефтяной компании (ВСНК), управление по анализу и бюджетированию капитальных вложений (включающее отдел текущего планирования и бюджетирования, дирекцию технологий обустройства месторождений, отдел по проектно-сметной документации), дирекция новых проектов (включающая дирекцию зарубежных проектов и дирекцию новых проектов в России), финансово-экологическое управление, отдел кадровой политики и отдел безопасности.

Через ЮКОС-ЭП в нефтедобывающих предприятиях начали внедрять экономическую дисциплину. Был введен контроль за производственными и ремонтными расходами; в частности, бурение новых скважин осуществлялось только в связи с производственной необходимостью, а действующие скважины подвергались капитальному ремонту, при этом малопродуктивные скважины заглушались или окончательно ликвидировались. Кроме того, капиталовложения направлялись на тщательно проработанные и первоочередные проекты. В результате, объем добычи в нефтедобывающих предприятиях увеличился как из расчета на скважину, так и в целом, а расходы на производственную деятельность и капиталовложения на бурение сократились до уровней меньших, чем в любой иной российской компании, обеспечив одни из лучших показателей в мире. В целом по ЮКОСу объемы добычи резко увеличились при сокращении числа эксплуатируемых скважин и значительном снижении операционных затрат в расчете на баррель добытой нефти. Например, себестоимость добычи нефти была снижена с 3,89 долл. на баррель в 1997 году до 1,73 долл. на баррель в 2002 году. Аналогичным образом, совокупные операционные затраты в процентном отношении к выручке были сокращены с 78,3% в 1998 году до 41,9% в 2003 году. Таким образом, ЮКОС практически вдвое повысил экономичность своей операционной деятельности.

Аналогичным образом, в 1998 г. в ЮКОСе была проведена централизация управления в блоке переработки и сбыта и создана управляющая компания ЮКОС-РМ, оказывавшая все виды служб, необходимых для НПЗ и предприятий по сбыту нефтепродуктов. В конечном итоге, ЮКОС-РМ насчитывал порядка 24 функциональных подразделений по осуществлению служб, в том числе: отдел экспорта нефти, отдел торговли газом и газовым конденсатом, отдел транспортной инфраструктуры, сектор работы с АК «Транснефть», дирекция по экспорту нефтепродуктов и бункеровке, управление таможенного контроля, дирекция по торговле авиатопливом, дирекция по управлению розничной сетью, отдел сопутствующих товаров, дирекция по строительству, дирекция по межрегиональной логистике, отдел логистики нефтепродуктового транспорта, дирекция нефтебазового хозяйства, дирекция по производству и торговле моторными маслами и присадками, дирекция по газопереработке и технологиям нефтехимии, дирекция по торговле продуктами нефтехимии, дирекция по закупкам и материально-техническому обслуживанию (МТО), дирекция по управлению персоналом и дирекция экологической безопасности.

Таким образом, руководство ЮКОСа реорганизовало компанию: вместо большого количества разрозненных организаций, управляемых по географическому признаку, была сформирована компания, организованная по

12

принципу двух основных сегментов, за повседневную деятельность которых отвечали ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ, а управляющей компании ЮКОС-Москва были переданы функции стратегического планирования, финансов, распределения капитала, управления общими службами, а также бухгалтерского учета и контроля в масштабах всей компании. Такие изменения позволили ЮКОСу получить значительные экономические преимущества, поскольку отдельным компаниям, входящим в эту структуру, не надо было дублировать штаты и расходы. При этом ЮКОС использовал экономию, обусловленную ростом масштаба производства и ликвидировал дублирование функций, тем самым резко сократив производственные и управленческие затраты. За счет внедрения этих изменений руководство превратило ЮКОС в современную конкурентоспособную вертикально интегрированную нефтегазовую компанию.

К 2001 г. мы стали замечать, что другие российские компании пытаются копировать модель ЮКОСа. Термины «юкосизировать» и «юкосизация» стали положительной характеристикой действий по реорганизации российских компаний в интересах увеличения прозрачности и повышения привлекательности для зарубежных инвесторов. Например, «Лукойл» и ТНК переняли стратегию ЮКОСа по консолидации деятельности и использованию общих служб. Более того, в период между 2001 и 2004 гг. PWC рекламировала свои услуги в России, ссылаясь на свою роль в разработке структуры и практики финансовой отчетности по типу ЮКОСа.

### **Разработка и внедрение бюджетного процесса**

В связи с реструктуризацией ЮКОСа и благодаря усилиям новых сотрудников, привлеченных к управлению компанией, в частности, Мишеля Сублена, в ЮКОСе начали вводить комплексные процедуры бюджетирования и финансового контроля. Ранее «подход» к бюджетированию сводился к тому, чтобы расходовать все имеющиеся средства без предварительной разработки долгосрочной стратегии и анализа рентабельности расходов. Это наблюдалось на всех уровнях компании и по группе ЮКОС в целом. Например, как уже упоминалось, бурение скважин велось без долгосрочного плана буровых работ, ориентированного на максимальное извлечение нефти, а оплата труда зависела от пробуренного метража, а не от дебита скважины. К моменту моего прихода в ЮКОС на смену этой практике в компании пришли прогрессивные современные методы работы и эффективные экономические принципы. В период моей работы в компании эти принципы получили существенное дальнейшее развитие.

Смысл эффективной холдинговой компании состоит в перенаправлении капитала в тот объект, где он обеспечит максимальный коэффициент прибыли на капитал. Задача состоит в том, чтобы обеспечить выгоду для всей группы компаний, консолидированных под эгидой холдинговой компании. Соответственно, каждая компания рассматривалась как самостоятельный источник (центр) затрат или прибыли, а также как часть более крупной организации, причем капитал распределялся между юридическими лицами таким образом, чтобы оптимизировать денежные потоки и их распределение между компаниями группы ЮКОС для достижения наилучшего общего результата. Чтобы добиться этого в

13

ЮКОСе, руководство оценивало потенциальную отдачу и потребности в инвестициях, а также направляло денежные средства на требуемые или желаемые цели в стремлении достичь максимальной отдачи для компании в целом. Например, ЮКОС направлял средства из блока переработки и сбыта в сегмент разведки и добычи, поскольку, как ожидалось, проекты в сегменте разведки и добычи должны были быть более привлекательными с экономической точки зрения, чем проекты в сфере переработки и сбыта.

К 2001 г. руководством ЮКОСа был внедрен процесс, позволявший облюбовать основополагающий принцип бизнеса, а именно соотношение коэффициента прибыли от инвестиций со стоимостью капитала, благодаря чему в ЮКОСе, как правило, осуществлялись только те проекты, в которых уровень прибыли от вложенных средств превышал стоимость необходимого для инвестирования капитала. Следование этому принципу стало одним из важнейших элементов экономической дисциплины, которую Ходорковский привнес в ЮКОС. Очевидно, имели место некоторые проекты, которые не могли управляться подобным образом, например, развитие технологической инфраструктуры, некоторые экологические расходы и расходы на промышленную безопасность, однако все такие расходы анализировались на предмет их необходимости и эффективности в рамках бюджетного процесса.

Таким образом, задача руководителей ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ состояла в том, чтобы изучать и рекомендовать вышестоящему руководству и Совету директоров для утверждения такого рода проекты, которые обеспечивали бы ЮКОСу максимальную прибыль на инвестированный капитал. Таким образом, к 2001 г. Джо Мак, главный инженер по коллекторам Дон Уолкотт, Президент ЮКОС-ЭП Юрий Бейлин и их сотрудники принимали решения либо давали вышестоящему руководству рекомендации по капиталовложениям, включая суммы и распределение средств по направлениям и проектам. Кроме того, ими были разработаны различные подходы к повышению эффективности работ на нефтепромыслах, в частности, выявление и глушение неэффективных скважин, а также приобретение технологий, позволяющих извлекать такие же или дополнительные объемы на меньшем количестве скважин. Они также изучали и предлагали проекты, использующие более эффективные маршруты транспортировки нефти и направленные на расширение существующей трубопроводной сети. См., например, в Приложении 1 «Электронное письмо А. Шавокшина Брюсу Мизамору от 30.05.01 «О предложении по инвестиционному проекту в сфере разведки и добычи»». Аналогичные решения принимались с целью значительно усовершенствовать эффективность блока переработки и сбыта.

Бюджеты капитальных затрат тщательно изучались в рамках официально сформировавшегося процесса, который включал проверки на нескольких уровнях, после чего бюджеты представляли высшему руководству. После рассмотрения, эффективного распределения капитала и утверждения высшим руководством, рекомендованный бюджет капитальных затрат представляли на Финансовом комитете при Совете директоров. В конечном итоге, общий бюджет капиталовложений изучался и утверждался Советом директоров. Ходорковский никогда не принимал единоличных решений об утверждении крупных проектов

14

разведки или добычи до их надлежащего рассмотрения и утверждения Советом директоров или соответствующим Комитетом при СД либо контрольным органом в соответствии с установленной процедурой и всегда тщательно анализировал каждое предложение. См., напр., Приложение 2 - «Электронное письмо Михаила Ходорковского Брюсу Мизамору, Юрию Бейлину, Хьюго Эрикссену и Рею Леонарду от 09.08.2001 «О необходимости дальнейших предложений со стороны руководства и о необходимости рассмотрения бизнес-плана на СД»».

Результатом стало комплексное бюджетирование всех расходов компании, а также всех ее дочерних и аффилированных компаний. Более того, одним из исходных допущений, которые неизменно учитывались при составлении бюджета производственной деятельности и сметы расходов, были внутренние и экспортные цены на нефть, включая прогнозы, основанные на текущей рыночной конъюнктуре, такой, как политика ОПЕК. См. Приложение 3, «Копии электронной переписки по бюджету ЮКОСа с приложенными пояснительными записками, электронными таблицами, разрешениями; Приложение 4, копия электронного сообщения от 5 декабря 2001 г. от Марка Полонского Брюсу Мизамору с копией статьи из «Нью-Йорк Таймс» в номере за 5 декабря 2001 г., «A New Western Focus on Russia, 'Where The Oil Is'» («Запад снова смотрит на Россию – там находится нефть»), автор – Сабрина Тавернис.

Мы строго придерживались утвержденных бюджетов и следили, чтобы расходы не превышали заложенных в бюджет уровней в отсутствие требуемых внутренних разрешений. Например, в 2002 г. капитальные вложения предусматривались бюджетом на уровне 1,2 млрд. долл. (включая НДС), и по данным консолидированной отчетности о движении денежных средств за 2002 г., капитальные вложения составили 1,2 млрд. долл. Г-н Ходорковский принимал активное участие в процессе утверждения бюджетов. См. Приложение 5, «Копия электронного письма от Тони Гроуга Михаилу Ходорковскому, Брюсу Мизамору, Михаилу Трушину, Юрию Бейлину, Василию Шахновскому и Николаю Бычкову от 03.12.2001 касательно окончательного бюджета на 2002 г.» С другой стороны, я никогда не получал указаний от г-на Лебедева, когда работал Финансовым директором, и не взаимодействовал с ним в связи с моей работой в Финансовом комитете Совета Директоров. Более того, я никогда не видел даже намека на то, чтобы он принимал участие, а тем более, контролировал финансы компании.

ЮКОС никоим образом не выводил денежные потоки из добывающих дочерних предприятий. Напротив, ЮКОС постоянно реинвестировал в нефтедобывающие компании Юганскнефтегаз, Самаранефтегаз, Томскнефть и пр. На деле, ЮКОС постоянно предоставлял финансирование, намного превышавшее денежный поток от ЮНГ, СНГ, ТНК и других добывающих дочерних компаний, поскольку проекты нефтедобычи, как правило, были наиболее прибыльными проектами в компании, а направление капиталовложений в эти компании и их проекты было весьма желательным. Насколько я могу судить о предыдущих годах (и знаю наверняка в отношении 2001 г. и последующих лет), все решения о распределении капитала, производственной деятельности и управлении нефтедобывающими предприятиями были направлены на то, чтобы обеспечить непропорционально быстрый рост этих дочерних предприятий в рамках структуры вертикально интегрированной холдинговой компании. Они являлись наиболее

15

привлекательными возможностями для инвестиций, а получаемые ими капиталовложения намного превышали их долю в доходах. Например, в первом квартале 2003 г. ЮКОС вложил приблизительно 118 млн. долл. США в Приобское месторождение. В 2003 году ЮКОС вложил 2,8 млрд. рублей в ряд нефтедобывающих объектов, куда входили проекты на Приобском месторождении нефти в Ханты-мансийском районе Ханты-мансийского автономного округа Юменской области; на Маланинском, Красноармейском, Ежовском, Куролатовском, Анютинском, Хребтовом и Летовском месторождениях нефти в Самарской области; а также закупки железнодорожных цистерн, необходимых для нефтедобывающих дочерних предприятий. См. Приложение 6, копия выписки с информацией о кредите ЮКОСа за 2003 г. и «Годовой отчет и бухгалтерская отчетность НК «ЮКОС» за 2003 год».

По опыту своего взаимодействия с контролерами и Управлением внутреннего аудита компании, а также по опыту регулярных переговоров с PWC и юристами в связи с проектом выпуска АДР II/III уровня, слиянием с «Сибнефтью», и проводившейся в различных целях неоднократной комплексной юридической проверкой («дью дилидженс») компании, я **никогда** не видел свидетельств какого-либо вывода средств из добывающих дочерних компаний в пользу мажоритарных акционеров, и никто не доводил подобных утверждений до моего сведения.

Как я понимаю, обвинение утверждает, что гг. Ходорковский и Лебедев нанесли ущерб нефтедобывающим предприятиям тем, что нефть была изъята у них без надлежащей компенсации, причем обвинение оценивает этот ущерб в 892 млрд. рублей или 25,3 млрд. долларов США согласно курсу 35,3. Сама эта идея и сумма противоречат фактам и логике. На деле, утверждения обвинения отражают полное и, скорее всего, преднамеренное непонимание того, как работают внутренние российские рынки нефти и международная практика бухучета. Я полагаюсь на применявшиеся ЮКОСом механизмы аудита и отчетности и на мои собственные познания как ФД о том, как компания расходовала полученную выручку, составившую за 1998-2003 гг. около 55,165 млрд. долларов, как на основание, позволяющее полностью отвергнуть возможность хищения со стороны мажоритарных акционеров, о чем заявляет обвинение. Меры предосторожности в сфере аудита и отчетности подробно описаны ниже. Что касается расходов, то ЮКОС оплачивал производственные расходы, научные исследования и разработки, осуществлял капитальные вложения, платил налоги, приобретал активы, возвращал долги и выплачивал дивиденды акционерам, и делал это, не создавая долгов вплоть до приобретения Сибнефти. Все эти денежные ассигнования отражены в консолидированной финансовой отчетности компании по ОПБУ США. ЮКОС просто не мог бы финансировать все необходимые для него расходы, если бы из его операций похищались огромные суммы денег. Арифметика здесь очень проста. Например, в 2001 г. ЮКОС получил 9,461 млрд. долл. выручки, заплатил, помимо прочего, 2,777 млрд. долл. налогов в государственный бюджет; оплатил 3,7 млрд. долл. издержек, потратил 2,9 млрд. долл. на инвестиционную деятельность, включая капитальные улучшения и приобретения, и распределил 468 млн. долл. от чистой прибыли в форме дивидендов всем акционерам ЮКОСа, оставив на балансе 1,4 млрд. долл. в виде

16

денежных средств и их эквивалентов на конец года. Таким образом, вопреки обвинениям, эти средства было невозможно похитить мажоритарным акционерам. Также нет никаких оснований считать какие-либо из этих расходов фиктивными, поскольку ЮКОС не добился бы столь значительных успехов, если бы средства расхищались, а не направлялись обратно в компанию во благо всех ее акционеров.

Ниже в сводной форме рассказывается о расходовании ЮКОСом своей выручки на всех уровнях вертикально интегрированной компании (с указанием конкретных сумм).

#### **Использование средств ЮКОСом – Расходы и налоговые платежи**

Как и любая другая нефтегазовая компания, ЮКОС нес крупные операционные расходы, включая затраты на добычу нефти, ее сбыт, переработку, маркетинг и улучшение производства. Так, тысячи сотрудников получали заработную плату, приобреталось самое разнообразное оборудование, которое затем обслуживалось и ремонтировалось. Кроме того, ЮКОС платил налоги в связи со своей деятельностью. ЮКОС также нес расходы в связи с различными видами консолидированного управления и работой общих для всех дочерних предприятий ЮКОСа служб, которые обеспечивались такими административными организациями, как ЮКОС-ФБЦ и ЮКОС-Москва. Кроме того, ЮКОС оплачивал затраты на деятельность оффшорных структур, за которыми числились международные активы компании и выручка от экспорта. Например, суммарные операционные издержки ЮКОСа за 1998-2003 гг. без учета налогов, амортизации, износа (обесценения) и расхода по условной стоимости деловых связей («гудвилл») составили 21,878 млрд. долл., что равно почти половине от суммарных доходов ЮКОСа за 1998-2003 годы.

Другой крупной статьей расходов являлись налоги, которые за 1998-2003 гг. составили 17 млрд. долл. На деле, ЮКОС был вторым крупнейшим налогоплательщиком по России, уступая лишь «Газпрому», несмотря на все применявшиеся полностью законные и юридически обоснованные стратегии по минимизации налоговых платежей.

#### **Использование средств ЮКОСом – Капитальные вложения:**

Капиталовложения имеют место при расходовании предприятием средств на приобретение основных активов или увеличение стоимости имеющихся основных активов, срок полезного использования которых превышает соответствующий налоговый год. Поскольку до объединения с «Сибнефтью» в 2003 г. ЮКОС практически не использовал заемных средств, для осуществления желаемых капиталовложений нам необходимо было рационально распоряжаться собственными денежными средствами. В качестве ФД мне неоднократно приходилось находить баланс в процессе утверждения предложений по капитальным вложениям, то есть следить за тем, чтобы производственные предприятия, особенно занимающиеся разведкой и добычей, не пытались использовать средства, выделенные на цели капиталовложений, для покрытия

14

верхлимитных производственных расходов. См. Приложение 7, копия электронного сообщения от 24 июня 2002 г. от Андрея Бобровского Брюсу Лизамору в отношении политики бюджетирования капиталовложений с приложениями. По моим подсчетам на основании отчетов о движении денежных средств, за 1998-2003 гг. ЮКОС произвел капитальные вложения на сумму свыше млрд. долл..

