

1

Протокол опроса адвокатом

г. Париж, Франция

“12” марта 2009 г.

Опрос начат
в 7 часов 30 минут,
Опрос окончен
в 12 часов 45 минут.

Адвокат Левина Е.Л., регистрационный № 77/3956 в реестре адвокатов г.Москвы, удостоверение № 6170, выданное 6 мая 2003 г. Главным управлением министерства юстиции Российской Федерации по г. Москве, в помещении Авеню Шамп Елизе 114, 75008 Париж, с согласия опрашиваемого провела 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: Сублен, Мишель
2. Дата рождения: 16 ноября 1945
3. Место рождения: Фекам, Франция
4. Место жительства и (или) регистрации: [REDACTED]
5. Номер телефона: [REDACTED]
6. Гражданство: Франция
7. Место работы или учебы: пенсионер
8. Паспорт (удостоверение): [REDACTED]

Личная информация указана верно [REDACTED]

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

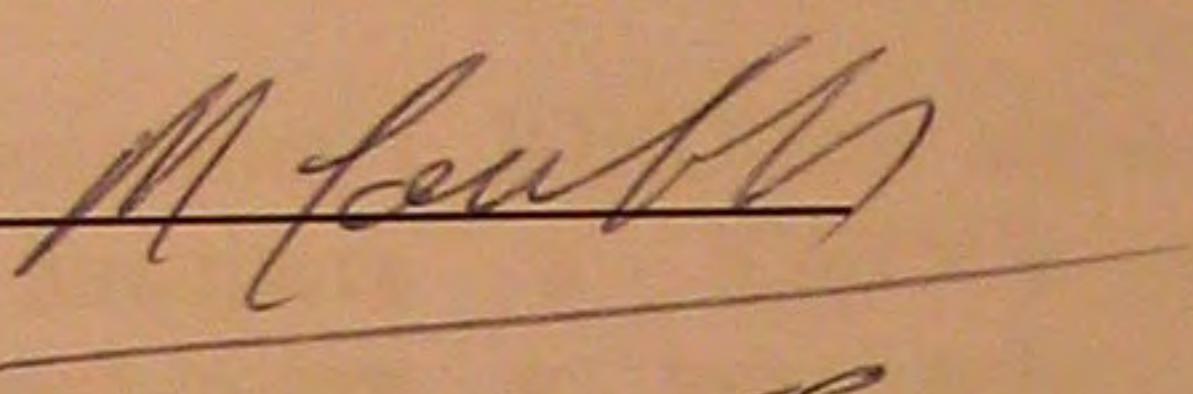
В соответствии с частью 1 Статьи 51 Конституции РФ «Никто не обязан свидетельствовать против себя самого, своего супруга и близких родственников».

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.

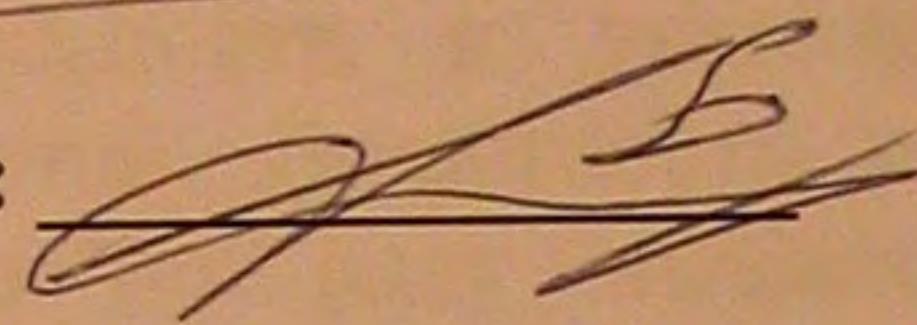
При моем согласии дать показания я был предупрежден о том, что мои показания могут быть использованы в качестве доказательств по уголовному делу, в том числе и в случае моего последующего отказа от этих показаний.

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

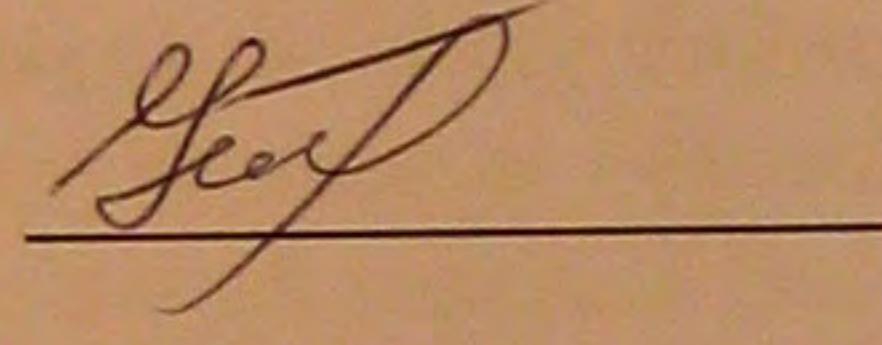
Опрашиваемое лицо
(подпись)



Лицо, проводящее опрос:
(подпись)



Другие участвующие лица: переводчик:
Курмашева



Наиля

(подпись)

Адвокат, представляющий опрашиваемое лицо: Опрос ведется без адвоката.

По существу заданных мне вопросов могу предоставить следующую информацию:

1. Ваше образование и опыт работы до прихода на должность финансового директора и члена Совета директоров НК ЮКОС?

Я являюсь гражданином Франции и международным предпринимателем на пенсии. Я выпускник Университета экономических наук и права и Института политических наук (Париж). Я поступил на работу в Шлюмберже в 1973 году и занимал ряд финансовых должностей в Париже, Нью-Йорке и Москве, в том числе, был Генеральным директором дочернего предприятия Шлюмберже «и-Трэнзекшнс» в период с 1983 по 1990 гг., Вице-президентом и Контроллером «Шлюмберже лимитед-Ойлфилд Сервисез» в период с января 1995 по октябрь 1998 г., директором службы информационного обеспечения «Шлюмберже лимитед» в период с октября 1998 по декабрь 1998 г., и Казначеем группы Шлюмберже в период с 2001 по февраль 2005 г. Шлюмберже является международной компанией по оказанию нефтепромысловых и информационных услуг с особой ориентацией на энергетику, включая разведку и добывчу нефти и газа, но не ограничиваясь ими. Находясь на пенсии, я продолжаю заниматься различными направлениями филантропической деятельности и остаюсь в числе директоров указанных компаний. В данном опросеучаствую исключительно в личном качестве, а не как работник или представитель какой-либо компании.

До прихода на работу в НК ЮКОС (далее – «ЮКОС») я был знаком с ведущими компаниями по всему миру, включая вертикально интегрированные нефтегазовые компании. Таким образом, за время своей трудовой деятельности мне довелось досконально изучить и познать на разных уровнях все тонкости корпоративного управления, корпоративных финансов и принципов ведения бухгалтерского учета, принятых во Франции и на международном уровне. Мои познания и навыки, в частности, ориентированы на порядок применения указанных принципов в нефтегазовой отрасли, как в сфере добычи (включая разведку), так и в сфере переработки и сбыта.

2. Как Вы познакомились с г-ном Ходорковским и узнали о НК ЮКОС?

Мои рабочие отношения с ЮКОСом начались в конце 1998 г. Г-н Ходорковский хотел внедрить в ЮКОСе международную практику нефтепромысловой деятельности и управления и привлекал на работу международных специалистов. В частности, г-на Ходорковского интересовали зарубежные специалисты по ряду аспектов деятельности нефтегазовых предприятий, включая финансы, кадры, операции и технологии, и он начал программу найма руководящих кадров из международных компаний, которые могли бы совместно с сотрудниками ЮКОСа работать над совершенствованием деловой практики, чтобы довести ее до уровня международных стандартов, а также хозяйственной деятельности. Я согласился поехать в Москву и помочь г-ну Ходорковскому и ЮКОСу в финансовых вопросах.

На каком-то этапе г-н Ходорковский посчитал необходимым разработать в ЮКОСе эффективные системы бюджетирования, внедрить меры централизованного контроля за движением денежных средств и усовершенствовать системы финансового контроля и отчетности. После обсуждения мы подтвердили, что на работу в ЮКОС следует принять финансового директора (далее – ФД), который бы руководил усилиями компании по разработке и внедрению указанных систем. В то время было несколько лиц, руководивших различными управлениями компании, занимавшимися финансами, в частности учетом, финансированием компании, корпоративными финансами, контролем и налогами. Для улучшения мер контроля в компании и повышения ее эффективности в целом г-н Ходорковский хотел консолидировать эти различные управления в рамках объединенного финансового подразделения (функции) по международному образцу, которое возглавлял бы ФД. После рассмотрения ряда предложенных компаниями по подбору кадров кандидатур на должность в течение нескольких месяцев г-н Ходорковский предложил занять должность ФД мне, и я принял это предложение. Таким образом, передо мной была поставлена задача постепенной реализации этой цели, дальновидной и относительно новаторской для российской компании.

3. Как обстояли дела в НК ЮКОС в плане производственной деятельности и корпоративной структуры на момент Вашего прихода на работу в компанию, и чем она отличалась от международной нефтяной компании? В чем проявлялись эти отличия?

Придя на работу в ЮКОС, я в скором времени выяснил, что, как в целом и в других российских нефтегазовых компаниях, дела в ЮКОСе шли плохо. ЮКОС работал с устаревшим оборудованием и технологиями, и,

соответственно, производственная база устарела по сравнению с тем, что применялось в других крупных международных нефтяных компаниях. В результате, подавляющая часть деятельности по разведке и добыче велась неэффективно, что привело к проблемам после перехода российских нефтяных компаний на рыночные условия хозяйствования. Трудности обострились после падения цен на нефть в начале 1998 г. и девальвации российского рубля в августе того же года.

С моей точки зрения, имелось много препятствий для развития всех российских нефтяных компаний, включая ЮКОС, после их приватизации. Ранее в нефтегазовой отрасли действовали только компании, принадлежавшие и управлявшиеся государством, поэтому их деятельность сильно отличалась от деятельности негосударственных нефтегазовых компаний в других частях мира.

На момент приватизации ЮКОС являлся холдинговой компанией, имевшей мажоритарную долю в двух добывающих дочерних предприятиях – ОАО «Юганскнефтегаз» (ЮНГ) и ОАО «Самаранефтегаз» (СНГ), а также владевшей рядом предприятий по переработке нефти и производству и розничной продаже нефтепродуктов. В последующем, в 1997-99 годах, ЮКОС приобрел мажоритарную долю еще в одном добывающем предприятии, ОАО «Томскнефть ВНК» («ТН ВНК»), посредством покупки мажоритарной доли в холдинговой компании Томскнефти, ОАО «Восточная нефтяная компания» («ВНК»). Хотя ЮКОС обладал всеми составляющими вертикально интегрированной компании, он не функционировал в качестве таковой. Руководители добывающих дочерних компаний в большинстве случаев не менялись и медленно адаптировались к потребностям и реалиям хозяйствования в условиях действия сил свободного рынка, были склонны к злоупотреблениям и не могли справиться с трудностями корпоративного управления.

Как выяснилось, в тот период времени (в 1996 г.) приобретение мажоритарной доли в ЮКОСе было отнюдь не равнозначно вложению средств в Exxon/Mobile или Elf. Напротив, новым акционерам досталась компания с огромной задолженностью и значительными проблемами в производственной и сбытовой сфере. В момент приобретения ЮКОСа в компании отсутствовали организационная структура и реальный бюджет, т.е. годичный план с целями и цифрами. Не было организованной финансовой функции как таковой – лишь различные нескоординированные компоненты. Не было ни исчерпывающего списка всех дочерних предприятий компании, ни единого опубликованного списка ее сотрудников.

