



Ассоциация  
Независимых  
Директоров

## Независимые директора и практика корпоративного управления

*Сэр Эндрю Вуд,  
Председатель Собрания  
Консультативного совета АНД*

Тема независимых директоров, их возможностей и ограничений в том, что касается содействия инвесторам и компаниям, все чаще является предметом для обсуждения в России и во всем мире. Как минимум, независимые директора могут выполнять функцию надзора и контроля, а при условии адекватных взаимоотношений с руководством компании и, естественно, с коллегами по Совету директоров - делать гораздо больше, включая определение стратегии компании, а также поддержание эффективного взаимодействия с внешними инвесторами. Однако для того, чтобы это стало реальностью, требуется определенное время. Пока же ни в одной стране еще не удалось найти окончательного ответа на вопрос о том, как добиться полноценных результатов.

Вместе с тем очевидно, что от независимых директоров теперь ожидают большего, чем несколько лет назад. Российские компании, нацеленные на реализацию своего стоимостного потенциала и привлечение внешних инвестиций, осознали важность неза-

# Независимый Директор

Ежеквартальный обзор

ВЕСНА 2002



## СОДЕРЖАНИЕ:

### Независимые директора и практика корпоративного управления

Сэр Эндрю Вуд, Председатель Собрания Консультативного совета АНД

### Независимый директор: знания, опыт, репутация

Александр Иконников, Председатель Правления АНД

### Организационное собрание Ассоциации независимых директоров

В Москве создана организация, заявившая о своем стремлении воплотить в России лучшие международные стандарты в области корпоративного управления

## По материалам прессы

### Новости компаний

Список самых дорогих российских компаний...

### Независимые директора стремятся в крупнейшие компании

"АПИ одобрила список кандидатов в члены Советов директоров 64 ведущих российских компаний-эмитентов..."

## События в сфере корпоративного управления

### Круглый стол ОЭСР по обсуждению положений Белой Книги

### Кодекс поведения независимого директора

"... документ, который должен давать ориентиры в деятельности независимых директоров..."

### Победители программы "Корпоративное управление в России - 2001"

Номинации: "Лучший менеджер", "Компания с лучшим корпоративным управлением"...

## Мнение эксперта

### К вопросу о независимых директорах. Игорь Аксенов, МФК

**Комментарий:** "...следуя передовой международной практике в 2002 году АПИ выделила понятия независимого директора и представителя миноритарных акционеров..."

## Западный опыт

### Национальная Ассоциация Корпоративных Директоров (США) выступила с рекомендациями

### Вознаграждение членов Советов директоров

Информация о вознаграждении членов советов директоров в США в 2001 г. Вознаграждение в предпринимательских компаниях

## Отвечаем на Ваши вопросы

## Наше исследование

Результаты исследования, опубликованного в первом номере  
Новое исследование: "Вопросы вознаграждения членов Советов директоров российских компаний"

## Органы управления Ассоциации независимых директоров



Сэр Эндрю Вуд -  
Председатель  
Собрания Кон-  
сультативного  
совета АНД

висимых директоров для выполнения этих задач, а российское правительство поощряет процесс, поскольку это способствует повышению эффективности корпоративного управления. Недавнее включение независимых директоров в состав Советов директоров "ЮКОСа" и "Вимм-Билль-Данна" получило самое положительное освещение в прессе, однако это далеко не единственные российские компании, решившиеся на такой шаг - многие двигаются в аналогичном направлении.

Фундаментальным требованием к независимым директорам является отсутствие личной заинтересованности. В данном контексте речь идет не просто о необходимости соблюдения кодекса корпоративного управления, а о понимании прямой связи между адекватной практикой в этой области и долгосрочными финансовыми результатами, что также является весьма сильным стимулом. Требование об отсутствии заинтересованности определяется не только предписаниями Лондонской или Нью-Йоркской фондовой бирж, хотя это и является важным побудительным мотивом для компаний, стремящихся к привлечению финансирования за рубежом. Если бы это было единственным соображением, то у компаний неизбежно возникал бы соблазн ограничиться формальными процедурами корпоративного управления и номинальными независимыми директорами, не имеющими никакого реального влияния.

Хорошее корпоративное управление предполагает реальные изменения. Задача независимых директоров - вместе с остальными членами Совета работать над повышением прозрачности компании и обеспечением равного отношения к интересам всех акционеров и объективного контроля за результатами работы

Продолжение на странице 4

## Организационное собрание АНД

Ассоциация независимых директоров (АНД) заявила о своей готовности вести активную деятельность по продвижению лучших стандартов корпоративного управления. Миссией АНД является оказание содействия российским акционерным обществам в повышении эффективности их деятельности путем внедрения передовой практики работы профессиональных независимых директоров.