### **Использование средств ЮКОСом - дивиденды**

Еще до моего прихода в компанию ЮКОС неуклонно соблюдал требования закона и принял политику Совета директоров с целью обеспечить участие всех акционеров в прибыли ЮКОСа пропорционально принадлежащим им пакетам акций. В октябре 2000 г. Совет директоров предложил акционерам принять политику, согласно которой компания обязуется постепенно повышать дивидендную доходность и отношение суммы выплачиваемых дивидендов к чистой прибыли (коэффициент дивидендных выплат) до уровней, близких к характерным для крупных международных нефтяных компаний, а также выплачивать дивиденды раз в полгода. Темпы увеличения размера дивидендов должны были учитывать необходимость модернизации оборудования компании, развития добычи, переработки и сбыта; нестабильность цен на нефть; неопределенность возможностей для привлечения финансирования для базирующейся в России нефтяной компании; а также соответствующие налоговые последствия выплаты дивидендов и прироста капитала.

Акционеры приняли это предложение, и ЮКОС начал последовательно увеличивать объемы прибыли, распределяемой среди акционеров. Эта новая политика стала беспрецедентным делом для России, поскольку налагала на компанию обязательство передавать акционерам выгоды от совершенствования производственной политики и повышения эффективности. Более того, благодаря финансовой прозрачности компании акционеры могли легко убедиться в выполнении руководством своих обязательств. ЮКОС объявил акционерам дивиденды в размере 300 млн. долл. за 2000 г., 500 млн. долл. за 2001 г., и 700 млн. долл. за 2002 г.. В 2003 г., в соответствии с требованиями, вытекавшими из сделки по «Сибнефти», ЮКОС выплатил дивиденды за 9 месяцев в размере 1,7 млрд. долл., что стало рекордным на тот момент дивидендом для российских компаний. Эти дивиденды были выплачены каждому из более чем 55.000 акционеров ЮКОСа, большинство из которых были российскими акционерами, в точном соответствии с принадлежащими им пакетами акций НК «ЮКОС».

Вопрос выплаты дивидендов акционерам был важен для г-на Ходорковского и СД, поскольку означал практическую проверку методов руководства и корпоративного управления, которые он и СД внедряли в компании. В отношении дивидендов за 2000 финансовый год г-н Ходорковский заявил: «Увеличение промежуточных дивидендов в текущем году отражает высокие финансовые результаты деятельности компании. Рост дивидендов показывает ответственность компании перед своими акционерами и соответствует дивидендной политике, принятой в прошлом году Советом директоров ЮКОСа». В связи с выплатой в 2003 г. дивидендов за 2002-й финансовый год он заявил: «Значительные успехи в



18

повышении эффективности производства и увеличении добычи в текущем году казали положительное воздействие на финансовые результаты деятельности компании. Эти достижения в сочетании с недавно принятыми изменениями и дополнениями к Закону «Об акционерных обществах» позволяют компании продолжить практику выплаты промежуточных дивидендов в соответствии с утвержденной дивидендной политикой компании».

Я также был свидетелем и видел взаимосвязь между упорной работой руководства по улучшению производственных показателей и возможностями компании по выплате дивидендов акционерам. После внеочередного собрания акционеров 31 декабря 2002 г., на котором акционеры ЮКОСа утвердили предложение Совета директоров по выплате промежуточного дивиденда, я заявил: «Увеличение промежуточного дивиденда отражает высокие производственные и финансовые показатели компании в 2002 г. и соответствует дивидендной политике, ранее утвержденной Советом директоров компании».

Несмотря на чувство удовлетворения, связанное с предложением выплаты дивидендов во все возрастающих объемах, руководство всегда вело себя ответственно и не выводило из компании денежных средств, необходимых для капитальных улучшений и приобретения активов, а также для защиты компании от падения цен на нефть. В процедурном плане, я принимал первоначальное решение о сумме рекомендуемых дивидендных выплат и обсуждал каждое такое предложение с г-ном Ходорковским. После того, как мы с ним согласовывали предлагаемые суммы дивидендов исходя из нашего знания денежных потоков, рентабельности и потребностей компании в денежных средствах, я выносил эту рекомендацию на Финансовый комитет при Совете директоров. Затем рекомендация этого комитета относительно дивидендов выносилась на утверждение Совета директоров в полном составе и, в конечном счете, на ежегодное собрание акционеров. Мы не привлекали заимствований для осуществления дивидендных выплат. Мы были твердо настроены на то, чтобы оптимально позиционировать ЮКОС для дальнейшего роста, при этом принося акционерам денежную отдачу от их инвестиций. Мы хотели добиться устойчивого роста в интересах долгосрочного увеличения дивидендных выплат. Ходорковский твердо собирался вознаградить акционеров, которые доверились ему и Компании.

### **Использование средств ЮКОСом – Приобретение активов**

В дополнение к имуществу, которое эксплуатировалось и содержалось ЮКОСом на момент его приватизации, Ходорковский расширил компанию за счет ряда приобретений, направленных на превращение ЮКОСа в крупную вертикально интегрированную нефтегазовую компанию. И если в 1997 г. приобретение начальной мажоритарной доли участия в ВНК было осуществлено с привлечением заемных средств, то в дальнейшем ЮКОС применял более консервативный подход. В период моей работы в ЮКОСе все приобретения, кроме «Сибнефти», оплачивались собственными денежными средствами ЮКОСа. Единственная потребность в заимствовании на приобретение «Сибнефти» вытекала из договоренности с основными акционерами «Сибнефти» о повышении суммы долга в рамках объединенной компании. К наиболее значимым приобретениям в

19

2001-2003 гг., помимо Сибнефти, относятся: ОАО «Арктикгаз» (274,3 млн. долл.), ставшиеся 36% акций «ВНК» (256 млн. долл.), АВ Mazeikiu Nafta (164 млн. долл.), О «Роспан Интернэшнл» (133 млн. долл.), John Brown Hydrocarbons Limited и Avy Process Technology Limited (100 млн. долл.), Transpetrol Pipeline (74 млн. долл.) и многие другие.

Частью стратегии приобретений было использование казначейских акций. Самая значимая из подобных операций, на сумму 3,69 млрд. долл., имела место в 2003 г. в связи с приобретением «Сибнефти». См. далее стр. 36-38 (здесь и далее ссылки на страницы даны по английскому тексту – прим. перев.).

### **Использование денежных средств ЮКОСом – Инвестиционная политика, купля-продажа ценных бумаг: облигации и векселя.**

В качестве руководителя я отвечал за Казначейство ЮКОСа, а также за стратегию денежных инвестиций ЮКОСа и ее реализацию. Нашим приоритетом при распределении свободных денежных средств во всех случаях было финансирование потребностей бюджета ЮКОСа и безопасное вложение денежных средств компании в ликвидные доходные инвестиции. См. Приложение 8, копия комплексного бюджета ЮКОСа за 2002г. и копии ряда документов, отражающих бюджеты департаментов и направлений деятельности (операционных сегментов) ЮКОСа за 2001 год. Примерно с середины 1999 г. Казначейство ЮКОСа стало инвестировать свободные денежные средства в различные финансовые инструменты. Смысл состоял в защите денежных активов и получении дополнительных доходов для финансирования производственной деятельности. Как правило, денежные средства размещались на банковских счетах или вкладывались в краткосрочные ценные бумаги с оплатой процентов, включая краткосрочные (менее 14 дней) депозиты. Денежные средства на счетах компании были необходимы компании для оплаты текущих обязательств. В 2000 г. среднемесячные расходы компании составляли чуть более 500 млн. долл.. Соответственно, в 2000 г. среднемесячный объем денежных средств на процентных краткосрочных депозитных счетах составлял примерно 400 млн. долл.

ЮКОС также направлял свободные средства на выкуп или погашение задолженности ЮКОСа, на покупку облигаций федерального займа РФ и облигаций субъектов федерации, долгов региональных администраций (в районах производственной деятельности компании) или долговых обязательств надежных российских заемщиков в соответствии с лимитами кредитного риска, которые устанавливались мной. Начиная с 2000 года, портфель на каждый год включал инвестиции в еврооблигации, долларовые ГКО, векселя Газпрома, рублевые ГКО. См. Приложение 9, копия Инвестиционной стратегии ЮКОСа за 2001 год.

Эти инвестиции осуществлялись из-за необходимости обеспечить будущий приток денежных средств и инвестиции компании, а также для обеспечения гибкости, позволяющей нам реагировать на рыночные возможности. В этой связи инвестиционный портфель ЮКОСа был диверсифицирован и включал несколько параметров, в том числе: а) исполнение обязательств компании в рамках кредитных соглашений и приравненной к ним задолженности и удовлетворение текущих

20

требностей в денежных средствах; b) покрытие налоговых и валютных рисков (например, векселя Газпрома или рублевые ГКО/ОФЗ); c) резервирование денежных средств для финансирования компании на случай ухудшения экономической ситуации, например, при падении цен на нефть, а также d) фонд средств на финансирование приобретений.

В процессе подготовки инвестиционного плана на предстоящий год и будущие периоды мы составляли бюджеты исходя из прогнозных цен на нефть и других переменных, а также меняющихся рыночных условий, которые могли сказаться на бюджетных рисках, включая, например, валютные риски или политику ОПЕК (рыночные риски).

Мы регулярно обращались к сторонним консультантам по вопросам эффективного управления денежными средствами. Г-н Ходорковский и я рекомендовали сотрудникам ЮКОСа обращаться к самым авторитетным финансовым консультантам, с которыми можно было работать. См. Приложение 10, копия электронного письма от Марка С. Стокли из JP Morgan Fleming Брюсу Лизамору и Андрею Леоновичу от 16 августа 2001 г. касательно управления ликвидностью с приложением.

В 2001-2003 гг. мое направление одновременно отвечало за несколько участков работы и проектов, включая составление планов и бюджетов, совершенствование систем бухгалтерского учета, получение кредитных рейтингов ЮКОСом, перевод отчетности в доллары США, связи с инвесторами, консолидацию финансовой отчетности, налоговое планирование и реструктуризацию, приобретение активов, консолидацию дочерних компаний и т.п.. См., напр., Приложение 11, характерная копия списка проектов Финансового департамента ЮКОСа.

Утверждая, что трейдинговые компании ЮКОСа использовали накапливаемые на их счетах средства для покупки векселей в целях отмывания выручки от реализации нефти, обвинение в очередной раз ошибочно выдает здравую и обоснованную коммерческую деятельность за преступную. Приобретение векселей и облигаций за счет избыточных денежных средств является стандартной и обычной практикой не только нефтяных трейдинговых компаний, как в России, так и за рубежом, но и всех крупных коммерческих предприятий в России и иных странах. Этот инструмент особенно привлекателен и полезен для трейдинговых компаний, поскольку они получают выручку от реализации нефти и имеют возможность переводить денежные средства в краткосрочные эквиваленты денежных средств или осуществлять более долгосрочные вложения. Например, в 2001-2003 гг. в структуре ЮКОСа компании «Фаргойл», «Ратибор» и «Энерготрейд» приобретали облигации Газпрома и векселя других российских компаний.

Информация о наличии векселей и облигаций на балансе и их последующей продаже доводилась до сведения внешних аудиторов, включая PWC, и отражалась отдельно в установленной законом финансовой отчетности трейдинговых компаний и совместно на консолидированном балансе ЮКОСа. Например, в примечаниях к финансовой отчетности «Фаргойл» по РПБУ за 2002 г. указана

21

финансовая сумма вложений в размере 21,29 млрд. руб. в корпоративные и государственные облигации, а также векселя, в том числе векселя эмитентов, акции которых не котировались на фондовой бирже. Указанная обязательная отчетность направлялась в налоговые органы, которые на протяжении нескольких лет проводили их тщательную проверку и принимали налоговые отчеты трейдинговых компаний без существенных замечаний. В связи с этим, несмотря на отказ признать информацию, содержащуюся в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа, российское государство в лице обвинения не вправе заявлять о том, что оно не было осведомлено о вложениях трейдинговых компаний в векселя и облигации до 2003 или 2004 г.

### **использование ЮКОСом трейдинговых компаний для приобретения всех объемов продукции нефтедобывающих предприятий – блок переработки и сбыта и налоговое структурирование в ЮКОСе**

Насколько я понимаю, обвинение утверждает, что добывающие дочерние предприятия могли продавать нефть по ценам мирового рынка, но были лишены такой возможности гг. Ходорковским и Лебедевым, что, как следует полагать, приводило к снижению чистой цены реализации нефти для нефтедобывающих предприятий. Это абсолютно неверно. Даже если бы нефтедобывающие дочерние компании самостоятельно продавали нефть напрямую на мировых рынках, им пришлось бы оплачивать расходы на транспортировку для доставки нефти на границу, а также экспортные пошлины с экспортных продаж. Многочисленные исследования показали, что разница между внутренними ценами на нефть в России и ценами мирового рынка почти в точности соответствует стоимости транспортировки до границы и экспортным пошлинам. Таким образом, независимо от того, продавали ли нефтедобывающие дочерние предприятия нефть самостоятельно или через агента, который оплачивал транспортные издержки и расходы по экспортной пошлине (а именно это имело место в ЮКОСе), фактически получаемая нефтедобывающим дочерним предприятием чистая цена была бы практически той же. Коммерческая логика консолидации деятельности по торговле нефтью в одном центральном пункте заключалась в том, что консолидация обеспечивала значительную экономию на масштабах и была достигнута при гораздо большей экономичности, заметно меньших штатах и издержках, чем если бы каждое из нефтедобывающих дочерних предприятий самостоятельно реализовало собственную нефть.

Одной из моих прямых обязанностей в качестве ФД была координация финансовых функций ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ, а также обеспечение того, чтобы представлявшиеся компании возможности были использованы. Реализация законно существовавших на тот момент возможностей по получению выгод от торговли нефти через региональные компании, чтобы минимизировать налоговые выплаты, компании посредством широко принятого использования трейдинговых компаний, зарегистрированных в субъектах со льготным налогообложением на территории РФ, являлась благоразумной практикой и отвечала наилучшим интересам всех акционеров. Неиспользование подобных налоговых возможностей, которые были законно доступны и использовались многими другими российскими компаниями,

22

значало бы существенное ухудшение конкурентных позиций ЮКОСа и поставило бы ЮКОС в невыгодное положение по отношению ко всем остальным нефтяным компаниям, которые практически без исключения использовали такие территории с льготным налогообложением.

В России, где ставки налогов и налоговый режим временами приводили к тому, что налоговое бремя превышало суммарную прибыль, со стороны руководства было бы опрометчиво не воспользоваться нормативной базой по типу той, которая предоставлялась зонами льготного налогообложения на территории страны. С этим были согласны руководство и Совет директоров ЮКОСа. Финансовые службы ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ непосредственно отвечали за разработку и внедрение эффективного механизма для реализации нефти, производимой добывающими предприятиями, а также нефтепродуктов, изготавливаемых на перерабатывающих предприятиях.

Управление и отчетность по всем дочерним, аффилированным и ассоциированным компаниям ЮКОСа, а также их деятельности и активам осуществлялись внутри корпоративной группы ЮКОСа, в особенности для целей консолидированной финансовой отчетности согласно ОПБУ США. При этом, в отличие от зарубежных стран, российским законодательством не требовалось и не требуется составлять консолидированную финансовую отчетность по группе. Консолидированная финансовая отчетность, равнозначная отчетности, признаваемой согласно ОПБУ США, не предусматривается РСБУ. Вместо этого, в соответствии с российским законодательством, для каждого отдельного российского юридического лица из группы ЮКОС ЮКОСом составлялась отдельная бухгалтерская и налоговая отчетность. Таким образом, операционные структуры в форме ассоциированных компаний, включая трейдинговые компании «Фаргойл», «Ратибор», «Ю-Мордовия», «Энерготрейд» и «Эвойл», составляли собственную бухгалтерскую и налоговую отчетность, которая по отдельности представлялась в российские государственные органы, однако их финансовые показатели включались в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа согласно ОПБУ США. См. далее стр. 24-28, о методике составления консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа.

В 2003 г. «Фаргойл» перешел в полную собственность ЮКОСа, поэтому его показатели, которые уже входили в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа по ОПБУ США, открыто публиковавшуюся компанией, стали отражаться в обязательной бухгалтерской отчетности ЮКОСа по РСБУ. В течение всего периода времени, когда операционные компании использовались ЮКОСом для минимизации налогов, действовали механизмы внутреннего контроля, включая Управление внутреннего аудита и его внутреннее контрольно-ревизионное подразделение (КРУ), а также ограничения на утверждение расходов, которые позволили бы выявить любые существенные нарушения в учете либо вывод средств из таких компаний за пределы группы. Кроме того, аудиторы PWC были в состоянии выявить любые подобные нарушения. Никогда никаких существенных нарушений такого рода выявлено не было. Насколько я знаю, не существовало каких-либо существенных перебоев в бухучете и никакие средства из структуры группы не выводились, хотя ЮКОС не представлял результаты деятельности всех

23

них компаний непосредственно российским органам власти как составляющая результатов деятельности ЮКОСа. В то же время все связанные с ЮКОСом компании контролировались ЮКОСом и подавали все требуемые по закону документы и материалы отдельно, в то время как ЮКОС предоставлял данные отчетности таких компаний в своей консолидированной отчетности по ОПБУ США.

До того как «Ю-Мордовия», «Фаргойл» и некоторые другие операционные структуры были включены в бухгалтерскую отчетность ЮКОСа по РСБУ, то есть полностью перешли в собственность ЮКОСа, они регулярно подавали собственную налоговую отчетность и, соответственно, не включались в налоговую отчетность ЮКОСа. Аналогичным образом, в тот период времени другие российские вертикально интегрированные компании различных отраслей также пользовались зарегистрированными в ЗАТО структурами, причем они, следует предполагать, также подавали собственную налоговую и финансовую отчетность. Фирма PWC проводила аудиторские проверки налоговой отчетности операционных структур в рамках регулярных аудиторских проверок компаний, связанных с ЮКОСом. Кроме того, налоговая отчетность юридических лиц ежегодно проверялась соответствующей инспекцией Федеральной налоговой службы при Министерстве финансов РФ. В этом – отличие от, например, США, где налоговые проверки проводятся выборочно. В 2001-2003 налоговых годах проверяющие из налоговых органов имели полный доступ ко всей учетно-отчетной документации всех операционных компаний ЮКОСа в отношении всех компаний, которые включались в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа согласно ОПБУ США и были компаниями, выплачивавшими налоги в России. Тем не менее, несмотря на завершение налоговых проверок, они ни разу не дали знать ЮКОСу или структурам компании о каких-либо вопросах, а тем более проблемах с их налоговой отчетностью.