К концу 1996 г. задолженность ЮКОСа составляла приблизительно 3 млрд. долл. США, причем более половины приходилось на его добывающие подразделения, ЮНГ и СНГ. Копии бухгалтерского баланса ЮКОСа, СНГ и ЮНГ из Годовой отчетности за 1996 г. (неконсолидированная бухгалтерская отчетность по РСБУ) и консолидированной годовой финансовой отчетности ЮКОСа за 1997 год по ОПБУ США без примечаний приводятся в Приложении 1. В результате большой долговой нагрузки и неэффективной деятельности, отсутствия централизованного управления и хорошо подготовленных кадров, отсутствия необходимых систем внутреннего контроля, недостатков финансирования и неправильной сбытовой стратегии, добывающие дочерние компании оказались в рискованном положении, и к концу 1998 года ЮКОС сам оказался на краю потенциального банкротства.

5

Приобретение ВНК в 1997-1999 гг. было важным стратегическим шагом для ЮКОСа, поскольку позволило компании увеличить запасы нефти, пока рынок находился на спаде. Поскольку ЮКОС не располагал достаточными средствами для приобретения доли государства в ВНК, компания привлекла синдицированный кредит в размере \$500 миллионов у консорциума западных банков (Credit Lyonnais S.A., Merrill Lynch International, Goldman Sachs International Bank). Кредит был выдан под обеспечение в виде выручки ЮКОСа от поставок нефти на экспорт по дополнительным экспортным квотам, выделенным правительством Российской Федерации. Покупателями по таким договорам выступали, в том числе, и международные компании, например, Total. Кроме того, банк Менатеп договорился о привлечении дополнительных банковских кредитов с иностранными банками West Merchant Bank и Daiwa Bank на сумму около 236 млн. долл. США. Мажоритарный акционер, Group Menatep, согласился предоставить часть принадлежащих ему акций ЮКОСа в качестве обеспечения по этим кредитам.

Чтобы улучшить положение дел в ЮКОСе, для новых акционеров было не только логичным, но и необходимым реализовать целенаправленную и четко ориентированную стратегию. Г-н Ходорковский осознавал, что добывающие предприятия ЮКОСа были не в состоянии продавать свою продукцию по конкурентным ценам и держаться на плаву, не говоря уже о том, чтобы развиваться. Это было вызвано тем, что они платили налоги по высоким ставкам, располагали лишь ограниченным доступом к трубопроводам и, тем самым, ограниченными возможностями для экспорта своей продукции, не имели достаточных внешних источников финансирования и возможности привлекать такое финансирование.

Ситуация осложнялась еще и тем, что ряд руководителей и некоторые акционеры добывающих дочерних компаний были больше озабочены краткосрочными и местными интересами, нежели инвестициями в технологии и производство в интересах обеспечения стабильного роста и прибыльности. Старые руководители предприятий по разведке и добыче получили образование в бюрократической системе и слабо разбирались в вопросах рентабельности компаний. Основные принципы хозяйствования эффективных коммерческих предприятий были им не известны либо игнорировались ими. Смысл бюджетирования, если оно существовало, сводился к тому, чтобы тратить имевшиеся средства без учета какой-либо стратегии долгосрочного развития или анализа окупаемости затрат.

Например, еще в 1998 г. добывающие предприятия ЮКОСа вели бурение скважин без долгосрочного плана буровых работ с использованием международных стандартов, обеспечивающего максимальные объемы нефтеотдачи этих скважин. Многие руководители считали буровые работы главным образом средством создания рабочих мест и не интересовались экономическим обоснованием. Такая практика была затратной и расточительной. Например, гидроразрыв пласта не использовался так систематически, как это делали зарубежные нефтегазовые компании.

В период 1998-1999 гг., по мере начала реализации его руководством новой стратегии, ЮКОС также брал на себя определенные финансовые риски для оказания поддержки своим добывающим дочерним предприятиям. Разведка и разработка нефтяных месторождений являются высокозатратными видами

деятельности и требуют постоянного поступления средств для их поддержания. В этот же период времени случилось падение цен на нефть, что приводило к снижению, а иногда и к обнулению, нормы рентабельности по поставкам на экспорт добытой дочерними компаниями ЮКОСа нефти. Время от времени совокупные расходы на добычу, в сочетании с расходами на транспортировку, сбыт и хранение нефти, а также налогами и экспортными пошлинами превышали превалировавшие на тот момент на рынке экспортные цены. Например, чистая выручка (выручка за вычетом расходов на сбыт и акцизы) в 1998 г. от основной производственной деятельности (реализация нефти и нефтепродуктов) составила 49,5 млрд. руб., а производственные и иные расходы, связанные с основной производственной деятельностью, составили 51,5 млрд. руб. Копия выдержки из консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США за 1999 год, Примечание 17 «Сведения по направлениям деятельности», приводится в Приложении 2.

Несмотря на низкие экспортные цены в этот период времени, руководство ЮКОСа осознавало, что рентабельнее было продолжать приобретать добываемую нефть, нежели сокращать добычу, дожидаясь положительных перемен на рынке. Если бы ЮКОС сократил закупки, то добывающим предприятиям, по всей вероятности, пришлось бы сворачивать хозяйственную деятельность и закрывать скважины. Это привело бы к значительным издержкам -- капитальным затратам и возможной безвозвратной потере капиталовложений, -- а также возможной потере определенного объема запасов. Вместо этого ЮКОС продолжал приобретать и экспортствовать нефть, добываемую дочерними предприятиями, и обеспечивать их столь необходимыми денежными средствами для продолжения их деятельности и, фактически, для поддержания их на плаву.

В результате, в 1998 г. ЮКОС не только нес расходы по производственной деятельности и налоговым платежам, которые превышали доходы от производственной деятельности, но также потратил 3,2 млрд. руб. на оплату процентов. Убытки ЮКОСа в 1998 г. составили более 17 млрд. руб. Одним словом, в 1998 г. деятельность ЮКОСа быланерентабельной. При этом все три основных добывающих предприятия (СНГ, ТН ВНК и ЮНГ) оставались рентабельными, хотя прибыль была и небольшой. На руку им было и то, что их задолженность ограничивалась текущими обязательствами и в среднем составляла менее половины их балансовых собственных средств. Копии выдержки из Ежеквартального отчета за Первый квартал 1999 года ОАО Томскнефть, выдержки из Ежеквартального отчета за Первый квартал 1999 года ОАО Самаранефтегаз с приложением Отчета о прибылях и убытках за 1998 г. и выдержки из Ежеквартального отчета за Первый квартал 1999 года ОАО Юганскнефтегаз с приложением Бухгалтерской отчетности за 1998 г. приводятся в Приложении 3.

Для сравнения -- в тот же период времени более 60% задолженности ЮКОСа приходилось на долгосрочные обязательства, и отчасти это было связано с привлечением ЮКОСом кредитов для оказания поддержки добывающим предприятиям. Долгосрочная задолженность ЮКОСа в два с половиной раза превышала объем его собственных средств, что свидетельствовало о серьезных проблемах с ликвидностью. См. Приложение 4, Копия Баланского отчета ЮКОСа из Консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США за 1999 год.

17

Не менее двух третей добываемой нефти реализовывалось ЮКОСом на внутреннем рынке, в основном в связи с ограниченной пропускной способностью трубопроводов и наличием экспортных квот. Экспорт нефти был более выгоден в связи с более высокими ценами, а также с тем, что большая часть поставок на внутренний рынок осуществлялась в кредит, что было чревато неисполнением обязательств и возможными неплатежами в адрес ЮКОСа.

4. Как бы Вы охарактеризовали лидерство Ходорковского?

Г-н Ходорковский твердо решил изменить описанную выше практику, провести техническую модернизацию и внедрить механизмы финансового контроля, чтобы с началом положительных перемен на рынке ЮКОС был готов наращивать добычу, максимально увеличить свою результативность и, соответственно, оптимизировать коэффициент доходности акционерного капитала.

Соответственно, когда я впервые стал работать с ЮКОСом в декабре 1998 г., нефть стоила приблизительно \$9 за баррель, ЮКОС был практически неплатежеспособен и находился на грани банкротства. Г-н Ходорковский и я обсудили, каким образом ЮКОС оказался в таком положении, изучили его текущую деятельность и решили, что нужно делать, чтобы ЮКОС выжил и, в случае выживания, превратился бы в преуспевающую компанию.

Г-н Ходорковский и я обсуждали реализацию в ЮКОСе модели хозяйствования, разработанной в основном международными консалтинговыми фирмами, как, например, McKinsey&Company, которая, помимо прочего, положила бы конец расточительности и позволила получить средства на производство, ремонт и капиталовложения. Такие перемены требовали финансовой дисциплины и контроля, а также разделения функций и четкого распределения обязанностей всех управлений. Функции сбыта и реализации, НИОКР, учет и другие административные издержки предполагалось перенести на другие организации ЮКОСа в виде общих служб, чтобы предприятия, занимающиеся разведкой и добычей, могли целиком сосредоточиться на профильных видах деятельности. В частности, такая модель хозяйствования предполагала, что добывающие предприятия ЮКОСа будут продавать всю свою продукцию ЮКОСу и получать за нее немедленную оплату, чтобы иметь достаточные средства на покрытие издержек, необходимых для ведения своей высокозатратной деятельности. Со своей стороны, ЮКОС принимал на себя риски, связанные с платежами и взысканием средств, рыночными колебаниями цен на нефть, транспортными потерями, наличием предварительного финансирования и колебаниями обменных курсов валют.

Г-н Ходорковский говорил об определенных шагах, которые понадобятся, чтобы превратить ЮКОС в конкурентоспособную международную нефтяную компанию и добиться для нее заслуженного статуса в качестве одного из мировых лидеров по добыче нефти на благо России. Он твердо намеревался нанять иностранных менеджеров и независимых директоров, а также привлечь ведущих международных консультантов, чтобы помочь модернизации ЮКОСа и выполнению поставленной задачи. Кроме того, он собирался перейти на признанную в международных кругах «оптимальную практику», включая прозрачную финансовую отчетность,

финансовую дисциплину и качественное корпоративное управление. Такая практика должна была позволить ЮКОСу улучшить результаты своей деятельности и привлечь иностранных инвесторов для мобилизации капитала, необходимого для развития компании. Еще один пример лидерства г-на Ходорковского – он пришел к пониманию необходимости пересмотра первоначального подхода к разработке Приобского месторождения, а также предположения о том, что ЮКОСу требуется помочь зарубежных компаний в рамках соглашения о разделе продукции («СРП»). Исходя из анализа, выполненного зарубежными и российскими экспертами, он понимал, что это – более ценное месторождение и что, как минимум, эти компании должны внести более весомый первый взнос. Он также понимал, что контракт по типу СРП неизбежно будет наилучшим образом отвечать интересам ЮКОСа и Российской Федерации, поскольку ЮКОС в достаточной степени «созрел» для того, чтобы самостоятельно заниматься разработкой данного месторождения, главным образом благодаря внедренной им оптимальной практике.

5. Расскажите о своей работе и обязанностях первого финансового директора ЮКОСа.

Я был принят на работу для того, чтобы создать функцию ФД в ЮКОСе в период с начала 1999 года и занимал эту должность до апреля 2001 г. В должности ФД моя задача заключалась в реализации, структурировании и координации следующих функций ЮКОСа и его различных дочерних предприятий: бухгалтерского учета, корпоративных финансов, налогообложения, отношений с инвесторами, управления рисками, а также казначейских функций. Я также много занимался внедрением усовершенствованного корпоративного управления в ЮКОСе, включая привлечение на работу независимых членов Совета директоров и найм следующего ФД.