1 февраля в Москве прошла первая организационная встреча членов Ассоциации независимых директоров, на сегодняшний день единственной в нашей стране организации, которая взяла на себя функции формирования и поддержки профессионального сообщества независимых директоров.

Идея создания Ассоциации возникла, когда необходимость реформирования системы корпоративного управления в России стала очевидной как для акционерных обществ, так и для инвесторов. Учреждение Ассоциации было оценено как значительное событие в сфере корпоративного управления.

Основной темой собрания стала разработка стратегии деятельности Ассоциации и приоритетных путей ее развития. В этой связи много внимания было уделено курсу развития Ассоциации как профессиональной организации, объединяющей независимых директоров, управляемой самими директорами.



Александр Шамрин

Александр Шамрин, Генеральный Директор Федерального Центра Проектного Финансирования высказал мнение о том, что основная задача Ассоциации - это "создание спроса на независимых директоров" и популяризация идеи включения независимых представителей в Советы директоров в российском бизнесе, путем проведения активной разъяснительной работы и освещения практики работы независимых директоров.

Дмитрий Васильев, директор Института корпоративного права и управления, остановился на вопросах защиты репутации членов Ассоциации и мониторинга их деятельности. Как заметил г-н Васильев, Ассоциация должна создать эффективные механизмы предупреждения неправомерных или незаконных действий директоров компаний.

Роль Ассоциации в создании культуры корпоративного поведения, отметил председатель Комитета Госдумы РФ по собственности Виктор Плескачевский. Г-н Плескачевский указал на несколько проблемных вопросов, с которыми Ассоциация может столкнуться в процессе своей деятельности. В частности, возникает вопрос о статусе независимости директора, который должен быть достаточно конкретно и исчерпывающе определен в Кодексе независимого директора.

Г-н Плескачевский отметил, что разработчикам Кодекса придется дать определение и таким широким понятиям как "про-



Виктор Плескачевский

фессионализм" и "безупречная репутация", которые на сегодняшний день признаны неотъемлемыми качествами независимого директора. В. Плескачевский предложил, что Ассоциация должна развиваться на принципах саморегулирования и пригласил к участию в совместной разработке соответствующего законодательства.

Как уточнил Марк Джарвис, партнер международной консалтинговой компании "Эрнст энд Янг", на западе сложился определенный образ независимого директора: возраст 50-60 лет, представитель высшего управленческого звена, как правило в отставке, обладающий богатым опытом управления компаний и знаниями в области капитализации и повышения стоимости компании. В России такая прослойка директоров еще не создана, и перед Ассоциацией стоит задача формирования и профессиональной подготовки сообщества независимых директоров.



**Иерун Кеттинг**

Международная Финансовая Корпорация (МФК) тесно сотрудничает с АНД с первых дней работы Ассоциации, в частности, по разработке Кодекса поведения независимого директора. Статьи Кодекса, относящиеся к деятельности независимых директоров, будут в дальнейшем использованы МФК в работе с внутренними документами компаний по корпоративному управлению.

По словам Иеруна Кеттинга, руководителя проекта "Корпоративное управление в России", цели Ассоциации и МФК в сфере корпоративного управления совпадают. Глубоко проблемой деятельности независимых директоров в России еще не занималась ни одна организация, поэтому у Ассоциации большое поле деятельности.

Синтия Стоун, Управляющий директор Standard&Poog's по России и СНГ, подчеркнула, что развитие института независимых директоров актуально не только для России, но и для Запада, и отметила, что наличие в Советах директоров действительно независимых членов является основой эффективного корпоративного управления в компаниях.



**Синтия Стоун**

Александр Филатов, исполнительный директор Ассоциации, представил цели, задачи и структуру АНД.

Заключительным аккордом встречи стало представление членов Консультативного совета и органов управления Ассоциации. Таким образом, организационный этап развития Ассоциации можно считать завершенным.



**Александр Филатов**

Теперь перед Ассоциацией стоит реальная задача реализации возложенных на нее функций по продвижению лучших стандартов корпоративного управления в России.

## Независимый директор: знания, опыт, репутация

*Александр Иконников,*

*Председатель Правления АНД*



В последнее время требования к деятельности акционерных обществ со стороны инвестиционного сообщества постоянно возрастают. Вместе с этим, российские предприятия стремятся повысить свою конкурентоспособность и привлечь капитал. В этих условиях необходимо найти инструменты повыше-

ния эффективности управления, улучшения качества и стандартов ведения бизнеса. Этому процессу способствует и помогает государство. Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг разработала и рекомендовала к применению кодекс корпоративного поведения, где главное внимание уделяется Совету директоров и независимым корпоративным директорам.