Более того, в ноябре 2003 г., после ареста г-на Ходорковского, ЮКОС обратился в налоговые службы с запросом, известно ли было властям о наличии какой-либо непогашенной налоговой задолженности по налоговой отчетности, поданной ранее какой-либо из компаний группы ЮКОС. За небольшими исключениями, не касавшимися компании «Фаргойл», которая, несомненно, была одной из основных структур ЮКОСа по минимизации налогов, налоговые органы не выявили никаких нарушений. См. Приложение 12, копия справок российского Министерства по налогам и сборам об отсутствии недоимки по налогам и иным обязательным платежам, а также о соблюдении налогового законодательства от 19 сентября, 23 октября и 17 ноября 2003 года.

Мне, конечно же, известно, что после переписки между ЮКОСом и российским Министерством по налогам и сборам в ноябре 2003 г., российские государственные органы все же предъявили компании и различным физическим лицам налоговые и иные претензии в связи с якобы имевшими место налоговыми нарушениями и хищениями у нефтедобывающих предприятий ЮКОСа. Как указывалось выше, я в общих чертах осведомлен о содержании этих обвинений.

24

Что касается налоговых претензий к НК «ЮКОС» и ее операционным компаниям, то я считаю, что они представляли собой вопиющее толкование на вый лад положений Налогового Кодекса РФ задним числом, избирательно применяемое к ЮКОСу и связанным с компанией физическим и юридическим лицам с единственной целью экспроприировать компанию. Согласно служивающей доверия информации, предоставленной мне экспертами по российскому налоговому законодательству, эти обвинения не соответствовали российскому налоговому законодательству, действовавшему и применявшемуся в России в указанные периоды времени. Сегодня это дело рассматривается европейским судом по правам человека (ЕСПЧ), и в конце января 2009 года ЕСПЧ принял на рассмотрение иск НК ЮКОС к Российской Федерации по этим же самым причинам.

### **Формирование цен на нефть и соблюдение принципа «вытянутой руки».**

Насколько я понимаю, обвинение утверждает, что гг. Ходорковский и Лебедев якобы принудили добывающие предприятия продавать нефть ЮКОСу без надлежащей (или должной) компенсации на невыгодных для них условиях. Для такого обвинения нет логических оснований, причем оно не учитывает двух важнейших факторов при реализации нефти: а) экономику российского внутреннего рынка и б) экономику цен на нефть по мере продвижения нефти по бытовой цепи от добычи до экспортного рынка. Что касается первого вопроса, то ЮКОС экспортировал не всю добываемую им нефть, а реализовывал примерно половину добычи на внутреннем рынке в виде сырой нефти (в небольших объемах) или, главным образом, в виде нефтепродуктов. Будучи крупнейшей в России нефтедобывающей структурой, компания также являлась крупнейшей компанией России по нефтепереработке и сбыту нефтепродуктов. Российские государственные органы прекрасно осведомлены о таком распределении, поскольку это, в значительной степени, определялось ограниченной пропускной способностью трубопроводов и экспортными квотами, причем оба эти фактора зависели от государства. До 2002 г. ЮКОС экспортировал лишь около трети своей добычи; после 2002 г. доля поставок нефти на экспорт выросла в ЮКОСе примерно до 51%. В период с 1998 по 2003 годы внутренние цены на нефть и нефтепродукты в России были значительно ниже цен на экспортных рынках, и ни один российский производитель нефти не мог продавать нефть внутри страны по экспортным ценам. Ни одно российское НПЗ не могло бы платить мировые рыночные цены за поставляемую ему сырую нефть, а затем продавать продукты переработки по ценам, существовавшим в России. Если принять экспортные цены за эталон, то подобная ошибочная логика неизбежно приводит к выводу, что все российские вертикально интегрированные нефтяные компании и независимые нефтетрейдеры занимались хищением нефти и нефтепродуктов у производителей.

По второму вопросу: экспортные цены на нефть, например, марки «Urals», являются ценами поставки и включают стоимость доставки в морской порт, фрахт, экспортные налоги и пошлины, стоимость финансирования, страхования, банковских и юридических услуг, а также прочие затраты. Эти издержки неизменно покрывались ЮКОСом, например, либо непосредственно ЮКОСом, либо его операционными (трейдинговыми) компаниями. Поэтому, например, нефть

25

рки «Urals» в Роттердаме можно продать дороже, чем ту же нефть на устье зажины или в промежуточных пунктах. Таким образом, ни один российский производитель нефти не мог получить рыночную экспортную цену за сырую нефть, оданную на устье скважины. Поэтому, рассчитывая цены предложения, по торым нефть приобреталась у добывающих предприятий, ЮКОС, естественно, включал в выплачиваемую добывающим дочерним предприятиям цену все эти граты, которые нужно было осуществить до продажи нефти конечному купателю. Все другие российские вертикально интегрированные нефтяные мпании действовали таким же образом и соответствующим образом танавливали внутрикорпоративные цены на нефть, при этом их руководителей в щениях не обвиняли. Это - также стандартная процедура и основание для ономики установления цен при закупках нефти на устье скважины во всем мире.

Поскольку структура ценообразования также принималась в расчет при минимизации налогов ЮКОСа, ЮКОС привлекал внешних консультантов, а также обственных внутренних специалистов по налогам и аудиту для обеспечения облюдения нами российского законодательства в полной мере. В качестве ориентира при установлении цен принимались цены местных рынков в оответствующих регионах, где находились нефтедобывающие предприятия. В вязи с большим количеством субъектов в РФ и численностью производителей, ильно отличавшейся от региона к региону, единая цена местного рынка тсуществовала. Цены сильно разнились по регионам с учетом, помимо прочего, атрат на добычу и доведение нефти до необходимого сорта по качеству, а также естных социально-экономических условий и транспортных расходов на доставку о конкретного покупателя. Большое влияние на внутрироссийские цены также казывали издержки логистики, связанные с доставкой нефти на ефтеперерабатывающие заводы внутри страны, равно как и объем нефтедобычи, оторый мог быть переработан российскими нефтеперерабатывающими заводами в онкретном регионе.

Как финансовый директор я регулярно сверялся с Налоговым департаментом, Бухгалтерией и Управлением внутреннего аудита ЮКОСа с целью убедиться, что договоры купли-продажи нефти между добывающими предприятиями и трейдинговыми компаниями ЮКОСа соответствовали внутренним нормативам, установленным нами, помимо прочего, по совету и при помощи наших налоговых консультантов из PWC. В частности, во всех договорах должна была указываться соответствующая информация по ценам, и они должны были быть доступны для проверки внешними аудиторами и налоговыми органами.

В период моей работы в ЮКОСе Налоговому департаменту и Управлению внутреннего аудита, а также сотрудникам ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ было вменено в обязанность регулярно отслеживать цены на местах и соответствующим образом корректировать цены в договорах купли-продажи, заключаемых с добывающими компаниями, если это требовалось для отражения фактической конъюнктуры рынка. Мы упорно работали над обеспечением того, чтобы цены на продаваемую нефть никогда не отклонялись более чем на +/- 20% от цен, складывающихся на местных рынках в Томской и Самарской областях и ХМАО, как это было предписано налоговыми положениями применительно к трансфертным ценам.



налоговые органы также контролировали это ценообразование с целью убедиться в соблюдении нормативных требований ЮКОСом.

Фирма PWC была хорошо осведомлена о ценах, по которым трейдинговые компании ЮКОСа приобретали нефть у добывающих предприятий, а консультанты PWC по внутреннему налогообложению знали, что цены не могли отклоняться от цен на местных рынках более допустимых +/- 20%. К 2002 – 2003 эта система уже укоренилась, а фирма PWC проводила аудит наших систем внутреннего контроля на предмет их правильной работы и неизменного соблюдения нами российского законодательства.

Руководство ЮКОСа полагалось на профессиональные советы своих внутренних и внешних специалистов по налогам и аудиту как из PWC, так и из других фирм, и не имело оснований в них сомневаться. Насколько мне известно, с моего прихода в ЮКОС PWC и иные фирмы консультировали руководство ЮКОСа по процедурам ценообразования и внедрению механизмов ежемесячных аукционов по продаже нефти добывающих предприятий, что позволяло ЮКОСу внимательно контролировать, чтобы сделки всегда осуществлялись по принципу «вытянутой руки», то есть на основе рыночных цен, как это принято в аналогичных вертикально интегрированных нефтяных компаниях (ВИНК). Менеджер ЮКОСа по вопросам внутреннего налогообложения Алексей Смирнов тесно сотрудничал со специалистами PWC по внутреннему налогообложению при внедрении значительного процесса. Кроме того, по запросу региональных властей, проводились аукционы, которые не влияли на ценообразование, поскольку прочие реальные претенденты там не появлялись или не участвовали.

Российские государственные органы были хорошо осведомлены о ценах, по которым трейдинговые компании ЮКОСа приобретали нефть у добывающих предприятий. Во исполнение российского законодательства мы вели соответствующую документацию и регулярно подавали ее в налоговые органы. Налоговые органы проводили проверки и аудит, а 28 апреля 2003 года выдали заключение с указанием о том, что по итогам налоговой проверки за 2000 и 2001 гг. ЮКОСу доначислены лишь небольшие суммы налоговых обязательств. Налоговые органы ни разу не уведомляли ЮКОС о наличии каких-либо существенных вопросов по ценам на нефть или качеству документации. В ноябре 2002 года ЮКОС также выиграл несколько дел о трансфертных ценах в Верховном суде России, который рассмотрел стратегию ЮКОСа по трансфертным ценам, а в сентябре 2003 года – в Федеральном арбитражном суде по Западносибирскому округу.

Предъявляемые следствием обвинения в хищении и отмывании денег полностью противоречат фактам, поскольку в ЮКОСе использовались многочисленные средства для предотвращения таких видов преступной деятельности: Управление внутреннего аудита и другие системы внутреннего контроля, см. стр. 22-24; Ревизионная комиссия; внешний аудит, проводимый одной из самых авторитетных аудиторских компаний; политика прозрачности, включая финансовую отчетность по ОПБУ США, регулярное представление консолидированной финансовой отчетности в КЦББ и обязательной отчетности в

24

ЦБ РФ; независимый Совет директоров и его комитеты, включая Комитет по аудиту, а также сторонние юридические советники.

### **утренний аудит учетной документации и хозяйственной деятельности; ые системы внутреннего контроля**

Основная задача Управления внутреннего аудита состояла в обеспечении соблюдения компанией российского законодательства, корпоративной политики и процедур, а также требований государственных регулирующих органов. Одна из новых функций Управления внутреннего аудита состояла в регулярной сторонней проверке достаточности и эффективности наших механизмов внутреннего контроля, а также в доведении до руководства компании независимой объективной информации о ее деятельности. В Положении о внутреннем аудите компании четко указывалось, что в заключении аудиторов не должно содержаться выводов или предположений, не основанных на конкретных фактах или результатах проверки. См. Приложение 13, копия «Положения о внутреннем аудите» за 2002 г.

Одна из проблем, с которой мы регулярно сталкивались, заключалась в попытках руководителей на местах манипулировать процессом составления бюджета и управления на корпоративном уровне и увеличивать расходы вразрез с ранее утвержденными бюджетами. Если мы сокращали им бюджет по капиталовложениям, то они могли увеличить бюджет расходов на текущую деятельность. Вместе с финансовым контролером Фрэнком Ригером мы много сил потратили на то, чтобы положить конец такому поведению со стороны руководителей на местах. По его словам, до прихода на должность финансового директора Мишеля Сублена дело обстояло еще хуже, и отчасти именно это стало толчком для работы по внедрению централизации и контроля за системами учета.

Управление внутреннего аудита ЮКОСа играло в этом процессе крайне важную роль. Его сотрудники регулярно проверяли учетную документацию и хозяйственную деятельность, сообщая о недостатках и фактах злоупотреблений. В Управлении внутреннего аудита ЮКОСа сначала работали 110 сотрудников под руководством г-жи Антоновой и ее заместительницы г-жи Бритковой. В сентябре 2003 г. эта служба была реорганизована, и мы создали контрольно-ревизионное управление (КРУ), которому было поручено тщательно контролировать хозяйственную деятельность и учетную документацию по месту деятельности добывающих и перерабатывающих предприятий. Оно имело широкий доступ к информации и документам, необходимым для выполнения своей функции. Мне не известны случаи, когда оно не получило бы доступа к чему-либо, что считалось существенным для целей аудита, и до меня никогда не доводились никакие утверждения о существенном выводе средств из группы ЮКОСа.

Кроме Управления внутреннего аудита и деятельности Комитета по аудиту при Совете директоров, в компании имелась Ревизионная комиссия, отвечавшая за проверку финансовой и хозяйственной деятельности Компании. За время моей работы в ЮКОСе акционеры неоднократно избирали г-жу Бриткову ее председателем. В частности, каждый год, по своему усмотрению, по решению Общего собрания акционеров или по запросу Совета директоров, президента, финансового директора, или акционеров, владеющих в общей сложности не менее

28

% голосующих акций компании, Ревизионная комиссия проводила проверку финансово-хозяйственной деятельности компании. По окончании проверки комиссия обязана была доложить свои выводы Совету директоров или иным лицам, уполномоченным требовать проведения внутренней проверки. Результаты проверки также доводились до сведения Общего собрания акционеров ЮКОСа. Как и Управление внутреннего аудита, Ревизионная комиссия имела полный доступ ко всей информации, необходимой для проведения проверок.

Деятельность Комитета по аудиту при Совете директоров, (см. далее описание всех комитетов ниже, стр. 42-43), также была направлена на укрепление механизмов внутреннего контроля в ЮКОСе.

Неоценимую помощь в работе Комитета по аудиту и руководства ЮКОСа по совершенствованию механизмов внутреннего контроля оказывали наши внешние аудиторы и консультанты из PWC. Я плотно работал с партнерами PWC, а именно Джорджем Граматке, Доном Кингли и Дагом Миллером, а также председателем Комитета по аудиту Жаком Косцюшко-Моризе над созданием комплексной контрольной и аудиторской службы в интересах Комитета по аудиту при Совете директоров, над определением ее задач, над тем как, на их взгляд, руководству ЮКОСа следовало внедрять рекомендации PWC и Комитета.

Кроме того, перед каждым очередным заседанием Совета директоров партнеры PWC проводили регулярное закрытое совещание с Комитетом по аудиту в отсутствие руководства ЮКОСа. Такие совещания были стандартной оптимальной международной практикой с точки зрения корпоративного управления. Непосредственно в результате того, что г-н Ходорковский настаивал на внедрении корпоративного управления, мы сказали PWC, что хотим иметь соответствующую мировому уровню систему внутреннего аудита и контроля, и обратились к ним за конструктивной критикой. В PWC отреагировали на нашу просьбу. Так, в октябре 2001 г. на заседании Комитета по аудиту Джордж Граматке из PWC сообщил членам Комитета, что «достигнутые ЮКОСом успехи обнадеживают, хотя и существует необходимость в перестройке учетно-отчетных систем». См. Приложение 14, копия Протокола заседания Комитета по аудиту от 18 октября 2001 г. и копия электронного письма от Джорджа Граматке Брюсу Мизамору и Дагу Миллеру от 17 октября 2001 г. касательно замечаний Комитета по аудиту.

Фирма PWC также регулярно направляла на мое имя рекомендации по совершенствованию наших систем управления и внутреннего контроля по результатам проведенных ею проверок финансовой отчетности. Хотя мне не требовалось дополнительных санкций для выполнения рекомендаций PWC, я часто обсуждал их с г-ном Ходорковским и всегда получал один и тот же ответ: выполняйте рекомендации.

### **Консолидированная финансовая отчетность по ОПБУ США, прозрачность и раскрытие информации, выводы внешних аудиторов**

Как представляется, следствие также обвиняет гг. Ходорковского и Лебедева в использовании PWC для сокрытия своей противоправной деятельности с помощью консолидированной финансовой отчетности, проверенной и

29

дированной PWC. Насколько я могу судить по обвинениям, следствие утверждает, что гг. Ходорковский и Лебедев, а также руководство ЮКОСа противоправным путем получали аудиторские заключения PWC, предоставляя PWC заведомо ложную или неполную информацию о связанных с ЮКОСом консолидируемых или исключаемых из консолидации связанных с ЮКОСом структурах, а также о существовании сделок между связанными с ЮКОСом компаниями и компаниями казначейской группы ЮКОСа. После получения не содержащих выводов аудиторских заключений PWC, г-н Ходорковский и «организованная группа» якобы отмывали доходы от реализации похищенной нефти путем перевода на оффшорные счета. Эти обвинения беспочвенны, не имеют рациональных оснований и противоречат фактам и логике.

Основным доводом против выдвигаемых следствием обвинений на макро- и микро- уровнях является система финансовой отчетности ЮКОСа и составление консолидированной финансовой отчетности в соответствии с требованиями ПБУ США. В рамках проводившейся в ЮКОСе работы по доведению корпоративного управления до уровня международных, а не только российских стандартов, а также по моему указанию бухгалтерия ЮКОСа также составляла годовую консолидированную финансовую отчетность в соответствии с общепринятыми правилами бухгалтерского учета (ОПБУ) США. Работа по переходу на составление отчетности по ОПБУ США началась еще до моего прихода на работу в ЮКОС. Насколько я могу судить со слов сотрудников ЮКОСа PWC, фирма PWC имела столь непосредственное отношение к разработке систем отчетности в ЮКОСе, что вместо того, чтобы говорить, что PWC консультировала ЮКОС по вопросам разработки им собственной системы, наиболее верно будет характеризовать эту систему как «система PWC». По существу, в процессе аудиторской проверки системы отчетности ЮКОСа фирма PWC проверяла работу своей же системы. Роль PWC в разработке систем понизилась после первоначального формирования этих систем и после того, как ЮКОС нанял собственных экспертов, однако фирма PWC всегда была тесно осведомлена обо всех системах и мерах контроля. ЮКОС первым из российских нефтяных компаний стал готовить ежеквартальную отчетность по ОПБУ США и первым опубликовал годовую консолидированную отчетность по ОПБУ США с соответствующими примечаниями аудиторов и исходной документацией к ней.