В соответствии с видением г-на Ходорковского, в качестве ФД я играл важную роль в соблюдении ЮКОСом требований к финансовой деятельности и корпоративному управлению, предъявляемых законодательством РФ и других стран, на территории которых компания осуществляла свою деятельность. Кроме того, совместно с г-ном Ходорковским и другими руководителями компании, я ставил и решал различные вопросы, ориентированные на внедрение и реализацию в ЮКОСе того, что ведущие западные компании признавали в качестве «оптимальной практики». Мы выбирали «оптимальную практику», которая была бы применима ко всем аспектам финансового управления в ЮКОСе, включая бухгалтерский учет, аudit, распределение рисков, связи с инвесторами и корпоративное управление. В мою бытность финансовым директором ЮКОС добился значительных успехов в этой сфере, а работа была продолжена моим преемником Брюсом Мизамором. Конкретные примеры наших успешных усилий по всестороннему укреплению корпоративной ответственности ЮКОСа приводятся ниже. «Тройка-Диалог» регулярно присваивала российским компаниям рейтинг за соблюдение международных стандартов корпоративного управления. К 2002 году ЮКОС успел получить самые высокие из возможных рейтингов во всех категориях в индексе корпоративного управления «Тройки-Диалог». Копия раздела, посвященного ЮКОСу в Докладе о корпоративном управлении «Тройки-Диалог» за 2002 год содержится в приложении 5.

9

6. Что Вы считали важнейшими шагами по достижению ЮКОСом поставленных г-ном Ходорковским и Вами задач?

Одной из моих первых задач после начала моей работы в ЮКОСе было предотвращение банкротства компании в связи с неспособностью погашать ее долговые обязательства. Помимо долгосрочной задолженности ЮНГ и СНГ, которая была ранее реструктурирована ЮКОСом, у компании накопилась дополнительная долгосрочная задолженность в связи с неотложной потребностью в денежных средствах на поддержание деятельности, когда производственные издержки превысили цену на нефть, а также в связи с приобретением ВНК.

После обвала цен на нефть и российского дефолта в 1998 г. ЮКОС оказался не в состоянии погашать даже текущую задолженность. Одним из первых вопросов, которые я решал с г-ном Ходорковским, был вопрос урегулирования увеличивающейся задолженности. Мы составили план, в соответствии с которым он должен был обратиться в ведущий банк синдиката, откровенно описать ситуацию, шаги, которые будут предприняты с целью генерировать денежные средства, договориться о новых условиях по предоставленным кредитам, в особенности об отсрочке платежей. Один из ключевых аспектов состоял в том, чтобы разъяснить банкам, каким образом руководство ЮКОСа будет обеспечивать более высокую рентабельность операций на всех уровнях компании. В результате, банки согласились на реструктуризацию кредитных обязательств.

Одновременно г-н Ходорковский, я и еще несколько человек принимали необходимые меры для модернизации и улучшения результатов деятельности производственных предприятий ЮКОСа, занимающихся разведкой и добычей. Первая проблема, которой мы занялись, касалась недостаточного финансового контроля на производственном уровне. Например, отсутствовала какая-либо система учета, привязанная к контролерам и операционной деятельности, а также годовой бюджет, и оба эти фактора способствовали неэффективному и бесконтрольному расходованию средств производственными предприятиями ЮКОСа, занимающимися разведкой и добычей. Мы также обнаружили, что у местного руководства отсутствовали стимулы для оптимизации добычи. Кроме того, добывающие предприятия страдали от устаревшего оборудования и износа местных трубопроводных сетей в результате коррозии. Например, в 1998 г. в ЮНГ произошло 47 порывов трубопроводов по причине коррозии, приведших к разливу 537,25 тонн нефти и штрафам на сумму свыше 2 млн. рублей. Копия выдержки из Ежеквартального Бухгалтерского отчета ОАО Юганскнефтегаз за Четвертый квартал 1998 года приводится в Приложении 6.

В отношении модернизации деятельности ЮКОСа г-н Ходорковскийставил задачу совершенствования оборудования дочерних предприятий компании, занимающихся разведкой, добычей и переработкой нефти, чтобы они могли сократить расходы на добычу и увеличить объемы добычи и переработки, и, в конечном итоге, добиться повышения рентабельности на всех уровнях компании. На первых порах проводить такую модернизацию было особенно трудно, потому что мировая нефтяная отрасль работала в условиях очень низких цен, и предприятия, занимающиеся разведкой и добычей в России, не имели возможности заработать достаточные объемы средств для финансирования модернизации.

ЮКОС сосредоточился на повышении эффективности в результате экономии масштабов в рамках своей краткосрочной и долгосрочной стратегии. На уровне добывающих предприятий продолжалась работа по модернизации оборудования и технологий. За счет работы с международными экспертами, сервисными компаниями и поставщиками, ЮКОС модернизировал и совершенствовал свои объекты разведки и добычи, тем самым повышая эффективность. Например, более широкое использование технологии гидоразрыва пласта мирового класса способствовало общему увеличению уровня добычи ЮКОСом. Мы проанализировали результаты деятельности и заглушили малодебитные и отработанные скважины. В ЮКОСе были созданы должности ведущего инженера-нефтяника и главного инженера по разработке месторождений, и приняты на работу пришедшие из ведущих международных компаний по оказанию услуг на нефтепромыслах Джо Мак (на должность старшего вице-президента по добыче, руководившего разведкой и добычей) и Дон Уолкотт (в качестве главного инженера по разработке месторождений и менеджера по технологии добычи). Они отвечали за составление планов работ по бурению новых скважин, выявлению скважин-кандидатов на капитальный ремонт, оптимизацию добычи на действующих скважинах.

В числе других опытных зарубежных менеджеров высшего звена по нефти и газу и опытных специалистов по налогам и финансам были наняты:

Корпоративная группа:

- a) Тони Гроаг – финансовый контроллер Группы, пришел из British Petroleum
- b) Франк Ригер – вице-президент по финансам, позднее – финансовый контроллер; пришел из Ronald Berger Consulting
- c) Брюс Мизамор – мой преемник на должности ФД, 20-летний опыт работы в «Марафон» и «Пензойл»
- d) Хуго Эрикссен – Управление международной информации, и
- e) Стив Уилсон – заместитель ФД, консультировавший по зарубежным налоговым структурам, из ПрайсУотерхаусКуперс («PWC»)

Группа переработки и сбыта:

- f) Ален Гийон – Глава ЗАО ЮКОС-РМ, пришел из Elf и Mobil
- g) Дэниэл Лефевр – ответственный за переговоры по контрактам в ЗАО ЮКОС-РМ, пришел из Elf
- h) Пьер Моэрс – менеджер по рынку
- i) Макс Гринфилд – менеджер, экспортная продукция
- j) Джон Лаш – международные продажи

Группа разведки и добычи:

- k) Алfred Шэкlett – руководитель проекта в ЗАО ЮКОС-ЭП, бывший директор по консалтингу в сфере энергетики в ООО Ernst & Young, Москва
- l) Джим Маллен – специалист по бурению из Fractmaster, Ltd.
- m) Джо Мак – руководитель производства, вице-президент по добыче
- n) Фрэнк Рибер – вице-президент по добыче
- o) Дэвид Тумадр – менеджер по персоналу

- p) Юбер Тувено – развитие бизнеса
- q) Алекс Полевой – вице-президент по финансам из International Energy Services
- r) Дэниэл Лефевр – развитие запасов
- s) Майкл Штейф – вице-президент, финансы нефтепромысловых сервисных услуг
- t) Том Хендрик – менеджер по бурению из Exxon
- u) Кевин Мид – менеджер по наземным объектам
- v) Пол МакМорран – менеджер по обучению и подготовке
- w) Рон Смит – руководитель проекта «Приобское»
- x) Дон Уолкотт – менеджер по технологии добычи; и
- y) множество других высококвалифицированных лиц с конкретным знанием нефтяной отрасли, полученным в процессе работы в различных международных нефтяных компаниях

7. Почему централизация управления и бюджетирования была необходимой для решения задачи превращения в международную нефтяную компанию мирового класса, особенно в отношении разведки и добычи?

Одновременно с формированием коллектива опытных руководителей мы продолжали создавать централизованную систему денежных потоков и управления ими, являющуюся абсолютно необходимым элементом для любой крупной международной компании, а также систем учета и финансового контроля за выручкой и расходами.

Чтобы урегулировать проблему неэффективного, а иногда и нецелевого использования выручки компаний, особенно на уровне добывающих компаний, уже в 1998 году руководство ЮКОСа стало принимать меры по сокращению объемов денежных средств, имевшихся в прямом распоряжении руководителей более низкого уровня. Это давалось непросто, отчасти потому, что руководство ЮКОСа располагалось в Москве, а руководители добывающих предприятий находились в таких удаленных регионах, как Нефтеюганск и Самара, а позднее Томск. Чтобы добиться этого, первым важным мероприятием было внедрение централизованного управления и бухгалтерского контроля. Эти меры также являлись частью внедрения систем внутреннего контроля, которые освещаются ниже, см. стр. 15-16 (здесь и далее ссылки на страницы даны по английскому тексту – прим. перев.).

В 1998 году, следуя рекомендациям McKinsey&Company, ЮКОС централизовал управление добывающими компаниями под ЗАО ЮКОС-ЭП («ЮКОС-ЭП»), управляющей компании в сфере разведки и добычи, а также централизовал управление перерабатывающими и сбытовыми дочерними компаниями под ЗАО ЮКОС-РМ («ЮКОС-РМ»). Учитывая, что в каждой из этих управляющих компаний имелись специализированные подразделения, ЮКОС внедрил концепцию общих служб и обеспечил за счет этого экономию масштабов плюс более жесткий финансовый контроль. Эта реструктуризация, выполненная ЮКОСом, напоминала то, что делали остальные крупные вертикально интегрированные международные нефтегазовые компании, и соответствовала консолидации и рационализации, прошедшим в мировой нефтяной отрасли в 1990-х годах.

11

Более того, создание ЮКОС-ЭП стало одним из первых ключевых шагов по превращению ЮКОСа в компанию, которая могла конкурировать с крупными западными нефтяными компаниями. ЮКОС-ЭП контролировал расходы на производственную деятельность и ремонт, бурил новые скважины с учетом установленных производственных нужд, а также разработал упомянутую выше программу, в соответствии с которой все добывающие предприятия осуществляли капитальный ремонт действующих скважин и закрывали или ликвидировали малодебитные скважины. ЮКОС-ЭП разрабатывал и определял очередность проектов по осуществлению капиталовложений. Помимо этого, общие службы ЮКОС-ЭП позволили устраниТЬ дублирование штатов и минимизировать дублирование расходов, тем самым в большой степени снизив операционные затраты. В результате, добывающие предприятия достигли более высоких объемов добычи как из расчета на скважину, так и в целом, и одновременно снижали производственные расходы и удельные капитальные затраты на бурение.

Еще одним необходимым шагом стало отделение сервисных подразделений от низовых операционных подразделений – НГДУ – и создание системы, посредством которой НГДУ могли заказывать и направлять услуги, нужные им для оптимизации разведки, разработки и добычи, вместо того, чтобы решения в отношении такой деятельности принимались сервисными подразделениями в интересах последних же. Именно разделение этих двух видов деятельности стало причиной крупного прироста эффективности нефтегазовых компаний во всех странах за пределами России в последние десятилетия. Аналогичным образом, было решено в более широких масштабах внедрить компьютерное моделирование и полевые исследования для оптимизации планов разработки месторождений и определения должностных инструкций.