Согласно положениям Кодекса независимый директор является важным инструментом для укрепления доверия инвесторов, обеспечения оптимального функционирования Совета директоров и повышения стоимости бизнеса. В кодексе прописаны требования и критерии независимости внешнего директора и даны рекомендации по их количеству. Для эффективной работы Совета директоров их должно быть не менее трех.

Чтобы осуществить эти рекомендации на практике нужны реальные люди - профессионалы с хорошей репутацией, способные квалифицированно выполнять функции независимого директора.

Российская практика работы независимых директоров только начинает складываться, многие аспекты и преимущества их деятельности не до конца понятны обществу. Поэтому актуальным, с точки зрения разъяснения понимания роли и функций независимого директора, является вопрос "носителей" современных знаний и опыта в этой сфере. Сегодня в рамках Ассоциации объединились ведущие российские и международные специалисты для оказания содействия предприятиям в повышении эффективности их управления.

Уверены, что данная инициатива будет способствовать успеху российского бизнеса.

компании в отсутствие зависимости от основных участников и руководства. Адекватное выполнение этой задачи означает и демонстрирует существующим и потенциальным инвесторам соблюдение долгосрочных интересов компании.

Конечно же, одно дело - констатировать принцип, и совсем другое - реализовать его в реальной жизни. Именно это определяет продолжающийся рост ожиданий от независимых директоров. Со времени опубликования доклада Кэдбери в Великобритании был принят ряд мер для совершенствования института независимых директоров, а крах "Enron", скорее всего, повлечет за собой дополнительные изменения. Вместе с тем, основные обязанности независимых директоров уже были определены ранее в докладе Кэдбери, существующих документах ОЭСР, Базовых принципах Системы пенсионного обеспечения государственных служащих штата Калифорния (CalPERS) и других аналогичных материалах.

Однако для содействия независимым директорам в их работе нужно нечто большее, чем просто набор документов. Оптимальным решением является объединение в профессиональную ассоциацию, которая способна не только обеспечить независимым директорам доверие общественности, необходимое им для приобретения репутации действительно независимых, но и стать источником новых идей и форумом для обмена полезным опытом. Способствуя развитию сообщества независимых директоров, такая ассоциация может играть важную роль в становлении профессиональных стандартов и контроле за деятельностью своих членов, включая соблюдение кодекса профессиональной этики. Развитие данного процесса полностью отвечает всеобщим интересам.

## События в сфере корпоративного управления

### В январе в Москве состоялось обсуждение Белой книги по вопросам корпоративного управления в России.

Практика проведения Организацией Экономического Сотрудничества и Развития Круглых столов по корпоративному управлению в России начата в 1999 году. В январе 2002 года был проведен Круглый стол по обсуждению Итогового документа (Белой Книги) - плана действий по вопросам корпоративного управления, содержащего четкие рекомендации для конкретных институтов, вовлеченных в процессы реформирования. Этот документ полезен также и как источник, рассказывающий об изменениях в законодательстве и о его исполнении.

В четвертой главе проекта Белой книги, посвященной обязанностям Совета директоров в раздел рекомендаций было включено положение о наличии в компании достаточного числа независимых директоров и дано расширительное определение "независимости", по сравнению с тем, что содержится в действующем законодательстве. Российское законодательство дает довольно узкое определение независимого члена Совета, определяя его как лицо, которое в прошедшем году не являлось управляющим компании или связанным с компанией лицом. По Белой книге независимость директоров должна означать их способность выносить независимые решения, в особенности независимые от менеджеров и крупных акционеров. Независимый член Совета не должен находиться в штате компании или быть тесно связанным с компанией, ее руководством или крупными акционерами существенно важными экономическими, семейными или иными узами. Независимые члены Совета должны указать все добросовестные связи, которые у них с компанией могут существовать.

Привлечение независимых директоров обычно повышает динамизм работы Совета и его способность принимать обоснованные решения в интересах и акционеров, и компании. В частности, независимые директора укрепляют контрольную функцию Совета. Это особенно необходимо в условиях России, где существуют очень тесные взаимоотношения между менеджерами, контролирующими акционерами и членами Совета, и где нет четких граней между их ответственностью. Члены Совета в России по-прежнему избираются в основном контролирующими акционерами и поэтому, скорее всего, будут находиться под их контролем, даже если они удовлетворяют формальным требованиям к независимым директорам.

По этой причине фондовым биржам рекомендовано требовать от компаний, допускаемых к котировке акций, наличия достаточного числа независимых директоров. Для целей выявления, выдвижения и избрания независимых членов Совета следует соблюдать действующие требования к кумулятивной процедуре голосования, так как она дает миноритарным акционерам возможность выдвигать таких кандидатов.

## Кодекс поведения независимого директора

Ведется разработка Кодекса поведения независимого директора, документа, который должен давать ориентиры в деятельности независимых директоров, содержать основные принципы и стандарты профессиональной деятельности членов АНД.