После совместного составления финансовой отчетности консультантами PWC и управлением консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа аудиторы PWC проводили проверку финансовой отчетности. В конечном счете, консолидированная финансовая отчетность и заключения аудиторов размещались на Интернет-сайте ЮКОСа и были доступны акционерам ЮКОСа. В консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США неизменно отражалась информация обо всех активах, пассивах, доходах, расходах и прочих финансовых показателях всех дочерних, аффилированных и ассоциированных операционных компаний ЮКОСа. Я выступал перед финансовым сообществом с заявлениями о том, что ЮКОС гордится применением в своей финансовой отчетности «анти-энтонского подхода». «Энрон» пытался манипулировать своей финансовой отчетностью, чтобы не раскрывать информацию о множестве своих

30

ераций, тогда как политика ЮКОСа в мою бытность в компании неизменно стояла в том, чтобы отражать все связанное с операциями нашей компании во всем объеме раскрытии финансовой информации согласно ОПБУ США. Я считал это одной из основных обязанностей ФД в плане корпоративного управления и относился к ней весьма серьезно. Подход ЮКОСа к раскрытию финансовой информации, вполне определенно, соответствовал «оптимальной практике» во всем мире.

Принципы консолидации никогда не держались в тайне и всегда в числе первых раскрывались для публики в наших финансовых отчетах. Не должно быть никаких сомнений в том, что российские государственные органы знали о них и их содержании. Как мне сообщили, они приобщены к материалам дела. Так, например, государственным органам известно, что в консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США за 2002 г. по состоянию на 31 декабря 2002 г. в примечании 3 на стр. 3 указывается: «В консолидированной финансовой отчетности отражается деятельность всех организаций, в которых Компания прямо или косвенно контролирует свыше 50 процентов голосующих акций... Существенные совместные предприятия и инвестиции, в которых долевое участие Компании в форме голосующих акций составляет от 20 до 50 процентов, или на деятельность которых Компания иным образом оказывает существенное влияние, учитываются по методу долевого участия и корректируются на предполагаемое обесценение. Долгосрочные инвестиции в другие компании, акции которых не котируются на бирже, учитываются по фактической стоимости приобретения и корректируются на предполагаемое обесценение». В ходе сеансов конференц-связи, которые я регулярно проводил после выпуска каждого квартального отчета о прибыли согласно ОПБУ США, я подчеркивал участвовавшим в этих сеансах связи финансовым профессионалам, что им не следует полагаться на бухгалтерскую отчетность согласно российским стандартам бухгалтерского учета не потому, что она неверна, а в виду того, что она не отражает и, в силу недостатков российских стандартов бухгалтерского учета, не может надлежащим образом отражать комплексные результаты деятельности компании. Вся финансовая отчетность ЮКОСа по ОПБУ США была широко доступна в распечатках или на Интернет-сайтах ЮКОСа и отражала значительные расхождения с бухгалтерской отчетностью согласно российским стандартам бухгалтерского учета. Финансовые и налоговые органы РФ, а также каждый акционер ЮКОСа, вне всякого сомнения, могли легко и свободно получить доступ ко всем этим отчетам, когда бы они этого ни пожелали.

В консолидированной финансовой отчетности отражаются совокупные результаты деятельности предприятия и его дочерних структур. Так, в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа в сводной или синтетической форме отражаются финансовые результаты каждого отдельного предприятия, входящего в группу компаний ЮКОС. Хотя каждая организация составляла отчетность в соответствии с российским законодательством и РСБУ либо законодательством и правилами бухгалтерского учета, действующими в оффшорных зонах, финансовые показатели каждой организации включались также

31

консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа, составленную в соответствии с ОПБУ США. По существу, в этом отражалось стремление руководства представить полную и точную картину финансовых результатов деятельности всей компании в одном документе. При таком подходе было проще выявить и прекратить нецелевое использование и отвлечение средств; это же являлось примером реализуемых перемен, направленных на приведение корпоративного управления в ЮКОСе на один уровень с другими крупными мировыми вертикально интегрированными нефтяными компаниями. Я также одобрил практику, введенную Мишелем Субленом, и, при полном отсутствии ответствующих юридических требований, настаивал на том, чтобы всегда, когда это было возможно, независимые внешние аудиторы проверяли финансовые показатели во всей финансовой отчетности каждого из юридических лиц, которые консолидировались в финансовой отчетности ЮКОСа. Это обеспечивало высокий уровень уверенности в том, что ряд независимых внешних органов рассматривал все данные, входившие в консолидированную аудированную финансовую отчетность по ОПБУ США. Наша практика заключалась также в том, чтобы внешний аудит всех дочерних, аффилированных и ассоциированных компаний значительного размера проводился основным внешним аудитором, то есть, применительно к ЮКОСу, фирмой PWC.

Те же принципы консолидации применялись и применяются другими российскими нефтегазовыми компаниями. См. Приложение 15, выписки из заверенного PWC годового отчета ТНК-ВР (2004); из заверенного KPMG годового отчета Лукойла (2006); из заверенного Ernst&Young годового отчета Роснефти (2007).

Один из основных принципов финансовой отчетности состоит в том, что прибыль, накапливаемая на счетах дочерних, зависимых и аффилированных структур, как-то трейдинговых компаний, отражается в консолидированной финансовой отчетности компании и не может быть «выведена», как утверждает обвинение, или не отражена в отчетности. Внутрикорпоративные сделки между организациями, входящими в консолидированную группу, устраняются в процессе бухгалтерской консолидации, чтобы не происходило двойного счета результатов. В российской бухгалтерской отчетности этого процесса не происходит, поскольку отсутствует процесс консолидированного учета. Однако, как только прибыль компании отражается в консолидированной отчетности ЮКОСа, эту прибыль или связанные с ней денежные средства или активы нельзя «вывести» без корреспондирующих записей в финансовой отчетности. Элементарный факт состоит в том, что такого сторнирования никогда не производилось. Утверждения обвинения отражают полное отсутствие познаний о международных принципах и практике финансовой отчетности и, в частности, полное непонимание этих принципов при консолидированном учете.

В ЮКОС-Москва существовало Управление консолидированной финансовой отчетности и планирования под руководством старшего менеджера Петра Золотарева, которое следило за соблюдением ЮКОСом всех требований к финансовой отчетности по ОПБУ США и за выполнением всех рекомендаций PWC

22

процессе составления финансовой отчетности. В качестве доказательства участия РС в подготовке финансовой отчетности, см. Приложение 16, копия электронного письма Тони Гроуга Брюсу Мизамору от 28 марта 2001 г., в котором рассылается служебная записка Дага Миллера касательно аудита финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США; Приложение 17, копии служебных записок РС для руководства ЮКОСа в отношении подготовки и аудита консолидированной отчетности с приложениями.

И финансовый контролер Франк Ригер, и я лично напрямую осуществляли контроль за подготовкой консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа согласно ОПБУ США, причем эта работа поручалась Управлению консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа, а потом проверялась аудиторами. Эта процедура состояла из постатейного анализа всех расходов всех компаний группы, учитываемых в процессе консолидации, и расчетов с ними, включая все добывающие и перерабатывающие компании, все отечественные и иностранные трейдинговые компании, все структуры казначейской группы ЮКОСа, а также операции с другими связанными сторонами.

Группа сотрудников, отвечавшая за составление консолидированной отчетности, в которую входили и консультанты PWC, должна была учитывать, например, все операции купли-продажи между добывающими компаниями (например, Юганскнефтегаз) и трейдинговыми/операционными компаниями (как-то «Ю-Мордовия» или «Фаргойл»). Параллельно должны были быть учтены любые дивиденды, выплаченные «Фаргойлом» в пользу другой компании группы (например, Nassaubridge Management Limited), а также любые внутрикорпоративные кредиты. После того, как в Управлении консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа, где работало порядка двадцати человек, казанным выше образом завершалась «первичная» проверка всех операций компаний группы ЮКОС, в финансовую отчетность вносились дополнительные корректировки с учетом потенциальных юридических, экологических и налоговых обязательств. В дальнейшем, после проведения двух таких циклов проверки внутренними аудиторами, вся консолидированная финансовая отчетность проверялась еще раз силами PWC.

Кроме того, фирма PWC составляла проекты письменных заявлений руководства ЮКОСа и проекты анализа руководством результатов хозяйственной и финансовой деятельности («MD&A»), входившие в состав Годового отчета, которые также предназначались для акционеров компании. См. Приложение 18, копии электронных сообщений PWC касательно отредактированных PWC проектов письменных заявлений руководства ЮКОСа, а также MD&A.

Я помню, какие вопросы возникали в начале 2001 г. в связи с подготовкой консолидированной финансовой отчетности за 2000 г., когда ЮКОС еще находился в стадии перехода от компаний, принадлежащих номинальным акционерам, и устанавливал контроль над своими отечественными и зарубежными операционными компаниями и казначейскими компаниями группы, используя

33

зработанные совместно с PWC механизмы «золотой акции» или колл-опционов. В частности, у PWC возникли трудности с консолидацией всех структур, которые ЮКОС хотел консолидировать, без установления ЮКОСом прямого контроля над этими структурами, при этом руководство ЮКОСа и его юристов беспокоили вопросы защиты активов. См. далее стр.29-33, где освещается обоснование для офшорных структур. Таким образом, вопреки утверждениям следствия, а впоследствии и утверждениям некоторых сотрудников PWC о том, что руководство ЮКОСа не предоставляло информацию, необходимую для полного описания периметра консолидации, ЮКОС предоставлял PWC информацию в отношении всех структур ЮКОСа, которые подлежали консолидации и которые ЮКОС хотел консолидировать. Напротив, именно у консультантов из PWC возникли трудности с тем, как сбалансировать их включение с требованиями ОПБУ США. Эти вопросы всегда в конечном счете решались, т.к. мы следовали рекомендациям PWC.

Будучи российской компанией, мы тщательно выполняли требования к отчетности по РСБУ и подавали отчетность в ФКЦБ в соответствии с российским законодательством. Мы пошли дальше требований российского законодательства и дополнительно проводили независимый аудит финансовой отчетности всех связанных с ЮКОСом компаний всегда, когда это было возможно. Более того, после изменения российского законодательства в 2002 г. и введения требований о переходе с финансового на налоговый учет для юридических лиц, ЮКОС быстро отреагировал и сформировал особую рабочую группу по переводу компании на налоговый учет наиболее эффективным и экономичным образом. См. Приложение 19, копия Проекта внутреннего распоряжения о создании рабочей группы.

Как уже отмечалось, фирма PWC была задействована на всех этапах составления консолидированной финансовой отчетности и ее аудиторской проверки. Насколько мне известно, PWC получила всю информацию, когда-либо запрошенную ею в качестве консультанта или аудитора. В процессе подготовки формы F-1 для направления в КЦББ в связи с проектом по включению ЮКОСа в котировальный список NYSE, фирмы PWC и Akin Gump солидарно, а также каждая по отдельности, поднимали множество вопросов относительно Group Menatep Limited («Групп Менатеп»), в конечном счете являвшейся мажоритарным акционером ЮКОСа. Представители PWC запрашивали всю информацию, которая, по единоличному усмотрению фирмы PWC, требовалась ей со стороны «Групп Менатеп», на множестве совещаний, проведенных ею с «Групп Менатеп» и ее представителями. Во всех этих случаях представители PWC заявляли мне, что они обладают достаточной информацией для вынесения своего заключения по конкретному вопросу, или что, согласно вынесенному ими определению, вопрос является несущественным. См. далее стр. 47-49.

Фирма PWC также оказывала услуги аудита в связи с добывающими предприятиями. Так, PWC работала в тесном контакте с Управлением внутреннего аудита (КРУ), оказывая ему содействие при проверке им показателей добывающих предприятий. Фирма PWC также помогала Управлению внутреннего аудита готовить резюме материалов для передачи руководству ЮКОСа. См. Приложение



копия электронных писем Кристины Лай из PWC на имя И.А. Москальца от 6 апреля 2001г. и 11 мая 2001г. касательно внутреннего аудита Юганскнефтегаза и Сибирскнефти за 2001 г. с приложением. Офисы PWC за пределами России регулярно проводили аудит финансовой отчетности практически всех оффшорных компаний, таких как «Рутенхолд Трейдинг Лимитед» и «Пронет Лимитед», равно как и структуры казначейской группы ЮКОС, а отделение PWC в Москве консультировало ЮКОС по вопросам формирования оффшорной структуры таким образом, чтобы эти юридические лица можно было консолидировать в финансовой отчетности ЮКОСа. Если фирма PWC не была аудитором какой-либо оффшорной компании, что имело место в весьма ограниченном числе ситуаций, то PWC получала и рассматривала результаты аудита, полученные ЮКОСом от другого аудитора.

Консолидированная финансовая отчетность ЮКОСа по ОПБУ США наглядно демонстрирует серьезное отношение г-на Ходорковского и руководства ЮКОСа к вопросам корпоративного управления и финансовой прозрачности, а также служит руководству и акционерам защитой от такого рода деятельности, которая вменяется следствием. Готовя консолидированную отчетность по ОПБУ США, ЮКОС содействовал эффективному контролю и отчетности за движением средств внутри всей компании; она была направлена на комплексное раскрытие информации о денежных средствах и финансах в учетных документах компании. Консолидированная отчетность по ОПБУ США также снимает вопросы о некоторых оффшорных структурах ЮКОСа, которые освещаются ниже. Независимо от количества дочерних, аффилированных и ассоциированных структур компании, консолидированная финансовая отчетность по ОПБУ США позволяла осуществлять контроль за результатами деятельности всех компаний посредством единого документа. В этом плане ЮКОС и его руководство действовали совершенно иным, нежели «Энрон», образом. В деле «Энрона», руководство «Энрона» использовало отдельные юридические лица для вывода долговых обязательств и ожидаемых убытков аффилированных и ассоциированных компаний из консолидированной финансовой отчетности, чтобы акционеры не смогли увидеть точной картины по результатам деятельности компании. ЮКОС обеспечивал, чтобы все его дочерние, аффилированные и ассоциированные компании включались в финансовую отчетность и результаты деятельности. Если бы выполнялись только российские требования к бухгалтерскому учету без составления отдельной финансовой отчетности по ОПБУ США, то это могло бы помочь сокрыть деятельность, которую следствие вменяет в вину г-ну Ходорковскому и Лебедеву, однако в ЮКОСе этого не происходило. Составление консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США помогало аудиторам, акционерам и государственным органам предотвращать и выявлять любую деятельность такого рода. Нападки на PWC в 2007 г. и попытки обвинения таким образом дискредитировать консолидированную отчетность ЮКОСа по ОПБУ США, по всей видимости, объясняются пониманием следствием значимости этой отчетности как документации, исключающей всякую основу для выдвигаемых обвинений, поскольку консолидированная финансовая отчетность по ОПБУ США полностью дискредитирует доводы обвинения.

35

## основание использования оффшорных структур; Консолидация группы значейских компаний ЮКОСа и внешний аудит всех оффшорных структур

По утверждению обвинения, использование ЮКОСом сложных оффшорных структур было средством сокрытия деятельности по отмыванию денег. Это утверждение не имеет никаких оснований. Отчасти появление этой структуры рождало неопределенность условий, в которых ЮКОС работал в 1990-е годы, и необходимость обеспечить защиту его активов. ЮКОС вынужден был вывести некоторые свои активы за границу, чтобы уменьшить риски, связанные с коррупцией внутри компании на начальном этапе после ее приватизации, с нестабильностью государственной власти, попытками шантажа со стороны иноритарных акционеров (т.н. «гринмейл») и недобросовестными кредиторами, например фирмами East Petroleum и Birkenholz. В дальнейшем тревога руководства в связи с этими вопросами улеглась, а использование оффшорных структур свелось к необходимости наличия фирм в конкретных местах для оптимальной работы на рынке (например, фирма Petroval располагалась в Женеве, которая является международным центром торговли нефтью), осуществления зарубежных инвестиций, получения налоговых льгот или защиты инвестиций (например, «ЮКОС Финанс БВ» в Нидерландах). Насколько я знаю и полагаю, руководство ЮКОСа никогда не учреждало и не использовало никакие из компаний, входившие в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа согласно ОПБУ США, для незаконного уклонения от налогов или для отмывания денег.

Даже в 2001 г. многие российские предприниматели не понимали основных идей, обосновывающих преимущества холдинговых или вертикально интегрированных компаний. Очевидно, что в 2009 г. обвинение сознательно игнорирует, в частности, преимущества выстраивания вертикально интегрированной компании и характеризует вертикально интегрированные компании как способ совершения преступлений. Такая компания, как ЮКОС, становится более привлекательной для инвестиций, если риски, связанные с ее деятельностью, не концентрируются в одном юридическом лице или на одном направлении деятельности в конкретной отрасли. Например, приобретение НПЗ Mazeikiu Nafta и трубопровода Transpetrol обеспечило ЮКОС источниками доходов, не зависящих исключительно от цен на нефть, однако стратегически важных для реализации нефти. Более того, осуществление иностранных инвестиций через оффшорные компании являлось здоровой деловой практикой.

В период с середины по конец 1990-х годов руководству ЮКОСа приходилось изыскивать способы защиты активов компании. В то время ЮКОСу и ассоциированным компаниям были предъявлены иски, которые, несмотря на свою обоснованность, создавали угрозу для стабильности компании. В ответ компания обратилась за советом к сторонним юристам и консультантам и нашла способ разместить активы в оффшорных компаниях, чтобы кредиторы не могли с помощью обоснованных судебных решений наложить арест на активы компании. Соответствующими примерами являются иски Eastern Petroleum и Bierkenholz после приобретения ЮКОСом мажоритарной доли в ВНК. Оба истца пытались в конце 1990-х добиться наложения ареста на активы ЮКОСа, и лишь в

26

2 или 2003 году ЮКОС окончательно доказал в международных арбитражных инстанциях, что их иски базировались на коррупционных сделках и были основательными. Другими примерами риска наложения ареста на активы в результате судебных разбирательств являлись иски компаний Dardana Limited и D Management Group.

Таким образом, юридический департамент ЮКОСа по совету юристов и консультантов, таких как PWC, организовал различные оффшорные компании, чтобы размещать в них свои ресурсы, в основном – выручку от экспорта, в качестве средства защиты активов и избежания рисков. В отдельных случаях ЮКОСом создавались трасты, владевшие акциями некоторых ассоциированных с ЮКОСом компаний. Руководство неизменно исходило из того, что трасты были организованы таким образом, чтобы позволить ЮКОСу оградить активы от наложения судебных арестов, и при этом включать эти активы в консолидированную финансовую отчетность по ОПБУ США. ЮКОС во всех случаях обеспечивал раскрытие всей актуальной и необходимой информации об этих структурах и о прибыли иностранных юридических лиц. Поэтому, даже если использование оффшорных структур на первый взгляд представляется непрозрачным, ЮКОС неизменно обеспечивал прозрачность своих финансовых операций и активов.