Чтобы ЮКОС-ЭП был эффективным и мог действовать в качестве централизованного органа управления, он должен был иметь полномочия по осуществлению управления в отношении добывающих предприятий. Правовое управление ЮКОСа получило задание организовать соблюдение требований Закона РФ “Об акционерных обществах” (далее - “Закон об АО”), которыми предусматривалась такая передача полномочий исполнительного органа. Передача полномочий была вынесена на рассмотрение общих собраний акционеров добывающих предприятий, и была утверждена ими. Копии протоколов внеочередных собраний акционеров ОАО Юганскнефтегаз и ОАО Самарнефтегаз от 31 августа 1998 года приводятся в Приложении 7. Кроме того, ЮКОС получил соответствующие разрешения со стороны Государственного антимонопольного комитета РФ. Копии Заключений, выданных Государственным антимонопольным комитетом РФ, приводятся в Приложении 8.

Еще одной мерой стало использование ООО ЮКОС-Москва в качестве управляющей компании, ответственной за функции стратегии, финансов и учета в ЮКОСе и всех его дочерних компаниях. Аналогичным образом, ООО ЮКОС-ФБЦ, централизованное учетное подразделение для всей структуры ЮКОСа, контролировало эти вопросы.

В ЮКОСе также был реализован план по консолидации добывающих предприятий в 100-процентные дочерние общества. План консолидации

ЮКОСа был утвержден Антимонопольным комитетом РФ. Копии Заключений Антимонопольного комитета РФ приводятся в Приложении 9. По мере реализации плана консолидации ЮКОС продолжал нести убытки, и только после завершения консолидации ЮКОС стал платить дивиденды своим акционерам.

Централизация финансового и производственного контроля и управления дала положительные результаты в 1999 году. Например, несмотря на сокращение объема разведочных работ, доказанные запасы ЮКОСа увеличились в 1999 г. на 494 млн. баррелей. ЮКОС увеличил среднесуточную добычу на 4200 баррелей, т.е. на 3,5 процента; численность продуктивных скважин увеличилась на 3,6 процента, а количество простаивающих скважин – сократилось на 5,5 процента. Копия обзора PWC по консолидированной деятельности за 1999 год приводится в Приложении 10.

В 1999 г. ЮКОС стал крупнейшей в России компанией по переработке нефти и одним из ведущих производителей нефтепродуктов. Экспорт ЮКОСом сырой нефти увеличился на 34 процента, а покупателями были компании TotalFina Elf, BP Amoco, Exxon Mobil, Fortum, KPC, Agip и MOL. Добывающие предприятия начали решать вопросы, связанные с устаревшим и изношенным оборудованием и трубопроводами. Например, промысловые службы реализовали единый план применения новых технологий для технологического обслуживания внутренних (внедрение ингибиторов коррозии) и внешних (защитное электролитное покрытие / катодная защита) поверхностей труб и уменьшения коррозии. Это позволило сократить количество порывов трубопроводов на промыслах на 20,5 процентов по сравнению с 1998 г.

Первыми положительный эффект централизованного управления почувствовали на себе работники промыслов. Была полностью погашена значительная задолженность по заработной плате перед сотрудниками ЮКОСа, образовавшаяся за предыдущие годы. Заработка плата и оклады увеличились за один год на 40 процентов. Кроме того, более 12 тыс. сотрудников, включая 4 тыс. ИТР, прошли курсы переподготовки и повышения квалификации в 1999 г. См. Приложение 10, Копия Обзора PWC консолидированной деятельности за 1999 год.

Еще одним начальным шагом к вертикальной интеграции ЮКОСа стала разработка системы, при которой добывающие предприятия заключали договоры купли-продажи с ЮКОСом или связанными с ЮКОСом торговыми компаниями, чтобы выручка от последующей реализации нефти на внутреннем и внешнем рынках законным образом направлялась в такие торговые компании. Эта система давала двойную пользу. В рамках централизованного процесса управления денежными средствами и бюджетирования часть дохода, полученной торговыми компаниями предоставлялась добывающим предприятиям на капиталовложения и утвержденные текущие расходы на производство, а также материально-техническое обеспечение и ремонт. Этот процесс был ориентирован на максимизацию рентабельности и обеспечение подотчетности. ЮКОС также получал возможность на законных основаниях минимизировать часть огромной налоговой нагрузки, предусмотренной налоговым режимом в России, особенно в отношении добычи и переработки нефти. В соответствии с российским законодательством, существовали зоны льготного налогообложения, и договоры купли-продажи предусматривали

реализацию нефти добывающими предприятиями торговым компаниям, зарегистрированным в этих зонах. Это позволило ЮКОСу оптимизировать выручку и располагать увеличенным объемом свободных средств, в том числе для наращивания разведки и добычи нефти. См. ниже обсуждение торговой структуры ЮКОСа, стр. 18-22.

Нашей основной задачей было перераспределение капитала на проекты и деятельность, которые бы обеспечивали максимальную рентабельность и выгоду для всех предприятий группы ЮКОС, а также для Российской Федерации. Смысл был не в том, чтобы рассматривать конкретное предприятие в качестве центра доходов или затрат. Напротив, каждое добывающее, перерабатывающее или сбытовое подразделение считалось составной частью более крупной структуры, а капитал распределялся между ними таким образом, чтобы обеспечить максимизацию доходов на уровне каждой производственной функции ЮКОСа и между ними. Оптимизация распределения капитала между дочерними компаниями и инвестиционными проектами – один из ключевых факторов успеха любой крупной компании.

В рамках процесса формирования годового бюджета руководство ЮКОСа поручало руководству ЮКОС-ЭП рассчитывать рентабельность на регулярной основе и докладывать ему предложения по распределению капитала. Таким образом, руководители ЮКОСа на корпоративном уровне и на местах следовали базовому принципу соблюдения равновесия между рентабельностью вложений и стоимостью капитала. В результате, ЮКОС реализовывал проекты, где норма рентабельности вложенных средств превышала затраты на вкладываемый капитал. Руководство ЮКОС-ЭП быстро освоило эти рыночные принципы и процессы. Принятые на работу в ЮКОС менеджеры с международным опытом имели опыт работы в аналогичных условиях и продемонстрировали своим российским коллегам итоговую пользу.

Получив рекомендации от руководства ЮКОС-ЭП, непосредственно с Ходорковским, Антоновой, Москальцом и Голубь мы занимались доработкой бюджетов капиталовложений, которые затем направлялись на утверждение Совету директоров. После формирования комитетов Совета директоров в 2000 г. бюджеты капиталовложений также рассматривались на уровне Финансового комитета, после чего утверждались Советом.

Таким образом, имел место процесс, когда несколько человек, находившихся на разных уровнях руководства, анализировали составление бюджетных предложений и распределение капитала. Г-н Ходорковский участвовал, но никогда в одностороннем порядке не утверждал и не принимал иных решений в отношении проектов бюджетов. Бюджет по ЮКОСу в целом или любому из производственных сегментов, таких как разведка или добыча, утверждался только после надлежащего рассмотрения Советом директоров и соответствующим комитетом.

После утверждения Советом бюджетов на предстоящий год, Правление, включая г-на Ходорковского, меня и других высших руководителей (а затем и г-на Мизамора), обеспечивало их реализацию. Поскольку годовыми бюджетами предусматривались дискреционные расходы на отдельные нужды, Правлением принимались решения относительно конкретного распределения капитала с учетом установленных бюджетом параметров. Таким образом, руководители добывающих предприятий и других подразделений ЮКОСа получали четкие

указания относительно расходования средств на конкретные нужды, и не имели права распределять средства по собственному усмотрению.

В результате, ЮКОС впервые получил комплексный годовой бюджет на 2000 год, позволявший руководству отслеживать финансовые и производственные результаты на всех уровнях и во всех сегментах.

Сроки реализации этих изменений имели большое значение для выживания компании, поскольку из-за падения цен на нефть и финансового кризиса в России в августе 1998 г. остатки на счетах ЮКОСа на конец 1998 г. составляли всего лишь около 4 млрд. руб., задолженность превышала 16 млрд. руб., и компания настоятельно нуждалась в увеличении объема денежных поступлений и повышении их качества. В 1999 г. компания начала финансово восстанавливаться благодаря финансовой дисциплине и управлению денежными средствами, обеспечеными процессом бюджетирования, а также в результате восстановления цены нефти. Так, выручка от реализации и производственной деятельности ЮКОСа в 1997 г. составила 73,8 млрд. руб., а в 1999 г. этот показатель вырос до 112,7 млрд. руб. Затраты на разведку и добычу в 1997 г. составили 4,89 млрд. руб., а в 1999 г. они сократились почти в три раза до 1,6 млрд. руб. благодаря повышению эффективности. Производственные расходы и затраты, включая разведку и добычу и переработку и сбыт, также сократились с 67 млрд. руб. в 1997 г. до 58 млрд. руб. в 1999 г. Все решения в отношении распределения капитала, производства и управления добывающими предприятиями были направлены на принесение пользы добывающим предприятиям как части вертикально интегрированной холдинговой структуры.

В отличие от 1998-1999 гг., когда ЮКОС практически не имел средств для инвестирования, поскольку у него едва хватало средств на удовлетворение собственных бюджетных потребностей, к 2000 г. дела в компании улучшились настолько, что казначейство ЮКОСа стало инвестировать свободные средства (т.е. не предназначенные для немедленного расходования на нужды бюджета). В 1999-2000 на банковских счетах ЮКОСа в России в качестве текущих денежных средств хранилось приблизительно 11-14 млрд. рублей (в среднем 400-500 млн. долларов США). Необходимо было иметь определенные суммы остатков, не тратя эти средства на погашение операционных расходов, чтобы удовлетворить наших кредиторов и покрывать аккредитивы, используемые для закупок продукции и услуг, для налоговых выплат и обслуживания долга (основной суммы и уплаты процентов по договорам о долгосрочных кредитах).

В целях диверсификации и во избежание кредитного риска осуществлялись инвестиции в федеральные/субфедеральные облигации, ценные бумаги органов власти (в регионах, где Компания осуществляла свою деятельность), в ценные бумаги солидных российских компаний, еврооблигации, валютные и российские казначейские обязательства, векселя Газпрома. Вместе с руководителем Казначейства мы постепенно разрабатывали и внедряли регламенты инвестиций временно свободных денежных средств и краткосрочных инвестиций, как и в большинстве крупных международных компаний (виды инвестиций, максимальные сроки погашения, лимиты риска). Копия меморандума «Инвестиционная стратегия Компании на 2001 г.» приводятся в Приложении 11.

К 2001 г. ЮКОС полностью погасил задолженность перед российским бюджетом и другими кредиторами, а также увеличил объемы добычи за счет

реинвестирования прибыли в свою деятельность на территории РФ. Копия консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США за 2000 г. приводится в Приложении 12. Если бы ЮКОС не изменил свою деловую практику и не перешел на западный стиль ведения деятельности, что, в частности, обеспечило повышение рентабельности производственных предприятий и их ориентацию на долгосрочную производительность, то компания, скорее всего, обанкротилась бы еще до того, как компания выплатила акционерам первые дивиденды в 2000 г. К 2004 г. ЮКОС считался в России образцом финансовой отчетности, корпоративного управления и связей с инвесторами.

8. Какие меры принимались для контроля за физической продажей нефти и выручкой от ее реализации? Как эти функции сочетались с механизмами финансового контроля, внедренными в ЮКОСе?