14 декабря в рамках программы "Независимые Директора", была проведена рабочая встреча, посвященная обсуждению первого проекта Кодекса независимого директора.

В обсуждении приняли участие представители российских инвестиционных компаний и АО. Участники встречи были едины во мнении, что разработка такого документа, как Кодекс независимого директора - важный шаг в развитии АНД.

Кодекс должен давать ориентиры деятельности независимых директоров, содержать основные принципы и стандарты профессиональной деятельности, а также соответствовать Принципам корпоративного управления ОЭСР, учитывать международный опыт деятельности независимых директоров и их ассоциаций.

Создание Кодекса позволит иметь в составе Советов директоров российских компаний независимых директоров, способных внедрить в компании лучшую практику корпоративного управления.

В настоящее время ведется обобщение замечаний и предложений, сделанных участниками обсуждения.

## Инвесторы назвали победителей программы "Корпоративное управление в России-2001"

19 декабря 2001 года Ассоциация по защите прав инвесторов (АПИ) объявила о результатах программы "Корпоративное управление в России-2001", направленной на оценку качества корпоративного управления среди ведущих российских предприятий.

Программа "Корпоративное управление в России-2001" охватывает различные аспекты деятельности акционерных обществ, включая взаимоотношения с инвесторами, дивидендную политику, стратегическое управление, защиту прав миноритарных акционеров, корпоративную прозрачность. Голосования по номинациям проводилось среди ведущих институциональных российских и иностранных инвесторов, работающих на российском рынке.



## По материалам прессы

### "Вимм-Билль-Данн" привлек экспертов

(По материалам газеты Ведомости)

У компании "Вимм-Билль-Данн Продукты Питания" (ВБД ПП), при подготовке к выпуску IPO на Нью-Йоркской бирже, появились независимые директора. Членами Совета директоров крупнейшего пищевого концерна стали экономисты с мировым именем - бывший министр экономики Евгений Ясин и бывший вице-президент Европейского банка реконструкции и развития Ги де Салье (Оба также являются членами Консультативного совета Ассоциации независимых директоров).

ВБД ПП стал пятым российским эмитентом, чьи акции обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Успешно завершившееся первичное размещение американских депозитарных акций "Вимм-Билль-Данн" принесло компании более \$200 млн.

"Вимм-Билль-Данн" вошел в двадцатку самых дорогих российских компаний в пищевой промышленности.

### Самые дорогие российские компании\*

Компания	Капитализация, \$млрд
1 НК "ЮКОС"	14,8
2 Газпром	14,4
3 Сургутнефтегаз	13,26
4 НК "ЛУКОЙЛ"	12,14
5 РАО "ЕЭС России"	6,5
6 Сибнефть	4,45
7 ГМК "Норильский Никель"	4,43
8 МТС	3,12
9 Пивоваренная компания "Балтика"	1,66
10 Сбербанк	1,63
11 Татнефть	1,58
12 Вымпелком	1,21
13 Мосэнерго	1,2
14 Северсталь	1,13
15 Ростелеком	0,97
16 Вимм-Билль-Данн	0,96
17 АвтоВАЗ	0,76

Ведомости. Источник - РТС

## Независимые директора стремятся в крупнейшие компании

(по материалам газеты Ведомости)

Ассоциация по защите прав инвесторов продолжает работу по внедрению независимых директоров в российские компании. В прошлом году ее представителям достались директорские кресла в 38 компаниях, цель этого года - 64 эмитента.

16 января 2002 года АПИ одобрила список кандидатов в члены Советов директоров 64 ведущих российских компаний-эмитентов. Третий год подряд мелкие акционеры собираются выступить единым фронтом в борьбе за директорские кресла. По законодательству выдвигать кандидатов к годовым собраниям 2002 г. можно было до конца января, при этом для подачи заявок необходимо собрать не менее 2% голосов акционеров.

В прошлом году АПИ попыталась провести своих представителей в Советы директоров 58 компаний. В результате 25 кандидатов, поддержанных Ассоциацией, были избраны в Советы директоров 38 эмитентов. Но в Советах директоров "ЛУКОЙЛа", "Норильского никеля", "ЮКОСа", "Иркутскэнерго", "Аэрофлота" представителям АПИ пройти не удалось. По словам президента управляющей компании "Тройка Диалог" Павла Теплухина, теперь АПИ довольно внимательно просчитывала все варианты и в этом году у представителей Ассоциации больше шансов пройти в Советы директоров. Мелкие акционеры, по мнению Теплухина, стали более активными и поняли, что "независимый директор в компании - повышение ее капитализации". В качестве примера он приводит "Мосэнерго", где около 47% голосующих акций находится в свободном обращении. "Если бы миноритарные акционеры консолидировали свои усилия, они могли бы рассчитывать на половину мест в Совете директоров", - говорит Теплухин.