Причиной наличия в казначейской группе ЮКОСа столь многих оффшорных компаний в основном было управление финансовыми и налоговыми рисками. Вместо сосредоточения активов, включая накопленную выручку от реализации нефти на экспорт и (или) дивиденды, в одном юридическом лице, с риском судебных исков или непредвиденных финансовых событий, благоразумным методом минимизации рисков было и остается разнесение активов между несколькими юридическими лицами. Отдельные оффшорные компании создавались под конкретную цель, например, для депонирования средств на приобретение иностранной компании, или для вложений в ценные бумаги, обращающиеся на международных фондовых рынках, или для вложения в ценные бумаги и долговые обязательства на российском или международном финансовом рынке. Например, одна из компаний на Британских Виргинских Островах была учреждена в ноябре 2001 г. для оказания ЮКОСу содействия в приобретении Федоровского разведочного блока в Казахстане у First International Oil Company из Хьюстона (шт. Техас). Все международные управляющие казначейские компании также структурировались таким образом, чтобы свести к минимуму налоговое бремя в связи с нахождением средств в оффшоре, а также налоговое воздействие их последующей репатриации в Россию или более долгосрочных инвестиций за пределами России.

Далее, ЮКОС учредил зарубежные трейдинговые компании, такие как «Рутенхолд Трейдинг Лимитед» и «Пронет Лимитед» для закупки нефти и нефтепродуктов у трейдинговых компаний ЮКОСа в России, таких как «Фаргойл» и «Ратитор», а затем Petroval, компания связанная с ЮКОСом, как комиссионер и осуществляла продаж конечным потребителям. В течение периода времени, когда я

37

п связан с ЮКОСом, наличие и активное использование зарубежных холдинговых компаний было стандартной практикой для всех крупных российских экспортеров нефти, о которых мне известно, а также стандартной практикой для всех крупных международных нефтяных компаний, о которых мне известно. В дополнение к остальным причинам делового характера, описанным в предыдущем пункте, международные трейдинговые компании также стали вето на российские нормативно-правовые акты, требующие, чтобы получаемые в иностранных валютах доходы от экспорта конвертировались в рубли в течение 90 дней. Эти требования были бременем для основных экспортеров, включая ЮКОС, ввиду нестабильности национальной валюты. Далее, до тех пор, пока в 2002 году эти правила не изменились, российские экспортеры имели право продавать иностранную валюту только на Московской межбанковской валютной бирже, которая взимала большие комиссионные и использовала низкие обменные курсы. Продавая нефть и нефтепродукты трейдинговым компаниям ЮКОСа на Кипре, ЮКОС, таким образом, абсолютно на законных основаниях получал возможность удерживать эту часть экспортных поступлений в долларах США на счетах в иностранных банках и иметь к ним оперативный доступ при совершении международных сделок, в то время как эти средства постоянно находились под полным контролем консолидированной группы компаний ЮКОСа, и ЮКОС учитывал эти средства в своей консолидированной отчетности согласно по ОПБУ США.

Как указывалось выше, на момент моего появления в ЮКОСе фирма PWC уже тесно сотрудничала с руководством ЮКОСа и Мишелем Субленом, в том числе по вопросам рационализации структуры оффшоров. Я продолжил политику Сублена, согласно которой в консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США должны также отражаться все компании, где ЮКОСу принадлежало менее 50% акций, но которые при этом контролировались ЮКОСом каким-либо иным образом, например, через договоры управления или договоры о создании совместного предприятия, «золотые акции» или опционы «колл» (на покупку). Такая позиция являлась частью решимости обеспечить финансовую прозрачность и раскрытие консолидированной прибыли всей структуры ЮКОСа. См. выше стр. 24-28 (о принципах консолидации).

Юристы ЮКОСа и сторонние юридические консультанты предпочитали нулевую долю собственности в отдельных компаниях, в основном – оффшорных, так как хотели защитить активы компании от внешних правовых рисков. Тем не менее, Сублен и я настаивали на финансовой консолидации этих компаний и полном раскрытии информации о них. Именно фирма PWC рекомендовала нам для решения обеих задач использовать «золотые акции» или колл-опционы.

ЮКОС раскрывал требуемую информацию в своей консолидированной финансовой отчетности. Мы также разъяснили порядок консолидации этих структур в форме F-1:

«Мы владеем нашими основными финансовыми и нефтетрейдинговыми компаниями через холдинговую компанию, уставный капитал которой на 10% состоит из обыкновенных акций и

28

на 90% - из привилегированных акций. Мы являемся владельцами пакета обыкновенных акций в размере 10% уставного капитала. Владелец пакета привилегированных акций в размере 90% уставного капитала является не связанная сторона. Наша доля участия в холдинговой компании организована таким образом, чтобы мы извлекали по существу всю экономическую выгоду от наших финансовых и нефтетрейдинговых компаний и консолидировали эти компании в нашей консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США, включенной в настоящий проспект». См. Приложение 21, копия выдержки из проекта Формы F-1 от 15 марта 2003 года.

Все денежные средства, аккумулируемые на оффшорных счетах, поступали из следующих источников: 1) экспорт нефти и нефтепродуктов через оффшорные трейдинговые компании; 2) выручка от деятельности зарубежных добывающих и перерабатывающих предприятий – позже, когда мы стали инвестировать в приобретение активов за пределами России; а также 3) доходы от вложений, главным образом, в краткосрочные высоколиквидные ценные бумаги. Вполне естественно, что выручку от деятельности и инвестиций внутри страны мы держали на внутренних счетах, а от деятельности и инвестиций за рубежом – на аграничных счетах.

PWC и финансовый контролер ЮКОСа постоянно отслеживали создание и раскрытие всех оффшорных структур; в результате, фирма PWC готовила отчеты об операциях и бухгалтерских балансах всех компаний, входивших в группу казначейских компаний ЮКОСа, например, по проекту "Victor", который, насколько мне известно, тоже теперь фигурирует в материалах Следственного комитета. Этот отчет аудиторов показывает, насколько глубокую проверку проводила PWC, а также демонстрирует периметр консолидации и цели деятельности каждой из оффшорных компаний.

Кроме того, фирма PWC активно консультировала руководство ЮКОСа по вопросам учреждения оффшорных компаний в целях минимизации налогов и защиты активов. Например, Даг Миллер и Стивен Уилсон из PWC содействовали в подготовке для ЮКОСа программы поощрения сотрудников опционами на акции. Они консультировали казначейское, налоговое, правовое и кадровое управления ЮКОСа по вопросу учреждения на Кипре дочернего предприятия в рамках группы ЮКОС, а также консультировали управление консолидированной финансовой отчетности и планирования по вопросам отчетности и раскрытия информации согласно ОПБУ США в связи с программой поощрения сотрудников опционами на акции. См. Приложение 22, копия электронного письма от 27 февраля 2001 года Мишеля Сублена Брюсу Мизамору, касательно Программы поощрения сотрудников ЮКОСа опционами на акции с приложением; Приложение 23, копия электронного письма Дага Миллера Брюсу Мизамору и Василию Алексаняну (с копией партнерам PWC) от 20 марта 2001 г. касательно Программы поощрения сотрудников ЮКОСа опционами на акции с приложениями.

Начиная с 2003 г. я стал более решительно ставить вопрос о сокращении, по мере возможности и с учетом осмотрительности, количества оффшорных компаний

39

и сохранении такого же уровня минимизации рисков, минимизации налогов, а также прибыльности. Делал я это по вполне практическим соображениям: держание компаний затратно. Каждая компания имела свой комплект учетной финансовой документации, что требовало бухгалтерских расходов на цели учета, и этом каждая компания имела внешнего аудитора, налоговых консультантов, давала налоговую отчетность и производила оплату связанных с этим юридических услуг, помимо операционных издержек.

В соответствии с введенной Мишелем Субленом политикой, я по согласованию с Комитетом по аудиту при Совете директоров настаивал на проведении внешних аудиторских проверок всех оффшорных компаний всегда, когда это было возможно. Если у ЮКОСа была миноритарная доля, то он использовал свое право голоса, чтобы потребовать аудита, хотя и не имел возможности во всех случаях добиться поставленной цели. Аудиты были связаны с большими расходами, но, поскольку мы не собирались ослаблять контроль за отчетностью, я принимал меры к уменьшению количества оффшорных структур путем их закрытия по мере возможности. К этому времени мы считали, несомненно ошибочно, что определенные риски, включая разгул внутренней коррупции, безосновательные иски и возможную нестабильность государственного регулирования, остались в прошлом. Мы имели возможность сосредоточить деятельность оффшорных структур на более повседневных задачах, включая защиту инвестиций, минимизацию или отсрочку налогов, колебания валютных курсов и инфляцию.

Помимо полного соблюдения требований ОПБУ США по консолидации, а также политики компании по проведению внешнего аудита всех структур в периметре консолидации, во всех оффшорных структурах проводился внутренний аудит на предмет соблюдения местного законодательства и раскрытия их деятельности в финансовой и аудиторской отчетности, подаваемой по месту их соответствующей регистрации. Эта система внутреннего аудита также была связана с существенными расходами и послужила дополнительной причиной для ликвидации ненужных оффшорных структур.

В порядке иллюстрации того, каким образом выносились решения о создании, роспуске или затратно-эффективном использовании международных компаний, в конце 1990-х годов ЮКОС с полного ведома и разрешения российского Центрального Банка учредил компанию Yukos UK Ltd., основной целью которой была торговля нефтью из Лондона – одного из международных центров торговли нефтью. Однако в 2001 г. необходимость в компании Yukos UK отпала в связи с консолидацией всей международной деятельности по торговле нефтью и нефтепродуктами на базе компании Petroval в Женеве, и поддержание ее деятельности более не являлось эффективным с точки зрения затрат. Поскольку разрешение российского Центрального Банка и устав компании позволяли ей заниматься достаточно широким кругом деятельности, то Стивен Уилсон, бывший на тот момент менеджером ЮКОСа по международному налогообложению, рекомендовал перевести эту компанию в статус спящей в Великобритании и перенести место ее деятельности на Кипр, чтобы она, в конечном счете, действовала в качестве холдинговой компании, владеющей международными

40

перационными активами. См. Приложение 24, копия электронного письма Сергея Брьюсу Мизамору от 20 марта 2002 г. с прилагаемым Заявлением о ререгистрации.

К моменту моего прихода на должность ФД, Стивен Уилсон из PWC был консультантом по международному налогообложению и входил в состав группы налоговых консультантов из PWC, занимавшейся вопросами структурирования международного налогообложения в ЮКОСе и ряде других компаний. В 2002 г. для привлечения его на работу в ЮКОС я ввел штатную должность менеджера по международному налогообложению в финансовом управлении «ЮКОС-Москва» (менеджер подчинялся мне), и переманил его из PWC.

Управление внутреннего налогообложения и управление международного налогообложения отвечали за регулярную оценку налоговых структур, поскольку во многих странах, включая Россию, регулярно изменялся режим налогообложения. Кроме того, они отвечали за повышение налоговой эффективности в свете новых проектов и инвестиций. Стив Уилсон имел право привлекать сторонних консультантов, помимо PWC, что он и делал в процессе реорганизации группы компаний «ЮКОС Финанс БВ» в 2002 г., когда привлек консультантов из Ernst&Young и обратился к фирме ALM Feldmans за советом относительно применимых ставок налогообложения в интересовавших нас странах. См. Приложение 25, копия электронного письма Стивена Уилсона Брьюсу Мизамору от 11 октября 2002 г. касательно «ЮКОС Финанс БВ». Стив Уилсон также отвечал за всю налоговую отчетность всех зарубежных компаний и за соблюдение ими налоговых требований.

Таким образом, создание оффшорной структуры имело прочное логическое обоснование, причем подобные структуры, пусть даже и не столь сложные как в ЮКОСе, широко применяются всеми российскими нефтегазовыми компаниями. Такие международные структуры также обычно используются практически всеми компаниями, занимающимися международной торговлей, причем я был достаточно знаком с такими структурами благодаря занимаемому мною как в «Марафоне», так и в «Пеннзойле» должностям по международному управлению финансами. Я обнаружил, что международные структуры, использовавшиеся ЮКОСом на момент моего прихода туда или разработанные во время моей работы там, не были чем-то необычным для крупных международных компаний, однако, пока это входило в мои обязанности, я однозначно стремился обеспечить, чтобы международные структуры в ЮКОСе эволюционировали в наиболее экономически благоприятные и, по возможности, безрисковые. За счет консолидации всех зарубежных операционных компаний и структур казначейской группы нам удалось выполнить поставленную г-ном Ходорковским и руководством ЮКОСа задачу по обеспечению полной прозрачности, при этом результатом наших усилий стало увеличение базы активов и денежных потоков, отражаемых в консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США, а, следовательно, и рост капитализации ЮКОСа, что положительно сказалось на котировках акций Компании. Г-н Ходорковский, г-н Лебедев и руководство ЮКОСа ничего не скрывали от общественности и его акционеров, от российского правительства, от групп из PWC, а также от любых иных внешних аудиторов ЮКОСа. Все международные

41

рации и их результаты в полном объеме раскрывались в финансовой отчетности ЮКОСа согласно ОПБУ США.

### **репатриация средств с оффшорных счетов в пользу ЮКОСа и его нефтедобывающих предприятий**

Судя по всему, обвинение утверждает, что никакие суммы из кумулируемых на оффшорных счетах средств никогда не возвращались ЮКОСом в Россию. Такое заявление полностью ошибочно, и следствие само себе противоречит, выдвигая обвинения в отмывании денег на основании кредитов, которые Yukos Capital S.a.r.l., дочерняя компания ЮКОСа в Люксембурге, выдавала Юганскнефтегазу, Самаранефтегазу и Томскнефти в 2003-2004 гг. указанные кредиты как раз и являлись одним из способов репатриации ЮКОСом средств в Россию из оффшорных компаний.

Единственная причина, по которой средства репатриировались ЮКОСом в Россию посредством внутрикорпоративных кредитов, проста: стратегия оптимизации налогообложения и гибкого управления денежными средствами, которая была и остается общепринятой практикой не только среди российских компаний, но и среди практически всех компаний, занимающихся международной торговлей. Использование механизма кредитов – эффективный в налоговом плане способ, позволяющий транснациональным компаниям перечислять денежные средства между различными предприятиями и приводящий к экономии средств за счет снижения налога на прибыль, перечисляемую оффшорными дочерними предприятиями, и к полной ликвидации либо значительному сокращению платежей по налогам на финансовые доходы нерезидентов, удерживаемых у источника. Суммы погашения в счет кредитов со стороны российских дочерних предприятий затем могли повторно направляться в Россию в виде кредитов либо вкладываться в международные проекты или, в конечном итоге, репатриироваться посредством дивидендов, если они были нужны в России на постоянной основе.

В частности, если иностранное дочернее предприятие многонациональной корпорации осуществляет окончательную репатриацию средств с оффшорных счетов в пользу материнской компании в России, например, в виде дивидендов, компания обязана заплатить налоги на финансовые доходы нерезидентов по месту своей регистрации и (или) постоянного местонахождения. С другой стороны, если иностранное юридическое лицо предоставляет средства холдинговой компании или дочернему предприятию в России в кредит, то, в зависимости от местного режима налогообложения, при таком перечислении применяется нулевая или минимальная ставка удержания налога на финансовые доходы нерезидентов у источника. Кроме того, материнская компания в России должна выплачивать налог на прибыль с полученных дивидендов, т.е. окончательно репатриированных средств.

В целях учета и отчетности эта операция рассматривается, как если бы данным денежным средствам однажды суждено так или иначе вернуться в ЮКОС, даже если в промежуточный период происходит многократное кредитование в ту или иную сторону. Это означает, что, в соответствии с требованиями к отчетности по ОПБУ США (в частности SFAS 109), доходы от перемещения средств в виде кредитов, а не окончательной репатриации, все же отражаются в финансовой



42

етности, и ЮКОС обязан был учитывать отложенные расходы по налогам и обязательства по нерепатрированной прибыли аффилированных лиц, учитываемых по методу долевого участия, и иностранных дочерних предприятий. Если средства не использовались на то, что широко известно как «постоянные инвестиции», то было необходимо отражать в учете отсроченные налоговые обязательства, поскольку, в конечном итоге, при окончательной репатриации (или) по окончании периода отсрочки, предполагается, что дочерние или аффилированные компании, учитываемые в процессе консолидации в рамках материнской компании, будут платить налоги вследствие перечисления своих свободных денежных средств выше по цепочке в форме дивидендов, что приведет к образованию у материнской компании материальной выгоды и удержанию с дочерних компаний налога на финансовые доходы нерезидентов.

Пока средства окончательно не репатрированы в ЮКОС, и поскольку они предоставлены в кредит лишь на ограниченный срок, по уплате налога предоставляется отсрочка, а в финансовой отчетности, соответственно, отражаются отложенные налоговые обязательства и отложенные налоговые расходы. Такие отложенные обязательства и расходы неизменно отражались в учете, хотя в рамках своей стратегии минимизации налогов руководство ЮКОСа планировало осуществлять репатриацию средств только в виде внутрикорпоративных кредитов. Применявшаяся ЮКОСом стратегия репатриации средств с оффшорных счетов раскрывалась в финансовой отчетности по ОПБУ США, и мы ни разу не «скрывали» сумму средств, накопленных на зарубежных счетах. См. Приложение 26, Примечание 3 («Краткое изложение основных принципов учетной политики, Отложенный налог на прибыль») и Примечание 14 («Налоги») к консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США за 2002 г., в отношении стратегии раскрытия нерепатрированной прибыли дочерних предприятий и аффилированных предприятий, учитываемых по методу долевого участия, а также раскрытие информации об уменьшении отложенных налоговых обязательств в силу ожидаемых перечислений.

Опять-таки, это было и остается стандартной практикой для крупных нефтегазовых компаний в России, а также для всех международных компаний. Так, в Годовом отчете ТНК-ВР за 2006 г. на стр. 53 и стр. 56 (Примечание 14) раскрывается информация об отложенных налоговых обязательствах в результате нерепатрированной прибыли. В годовом отчете «Лукойла» за 2006 г. то же самое указывается в Примечании 13 «Налоги». См., Приложение 27, выписки из «Годового отчета холдинга ТНК-ВР за 2006 год» и «Годового отчета Лукойла за 2006 год». Однако, на мой взгляд, отличие ЮКОСа и ТНК-ВР от «Лукойла» состоит в том, что «Лукойл» считает всю нерепатрированную прибыль от зарубежных дочерних предприятий постоянными инвестициями: «По состоянию на 31 декабря 2006 г. нераспределенная прибыль иностранных дочерних предприятий включает сумму \$12,13 млрд., в отношении которой не предусматриваются отсроченные налоговые платежи, поскольку репатриация прибыли отложена на неопределенный срок ввиду ее реинвестирования, и указанные суммы считаются постоянными инвестициями .... Рассчитать сумму отсроченных налоговых платежей не представляется возможным».