В рамках внедрения в ЮКОСе оптимальной практики, руководство организовало и полагалось на Управление внутреннего аудита и системы строгого внутреннего контроля, независимую контрольно-ревизионную комиссию, ежегодные внешние аудиторские проверки, проводимые одной из самых авторитетных международных аудиторских компаний, прозрачный финансовый учет и консолидированную финансовую отчетность по ОПБУ США. Таким образом, в ЮКОСе была разработана система многоуровневых дублирующих проверок для обеспечения достоверности финансового контроля и финансовой отчетности.

В отношении доходной части, в интересах обеспечения подотчетности вся выручка от продаж управлялась и контролировалась управлениями финансов ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ в составе финансового департамента (управления) ЮКОСа.

Для обеспечения точности учета расходов компании, ЮКОС-ФБЦ выполнял роль централизованного бухгалтерского подразделения ЮКОСа и вел бухгалтерию всех компаний ЮКОСа, формировал и вел единую базу учетных данных. В целях обеспечения поступления в ЮКОС-ФБЦ точной информации от добывающих предприятий и торговых компаний, Управление внутреннего аудита проводило регулярные проверки всех компаний ЮКОСа, в частности, изучало произведенные расходы, порядок ведения учетных документов и поступления отчетной информации в ЮКОС-ФБЦ. Помимо этого, мы создали управление при финансовом департаменте ЮКОСа для работы над переходом к подготовке консолидированной финансовой отчетности по ОПБУ США.

Мы также организовали т.н. «приборную панель» для контроля за продвижением дел в компании на ежемесячной основе, сравнений с прошлым годом и бюджетом, регулярно проводили совещания с руководителями подразделений по финансам ЮКОС-ЭП и ЮКОС-РМ в финансовом департаменте ЮКОСа, ЮКОС-ФБЦ, управлении внутреннего аудита и казначействе ЮКОСа.

Кроме того, ЮКОС регулярно направлял информацию в Комиссию по ценным бумагам и биржам США («КЦББ») и обязательную отчетность в

Федеральную комиссию по рынку ценных бумаг РФ. В 2002 г. компания наняла внешних юристов для проведения юридической экспертизы перед выпуском АДР 2-го или 3-го уровня.

В то время как вышеперечисленные подразделения финансового департамента ЮКОСа отслеживали движение денежных средств, связанное с производственной деятельностью, казначейство отвечало за эффективное управление денежными средствами. Так, все средства компаний ЮКОСа, консолидированные в его отчетности по ОПБУ США, размещались на банковских счетах, в централизованном порядке контролировавшихся казначейством ЮКОСа.

В ЮКОСе всегда была Ревизионная комиссия. Посредством соответствующего голосования на собрании акционеров акционеры компании обладали полномочиями непосредственно поручать Ревизионной комиссии проводить внутренние аудиторские проверки и докладывать о результатах. Более того, в целях соответствия оптимальной практике надлежащего управления, Совет директоров ЮКОСа создал несколько комитетов Совета директоров, одним из которых был Комитет по аудиту. Члены Комитета регулярно встречались с руководством компании и PWC.

Когда я был Финансовым директором, мы установили политику, согласно которой ФД или иной руководитель высшего звена должен был согласовывать создание любой новой компании, а также каждая компания должна была проходить аudit силами независимых аудиторов. Уверен, что в мою бытность финансовым директором система внутреннего контроля ЮКОСа была построена таким образом, чтобы обнаружить и предотвратить отвлечение активов компании, включая активы многочисленных дочерних компаний, входивших в периметр консолидированной отчетности ЮКОСа по ОПБУ.

9. В чем состояла роль сторонних консультантов и независимых аудиторов?

До моего прихода на работу в ЮКОС компания уже привлекла PWC в качестве аудитора обязательной отчетности ЮКОСа по РСБУ, а также для своих добывающих предприятий и перерабатывающих и торговых компаний. Проверенная аудиторами PWC обязательная финансовая и бухгалтерская отчетность по РСБУ регулярно сдавалась в налоговые органы и ФКЦБ РФ, в соответствии с требованиями российского законодательства. Копии договоров об оказании аудиторских услуг между PWC и ЮКОСом за 1998-1999 гг. приводятся в Приложении 13.

Также руководство ЮКОСа и компания PWC уже работали вместе с бухгалтерами ЮКОСа над подготовкой консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США. Эта отчетность также проверялась аудиторами PWC. Кроме того, в период моей работы в ЮКОСе PWC привлекалась для работы над многими крупными проектами, в частности, по переходу от консолидированной отчетности в рублях к консолидированной отчетности в долларах США, оказанию помощи с учреждением Veterans Petroleum Trust, аудиторским проверкам всех экспортных торговых структур ЮКОСа (см. освещение вопроса ниже на стр. 20-22). PWC также привлекалась для оказания содействия при проведении экспертизы для проектов по размещению АДР, как 1-го уровня в 2001 г., так и 2-го или 3-го уровня в 2002-

2003 гг., а также для оказания помощи ЮКОСу в период его слияния с Сибнефтью в 2003 г.

Задачей аудиторской проверки является подготовка заключения по консолидированной финансовой отчетности. PWC отвечала за проведение аудита в соответствии с общепринятыми стандартами аудита. В соответствии с указанными стандартами, аудиторы обязаны спланировать и провести проверку на предмет получения обоснованных гарантий того, что в финансовой отчетности отсутствует существенно искаженная информация. Аудит PWC включал выборочную проверку первичных документов в отношении сумм и показателей, отраженных в финансовой отчетности, оценку применяемых принципов ведения учета и важных оценок, сделанных руководством, а также оценку общего представления финансовой отчетности.

Руководство ЮКОСа, включая меня лично, своевременно предоставляло PWC исходную бухгалтерскую документацию и связанную с ней информацию компании. Помимо неограниченного доступа к документации, политика руководства ЮКОСа состояла в обеспечении PWC полного доступа к сотрудникам компании в связи с их работой. В соответствии с общепринятыми стандартами аудита, PWC формулировали конкретные вопросы к руководству и другим лицам относительно утверждений, содержащихся в финансовой отчетности и информации ЮКОСа применительно к эффективности внутреннего контроля за финансовой отчетностью. PWC были обязаны в письменной форме получать заявления отдельных членов руководства в отношении заверенных аудиторами финансовых отчетов. Это мое убеждение, что в период моей работы в ЮКОСе аудиторы PWC имели полный доступ ко всей учетной документации компании, руководителям высшего и нижестоящего уровня и Совету директоров. Политика руководства ЮКОСа и воля г-на Ходорковского состояли в обеспечении PWC всем необходимым для выполнения их обязанностей.

В качестве наших аудиторов PWC неоднократно заверяли нас в том, что уведомят нас о любых противозаконных действиях, существенных ошибках или признаках возможного мошенничества, выявленных в ходе их аудиторской проверки. Они ни разу не выявили никаких существенных ошибок, признаков мошенничества или иных противозаконных действий.

PWC были досконально осведомлены обо всех аспектах производства, учетной и финансовой деятельности, стратегии оптимизации налогообложения и методах защиты активов, которые применялись ЮКОСом, поскольку PWC проверяли систему консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа, а также корпоративные структуры оптимизации налогообложения и защиты активов. В соответствии с указанием г-на Ходорковского привлекать для работы с компанией лучших профессиональных консультантов, мы наняли PWC для оказания нам помощи в организации управления аудита и бухгалтерского управления, а также в разработке правил и процедур правильного составления консолидированной финансовой отчетности.

В соответствии с их собственным стандартом, аудиторы PWC были обязаны сообщать Комитету по аудиту Совета директоров о любых серьезных недостатках в организации или деятельности внутреннего контроля, выявленных в ходе аудиторской проверки. Они также были обязаны сообщать Комитету по аудиту обо всех разногласиях с руководством, которые по

отдельности или в совокупности могли иметь значение для финансовой отчетности ЮКОСа. Насколько мне известно, PWC сертифицировали отчетность без каких-либо оговорок.

Более того, PWC активно участвовали в работе Комитета по аудиту, поскольку их представители регулярно присутствовали на заседаниях комитета и регулярно докладывали мне о любых возникавших у них проблемах, которые требовалось решать на уровне ФД. В действительности я тесно сотрудничал с представителями PWC в течение всего периода пребывания в должности ФД ЮКОСа. Совершенствование финансового контроля и отчетности было одной из первоочередных задач руководства, и мы не смогли бы ее решить без постоянного участия специалистов PWC.

В рамках задачи по развитию компании г-н Ходорковский занимался вопросами ее выхода на международный рынок. Такой подход был рекомендован ему ведущими международными консультантами McKinsey и Cambridge Energy Resources, а также инвестиционными банками, такими как Deutsche Bank. Они также рекомендовали компании создать привлекательную для международных инвесторов корпоративную культуру, чтобы привлечь капитал, необходимый для ее роста в РФ и за рубежом. Для этого ЮКОС предпринял ряд шагов по совершенствованию корпоративного управления и отношений с инвесторами, многие из которых были в новинку для российских компаний.

Например, под руководством PWC ЮКОС начал составлять финансовую отчетность в соответствии с ОПБУ США. Консолидированная финансовая отчетность по ОПБУ США публиковалась на интернет-сайте ЮКОСа, начиная с 2000 г.; с нею могли ознакомиться все акционеры, кредиторы, потенциальные инвесторы, а также государственные органы. Это было принципиально важно для привлечения иностранных инвесторов, которые ждут от компаний прозрачности в вопросах структуры капитала, управления и финансовой отчетности. В итоге, ЮКОС стал первой российской компанией, которая стала публиковать ежеквартальную отчетность по ОПБУ.

При поддержке г-на Ходорковского было принято решение отражать в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа все зависимые и дочерние компании, которые полностью, частично или косвенно принадлежали ЮКОСу. Кроме того, было принято решение проводить во всех указанных компаниях независимый аудит, даже если это не требовалось действующим местным законодательством. Это приводило к дополнительным значительным расходам для ЮКОСа, но руководство, в частности, г-н Ходорковский и я сам, считали это важным шагом на пути обеспечения финансовой подотчетности и прозрачности.

10. Как российские структуры вписывались в вертикально интегрированную структуру?

В 1999-2001 гг. налоги являлись крупным проблемным вопросом для ЮКОСа, также как и для любой международной нефтяной компании. В то время суммарная налоговая нагрузка могла превышать доходы от реализации нефти, поэтому все крупные предприятия, включая ЮКОС, изыскивали законные пути снижения налоговой нагрузки. Вместе с PWC мы проанализировали налоговые стратегии ЮКОСа и использование операционных

компаний в т.н. ЗАТО. После того, как Министерством по налогам и сборам были ужесточены требования к налогоплательщикам, работавшим в ЗАТО, PWC предложили ЮКОСу рекомендации, как законным образом приспособиться к новому режиму налогообложения, разработать уточненную корпоративную структуру и правила трансфертного ценообразования. Требования для уточненной структуры предусматривали включение всех участвующих организаций в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа по ОПБУ США, а также публикацию отчетности. В тот период времени российские суды ни разу не признавали использование таких структур неправомерным или незаконным.

В то время добывающие предприятия ЮКОСа не могли продавать всю добывшую нефть или хотя бы большую ее часть по экспортным ценам, поскольку не имели возможности экспорттировать всю свою продукцию. Имелись ограничения на доступ к трубопроводам Транснефти и строгие экспортные квоты: и то, и другое контролировалось государством. Более того, добывающие предприятия не располагали соответствующими специалистами и связями в зарубежных центрах торговли, например, в Женеве, чтобы реализовывать такие объемы на международных рынках. В 1999 г. ЮКОС сумел экспорттировать только треть добываемой им нефти, а остальная часть была реализована на внутреннем рынке. См. копию выдержки из консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа за 1999 г., Примечание 17, Сведения по направлениям деятельности в Приложении 2.