Начальник аналитического отдела "Hermitage Capital Management" Вадим Клейнер, выдвинутый в Совет директоров РАО "ЕЭС России", отмечает, что в РАО ситуация аналогичная. Сейчас он входит в комитет при Совете директоров по реструктуризации РАО и считает, что его опыт может пригодиться. "Hermitage Capital Management" внес достаточный вклад и сделал много полезного для рынка в вопросе реструктуризации РАО", - говорит Клейнер.

В 1-ю категорию "Лучший менеджер" выдвигалось 4 номинанта: Михаил Ходорковский - компания "ЮКОС", Алексей Мордашев - компания "Северсталь", Таймураз Боллоев - "Пивоваренная компания "Балтика", Джо Лундер - компания "Вымпелком". Лучшим менеджером 2001 года инвесторы назвали Михаила Ходорковского, Председателя Правления ОАО "Нефтяная компания "ЮКОС".

Ниже представлены средние оценки, полученные победителем в этой категории по основным сферам корпоративного управления (максимальная оценка - 10 баллов):

Стратегическое управление компаний	8,25
Общая прибыльность компании	8,06
Финансовые результаты компании в целом	7,68
Дивидендная политика	7,37
Эффективность управления компании в целом	7,87
Защита прав миноритарных акционеров	6,50
Качество и своевременность финансовой отчетности	8,00
Корпоративная прозрачность	7,37

В номинации "Компания с лучшим корпоративным управлением" выдвигались следующие компании: "ЮКОС", "Вымпелком", "Объединенные машиностроительные заводы" и "Ленэнерго". Компанией с лучшим корпоративным управлением была признана компания "Вымпелком".

"Вымпелком" также был назван и компанией с лучшей системой взаимоотношений с инвесторами. В этой номинации были представлены: РАО "ЕЭС России", "Объединенные машиностроительные заводы", "Норильский Никель" и "Вымпелком".

"ЮКОС" стал победителем в трех номинациях: "Компания с лучшей дивидендной политикой", "Компания с лучшим сайтом" и "Компания с наиболее значительными достижениями в области корпоративного управления в 2001 году".

В номинации "Компания с лучшей дивидендной политикой" помимо "ЮКОСа" были представлены: "Сибнефть", "Пермэнерго" и "ЛУКОЙЛ".

В категорию "Компания с лучшим сайтом" также номинировались: "ЛУКОЙЛ", "Сибнефть" и МТС.

В номинации "Компания с наиболее значительными достижениями в области корпоративного управления в 2001 году" вместе с компанией "ЮКОС" участвовали: РАО "ЕЭС России", "Сибнефть" и "Норильский Никель".

## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

*Мы начинаем новую рубрику **Мнение эксперта**, в которой будем публиковать предоставляемые вами материалы, статьи и интервью, посвященные практике выдвижения и работы независимых директоров и системе корпоративного управления. Надеемся, что рубрика станет постоянной и послужит трибуной для обмена мнениями по интересующим вас вопросам.*

### К вопросу о независимых директорах

*Игорь Аксенов,*

*Эксперт по юридическим вопросам проекта "Корпоративное управление в России" Международной Финансовой Корпорации (МФК)*

Проблема независимых директоров имеет несколько аспектов. Первый аспект - юридический. Как ни покажется странным, но Закон "Об акционерных обществах" в редакции от 7 августа 2001 г. (далее "Закон") не дает однозначного и четкого определения независимого директора.

Если проанализировать имеющееся в Законе определение независимого директора, то мы увидим, что это определение сконструировано только для частного случая, а именно - для сделок с заинтересованностью. А это означает, что перечисленные в статье критерии независимости могут быть использованы, по крайней мере по формальным признакам, только в ограниченном количестве случаев, тогда как существует большой круг серьезных вопросов, требующих от членов Совета независимых решений.

В итоге получается, что Закон вообще не содержит требования об обязательном вхождении в Совет директоров независимых директоров, что с точки зрения международных стандартов корпоративного поведения является не совсем правильным.

Кроме этого, в мировой практике существует еще деление членов Совета директоров на исполнительных и неисполнительных (внешних) директоров. Такой термин в Законе вообще не употребляется. В п.2 статьи 66 содержится лишь косвенное определение исполнительного директора: "Члены коллегиального исполнительного органа не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров".

В то же время неисполнительный директор может быть как независимым, так и зависимым, что предполагает разные комбинации и варианты при оценке его возможностей, и в свою очередь требует четких критериев независимости директоров.