Фактически «Лукойл» делает то же самое, за что ЮКОС и г-н Ходорковский объявлены преступниками. «Лукойл» вкладывает деньги за границей и отрицает измерение в обозримом будущем репатриировать средства, тем самым законно выводя миллионы долларов, не уплачивая налоги с финансовых доходов резидентов в оффшорных юрисдикциях и избегая уплаты в РФ налога на прибыль с 12 млрд. долл. США. В то же время, эти средства не используются для капиталовложений в производство в России или для выплаты дивидендов акционерам.

Используя указанную практику для минимизации налогов, ЮКОС действовал в строгом соответствии с российским законодательством и требованиями ОПБУ США и РСБУ. Я понимаю, что в России ссылка на американского судью не имеет особого значения, но судья Лернед Хэнд из США много лет назад сформулировал универсальную истину, сказав, что никто не обязан платить налоги по максимуму. Задача ЮКОСа состояла в том, чтобы не платить чрезмерные налоги в соответствии с аксиомой, гласящей, что минимизация налогов не является уклонением от них!

Более того, как реализация стратегии минимизации налогов, частью которой была разработка эффективных с налоговой точки зрения стратегий репатриации дивидендов, так и оптимизация позиции ЮКОСа по отсроченным налогам в соответствии с ОПБУ США являлись благоразумным поведением, которое требуется от руководства и директоров любой компании. См. Приложение 28, копия электронного письма от 4 июня 2003 г. от Стивена Уилсона Брюсу Мизамору касательно плана ЮКОСа по оптимизации зарубежного налогообложения.

Стратегия зарубежного налогообложения была разработана фирмой PWC и иными авторитетными сторонними зарубежными консультантами совместно с руководством ЮКОСа. См. Приложение 29, копия электронного письма от 16 октября 2002 г. от Стива Уилсона Брюсу Мизамору в отношении армянской структуры с приложенной служебной запиской партнеров PWC. Это не было секретом для акционеров ЮКОСа, как никогда не было и секретом для российских налоговых органов и КЦББ в США, поскольку ЮКОС обязан был подавать определенную отчетность в КЦББ и раскрывать информацию. См. Приложение 26. На деле, армянская компания и упомянутая в Приложении 29 структура конкретно санкционированы в соответствии с правилами российского Центрального Банка.

Вопреки выдвигаемым следствием обвинениям, увод средств с оффшорных счетов не представлялся возможным, за исключением их репатриации в ЮКОС, а когда это делалось, это делалось открыто и фиксировалось в финансовой отчетности. Более того, в обязательной квартальной и годовой отчетности ЮКОСа по РСБУ указывался кредит на сумму 36,3 млрд. руб. от Yukos Capital S.a.r.l.. См. Приложение 30, выдержка из «Годовой бухгалтерской отчетности ЮКОСа за 2003 г.», Примечание 3.5 «Долгосрочные кредиты и займы». Удивительно, что на момент подачи этой отчетности российские государственные органы не считали такие кредиты способом отмывания денег и только сейчас предъявляют обвинения гг. Ходорковскому и Лебедеву.

44

Утверждения следствия о том, что принятое в декабре 2003 г. решение репатриировать средства, чтобы поддержать деятельность Юганскнефтегаза, Самаранефтегаза и Томскнефти, нанесло ущерб этим добывающим предприятиям, неверны, пусть даже кредиты и не были беспроцентными. Напротив, кредиты были предоставлены во благо указанных трех основных российских добывающих дочерних компаний за счет поддержания программ капитальных затрат и операционных расходов, возможности выплачивать зарплату работникам. Единственная причина, по которой предоставление средств добывающим дочерним предприятиям осуществлялось посредством кредитов Yukos Capital S.a.r.l., состояла в репатриации средств в Россию без уплаты налогов на финансовые доходы нерезидентов, удерживаемых у источника, и налога на прибыль, а также потому, что компания Yukos Capital S.a.r.l. полностью намеревалась получить от нефтедобывающих дочерних предприятий средства в погашение кредитов.

Более того, Yukos Capital S.a.r.l. обязан был брать с дочерних предприятий проценты, поскольку и по российскому законодательству, и по законодательству Люксембурга требовалось, чтобы внутрикорпоративные кредиты при таких обстоятельствах оформлялись как добросовестные сделки между независимыми участниками (по принципу «вытянутой руки»), т.е. взаимосвязанная сторона-кредитор все равно должна взимать с заемщика проценты, что мы и делали. Если бы на эти кредиты не начислялись проценты, то налоговые органы в обеих странах и, возможно, также в других странах квалифицировали бы эти кредиты как вмененные дивиденды и взимали бы полную сумму налогов, во избежание чего эти кредиты и осуществлялись.

### **Репатриация средств ЮКОСу в Россию: дивиденды «Фаргойла» и приобретение ЮКОСом «Сибнефти»**

Обвинение также неверно характеризует дивиденды, выплаченные «Фаргойлом» в 2002 и 2003 году, как отмывание денег. В этих дивидендах не было абсолютно ничего, что могло бы представлять собой отмывание денег.

В начале 2003 г. «Фаргойл» объявил и выплатил дивиденды кипрской компании Nassaubridge Management Limited («Nassaubridge») из группы ЮКОСа, владевшей 100% акций «Фаргойла». В соответствии с договором между РФ и Кипром об избежании двойного налогообложения, 5% от дивидендов (4 млрд. руб.) были удержаны и перечислены в бюджет РФ. Я самостоятельно принял решение начислить налог на финансовый доход нерезидента, удерживаемый у источника, и выплатить его в Российской Федерации. Затем Nassaubridge объявила и выплатила дивиденды Moonstone Service Limited – зарегистрированной на Британских Виргинских островах (БВО) компании, также из группы ЮКОСа, которая владела 100% Nassaubridge.

Затем Moonstone выплатила дивиденды Brill Management Limited – еще одной зарегистрированной на БВО компании из группы ЮКОСа, 10% которой, в свою очередь, принадлежало еще одной компании из группы ЮКОСа, а именно Brittany Assets Limited (БВО) (Brittany Assets), а 90% принадлежало зарегистрированному по законодательству Гибралтара трасту Steven Trust. Хотя

45

even Trust владел 90% голосующих акций Brill, распределение дивидендов Brill было организовано таким образом, что по привилегированным акциям Brill, которые в интересах Steven Trust находились во владении компании Abacus (ominees) Limited, выплачивались только годовые дивиденды в размере пяти процентов от их номинальной стоимости или в общей сложности 2250,00 долл., а ставшая в Brill сумма выплачивалась, согласно договору, в виде дивидендов по обыкновенным акциям в пользу компании Brittany Assets, тем самым полностью ставаясь внутри группы ЮКОС.

Из Brittany Assets, на 100% принадлежавшей компании Yukos Hydrocarbons Investments (БВО), которая, в свою очередь, на 100% принадлежала компании Yukos CIS Invest (Армения), в свою очередь на 100% принадлежавшей НК «ЮКОС», средства могли репатрироваться ЮКОСу в виде дивидендов, что означало уплату налога с финансовых доходов нерезидентов в Армении и налога на прибыль в России, либо могли предоставляться компанией Brittany Assets обратно НК «ЮКОС» в виде кредитов. Было принято решение о минимизации налогов за счет того, чтобы компания Brittany предоставила эти средства в кредит НК «ЮКОС» через компанию Yukos Capital S.a.r.l., которая, в свою очередь, предоставила данные средства в кредит ЮКОСу, аналогично кредитованию добывающих дочерних предприятий ЮКОСа в 2003-2004 гг..

Также, «Фаргойл» заплатил дивиденды на сумму 32,8 миллиарда рублей компании Nassaubridge в сентябре 2002 года. Платеж налогов на эти дивиденды был проверен и подтвержден Министерством по налогам и сборам Российской Федерации. См. Приложение 31, копия письма Министерства по налогам и сборам в компанию Nassaubridge. Аналогично описанному выше использованию дивидендов «Фаргойла», в январе 2003 г. «Ратибор» выплатил дивиденды на сумму 27 млрд. руб. компании Dunsley Limited – еще одной компании из группы ЮКОСа. Эти дивиденды поступили компании Brittany Assets в результате указанных перечислений и предназначались для финансирования сделок по приобретению зарубежных активов, которые ЮКОС рассматривал в тот период времени. См. выше на стр. 15-16.

Крупнейшим направлением использования средств, поступающих из оффшора, таких как описанные выше дивиденды, выплаченные со стороны «Фаргойл» и «Ратибор», было финансирование связанных с приобретением «Сибнефти» потребностей в денежных средствах. В дополнение к денежной выплате акционерам «Сибнефти» в размере 3 млрд. долл., ЮКОС также выкупил собственные акции на несколько миллиардов долларов с целью исполнить часть сделки, заключающуюся в обмене акциями, а также выплатил в 2003 г. очень большой дивиденд своим акционерам. См. Приложение 32, копии примечаний к финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США, «Последующие события». В дополнение к заимствованию 2,6 млрд. долл. на финансирование этих операций, значительная сумма была предоставлена НК «ЮКОС» в кредит из денежных резервов оффшорных компаний. Кроме того, дивиденды, выплачиваемые со стороны «Фаргойл» и «Ратибор», так же как и со стороны кипрских компаний ЮКОСа, также размещались на счетах Brittany Assets и в конечном счете возвращались в качестве кредитов в НК ЮКОС или в другие компании группы

ЮКОС в России для удовлетворения их потребностей в денежных средствах. В течение 2003 и 2004 гг. миллиарды долларов были предоставлены в кредит дочерним компаниям ЮКОСа в России, чтобы они продолжали деятельность. После того, как российское правительство стало изымать все денежные средства с банковских счетов НК «ЮКОС» в рамках плана по экспроприации. Ни малейшая копейка денег из какой-либо из этих оффшорных компаний не пошла куда-либо, кроме как для использования в рамках группы ЮКОС.

#### **Внутренний контроль за движением средств.**

По утверждению обвинения, различные обычные методы ведения деятельности использовались для отмывания денег. В частности, указывается на перевод средств с использованием электронной системы «банк-клиент». На деле именно эта система предназначалась для управления движением денежных средств и его регулирования, а также для контроля за перемещением средств между дочерними предприятиями ЮКОСа в России и внутри оффшорных компаний казначейской группы ЮКОСа, причем такие системы используются практически всеми продвинутыми компаниями по управлению денежными средствами во всем мире. Казначейство ЮКОСа под руководством Андрея Леоновича осуществляло управление средствами, переводившимися на счета трейдинговых компаний и с этих счетов, а также со счетов оффшорных компаний, входивших в казначейскую группу.

Основной задачей Казначейства ЮКОСа являлось управление денежными средствами группы компаний ЮКОС, контроль за этими средствами и их защита. Например, Казначейство достигло этого, добившись в процессе переговоров с банками выгодных условий для размещения денежных средств группы компаний на консолидированной основе. В отношении российских трейдинговых компаний типа «Фаргойл», «Ю-Мордовия», «Ратибор» и «Энерготрейд» Казначейством использовались электронные ключи для перевода средств со счетов компаний группы. Ключи хранились в надежном месте в Казначействе. Все платежи управлялись с помощью компьютерной системы авторизации платежей. Выплата дивидендов или иные переводы не могли осуществляться без ведома и надлежащей санкции Казначейства. Вся информация о банковских переводах с участием компаний группы ЮКОС отслеживалась Казначейством. В отношении российских трейдинговых компаний эта информация направлялась непосредственно в ЮКОС-ФБЦ. В секретных ключах для перечисления денежных средств нет абсолютно ничего подозрительного; это делается для безопасности и используется всеми компаниями и банками для перечисления денег.

Казначейство также распоряжалось всеми «свободными денежными средствами» зарубежных компаний в составе группы ЮКОС. Все поручения на платежи со счетов зарубежных компаний группы ЮКОС должны были подписываться как руководителем подающего запрос подразделения, так и начальником общего бюджетного управления ЮКОСа. Начиная где-то в 2003 году, я решил лично рассматривать и утверждать каждый платеж на сумму свыше 1 млн. долл. какой-либо стороне за пределами группы ЮКОСа со стороны любой зарубежной компании, что обеспечивало еще более жесткий финансовый контроль.

49

частую это приводило к проблемам со своевременностью платежей получателям стороны международных компаний, однако я хотел лично убедиться, что все производимые платежи были полностью правомерными и были внутренне функционированы. И тем не менее - сотрудники ЮКОСа, и я в том числе, не имели права непосредственно использовать средства на счетах компаний группы за рубежом, поскольку право подписи в отношении этих счетов передавалось профессиональным сторонним специалистам по оказанию услуг. Так, на Кипре этим занималась кипрская бухгалтерская фирма Abacus. Эти профессиональные оставщики услуг самостоятельно рассматривали все платежные поручения и первичные документы к ним. Если у них возникали какие-либо вопросы относительно происхождения поручений, они обращались за разъяснениями в головную компанию.

В отношении отечественных и зарубежных компаний группы ЮКОС по окончании каждого дня Казначейство проводило дневную выверку средств на всех счетах центрального подчинения компаний группы ЮКОС на предмет учета всех принадлежащих ЮКОСу средств. Помимо этого, обязанности и повседневная деятельность Казначейства ЮКОСа включали проверку учетной документации отечественных и зарубежных трейдинговых компаний и компаний казначейской группы на предмет точного отражения всех средств, которые переводились в компанию или из нее.

Действительно, все банковские счета всех отечественных трейдинговых компаний управлялись центральным Казначейством ЮКОСа, а международный отдел Казначейства ЮКОСа управлял счетами зарубежных трейдинговых и казначейских компаний; тем самым Казначейство ЮКОСа имело возможность отслеживать и постоянно отслеживало все операции трейдинговых компаний ЮКОСа и казначейских компаний группы ЮКОС.

#### **Корпоративное управление; Совет директоров ЮКОСа и комитеты при Совете директоров:**

Все описанные механизмы защиты и системы, которые существовали в ЮКОСе, были внедрены и соблюдались, поскольку компания неукоснительно придерживалась строгих принципов корпоративного управления и прозрачности, которые делали невозможным вменяемое обвинение хищение и отмывание денег. Г-н Ходорковский принял решение внедрить многие из этих принципов в ЮКОСе до того, как в России было принято соответствующее законодательство по вопросам корпоративного управления. Так, российским законодательством в тот период времени не предусматривалось запретов на совершение акционерами компании инсайдерских сделок, но, тем не менее, такой запрет был добровольно введен в ЮКОСом для сотрудников и директоров. Именно наличие такой позиции и ясного обязательства ей следовать, в конечном счете, побудили меня дать согласие занять должность финансового директора ЮКОСа.

Именно г-н Ходорковский привнес в компанию существенные изменения в виде создания независимого Совета директоров, формирования комитетов при Совете директоров и приема на работу высококвалифицированных иностранных

авленцев. Исходя из того, что мне известно о работе Совета директоров и его комитетов, а также по моей прежней работе в должности финансового директора ЮКОСа, я знаю, что в ЮКОСе имелись достаточные средства внутреннего контроля, которые позволили бы нам легко и своевременно выявить и предотвратить столь масштабные вменяемые хищения, если бы они вообще могли иметь место, но их не было. Более того, даже если бы внутренние механизмы контроля компании не позволили выявить какие-то масштабные нарушения, я маю, что они были бы своевременно вскрыты РВС или налоговыми органами в ходе проводимых ими проверок. Но и этого не произошло.

Совет директоров был наделен полномочиями внедрять и контролировать все системы внутреннего контроля для предотвращения злоупотреблений как на корпоративном уровне, так и на уровне руководства на промыслах. Ответственность, задачи и полномочия СД закреплялись в «Сводном положении о порядке работы и информационной деятельности Совета директоров», включая следующее:

- Стратегия, план и бюджет: СД определял приоритетные направления деятельности компании, рассматривал и утверждал годовые бюджеты, рассматривал и утверждал 5-летние планы деятельности компании;
- Инвестиции и финансирование: СД изучал и рассматривал все вопросы, связанные с лицензиями на разведочную деятельность и приобретением запасов в России и за рубежом. Совет рассматривал и утверждал производственные инвестиции в основные средства внутри России (как в разведку и добычу, так и в переработку и сбыт) и за ее пределами; рассматривал и утверждал приобретение компаний и других активов; рассматривал отчеты оценщиков о рыночной стоимости имущества; рассматривал и утверждал займы по линии банков или иных кредиторов под проценты или их эквивалент, а также гарантии, выдаваемые третьим лицам. СД также рассматривал и утверждал действия компании в связи с участием в коммерческих организациях, а также участие компании в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах и других объединениях коммерческих организаций.
- Резервный и другие фонды компании: СД устанавливал либо рассматривал и утверждал цели, размеры, источники и условия формирования этих Фондов, а также порядок подачи заявок на использование Фондов.
- Сделки: СД утверждал все крупные сделки с недвижимостью; все очень крупные сделки (помимо сделок с недвижимостью) в рамках обычной хозяйственной деятельности, включая куплю-продажу и т.п., и за рамками обычной хозяйственной деятельности (электроэнергия, газ, транспорт и т.д.). СД также рассматривал и утверждал все сделки с заинтересованностью.
- Отчетность: СД регулярно рассматривал отчеты о текущей деятельности и финансовые отчеты, включая квартальную консолидированную отчетность. СД рассматривал и предварительно утверждал для представления на очередном Годовом собрании акционеров годовой отчет группы (с консолидированной отчетностью по ОПБУ США) и годовой отчет ЮКОСа.