На самом деле, все российские нефтегазовые компании, включая ЮКОС, искали различные способы получить дополнительные допуски к трубопроводной мощности. Поскольку ЮКОС и связанные с ЮКОСом торговые компании имели возможность получать допуск и квоты раздельно, реализация нефти с помощью созданного ими сбытового механизма позволяла им увеличить экспортные объемы. Экспортные цены были выше, чем цены на нефть на внутреннем рынке, а допуск дополнительных объемов в трубопровод позволял сбывать увеличенные объемы нефти по более высоким ценам. Эта выручка, по крайней мере частично, могла направляться на оплату текущих производственных расходов или капиталовложения в разведку и добычу. Если смотреть с практической точки зрения, то никто не оплачивал бы по ценам экспортного рынка нефть, приобретаемую на устье скважины в России. При расчете цены, по которой предлагалось приобретать нефть у добывающих предприятий, ЮКОС должен был учитывать затраты на доставку такой нефти до конечного потребителя на экспортном рынке. В то время сообщалось, что структуры и системы ЮКОСа были аналогичны тем, что имелись у некогда сравнимых с ЮКОСом компаний, а крупные нефтяные компании, работающие сегодня в России, например, Роснефть, и по сей день продолжают функционировать таким же образом: все они рассчитывались со своими добывающими предприятиями по ценам ниже тех, по которым они перепродают нефть на экспортных рынках, но их руководство никто ни обвинял и не обвиняет в хищении.

В качестве ориентиров для установления цен служили цены на внутреннем рынке, однако Россия – страна очень большая, и в ней не существует единой внутренней цены для всех регионов. Официальные статистические отчеты, подготовленные Государственным комитетом РФ по статистике, свидетельствуют о том, насколько велик бывал разброс цен на рынке. Копия выдержки из журнала «Нефтяная торговля» №7-8 1999г. и копии

образцов статистических отчетов Госкомстата за 1998-2001 гг. прилагаются в качестве Приложения 14. Внутренние цены серьезно разнились по регионам, с учетом, в частности, местных затрат на добычу, спроса и доступа к транспортным коммуникациям.

В договорах купли-продажи отражалась необходимая и существенная информация о ценах, а сами договоры были доступны для изучения внешними аудиторами и налоговыми органами. Кроме того, ЮКОС и ассоциированные компании регулярно представляли соответствующую налоговую отчетность, в которой указывались договорные цены, и российские государственные органы ни разу не оспаривали законность договоров до момента предъявления настоящих обвинений.

Поскольку никакой региональной или местной цены, на которую мы могли бы полагаться в месте нахождения добывающего подразделения, например в Томской области, не было, мы проконсультировались с PWC по поводу того, как нам выполнить поставленные задачи и обеспечить соблюдение налогового законодательства. Исходя из рекомендаций PWC, в 1999 году добывающие дочерние компании через ЮКОС-ЭП стали ежемесячно устанавливать ориентирную цену на отпускаемую ими продукцию. Местные государственные органы поддерживали проведение аукционов и рекомендовали сбытовым предприятиям и трейдерам других нефтяных компаний, таких как ОАО Газпром, ОАО Лукойл, ОАО Сургутнефтегаз и ОАО ТНК, принимать в них участие, но те предпочли не участвовать.

В ЮКОСе действовало несколько уровней контроля, включая внутренний аудит, обеспечивающих соответствие применимому законодательству тех цен, по которым покупатели рассчитывались с ЮКОСом. PWC сообщила нам о том, что допускается некоторое отклонение цен при условии, что оно составляет плюс-минус 20% от цен, складывающихся на местных рынках там, где осуществляли свою деятельность три добывающие дочерние компании. Руководство ЮКОСа полагалось на данные профессиональные рекомендации.

11. Как нероссийские структуры вписывались в вертикально интегрированную структуру?

Когда я начал свое сотрудничество с ЮКОСом в конце 1998 года, у компании не было трейдерского подразделения, которое могло бы осуществлять международные торговые операции. Российские экспортёры, которые обычно использовались, и другие посредники не обладали уровнем международного опыта или возможностями, сопоставимыми с признанными зарубежными компаниями. Зарубежные трейдерские компании, располагавшиеся в крупных международных центрах по торговле нефтью, таких как Женева, имели возможность обеспечивать более высокую выручку и минимизировать затраты компании-экспортера, поскольку они непосредственно работали с зарубежными покупателями на основе прямых экспортных контрактов. Еще одно преимущество использования зарубежных трейдерских компаний заключалось в доступе к европейским банкам, которые предлагали более выгодные условия финансирования, чем российские банки. Благодаря этой разнице увеличивалась прибыльность экспортных поставок. Кроме того, иностранные трейдеры имели опыт хеджирования рисков.

Ld

Создание собственного трейдингового подразделения – подход, как сообщается, использовавшийся другими российскими компаниями, например ОАО Лукойл.

В 1998 году ЮКОС учредил зарубежную трейдерскую компанию Yukos Brokerage Ltd., дочернюю компанию, на 100 процентов принадлежащую Yukos (UK) LTD, которая, в свою очередь, являлась стопроцентной дочерней компанией ЮКОСа. Однако компания не имела наработанных связей, ресурсов и поддержки банков и была вынуждена прибегать к услугам брокеров для минимизации связанных с экспортом финансовых и ценовых рисков.

До создания собственной консолидированной трейдерской структуры, как сообщалось, ЮКОС торговал нефтью через три компании, Behles, Baltic и South. Поскольку они не были компаниями ЮКОСа, но через них экспортировались значительные объемы нефти, PWC проверяли сделки между этими компаниями и ЮКОСом, чтобы определить, соответствовали ли эти экспортные контракты соответствовали, и адекватны ли были заложенные в них экспортные цены. Они сообщали, что заложенные в них цены, как превышавшие, так и уступавшие средней рыночной цене, находятся в приемлемом диапазоне и никогда не сообщали о сделках с какими-либо нарушениями.

PWC провели проверку, чтобы установить, связаны ли Behles, Baltic и South с ЮКОСом, и требуется ли отражение соответствующей информации в финансовой отчетности, невзирая на тот факт, что ЮКОС не владел ими. PWC сообщили ЮКОСу, что Baltic и Behles могут восприниматься как связанные стороны из-за объема экспортных сделок. Тем не менее, PWC установили, что поскольку маржа, получаемая этими компаниями, была несущественной, ЮКОС не обязан был отражать эти компании в своей финансовой отчетности. PWC подтвердили это в письме «Вопросы для рассмотрения партнерами», которое было направлено руководству ЮКОСа в 2001 году в связи с опубликованием ЮКОСом его консолидированной отчетности по ОПБУ США за 2000 год.

В целях соответствия международным стандартам и повышения эффективности международных продаж, вместе с г-ном Ходорковским мы приняли решение о том, что группе ЮКОС следует самой контролировать продажу нефти на всех этапах рынка. Соответственно, мы рекомендовали, чтобы ЮКОС создал собственную трейдерскую компанию. К началу 2000 года ЮКОСу удалось привлечь на работу опытных трейдеров, завоевать доверие банков и установить с ними рабочие отношения и зарекомендовать себя на рынке в качестве заслуживающего доверия экспортёра. Таким образом, ЮКОС открыл собственное торговое подразделение – компанию Petroval S.A., находящуюся в Женеве, которая торговала с кипрскими экспортными компаниями Routhenhold Holdings Ltd. и Pronet Holdings Ltd. Эти новые компании были консолидированы в финансовую отчетность группы ЮКОС по ОПБУ США и включены в корпоративную организационную структуру ЮКОСа. Единый контроль за торговой структурой и ее учетными и финансовыми функциями стал положительным вкладом в проводимую работу по централизации и совершенствованию систем внутреннего контроля для всех компаний группы ЮКОС. Это также помогло повысить уровень

профессионализма и укрепить репутацию ЮКОСа и России в международной торговле нефтью.

PWC оказывали ЮКОСу содействие в организации его отечественных и иностранных компаний, чтобы обеспечить необходимый уровень контроля за трейдерскими компаниями и казначейскими компаниями с целью консолидировать их в соответствии с применимыми стандартами, разрабатываемыми Советом по Стандартам Финансовой Отчетности («FASB»). В частности, было рекомендовано использовать опцион «колл», известный как «золотая акция», и Дискретные трасты. Одновременно такие структуры обеспечивали ЮКОСу определенный уровень защиты активов.

Соответственно, казначейство ЮКОСа при поддержке PWC и на основе их рекомендаций, создало ряд оффшорных казначейских компаний на Кипре и Британских Виргинских островах (БВО). Такая практика широко распространена среди российских предприятий, поскольку позволяет компаниям получать дополнительный доход, размещая средства на приносящих проценты счетах, отсрочивая при этом налогообложение получаемой прибыли. Эти казначейские компании (они же «финансовые компании») всегда включались в консолидированную финансовую отчетность ЮКОСа, а движение денежных средств полностью контролировалось казначейством при Управлении корпоративных финансов ЮКОСа. Копия выдержки из Регистрационного заявления ЮКОСа по Форме F-1, проект от 15 марта 2003 года F-1 приводится в качестве Приложения 15. Так, выручка и прибыль ЮКОСа от продаж учитывались и оставались под присмотром и контролем Казначейства ЮКОСа.

Основная цель размещения прибыли от торговли нефтью в зарубежных казначейских компаниях заключалась, как описано выше, в том, чтобы минимизировать риск курсовых колебаний и возможных недружественных поглощений и рейдерских атак. Еще одной целью было обеспечить законное финансирование покупки нефтегазовых активов или компаний в рамках стратегии международного расширения компании и для целей расширения выхода России на зарубежные месторождения нефти. Средства, накопленные на международных счетах, инвестировались в различные кратко- и долгосрочные ценные бумаги. Конечная цель заключалась в том, чтобы реинвестировать средства в разведку, разработку и добычу, либо платить налоги и дивиденды, используя имеющиеся остатки по счетам. Начиная с 2001 года, эти средства использовались для приобретения других компаний, таких как Mazeikiu Nafta или Transpetrol и, в конечном счете, ОАО Сибнефть. В 2004 году эти средства были репатриированы в Россию для использования операционными сегментами.

Кроме того, PWC представляли ЮКОСу рекомендации по поводу использования внутрикорпоративных займов между зарубежными компаниями ЮКОСа и компаниями ЮКОСа в России. Эта стратегия давала ЮКОСу возможность отсрочить уплату налогов и, таким образом, в распоряжении ЮКОСа и его добывающих и нефтеперерабатывающих дочерних компаний оказывалось больше денежных средств. ЮКОС раскрывал сведения об использовании внутрикорпоративных займов в своей консолидированной финансовой отчетности в соответствии с РСБУ. Со

24

временем потребность в защите активов от третьих сторон стала снижаться, и ЮКОС начал рационализировать свою международную группу компаний.

Таким образом, российским властям было хорошо известно, что у ЮКОСа имелось большое количество зарубежных финансовых/казначейских компаний, и что ЮКОС делал это для отсрочки налогообложения и в порядке диверсификации рисков. Сведения об этом также раскрывались в документах, представляемых ЮКОСом в КЦББ США. Хотя эта информация публично не раскрывалась, ЮКОС подготовил и представил в КЦББ проект Регистрационного заявления в качестве предварительного условия получения листинга на Нью-Йоркской фондовой бирже в марте 2003 года, в котором указывалось:

Мы предусматриваем налоги на нерепатриированные доходы наших иностранных дочерних предприятий, которые подлежат уплате после того, как они будут распределены нашей компанией через нашу существующую юридическую структуру, если нераспределенные доходы наших иностранных дочерних предприятий не считаются постоянно инвестированными. По состоянию на 30 сентября 2002 года и 31 декабря 2001 года отсроченные налоги, предусмотренные на нерепатриированные доходы наших иностранных дочерних предприятий, составили в общей сложности соответственно 1 116 миллионов долл. США и 589 миллионов долл. США. Копия выдержки из Регистрационного заявления ЮКОСа по Форме F-1, проект от 15 марта 2003 года, стр. 62, прилагается в качестве Приложения 16.