Четкие критерии независимости директоров нужны не только при заключении сделок, но уже на стадии выдвижения кандидатов в члены Совета директоров. В частности, информация о фактах и обстоятельствах, влияющих на статус независимости члена Совета директоров, должна содержаться в предложениях о выдвижении кандидатов в Совет директоров.

Именно поэтому будет весьма полезным предусмотреть в уставе и положении о Совете директоров обязанность акционеров, выдвигающих кандидатов, отражать в соответствующих предложениях сведения о независимости кандидатов. Аналогичная обязанность должна быть возложена и на самих кандидатов.

## Комментарий

Используя практический опыт работы с независимыми директорами, акционерами, менеджментом компаний и институциональными инвесторами и опираясь на передовую международную практику, в 2001 году АПИ разделила понятия "независимый директор" и "представитель миноритарных акционеров".

Главное различие между этими двумя категориями внешних директоров заключается в том, что представитель миноритарного акционера может иметь дополнительные обязательства перед избравшей его группой акционеров. Независимый директор не может отдавать предпочтение интересам какой-то одной группы, он должен работать в интересах всех акционеров.

Определение понятия "независимый директор" разрабатывалось на основе рекомендаций международных финансовых институтов, крупнейших российских и иностранных инвесторов и эмитентов, принимая во внимание проект Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ России и с учетом 2-х летнего опыта работы внешних (независимых) директоров от АПИ.

### Определение понятия "независимый директор"

Член Совета директоров может считаться независимым при его соответствии следующим основным критериям:

1. Не находится в финансовой или иной зависимости от руководства компании, контрольного (преобладающего) акционера, крупных контрагентов и конкурентов компании.
2. Не является представителем государства.
3. Не входит одновременно в исполнительное руководство.
4. Не находится в финансовой или иной зависимости от аффилированных лиц компании (владелец 20% и более голосов, члены Совета директоров, аудитор).
5. Не представляет консультантов, работающих с компанией.
6. Публично заявил о своем статусе независимого директора.
7. Вознаграждение за работу в составе Совета директоров получает только в компании.
8. Обладает необходимой квалификацией.
9. Добросовестно участвует в работе Совета директоров.
10. Имеет хорошую репутацию.

11. Личные сделки директора и членов его семьи с акциями общества (и иными финансовыми инструментами общества) прозрачны для компании и акционеров.

12. Соглашается по запросу акционера предоставлять ему информацию о существенных фактах в случае, если данная информация не была распространена компанией в установленные законодательством сроки.

13. Распространяет о компании достоверную информацию.

14. Информация распространяется доступными директору способами. При распространении информации директор должен стремиться сделать ее доступной всем акционерам.

15. В случае, если независимый директор перестает соответствовать во время работы в Совете директоров статусу независимого, то он сообщает об этом компании.

*Примечание: наряду с вышеперечисленными требованиями, подразумевается выполнение директорами действующего законодательства при использовании информации и принятии решений во время голосования.*

Материалы исследований, проведенных АПИ с участием Ассоциации Менеджеров в 2001 году, показали существующее представление российского делового сообщества о понятии "независимый директор". Важным показателем независимости директора для 57% респондентов являлся бы тот факт, что такой директор стал членом профессионального объединения, которое гарантировало бы его профессионализм и объективность с точки зрения соблюдения стандартов профессиональной этики.

## Развитие концепции деятельности независимых директоров

Формирование профессионального сообщества независимых директоров, использование передовой практики их работы на благо компании

Выдвижение независимых директоров по инициативе самих предприятий

Потребность привлечения инвестиций

Выдвижение независимых директоров инвесторами

Проблемы соблюдения прав миноритарных акционеров

Приватизация: старт развитию корпоративных отношений

1995

1999

2002

С учетом отсутствия в законодательстве исчерпывающего перечня критериев независимости директоров, компаниям целесообразно использовать также и соответствующие нормы международных стандартов корпоративного управления, которые трактуют это понятие гораздо шире и детальнее. В первую очередь, это - основные принципы корпоративного управления Евроакционеров, принципы корпоративного управления Организации Экономического Сотрудничества и Развития и другие.

В частности, Глобальные принципы корпоративного управления Калифорнийского открытого пенсионного фонда, являющегося одним из известных разработчиков международных стандартов корпоративного управления, рекомендуют считать независимым директора, который отвечает таким характеристикам:

- в течение последних 5 лет не являлся менеджером данной компании;
- не является консультантом данной компании, ее советником, менеджером высшего звена и не аффилирован с ними;
- не аффилирован с крупным клиентом или поставщиком данной компании;
- не имеет личных связей по предоставлению услуг данной компании или ее высшим менеджером;
- не аффилирован с некоммерческими организациями, которые получают от данной компании крупные взносы;
- в течение последних 5 лет не имел каких-либо деловых связей (за исключением членства в Совете директоров) с компаниями, в отношении которых данная компания имеет обязательства по раскрытию информации;
- не работал на публичную компанию, в которой членом Совета директоров является менеджер данной компании;
- не имеет никаких из указанных связей с аффилированными лицами данной компании;
- не является близким родственником никого из указанных лиц.