- Уставной капитал, акции и дивиденды: СД принимал решения по вопросам размещения акций, приобретения и погашения облигаций; дробления и объединения акций; распределения результатов. СД устанавливал размер выплачиваемого по акциям дивиденда и порядок его выплаты в отношении годовых и промежуточных дивидендов. СД рассматривал предложения и утверждал выпуск и распределение облигаций и других ценных бумаг компании. В этой связи рассматривались вопросы увеличения разрешенного уставного капитала, будь то ввиду увеличения номинальной стоимости акций или распределения дополнительных акций в пределах объявленного количества акций. СД рассматривал и предварительно утверждал предложения по внесению изменений в Устав ЮКОСа в связи с увеличением разрешенного уставного капитала на сумму фактически распределенных объявленных акций. СД рассматривал результаты эмиссии ценных бумаг и вопросы неприменения акционерами приоритетного права на приобретение акций компании или иных ценных бумаг, конвертируемых в акции.
- Высшее руководство: СД рассматривал и утверждал соответствующие действия в отношении назначения президента и финансового директора компании; о досрочном прекращении трудовых договоров с ними; рассматривал, уточнял и утверждал структуру руководящих органов с указанием должностных обязанностей; утверждал принципы выплаты совокупного годового вознаграждения старшим руководителям после их рассмотрения Комитетом по компенсациям.
- Структура компании: СД занимался вопросами и принимал соответствующие решения о реорганизации компании, создании самостоятельных подразделений компании и принятии соответствующих регламентов. СД рассматривал и предлагал изменения в устав ЮКОСа в связи с созданием или ликвидацией отдельных подразделений. СД также определял условия договора об управлении с управляющей организацией.
- Собrania акционеров: СД участвовал в подготовке и проведении Общих собраний акционеров. СД созывал внеочередные собрания акционеров; определял порядок оповещения акционеров через СМИ путем опубликования уведомлений о созыве Общих собраний акционеров, годовых отчетов, балансов, отчетов о прибылях и убытках и иной информации. СД уполномочивал своего представителя взаимодействовать со СМИ по поводу объявлений о созыве собраний акционеров.
- Наконец, в задачи СД входили подготовка и утверждение внутренних документов и положений о комитетах при Совете директоров, а также рабочих регламентов административных органов компании. В обязанности СД также входило формирование комитетов, комиссий и иных постоянных или временных рабочих органов Совета директоров. СД устанавливал и утверждал размеры вознаграждения и компенсаций, выплачиваемых членам Ревизионной комиссии, а также расходы на оплату услуг аудитора.

Вскоре после моего прихода на работу в ЮКОС мы привлекли юридическую фирму Akin Gump Strauss Hauer & Feld LLP для оказания содействия юридическому управлению ЮКОСа в подготовке Соглашения с членами СД.



50

подготовка этого документа заняла почти шесть месяцев, включая согласование со всеми директорами, входившими в СД на тот период времени (Ю.А. Голубев, С.Си. Эри, Р.К. Гупта, Б. Лозе, К.Г. Кагаловский, Л.Б. Невзлин, В.А. Казаков, Ю.П. Охолоков, В.И. Карасев, М. Сублен, А.Е. Конторович, А.В. Темерко, Ж. Косьюско-Моризе, М.Б. Ходорковский). В число вопросов, которые необходимо было учесть предусмотреть в Соглашении, входили конфликт интересов, ответственность директоров, операции с ценными бумагами компании, возмещение ущерба и конфиденциальность. См. Приложение 33, копия «Образца Соглашения с членом Совета директоров Открытого акционерного общества «Нефтяная компания ЮКОС».

Все комитеты при СД выполняли конкретные и важные функции. Каждый отвечал за конкретные вопросы и создавался для обеспечения ЮКОСу максимальной отдачи от наличия независимого Совета директоров. В 2002-2003 гг. действовало пять комитетов. Описание некоторых их функций приводится ниже:

а) Финансовый комитет. Председатель – Мишель Сублен. В компетенцию членов комитета входили рассмотрение и подготовка рекомендаций для СД по финансовым вопросам, которые предусматривались в утвержденном СД Положении о порядке работы и информационной деятельности Совета директоров, особенно по финансовым вопросам, связанным с инвестициями и привлечением заемных средств; резервный фонд и иные фонды компании; сделки; уставной капитал, акции и дивиденды. Членами комитета также рассматривались и предлагались рекомендации для СД по вопросам финансовой политики и процедур, которые руководство компании выносило на утверждение СД.

б) Комитет по аудиту. Председатель – Жак Косьюско-Моризе. Членами комитета оценивались и направлялись в Совет директоров компании рекомендации по внутреннему учету, внутреннему и внешнему контролю и аудиту хозяйственной деятельности компании. К компетенции комитета, среди прочего, относилось:

- Деятельность ревизионной комиссии компании и подготовка положения о ревизионной комиссии;
- Деятельность аудитора компании, включая оплату услуг аудитора, принятие решения о проведении аудита компании;
- Участие в процедуре отбора и утверждения Советом директоров аудиторов компании и определение условий договора с аудиторами.

Комитет в основном взаимодействовал с руководством компании, включая главного исполнительного директора и финансового директора, а также с другими руководителями, в зависимости от обстоятельств.

с) Комитет по корпоративному управлению и назначениям. Председатель – Сэра Кэри. Комитетом оценивались и направлялись в Совет директоров рекомендации по вопросам и практике корпоративного управления, включая эффективность Совета директоров, его комитетов и отдельных директоров, а также по организации и координации деятельности подразделений, дочерних и аффилированных структур компании. Члены комитета отвечали, но не исключительно, за:

- Ответственность руководства компании и соответствующих

- 51
- подразделений компании за соблюдение утвержденного Советом директоров Устава корпоративного управления;
  - Рассмотрение вопросов, связанных с основными группами заинтересованных лиц: акционерами, государственными органами, населением регионов, в которых ЮКОС вел свою деятельность, сотрудниками, пенсионерами, поставщиками, клиентами и кредиторами;
  - Информирование Совета директоров о правилах и положениях, издаваемых компетентными независимыми организациями, например, ОЭСР и ВЭФ;
  - Рассмотрение и доведение до Совета директоров показателей деятельности компании в сфере корпоративного управления и, при необходимости, рекомендаций о мерах по их совершенствованию или корректировке с учетом, в том числе, мнения независимых наблюдателей.

Комитет также должен был рассматривать вопросы и готовить рекомендации относительно численности и состава Совета директоров и его комитетов в свете операционных потребностей компании; консультировать Совет директоров по вопросам формирования новых или ликвидации имеющихся комитетов Совета директоров; рассматривать квалификацию возможных кандидатов в члены СД и вести список лиц, являющихся потенциальными директорами, чтобы доводить соответствующую информацию до сведения Совета директоров; давать заключения для Совета директоров относительно кандидатов в состав СД; предлагать Совету директоров рекомендации по персональному составу комитетов при Совете директоров, в том числе, о необходимости внесения изменений в состав.

d) Комитет по компенсациям. Председатель – Радж Гупта. Комитет консультировал Совет директоров компании и предлагал ему рекомендации относительно политики компенсаций, размера и порядка выплаты компенсаций, премий по результатам работы и иных соответствующих стимулов для высших руководителей компании; комитет также изучал данные исследований рынка по вопросам компенсаций. В процессе выполнения своих обязанностей члены комитета непосредственно взаимодействовали с соответствующими подразделениями компании, включая финансовое управление и управление кадров, а также (при необходимости) с любыми другими подразделениями и независимыми специализированными консалтинговыми фирмами (консультантами).

e) Исполнительный комитет. Председатель – Михаил Ходорковский. Комитет имел полномочия определять и направлять в Совет директоров рекомендации относительно приоритетных направлений деятельности компании, ее стратегии и развития.

Г-н Ходорковский поручил Совету директоров не выплачивать ему директорское вознаграждение, а перечислять это вознаграждение от его имени на благотворительность.

В период с 2001 по 2003 г. СД стал проявлять повышенную независимость и активность. Г-н Ходорковский поощрял членов Совета директоров высказывать

52

Свое собственное мнение и совершенно точно не навязывал им свое. Так, г-н Ходорковский активно поддерживал листинг II/III уровня в США, хотя некоторые директора колебались и считали, что размещение на Лондонской фондовой бирже является предпочтительным следующим шагом для выхода на международные рынки акций. Он знал, что я тоже предпочитаю размещение в США, но при этом считал необходимым обсудить со мной мнение других членов СД.

В 2001-2002 гг. я занимал должность заместителя председателя Правления ЮКОСа, и меня всегда приглашали присутствовать на заседаниях всех комитетов СД. С самого начала своей работы в ЮКОСе я особо тесно взаимодействовал с комитетом по аудиту, финансовым комитетом, комитетом по компенсациям и комитетом по корпоративному управлению при СД. Иногда я в течение дня участвовал в заседаниях трех или четырех комитетов СД. Я много общался и работал вместе с председателями комитетов Жаком Косьюско-Моризе (аудит), Гишелем Субленом (финансы), Сэрой Кэри (корпоративное управление) и Раджем Упшой (компенсации). В 2002-2003 гг. в Совет директоров также входили Юрий Колубев, Михаил Ходорковский, Алексей Конторович, Бернар Лозе, Юрий Юхолоков, Александр Темерко и Председатель Совета директоров Сергей Луравленко.

Прогрессивная политика ЮКОСа в области корпоративного управления проявлялась в строгом следовании требованиям прозрачности, в том числе предусмотренным ОПБУ США, в нашей ориентации на независимость как критерий расширения состава при отборе кандидатур в состав Совета директоров и формировании конкретных комитетов при Совете директоров. Мы также взяли на работу корпоративного секретаря с опытом работы в КЦББ и начали перерабатывать наши внутренние правила купли-продажи акций, разрабатывать кодекс этики и уточненный кодекс корпоративного управления, чтобы привести его в соответствие с местными требованиями и правилами NYSE.

Во время работы над проектом объединения с «Сибнефтью» ЮКОС привлек еще одну солидную международную юридическую фирму - LeBoeuf, Lamb, Green & MacRae - в качестве юрисконсультов по проекту. Эта фирма, в частности, подготовила проект соглашения между акционерами ЮКОСа и акционерами «Сибнефти», содержащий подробные положения по корпоративному управлению. См. Приложение 34, копия «Краткого изложения положений Соглашения акционеров о корпоративном управлении», подготовленного фирмой LeBoeuf, Lamb, Green & MacRae 17 июня 2003 г..

В 2001-2004 гг. ФКЦБ при правительстве РФ стала превращаться в государственный орган, устанавливающий принципы корпоративного управления. ЮКОС играл очень активную роль в плане согласований с ФКЦБ при выработке ее рекомендаций. ФКЦБ был принят Кодекс корпоративного управления, куда в последующие годы вносились изменения и дополнения. Как только появлялись новые предложения поправок, юридическое управление ЮКОСа немедленно изучало влияние предлагаемых изменений на действующий Устав ЮКОСа и применявшиеся ЮКОСом на тот период времени принципы корпоративного управления. Если после утверждения Кодекса или поправок к нему возникала

53

необходимость во внесении изменений, то ЮКОС вносил необходимые изменения в Устав и Учредительный договор, уведомив об этом акционеров.

Кроме того, ФКЦБ просила меня, в качестве члена Американско-российского совета (АРДС) и видного сотрудника компании с лучшим во всей России опытом управления, высказать свои замечания по проекту Кодекса корпоративного управления («ККУ») и направить рекомендации непосредственно в ФКЦБ. См. Приложение 35, копия электронного письма от АРДС Брюсу Мизамору от 24 ноября 2001 г. касательно проекта ККУ, без приложений.

В период моей работы в ЮКОСе результаты деятельности, корпоративная структура и принципы корпоративного управления компании публиковались, обсуждались и целенаправленно раскрывались существующим и потенциальным инвесторам в различных отчетах, подготовленных управлением по связям с инвесторами, и в документах, размещавшихся на Интернет-сайте. Г-н Родорковский, я сам и другие должностные лица ЮКОСа часто выступали на различных форумах и собраниях инвесторов. ЮКОС привлек Taylor Rafferty – одну из самых авторитетных фирм в данной области – для оказания ЮКОСу содействия в работе с инвесторами. См. Приложение 36, копии ряда электронных писем и приложений с презентациями Taylor Rafferty в отношении управления ЮКОСа по связям с инвесторами. ЮКОС получил широкое признание как лидер в сфере корпоративного управления, связей с инвесторами и финансовой прозрачности.

Чтобы обеспечить достижение ЮКОСом максимальных финансовых результатов и эффективное реагирование на текущие изменения конъюнктуры рынка, инфляцию, колебания цен на нефть и прочие коммерческие риски, ЮКОС работал со многими из ведущих аналитических фирм над проведением различных исследований и анализом деловой практики ЮКОСа в сравнении с практикой других российских и зарубежных компаний, над изучением и анализом финансовых показателей компании и над оказанием руководству ЮКОСа содействия при разработке перспективной стратегии развития компании. См. Приложение 37, копии отчетов, подготовленных компаниями «Ренессанс Капитал», Brunswick UBS Warburg, «Атон Капитал Групп», Credit Suisse First Boston, Dresdner Kleinwort Wasserstein, ABN AMRO и Lehman Brothers.

### **Отношения с миноритарными акционерами, известные конфликты, консолидация дочерних предприятий ЮКОСа**

Консолидация дочерних предприятий в области разведки и добычи была в целом завершена до моего назначения на должность ФД. Окончательная консолидация Томскнефти – единственное мероприятие по консолидации, которое пришлось на мою бытность финансовым директором. Для оказания нам содействия по этому проекту нами привлекался инвестиционный банк «Ренессанс Капитал». Насколько мне известно, несколькими годами ранее ЮКОС организовал заключение компанией ВНК (материнской компанией Томскнефти) договоров с тремя кипрскими компаниями об обмене принадлежащих ей акций ее дочерних компаний, в том числе акций Томскнефти, на акции ЮКОСа, а теперь обвинение

54

алифицирует эти сделки мены как хищение. Эти обвинения противоречат логике фактам.

Вступив в должность ФД, я получил информацию об указанных выше сделках мены с ВНК. Объяснение было простым: договора были заключены для защиты акций от наложения на них ареста в результате подложного иска, а акции временно находились в собственности оффшорных компаний. В договорах мены содержалось обязательное положение об обратном выкупе (обратной мене) по предъявляющему требованию ВНК. «Обратная реализация» сделок мены происходила в мою бытность ФД. В соответствии с обязательными положениями об обратном выкупе в договорах обмена акциями, ВНК потребовала у кипрских компаний, державших акции Томскнефти, а также акции других дочерних предприятий ВНК, произвести обратный обмен этих акций на акции ЮКОСа. Компания «Ренессанс Капитал» была привлечена для расчета необходимого количества акций при обратной мене на рыночных условиях (по так называемому «принципу вытянутой руки») в связи с тем, что акции ЮКОСа выросли в цене гораздо быстрее, чем акции Томскнефти, а также в связи с необходимостью учета налоговых последствий этих операций.

Главное заключается в том, что указанные акции дочерних предприятий ВНК вплоть до момента выкупа (обратной мены) постоянно отражались в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США как принадлежащие ВНК, причем наш аудитор (PWC) согласился с таким порядком учета. Очевидно, что это было бы невозможно в соответствии с указанными выше принципами консолидации, если бы за ВНК не сохранилось действительного права требования выкупить акции Томскнефти, Ачинского НПЗ и четырех других дочерних предприятий. В связи с указанным порядком учета и раскрытием этой информации, а также ввиду того, что обратная мена абсолютно всех акций состоялась в конце 2001 г., обвинения в их хищении противоречат событиям, имевшим место в действительности.

Мы в ЮКОСе были настолько уверены, что данные операции проводились в законных интересах акционеров, что подготовили пресс-релиз с предложением выплатить компенсацию всем акционерам, которые считали, что им причинен ущерб. Никто из акционеров за компенсацией не обратился. См. Приложение 38, копия проекта пресс-релиза.

Наконец, в 2002 г. ЮКОС приобрел оставшийся в распоряжении РФФИ государственный пакет акций ВНК, а также пакеты прочих миноритарных акционеров. Если бы гг. Ходорковский и Лебедев похитили принадлежащие ВНК акции ее дочерних предприятий, то, как мне кажется, российское государство вряд ли бы продало нам оставшиеся акции этой компании.

**D. Отзыв PWC своих аудиторских заключений в отношении финансовой отчетности ЮКОСа в июне 2007 г.**

55

15 июня 2007 г. фирма PWC публично объявила об отзыве всех аудиторских заключений в отношении финансовой отчетности НК «ЮКОС», направив два письма на имя конкурсного управляющего ЮКОСа Эдуарда Ребгуна. Одно письмо было за подписью Дага Миллера, второе – за подписью Майкла Кубины. Я ознакомился с обоими документами, в которых PWC утверждает, что в силу полученной от Прокуратуры информации по четырем вопросам возникают столь серьезные сомнения в достоверности информации, предоставленной PWC руководством компании, что фирма вынуждена отозвать свои заключения:

- информация о том, что акционеры «Групп Менатеп Лимитед» («Групп Менатеп») «контролировали» компании «Белес Петролеум», «Балтик Петролеум» и «Саус Петролеум» (совместно именуемые «ББС»), которым ЮКОС «экспортировал существенные объемы сырой нефти и нефтепродуктов».
- информация о том, что руководство ЮКОСа контролировало «ключевые вопросы деятельности» аффилированных юридических лиц.
- ЮКОС осуществил «значительные платежи» в пользу компаний, принадлежавших и контролировавшихся «Групп Менатеп», перед банкротством АКБ «Менатеп Банк».
- акционеры «Групп Менатеп» обязались осуществить платежи в адрес отдельных лиц, которые руководили компанией в период её приватизации.

Я также ознакомился с копиями протоколов допросов Дага Миллера и Михаила Клубничкина, проведенных Прокуратурой РФ в мае-июне 2007 г. Общая тема писем PWC и допросов представителей PWC заключается в том, что ЮКОС не предоставил фирме PWC существенно важную информацию в процессе проведения ими аудита финансовой отчетности компании.

В общем плане, г-н Миллер и PWC полностью не правы, когда прямо либо косвенно заявляют или иным образом делают вывод, что не были осведомлены или не имели доступа к существенным фактам, касающимся вопросов, заявленных как основание для отзыва заключений. Я неоднократно имел беседы как с г-ном Миллером, так и другими представителями PWC по трем из четырех вопросов, обозначенных в письмах об отзыве, а также поверхностно общался по вопросу принятия ЮКОСом некоторых долгов «Менатеп Банка». Исходя из содержания этих разговоров, было совершенно ясно, что, в прямой противоположности их нынешним заявлениям, что ЮКОС предоставил PWC доступ ко всей запрошенной ей информации. До того, как российские органы оказали на нее давление, фирма PWC вынесла собственное определение о том, что, по крайней мере, применительно к двум из этих четырех вопросов, всякое влияние любой неполной информации в данном отношении на финансовую отчетность ЮКОСа было

56

значительным для целей финансовой отчетности. Мне неизвестна никакая новая формация, которую могла бы получить фирма PWC и которая могла бы изменить это определение.