12. Расскажите о Вашей работе в качестве члена Совета директоров ЮКОСа и председателя Финансового комитета.

В 2001 году я был избран в состав Совета директоров ЮКОСа и, начиная с июня 2001 года, являлся председателем Финансового комитета. Я ушел из Совета директоров ЮКОСа в 2004 году, что было одним из последствий атаки российских государственных органов на ЮКОС, в том числе их решения отказать руководству компании в возможности предпринять действия для погашения якобы существующей налоговой задолженности. В результате, я уже не имел возможности выполнять свои обязательства перед акционерами в качестве независимого директора.

Меня назначили председателем Финансового комитета. В этом качестве я курировал инвестиции. Я работал в тесном контакте с моим преемником, г-ном Мизамором, который, так же как г-н Ходорковский, я сам и многие другие, явно разделял цель превращения ЮКОСа в образцовую вертикально интегрированную компанию. Например, Совет поднял вопросы, касающиеся приобретения компании «Роспан». См. электронную переписку между членами Совета директоров и ФД по поводу вклада Совета в отношении предложенного приобретения компании «Роспан», представленную как Приложение 17.

Финансовый комитет Совета директоров отвечал за рассмотрение финансовых вопросов, включенных в утвержденный Советом Регламент рассмотрения и информирования Совета директоров, и подготовку рекомендаций для Совета по поводу этих вопросов. К таким вопросам

относились инвестиции и их финансирование, резервы компании и другие средства, сделки с ценными бумагами, планируемые приобретения и дивиденды. На Финансовом комитете также рассматривались и принимались рекомендации в отношении финансовых регламентов, изначально направленных руководством на утверждение в Совет директоров.

В качестве председателя комитета я отвечал за формирование повестки дня и организацию заседаний Комитета, ведение заседаний Комитета, оформление протоколов заседаний Комитета и других документов от имени Комитета, а также докладывал Совету директоров о работе Комитета.

На первых порах в состав Комитета также входили Юрий Голубев и Жак Косьюско-Моризе. В 2002 году к нам присоединился Радж Гупта. На заседаниях регулярно присутствовали сотрудники, не входившие в состав Совета директоров, например, Брюс Мизамор, Юрий Бейлин, Олег Шейко, Жан Жерен и Павел Малый.

Как правило, если утверждение в ЮКОСе проекта по приобретению требовало участия Совета директоров, мне, как председателю Финансового комитета, направляли проект предложения о таком приобретении. Обычно он готовился под руководством Правления, в состав которого входил председатель правления и финансовый директор, группой, включавшей финансовых аналитиков, налоговых консультантов, а также сотрудников ЮКОС-ЭП, ЮКОС-РМ и казначейства ЮКОСа. После рассмотрения предложения я созывал заседание Комитета для рассмотрения вопросов и выработки рекомендации для Совета по поводу того, одобrirть или не одобrirть сделку. Например, в случае приобретения Mazeikiu Nafta члены Комитета, помимо других вопросов, обсуждали также вопрос о рентабельности нефтеперерабатывающего предприятия, результаты юридической экспертизы, план финансирования и будущий состав руководства. Комитет рекомендовал Совету утвердить эту инвестицию. Копия электронного письма от 11 сентября 2002 года от Мишеля Сублена Брюсу Мизамору и Жану Жерену о протоколе заседания Финансового комитета и рассмотрении комитетом предполагаемого инвестирования в Mazeikiu Nafta прилагается в качестве Приложения 18. После одобрения сделки Советом директоров ответственность за ее реализацию возлагалась на Правление и на соответствующих членов руководства.

Аналогичным образом, Финансовым комитетом рассматривалась рекомендация Совета директоров Ежегодному собранию акционеров относительно распределения прибыли путем выплаты дивидендов. Копии электронного письма от 16 апреля 2002 года от Брюса Мизамора Мишелю Сублену, Жаку Косьюско и Юрию Голубеву с вложением презентации в программе PowerPoint по поводу дивидендной политики ЮКОСа за 2002 год для обсуждения на заседании Финансового комитета и протокола заседания Финансового комитета от 24 апреля 2003 г., в повестку дня которого входило рассмотрение вопроса о дивидендах за 2003 год, прилагаются в качестве Приложения 19. Кроме того, мы регулярно рассматривали инвестиционную политику, а также результаты деятельности Компании, исходя из анализа движения денежных средств.

Под руководством г-на Ходорковского и группы руководителей стоимость акций ЮКОСа после 1999 года росла в геометрической прогрессии. В конечном итоге, акции компании торговались на фондовых биржах в США,

на внебиржевом рынке в рамках программы АДР 1-го уровня, запущенной в 2001 году, в Германии, а также через Международный реестр заказов Лондонской фондовой биржи. Соответственно, ЮКОС зарегистрировался в Комиссии по ценным бумагам и биржам США и назначил агента по совершению процессуальных действий в США. АДР были важным положительным шагом для миноритарных акционеров, поскольку улучшили доступ к акциям, повысили их ликвидность, укрепили репутацию компании.

Начиная с 2002 года, ЮКОС активно работал над переводом своей программы АДР на 2-й и 3-й уровень в соответствии с законодательством США о ценных бумагах, чтобы, в конечном счете, АДР торговались непосредственно на Нью-Йоркской фондовой бирже. В 2003 году ЮКОС также изучал вопрос о выпуске еврооблигаций.

Проекты АДР 2-го/3-го уровня и еврооблигаций наглядно демонстрируют, насколько успешно ЮКОС осуществлял свою деятельность в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета, финансовой деятельности и корпоративного управления. Для оказания содействия в реализации этих проектов ЮКОС привлек международную юридическую фирму Akin Gump Strauss Hauer and Feld («Akin Gump») и PWC. Специалисты из этих фирм, а также потенциальные андеррайтеры (гаранты размещения) и их юридические консультанты провели детальную юридическую экспертизу, изучив используемую ЮКОСом и его дочерними компаниями практику бухгалтерского учета, финансовой деятельности и управления за предшествующие периоды и на момент проведения этой экспертизы. Никто из них не сообщал Совету никаких сведений, которые бы указывали на возможность незаконных действий в ЮКОСе.

Хотя в конечном итоге ЮКОС не подал заявку на Нью-Йоркскую фондовую биржу и не выпустил еврооблигации, Akin и PWC завершили обзор используемой компанией практики, а также подготовили подробную документацию с изложением своих выводов. Кроме того, ЮКОС представил проект формы F-1 «Регистрационное заявление» в порядке предварительной подачи документов в марте 2003 года. Незадолго до этого я, как член Совета директоров, имел возможность ознакомиться с проектом Заявления по форме F-1 и внести свой вклад в его подготовку.

В процессе ознакомления с проектом Регистрационного заявления я предложил несколько комментариев и редакционных правок, которые я направил членам Совета и группе специалистов, отвечавших за осуществление регистрации. Моя позиция заключалась в том, что Заявление должно быть как можно более полным. Помню, например, что я поднимал вопрос о том, стоит ли включить больше информации об обесценении отдельных инвестиций и сверить данные с финансовыми результатами, которые ранее публиковались в консолидированной отчетности ЮКОСа. Я также рекомендовал включить описание социальных программ ЮКОСа.

В то время было признано, что практика бухгалтерского учета, финансовой деятельности и управления в ЮКОСе, а также его механизмы внутреннего контроля в этих областях соответствовали стандартам, которые были обязательными для получения листинга на Нью-Йоркской фондовой бирже или для выпуска еврооблигаций, при условии принятия дополнительных мер по соблюдению требований закона Сарбейнса-Оксли.

В процессе принятия решения по поводу расширения программы АДР, требования по раскрытию информации, которые действовали бы в случае листинга компании на NYSE, обсуждались с г-ном Ходорковским и членами Совета. Г-н Ходорковский ни разу не высказывал каких-либо колебаний в отношении вопросах соблюдения требований и лишь подчеркивал свое намерение всячески добиваться получения листинга. Его приверженность проекту АДР полностью соответствовала поставленной им задаче, чтобы ЮКОС был прозрачной компанией.

Насколько мне известно, совершенно неправомерно делать вывод о том, что ЮКОС не стал реализовывать программу АДР 3-го уровня на Нью-Йоркской фондовой бирже из-за какой-то проблемы, выявленной PWC или Akin Gump в процессе соответствующей юридической экспертизы. Проект был отложен из-за принятого в 2003 году решения о слиянии с Сибнефтью и обсуждений мажоритарным акционером возможности продажи значительной части своего долевого участия в компании фирмам Exxon/Mobile или Chevron-Texaco. Ни г-н Ходорковский, ни члены Совета директоров не отказались добровольно от этого проекта, а вот как раз арест Платона Лебедева, нападки на г-на Ходорковского и компанию со стороны российских государственных органов и лишили проект смысла.

13. Расскажите о том, как регламенты компании и хозяйственная деятельность ЮКОСа и г-на Ходорковского предотвратили бы или выявили бы хищение нефти, о котором говорится в новых обвинениях.

В силу того, что я являлся членом Совета директоров ЮКОСа, я имею некоторое представление о налоговых претензиях, которые РФ предъявила ЮКОСу, а также об обвинениях, выдвинутых Российской Федерацией в рамках первого уголовного дела против Михаила Ходорковского. И PWC, и Akin Gump, приглашенные в качестве специальных юридических консультантов Совета, сообщили Совету, что выдвинутые против Ходорковского и Лебедева уголовные обвинения в уклонении от уплаты налогов, с организаций а также налоговые претензии к ЮКОСу в гражданско-правовом порядке являлись признаком обратной силы положениям российского налогового кодекса и представляли собой избирательное преследование ЮКОСа и связанных с ним физических и юридических лиц. Они также сообщили, что эти обвинения противоречат российскому налоговому законодательству и его правоприменительной практике, действовавшим в России в соответствующие периоды времени.

Они сообщили, что все действия, которые теперь объявляются противозаконными, (а) были либо напрямую разрешены, либо не запрещены по российскому налоговому законодательству, (б) применялись многими российскими компаниями, которые не подверглись доначислениям налогов в объемах, сравнимых с налогами, доначисленными ЮКОСу, и (с) относились к некоторым из годовых налоговых периодов, в отношении которых российские федеральные органы напрямую заявляли об отсутствии у ЮКОСа дополнительных налоговых обязательств.

Мое понимание обвинений против господ Ходорковского и Лебедева, предъявленных Следственным комитетом Генпрокуратуры РФ («Следственный комитет») 29 июня 2008 года, ограничивается получением мной краткого изложения постановления о привлечении в качестве обвиняемого, которое было

размещено на сайте Генпрокуратуры 16 февраля 2007 г. и копии постановления о привлечении в качестве обвиняемого от 29 июня 2008 г. Адвокаты господ Ходорковского и Лебедева предоставили мне перевод обоих этих документов на английский язык. Как я понимаю, господ Ходорковского и Лебедева обвиняют в хищении всей нефти, добытой ЮНГ, СНГ и ТН ВНК («Добывающие дочерние компании») в течение периода с 1998 по 2003 гг., и в том, что они якобы использовали свое положение мажоритарных акционеров ЮКОСа, чтобы заставить добывающие дочерние компании передать полномочия исполнительного органа компании ЮКОС-ЭП, которая, в свою очередь, вынуждала добывающие компании продавать добытую ими нефть ЮКОСу и связанным с ЮКОСом трейдерским компаниям по ценам ниже цен мирового рынка. В свою очередь, ЮКОС и связанные с ЮКОСом трейдерские компании якобы перепродают нефть по ценам мирового рынка. В рамках этой, якобы, незаконной схемы, господа Ходорковский и Лебедев организовали перевод ЮКОСом доходов от реализации нефти на счета различных оффшорных компаний, а затем переводили эти средства из одной компании в другую для присвоения этих средств в личных целях и их отмывания.