В настоящее время такие критерии разрабатываются и в России.

Следующая проблема заключается в том, что во многих крупных российских компаниях считают, что на практике трудно, а порой и невозможно найти члена Совета директоров, который полностью бы соответствовал требованиям, предъявляемым к независимому директору.

Вместе с тем, именно наличие в компаниях собственных критериев независимости директоров, основанных на базовых положениях законодательства, а также проведение компаниями долговременной и целенаправленной политики по формированию эффективных Советов директоров является одним из путей повышения эффективности корпоративного управления в целом.

## Западный опыт

*Национальная Ассоциация Корпоративных Директоров (США) выступила с рекомендациями Комитету Палаты Представителей по Энергетике и Торговле, относительно реформ, связанных с последствиями банкротства "Энрон" (1 марта 2002 г.)*

НАКД выступила с рекомендациями, которые, по ее мнению, могут помочь Советам директоров акционерных обществ обеспечить информированность и независимость своих членов, и позволят им добросовестно выполнять свои функции.

### Роль независимых директоров

- В Совете директоров существенное большинство должны составлять независимые директора. Эти директора должны, как минимум, подходить под определение "независимый директор", данное в соответствующих стандартах деятельности саморегулирующихся организаций; при этом Советы директоров компаний могут давать независимости еще более строгое определение.
- Советам директоров следует официально избрать независимого директора на должность председателя или ведущего директора. Если Советы директоров не произведут такое назначение, им следует возложить на независимого члена Совета, вне зависимости от его должности, функции по руководству Советом в наиболее важных областях его деятельности, включая разработку, совместно с главным исполнительным директором, повестки дня заседаний, оценку результатов деятельности главного исполнительного директора и членов Совета, проведение закрытых заседаний Совета, а также прогнозирование кризисов и выход из них.
- Независимые директора должны контролировать методы и критерии оценки результатов работы главного исполнительного директора, других представителей руководства, Совета в целом, а также отдельных его членов.
- Советы директоров должны начать проведение регулярных заседаний с участием только независимых директоров. Цель таких заседаний - дать членам Совета и комитетов возможность принимать решения в атмосфере, свободной от формального и неформального принуждения.

### Комитеты Совета директоров

- Советы директоров должны требовать, чтобы основные комитеты - включая без ограничений комитеты по аудиту, по определению размеров оплаты труда и по управлению / назначению на должности - состояли только из независимых директоров; кроме того, комитеты имеют право в случае необходимости привлекать независимых консультантов.
- Каждый комитет должен иметь письменное положение о комитете, утвержденное Советом директоров и содержащее подробное описание должностных обязанностей комитета. Комитет по аудиту должен не только проверять качество финансовой отчетности, но и контролировать риски. В обязанности Комитета по определению размеров оплаты труда следует включить оценку результатов работы таким образом, чтобы оплата работы руководящих сотрудников зависела от удовлетворения долгосрочных интересов акционеров. Комитет по управлению / назначе-

*Практика назначения и работа независимых директоров в Советах компаний довольно новый для России аспект деятельности в сфере корпоративного управления, в связи с чем возникает множество вопросов. Но этот факт лишь доказывает интерес к данной теме. Заранее просим извинения за то, что ограниченный объем нашего издания не позволяет опубликовать ответы на все вопросы, которые были заданы. Однако, мы надеемся продолжить рубрику **Отвечаем на Ваши вопросы** и в следующих номерах обзора.*

## Отвечаем на Ваши вопросы

*Рустем Каримуллин,*

*МЕНЕДЖЕР ЭРНСТ & ЯНГ ЛИГАЛ СЕРВИСИЗ*

**Вопрос: Возможно ли привлечение к ответственности независимого директора (например, гражданской)?**

Закон об АО предусматривает возможность привлечения членов Совета директоров, в том числе независимых директоров, к гражданско-правовой ответственности за убытки, которые могут быть причинены их виновными действиями обществу, например, путем разглашения конфиденциальной информации. Поскольку размер таких убытков может оказаться несоизмеримым с имуществом членов Совета директоров независимого директора, а возможности для их фактического взыскания у этих граждан - ограниченными, обществу рекомендуется за счет своих средств страховать риск их ответственности.