(i). Соглашение о вознаграждении с четырьмя руководителями:

В связи с подготовкой регистрационного заявления по форме F-1 для выпуска АДР II/III уровня возник вопрос об обязательстве "Групп Менатеп" по расчетам с четырьмя физическими лицами, руководившими ЮКОСом до приобретения «Групп Менатеп» своей доли в ЮКОСе. Гг. Ходорковский, Лебедев и другие акционеры хотели вознаградить этих лиц за их работу по организации превращения НК «ЮКОС» в ориентированную на получение прибыли, эффективную и успешную компанию и через "Групп Менатеп" устно договорились выплатить им в какой-то момент в будущем денежную сумму за результаты их работы.

Насколько мне известно, гг. Ходорковский и Лебедев всегда считали, что это вопрос "Групп Менатеп" и не понимали, каким образом обязательство "Групп Менатеп" перед этими четырьмя лицами влияет на финансовую отчетность ЮКОСа. Я был согласен с такой оценкой и не понимал, как принятое "Групп Менатеп", а не ЮКОСом обязательство могло повлиять на финансовую отчетность ЮКОСа. Тем не менее фирма PWC заявила, что в финансовой отчетности ЮКОСа необходимо будет задним числом отразить поправку к акционерному капиталу на сумму около 2 млрд. долл.. Хотя PWC и имела некоторые общие сведения о таких договоренностях о компенсации, в частности, поскольку они были раскрыты компанией "Групп Менатеп", когда она идентифицировала группу своих акционеров, никто в московском офисе PWC и в ЮКОСе никогда не думал, что соглашение "Групп Менатеп" могло повлиять на финансовые показатели ЮКОСа, пока данный вопрос не был поднят нью-йоркским отделением PWC в процессе анализа финансовой отчетности ЮКОСа для листинга на Нью-йоркской фондовой бирже.

Г-н Кингсли, г-н Миллер и другие сотрудники из московского офиса PWC понимали связанные с этим принципы бухгалтерского учета, но в целом не соглашались с департаментом учетной политики PWC в Нью-Йорке, что такое крупное (неденежное) отнесение на расходы в бухгалтерском учете было уместным, кроме как в плане технического бухгалтерского вопроса, причем Миллер взялся, возможно по моей настоятельной просьбе, найти способ, который позволил бы ЮКОСу избежать внесения корректировок в свою предшествующую финансовую отчетность. При этом он обратился к гг. Ходорковскому и Лебедеву и предложил составить или переписать соглашения с четырьмя руководителями.

После моих бесед с г-ном Ходорковским мы не были обеспокоены возможной корректировкой финансовой отчетности, поскольку финансовые аналитики вряд ли проявили бы беспокойство по поводу уменьшения, в неденежной форме, акционерного капитала на балансе компании, которое не было связано с результатами хозяйственной деятельности и не влияло бы на будущие операции компании. Хотя это было бы неудобно, поскольку влияло бы на коэффициенты, связанные с кредитными рейтингами, мы с г-ном Ходорковским

57

ли готовы пойти на корректировку финансовой отчетности, при необходимости, ни бы вопрос с соглашением о вознаграждении четверем бывшим руководителям удалось решить иным образом.

В договоренностях с прежними руководителями не было ничего правомерного. В то время гг. Ходорковский и Лебедев договорились с ними, что и получат вознаграждение в связи с будущей продажей акций ЮКОСа, принадлежащих «Групп Менатеп», исходя из их стоимости на тот момент времени. Любом случае, и вопреки сказанному Миллером в ходе допроса, Миллер знал, что эти четверо бывших руководителей в прошлом действительно работали на НК «ЮКОС».

Я уверен, что Миллер был подробно осведомлен об истории вопроса и обосновании данного подхода, поскольку мы часто говорили о его стремлении огласовать вопрос, поднятый PWC в Нью-Йорке, с настоятельным желанием гг. Ходорковского и Лебедева выполнить свое обязательство перед этими руководителями. Поскольку офис PWC в Нью-Йорке настаивал на наличии потенциальной проблемы для ЮКОСа, Миллер взял на себя руководство оставлением соглашений о компенсациях, отражающих договоренность с «Групп Менатеп», таким образом, чтобы акционерный капитал ЮКОСа не был уменьшен на значительную сумму в неденежной форме.

В конечном счете, г-н Миллер дал нам знать, что вопрос был урегулирован с согласия нью-йоркского отделения PWC и благодаря его личным усилиям при составлении нового текста договора. Таким образом, необходимость в корректировке финансовой отчетности отпала. Более того, по словам Миллера, не требовалось ни вносить поправки в финансовую отчетность за предыдущие годы, ни включать соответствующее раскрытие информации в финансовую отчетность за 2002 год, которая готовилась на тот момент времени.

(ii). Сбытовые структуры «Белес», «Балтик» и «Саус» («ББС»)

Утверждение фирмы PWC о том, что она не была осведомлена или не имела доступа к существенно важной информации относительно этих структур, которая могла бы стать основанием для сомнений в словах руководства и для отзыва заключений, противоречит фактическому поведению PWC при решении этих вопросов во время подготовки формы F-1 в 2002-2003 гг. Когда PWC работала над формой F-1 и раскрытием сделок с заинтересованностью, она обращала особое внимание на «ББС», а также на иные неконсолидированные компании с целью определить, следовало ли консолидировать ранее исключавшиеся компании в финансовой отчетности ЮКОСа, а также оценить возможное воздействие на финансовые показатели прошлых периодов.

Я лично, конкретно и неоднократно обсуждал вопрос «ББС» с Джорджем Граматке и Дагом Миллером из PWC. В то время Фирма PWC проводила комплексную юридическую проверку вместе с юридической фирмой Akin Gump. PWC напрямую общалась с г-ном Лебедевым, г-ном Ходорковским и юристами «Групп Менатеп» относительно прав собственности на «ББС». Насколько я понял, у представителей PWC возникла некоторая



58

удовлетворенность информацией, предоставленной "Групп Менатеп". Однако в то же время они закончили свою проверку и заявили мне, что при прохождении средств через эти компании аккумулированные суммы оказались несущественными в контексте финансовой отчетности ЮКОСа. Отчасти неудовлетворенность PWC была, возможно, связана с тем, что ответы давались с точки зрения российского законодательства. Иными словами, часть проблемы касалась формы ответов на опросы, а не содержания проблемы.

Я лично изучил отношения ЮКОСа с «ББС», наведя справки у различных лиц, включая акционера "Групп Менатеп" и должностное лицо ЮКОСа Михаила Митрофанова; Мишеля Сублена, ранее занимавшего должность финансового директора и члена Совета директоров ЮКОСа; а также г-н. Ходорковского и Лебедева. Фирма PWC установила, что сумма аккумулированных средств или маржи в результате сделок между «Белес», «Балтик» и «Саус» составляла, скорее всего, максимум 25 млн. долл. и являлась малозначительной применительно к финансовым показателям ЮКОСа. Поэтому PWC решила не рассматривать этот вопрос на том основании, что возможная аффилированность «Белес», «Балтик» и «Саус» не имела существенного значения для целей финансовой отчетности. В то время существовало мнение, что суммы, возможно, аккумулированные в «ББС», могли использоваться для расчетов с государственными органами с целью получения прав на пользование дополнительными трубопроводными мощностями.

Более того, PWC признала, что в 2000 г. руководство ЮКОСа раскрыло PWC всю актуальную информацию по сделкам купли-продажи с «Белес» и «Балтик», в том числе об использовании маржи, полученной от экспортных продаж по более высоким ценам третьим лицам, для получения доступа к трубопроводным мощностям. Доказательства того, что PWC были в курсе, отражены в письме PWC с вопросами для рассмотрения партнерами по результатам аудитов за 2000 год, в котором одновременно PWC заявила, что согласна с порядком учета сделок руководством.

В практическом плане PWC могли бы заставить ЮКОС признать «ББС» аффилированной стороной, но это никак не отразилось бы на финансовой отчетности ввиду несущественности. Конкретно, в письме с вопросами для рассмотрения партнерами по результатам аудитов за 2000 год PWC заявила, что «Белес» и «Балтик» являются связанными с НК «ЮКОС» сторонами. При этом PWC проинформировала руководство, что ЮКОСу не требуется раскрывать эту информацию в своей финансовой отчетности в силу «характера этих сделок и их относительной существенности для финансовой отчетности в целом». Опять-таки в качестве доказательства осведомленности PWC и того, что они предоставляли рекомендации. Исходя из моего собственного расследования, я не считаю, что какая бы то ни было часть этих 25 млн. долл., если сумма действительна была такова, была использована для личной выгоды основных акционеров.

### (iii). Принятие долга Банка «Менатеп» ЮКОСом

ЮКОС действительно принял на себя часть долгов банка «Менатеп» после банкротства банка. Этот вопрос был решен к моменту моего поступления на работу в ЮКОС в 2001 г. В связи с принятием дел на должности ФД я интересовался

59

горней передачи этого долга. Мне объяснили, что г-н Ходорковский хотел рассчитаться с кредиторами, при этом был найден способ для проведения этих платежей через ЮКОС с одновременным обеспечением сделки для акционеров КОСА по объективной рыночной стоимости за принятие долга на компанию.

Г-н Миллер был полностью осведомлен об этой сделке. Миллер, тем не менее, удобным для себя образом забывает и умалчивает во время допроса, что он и другие сотрудники PWC располагали всей необходимой информацией об этих операциях, поскольку она четко и видимо отражалась в пассивной части баланса КОСа. Вопрос о наличии или характере этого долга ни разу не поднимался PWC письмах руководству компании.

Насколько мне известно, принятие ЮКОСом долга, который должен был выплачиваться банку «Менатеп», было «закрыто» где-то в 2002 г.. Эти требования были погашены посредством взаимозачета, причем остаток требований к банку был выкуплен акционерами за акции ЮКОСа. Сумма долга составляла всего лишь 10-300 млн. долл. Насколько я могу судить, данные сделки имели, в конечном счете, экономическую ценность для ЮКОСа, и не было предпринято ничего, что несло бы ущерб акционерам ЮКОСа.

(iv). Внутренние операционные компании и использование ЮКОСом структур, расположенных в зонах с льготным налогообложением, для минимизации налогов.

Четвертая причина для отзыва аудиторских заключений полностью противоречит позиции, которую фирма PWC занимала ранее, даже когда в конце 2003 г. начались нападки на ЮКОС и когда российские налоговые органы в 2004 г. предъявили компании налоговые претензии. PWC последовательно заявляла, что принятая компанией практика минимизации налогов соответствовала российскому законодательству, а также правилам бухгалтерского учета в отношении включения компаний в консолидированную финансовую отчетность, подготовленную в соответствии с ОПБУ США. Моя позиция сводится к тому, что консультанты из PWC четко знали и понимали характер всех торговых операций, осуществляемых рейтинговыми компаниями Компании в зонах с льготным налогообложением. Собственно говоря, PWC помогла ЮКОСу разработать и реализовать эту налоговую стратегию.

Когда в феврале 2001 г. я поступил на работу в ЮКОС, в России среди местных юридических лиц была широко распространена практика минимизации налогов за счет использования юридических лиц, учрежденных в географических зонах под названием «ЗАТО», где местные органы власти снижали налоги, чтобы стимулировать развитие. В отношении таких юридических лиц действовали минимальные требования по ведению деятельности. Например, хотя юридические лица из ЗАТО широко использовались в разных отраслях, в нефтяной промышленности юридические лица из ЗАТО не были обязаны вступать в физическое владение сырой нефтью. Достаточно было, чтобы такое юридическое лицо физически присутствовало в ЗАТО и соблюдало иные нормативные требования. Насколько я понимаю, когда в 1990-х годах разрабатывалась

60

цепция зон экономического развития, Министерство налогов и сборов держало эту концепцию и даже проводило семинары, на которых обучало российских предпринимателей преимуществам использования таких юридических структур в качестве средства минимизации налогов. ЮКОС принимал меры к тому, чтобы его структуры в ЗАТО выполняли все юридические требования.

В первой половине 2001 г. мне стало известно о попытках укрупнить структуру ЮКОСа в ЗАТО, уменьшив число юридических лиц. Целью укрупнения, как и многих других инициатив ЮКОСа в то время, являлось сокращение затрат, связанных с большим числом юридических лиц, за счет консолидации деятельности в меньшем числе структур и сосредоточении усилий ЮКОСа с этими структурами в тех сферах, где это обеспечивало более конкурентные налоговые стимулы. Одним из таких укрупненных юридических лиц была компания «Фаргойл», учрежденная в российской Республике Мордовия.

Я провел собственную экспертизу, чтобы убедиться в соответствии новой структуры всем юридическим требованиям, предъявляемым к таким юридическим лицам. Сюда входило бы обращение к юрисконсультам с целью убедиться, что, например, структура «Фаргойл» и другие отечественные операционные компании соответствовали российскому налоговому и иному законодательству. Я также обращался бы за консультацией к ведущему партнеру PWC, работавшему с ЮКОСом, и к аудиторам из PWC с целью удостовериться, что деятельность и структура «Фаргойла» и других отечественных операционных компаний соответствовали требованиям бухгалтерского учета. Иными словами, я получал бы от стороны PWC заверения в том, что отечественные операционные компании надлежащим образом остаются в корпоративной структуре НК «ЮКОС» и могут быть консолидированы (включая доходы и расходы) в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа. Это верно, несмотря на то, что право собственности ЮКОСа на отечественные операционные компании порой носило нефициарный и условный, а не прямой характер.

PWC ежегодно проводила аудиторскую проверку финансовой отчетности «Фаргойла» и подавляющего большинства других юридических лиц из группы ЮКОСа, в том числе на предмет правильности учета соответствующих налоговых требований. По итогам аудитов, PWC ни разу не выявляла никаких существенных недостатков в налоговом или бухгалтерском учете применительно к «Фаргойлу» (и другим дочерним структурам ЮКОСа). Более того, за 10 лет работы с ЮКОСом фирма PWC как его аудитор не опровергала своих заключений и ни разу не заявляла об их ошибочности или о возможном наличии нарушений в отчетности, поскольку таковые не были выявлены.

Фирма PWC ни разу не заявляла мне, и, насколько мне известно, кому-либо еще в ЮКОСе об отсутствии информации или отказе ее предоставить, за исключением случая с долями собственности в отношении «ББС». Если бы PWC обратилась ко мне с просьбой вмешаться (что я и сделал в отношении «ББС»), я бы обратился к акционерам «Групп Менатеп» или их юристам и настоял бы на предоставлении требуемой информации.

61

Считаю, что отзыв аудиторских заключений PWC вызван продолжающимися давлениями властей на ЮКОС и связанных с компанией лиц, включая сотрудников PWC, и возможно, лично г-на Миллера, а также давлением властей на саму PWC и возникшей в этой связи реальной угрозой для деятельности PWC в России.

PWC не может обоснованно отрицать свою осведомленность о финансовой отчетности ЮКОСа во всех ее существенных аспектах, потому что сотрудники PWC сами формировали отчетность ЮКОСа по ОПБУ США и разрабатывали учетные системы, используемые для ее подготовки. Учитывая объем работы, выполненной PWC для ЮКОСа, ее сотрудники, вероятно, обладали большим объемом информации о компании, чем я сам. См. выше стр. 24-33.

PWC и лично г-н Миллер были хорошо осведомлены о том, что компании ЮКОСа имели средства на различных оффшорных счетах. Насколько я могу судить, такая практика подробно обсуждалась в бытность Мишеля Сублена финансовым директором и широко применялась к моменту моего прихода на его должность. В оба периода времени фирма PWC оказывала ЮКОСу услуги аудита и налогового консультирования. Например, PWC консультировала ЮКОС по налоговой структуре, которая, по сути, была средством, чтобы отсрочить налоги и иметь в наличии капитал для реинвестирования в компанию. См. выше стр. 36.

Более того, PWC знала об использовании номинальных акционеров или доверенных лиц и т.п. PWC рекомендовала ЮКОСу консолидировать юридические лица и помогала создавать новые структуры. Возможно, не все эти структуры могли управляться PWC в силу необычности некоторых из них, но PWC создавала их как средство для включения всех компаний в консолидированную финансовую отчетность по ОПБУ США.

На мой взгляд, если аудиторы из PWC считали что-либо незаконным или неправомерным, то они обязаны были сообщить об этом руководству, но не делали этого. Каждый год после аудиторской проверки PWC готовила письмо руководству, где освещались принятые в компании практика и методы ведения учета, которые могли стать предметом исков против компании или основанием для привлечения ее к гражданской ответственности в последующие периоды. Эти письма поступали на имя г-на Ходорковского и на мое имя. Московский офис PWC ни разу не сделал исключений в процессе проведения проверок или аудитов, стандарты проведения которых были разработаны и утверждены лондонским офисом PWC.

Я хотел бы выступить и дать показания в ходе судебного процесса над гг. Ходорковским и Лебедевым; однако российская прокуратура заклеила меня как возможного подозреваемого по уголовному делу в отместку за мое сопротивление экспроприации ЮКОСа государством. У меня нет никаких иллюзий насчет российской правовой системы и, говоря словами президента Медведева, насчет «юридического нигилизма», в тисках которого страна находится уже многие годы. Второй уголовный процесс в отношении указанных господ убедительно показывает, что ничего не изменилось, и — хотя для меня было бы честью выступить в защиту Михаила Ходорковского и г-на Платона Лебедева в России — я не могу сделать этого в виду риска для моей личной безопасности и свободы. Я

62

блично заявлял в ряде случаев, что буду рад встретиться с соответствующими  
трудниками российской прокуратуры в США или Великобритании, чтобы  
ветить на любые их вопросы о ЮКОСе, а также буду вполне рад встретиться с  
дьями и дать им показания по данному делу в США или Великобритании, если  
о помогло бы пониманию обстоятельств дела с их стороны.

еред началом, в ходе либо по окончании опроса от участвующих лиц заявлений  
е поступило.

одержание заявлений: отсутствуют

прашиваемое лицо (подпись) [redacted]

ругие участвующие стороны [redacted]

ротокोल зачитан адвокатом (прочитан опрашиваемым лицом)  
амечания к протоколу NONE [redacted]

прашиваемое лицо: [redacted]  
подпись) [redacted]

ругие участвующие лица: [redacted]

Адвокат: [redacted]



of Columbia : SS  
cribed and Sworn to before me  
day of May, 2009  
Gaynell Fay Gunn  
Notary Public, D.C.  
mission expires 12-14-13

GAYNELL FAY GUNN  
NOTARY PUBLIC DISTRICT OF COLUMBIA  
My Commission Expires December 14, 2013