Исходя из моего понимания операционной и финансовой деятельности ЮКОСа за период с 1999 по 2004 гг. включительно, мне кажется, что этим обвинениям противоречат факты, и что ничего подобного не могло происходить ввиду принятых в компании систем финансового контроля и оптимальной практики. Представляется, что эти обвинения криминализуют многие из видов современной деловой практики, распространенных среди вертикально интегрированных компаний во всем мире и внедренных в ЮКОСе. То, что, как утверждается, является присвоением и отмыванием денежных средств, на самом деле представляет собой деятельность, соответствующую основным принципам эффективного коммерческого предприятия, которые хорошо известны российским государственным органам: распределение доходов и капитала в рамках вертикально интегрированной компании. Они пытаются объявить противозаконной ту самую практику, которая позволила руководству ЮКОСа превратить ЮКОС из децентрализованной группы неэффективных компаний, находившихся на грани банкротства, в образцовую вертикально интегрированную нефтяную компанию. ЮКОСу удалось выжить в трудные девяностые годы, когда цены на нефть опустились до исторического минимума, а российская экономика развалилась, благодаря тому, что он адаптировал свою бизнес-модель и корпоративную структуру, в том числе за счет внедрения механизмов жесткого внутреннего и внешнего контроля. Обвинения, как представляется, полностью противоречат фактам, поскольку в ЮКОСе были внедрены многочисленные механизмы защиты (описанные выше), которые помешали бы подобной преступной деятельности. Более того, в мою бытность ФД, а также когда я работал в качестве председателя Финансового комитета Совета директоров, я не получал указаний от г-на П.Лебедева.

Насколько я понимаю обвинения, они основаны на понятии о том, что господа Ходорковский и Лебедев занимались хищением всей нефти, добываемой ЮКОСом, с помощью фиктивных и противозаконных договоров купли-продажи. Как отмечалось выше, намерение заключалось в том, чтобы улучшить финансовые показатели всех структур, входящих в состав группы компаний ЮКОС. Что касается добывающих компаний, то наличие централизованных механизмов управления операционной деятельностью и

денежными средствами, а также систем бюджетного контроля, реализованных ЮКОСом, было необходимым условием для того, чтобы компании могли улучшить свои финансовые показатели. Эта практика гарантировала, что доходы компаний не будут растрочены впустую из-за неэффективности и нерыночных функций, которые годами были присущи руководству на местах. С отменой этой практики доходы, полученные за счет более высоких цен реализации нефти, стали соотноситься с более высокой эффективностью деятельности компании и прибылью, из которой можно было выплачивать налоги и дивиденды акционерам. Этого удалось добиться благодаря более широкому и совершенному подходу к централизованному управлению.

Далее, дисциплина финансовой отчетности и прозрачность, принятые в ЮКОСе, скорее всего выявили бы схему присвоения всей добытой компанией нефти. Поскольку присвоение и легализация денежных средств основаны на обмане и тайности действий, указанные финансовая прозрачность и уровни раскрытия информации были бы прямо противоположными такому плану и обратными тому, чего следовало бы ожидать от лиц или «организованной группы», занимающимися любым из указанных видов преступной деятельности.

Точно так же я не могу понять следующее: если вся добытая нефть присваивалась, откуда же тогда у ЮКОСа были средства для выплаты миллиардов рублей (и долларов, между прочим) на покрытие расходов по разведке и добыче нефти, выплату заработной платы сотрудникам, уплату налогов, дивидендов, погашение кредитов, накопление средств для реинвестирования в виде капиталовложений и приобретений. Далее, не представляется возможным, чтобы, господа Ходорковский и Лебедев могли отмыть средства, полученные ЮКОСом в виде выручки, поскольку ЮКОС тратил и реинвестировал большую часть генерируемых им денежных средств в компанию.

Например, если говорить о 1998-1999 гг., как я объяснял выше, у ЮКОСа были огромные операционные расходы. В сочетании с обслуживанием долга и налогами, общий объем расходов в большинстве случаев «съедал» то, что зарабатывала компания. Например, в 1998 году операционные расходы, обслуживание долга и налоги превысили общий объем доходов, и, в результате, отчетный убыток ЮКОСа превысил 17 миллиардов рублей. В 1999 году ЮКОС еле-еле «вышел в ноль», когда его чистая прибыль составила 31 миллиард рублей по сравнению со 100 миллиардами рублей валового дохода. В 1999 году ЮКОС израсходовал полмиллиарда долларов США (примерно 14,5 миллиардов рублей), чтобы погасить основную сумму и выплатить проценты по своим долговым обязательствам, погасив примерно 40 процентов таких обязательств. См. Приложение 20, копия выдержки из Консолидированной отчетности ЮКОСа по ОПБУ США за 1999 г., Отчет о прибылях и убытках. Аналогичным образом, в 2000 году доходы ЮКОСа выросли приблизительно в два раза, достигнув 276,917 млрд. рублей, но после оплаты расходов и уплаты налогов в сумме 138,196 млрд. рублей чистая прибыль составила только 93 миллиарда рублей. Эта прибыль использовалась, в том числе, для реинвестирования в сегмент разведки и добычи («апстрим») и приобретений. См. выше на стр. 12, 14, 24.

Таким образом, в совокупности в 1998-2000 гг. выручка ЮКОСа составила примерно 453 миллиарда рублей, а чистая прибыль - лишь 110 миллиардов рублей.

Более того, в 1998-2000 гг. ЮКОС продолжал осуществлять капитальные затраты, причем приблизительно 90% из них были связаны с разведкой и добычей. В частности, в 1999 году капитальные затраты на разведку и добычу составили 3,2 млрд. рублей и включали финансирование бурения, закупки оборудования, финансирование строительных проектов, ремонт промысловых трубопроводов. Также значительные расходы имелись по новым проектам, таким как разработка Приобского месторождения, Западно-Малобалыкского месторождения, разведочные проекты в российской зоне Черного моря. См. Приложение 10, обзор PwC консолидированных операций за 1999 год.

Соответственно, никто не мог присвоить продукцию стоимостью 492 млрд. руб. в 1998-2000 гг., потому что ЮКОС не добывал и не продал нефть на такую сумму. Если вся нефть была похищена, то ЮКОС не смог бы потратить более 343 миллиардов рублей на операционные расходы, налоговые платежи и обслуживание долга, поэтому обвинения в присвоении всей нефти элементарно не укладываются в голове. То же самое касается каждого года, в течение которого якобы осуществлялась эта схема присвоения.

Далее, ближе к концу рассматриваемого периода времени, ЮКОС стал рентабельным и начал объявлять и платить дивиденды, поскольку, благодаря модернизации, было более чем достаточно денежных средств для эффективного функционирования компании и позиционирования ее для долгосрочного, стабильного роста. Таким образом, в 2000 году ЮКОС выплатил дивидендов на 106 млн. долл. США, в 2001 – на 468 млн. млн. долл. США, в 2002 – на 280 млн. долл. США. Копия консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США за 2002 приводится в Приложении 21. Наконец, в 2003 году, благодаря благоприятной конъюнктуре цен на нефть, Совет санкционировал, и компания выплатила рекордные дивиденды на сумму 1,74 млрд. долл. США. Выплата этих дивидендов дополнительно демонстрирует неправдоподобность вмененного присвоения и отмывания денежных средств.

Насколько я понимаю, Следственный комитет отдельно утверждает, что господа Ходорковский и Лебедев присвоили принадлежавшие дочернему обществу ЮКОСа ОАО «Восточная нефтяная компания» (ВНК) акции его дочерних обществ, включая ТН ВНК, предприятие по разведке и добыче нефти, и Ачинский НПЗ. Они обвиняются в «отмывании» этих акций. Тем не менее, в течение всего этого времени ЮКОС продолжал осуществлять капиталовложения в эти компании так же, как и во все другие дочерние общества. Кроме того, эти дочерние общества во все периоды времени отражались в консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США с одобрения PwC. Копии выдержек из Консолидированной финансовой отчетности ЮКОСа по ОПБУ США за 1999 (Примечания 10 и 17), 2000 (Примечания 11, 12 и 21) и 2001 гг. (Примечание 22) прилагаются в качестве Приложения 22.

Моя работа в ЮКОСе была непростой и очень интересной. Г-н Ходорковский был дальновидным и целеустремленным руководителем, и для меня было честью работать вместе с ним. Он выступал за качественное корпоративное управление, прозрачность, передовую практику и соблюдение

правовых норм, сам поступал соответствующим образом и требовал того же от других в ЮКОСе. Лучшим доказательством верности делу и личной честности г-на Ходорковского стало превращение ЮКОСа из погрязшей в долгах, дезорганизованной и неэффективной компании в гордость российской экономики. Поставленная г-ном Ходорковским скромная задача выжить в 1998 году была со всей очевидностью перевыполнена. Он построил компанию, за право приобрести крупную долю в которой осенью 2003 года активно боролись Exxon/Mobil и Chevron/Texaco. Без его лидерства и верности собственным принципам ЮКОС не смог бы повысить производительность и выплачивать серьезные дивиденды. Несмотря на все обвинения против него, Следственный комитет не в состоянии изменить эти факты, и все они, как представляется, противоречат обвинениям в присвоении и отмывании денежных средств.

Я бы хотел иметь возможность дать свидетельские показания в пользу г-на Ходорковского, однако в этом случае у меня возникают опасения по поводу безопасности.

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

Содержание заявлений: не поступали.

Протокол прочитан и my son M. Saubin (адвокатом или свидетелем)

Замечания к протоколу: нет

Опрашиваемое лицо: M. Saubin
(подпись)

Иные участвующие лица: переводчик

G. K.
(подпись)

Надя Курмашева

Адвокат:

E. de La HAYE SAINT HILAIRE
Notaire à Paris, certifie véritable
la signature de M. LEVINT Elena M.
apposée ci-dessus
Paris, le
12 Mars 2009

Je soussigné Eric de La HAYE SAINT HILAIRE
Notaire à Paris, certifie véritable
la signature de M. NADYA KURMASHOVA
apposée ci-dessus
Paris, le
12 Mars 2009

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

г. Москва
Негосударственное образовательное учреждение
«Смольникины
и перевода»
и н с т и т у т



APOSTILLE

(Convention de La Haye du 5 octobre 1961)

1. République française

pages :

Russie

Le présent acte public

2. a été signé par *Acte de la Haye Sainte-Hélène*

3. agissant en qualité de *Procureur*

4. est revêtu du sceau/timbre de *Le Procureur*

5. à Paris

Attesté

13 MAR. 2009

6. le

7. par le Procureur général près la Cour d'appel de Paris

8. sous n° *21923*

9. Sceau *ARNAULD*

10. Signature *D. L. C. C. C.*

"L'Apostille confirme seulement l'authenticité de la signature, du sceau ou
timbre sur le document. Elle ne signifie pas que le contenu du document est
correct ou que la République française approuve son contenu"