**Вопрос: Что говорит законодательство о процедуре выдвижения членов Совета директоров, в частности, о процедуре подачи коллективной заявки? Считается, что эти процедуры недостаточно прописаны. Будет ли что-то меняться в этой связи?**

В соответствии с действующим законодательством право выдвижения членов Совета директоров имеют акционер или группа акционеров, которые в совокупности владеют 2% голосующих акций общества. При этом число предлагаемых кандидатов не может превышать количественного состава Совета директоров, предусмотренного Уставом общества. Статья 53 Закона об АО, регулирующая процедуру выдвижения членов Совета директоров, претерпела определенные изменения с 1 января этого года.

Так, если члены Совета директоров должны быть избраны (прямым или кумулятивным голосованием) на Общем годовом собрании, предложения с кандидатурами должны поступить не позднее чем через 30 дней после окончания финансового года. Если же Совет директоров необходимо избрать кумулятивным голосованием на внеочередном Общем собрании акционеров, указанные предложения должны поступить в общество не менее чем за 30 дней до даты проведения собрания.

Предложение о выдвижении кандидатов должно включать определенный минимум сведений, отсутствие которых, как и просрочка в получении предложений, влечет к отказу Совета директоров включить кандидата в список кандидатур. К таким сведениям относятся: имя акционера, представившего предложение; количество и категории его акций; имя предлагаемого кандидата (кандидатов); указание на Совет директоров как орган, для избрания в который он предлагается; сведения о кандидате, предусмотренные Уставом или Положением о Совете директоров, например, о соблюдении определенных требований к кандидату. Предложение должно быть подписано акционером (в случае единоличного выдвижения) или всеми акционерами (в случае коллективной заявки) или их уполномоченными представителями.

По общему правилу Совет директоров, рассматривающий предложения и решающий об их (не)включении в повестку дня, не вправе немотивированно отказать включить предложенных лиц в списки кандидатур для голосования или изменить их по своему усмотрению. Вместе с тем в случае отсутствия или недостаточного количества кандидатов, предложенных акционерами для образования Совета директоров, Совет директоров может включать своих кандидатов в утверждаемый им список кандидатур.

**Вы можете задать интересующие Вас вопросы, направив их по адресу**  
**[Olga.Tarilova@independentdirector.ru](mailto:Olga.Tarilova@independentdirector.ru)**

нию на должности обязан устанавливать цели для Совета директоров и комитетов и назначать на должности в Совете и комитетах тех, кто обладает достаточной квалификацией для достижения этих целей.

- Комитеты по аудиту должны иметь возможность проведения независимых совещаний, как с внутренними, так и с внешними аудиторами.

### **Конфликт интересов**

- Советы директоров обязаны четко сформулировать политику урегулирования конфликта интересов, которая будет распространяться на всех членов Совета, и последовательно ее придерживаться.

### **Вознаграждение директоров**

- Помимо выполнения действующих положений о раскрытии размера выплат руководству компании, Советы директоров должны раскрывать общую сумму выплат каждому директору, в т.ч. суммы любых опционов или грантов, выплаченных в течение года.

### **Обучение директоров**

- Советы директоров должны разработать для новых членов Совета программу ознакомления с деятельностью компании, тенденциями в отрасли и рекомендованной практикой управления предприятием. Советы директоров также должны обеспечить постоянное информирование своих членов по этим вопросам.
- Необходимо побудить саморегулирующиеся организации к тому, чтобы программы введения в курс дела и постоянно обучения директоров стали обязательными.

## **Вознаграждение членов Советов Директоров**

*Информация о вознаграждении членов советов директоров в США в 2001 г. \**

Представленная информация взята из Spencer Stuart Board Index (SSBI) 2001- исследования, сделанного на основе анализа компаний, входящих в S&P 500. Spencer Stuart, крупнейшая частная компания, которая по всему миру работает в области подбора персонала и консультирования, вошла в России в стратегическое партнерство с Ward Howell International.

### **Годовой оклад директора за 10 лет вырос более чем на 80 процентов**

В настоящий момент 28% компаний, охваченных исследованием, платят годовой оклад директору от \$40,000 до \$60,000, а одна треть платит более \$60,000. В то время как за период с 1991 по 1996 гг. годовой оклад вырос на 28% (с \$27,470 до \$35,239), то за период с 1996 по 2001 гг. этот показатель вырос на 42% (с \$35,239 до \$49,927). По сравнению с 2000 г. в 2001 г. средний годовой оклад увеличился на 7%, а по сравнению с 1998 - на 16%. Исследование демонстрирует серьезные изменения в кривой распределения годовых окладов. Де-

\*Данные приводятся с разрешения Spencer Stuart и Ward Howell International

сять лет назад распределение концентрировалось в нижней части графика - более 50% компаний имели показатели между \$20,000 и \$29,000. Сейчас такие показатели имеют только 15%.

### Выплаты за участие в заседаниях

Семьдесят пять процентов компаний из S&P 500 платят директорам за участие в заседаниях. Средний уровень в 1991 г. - \$1,103, вырос на 16% за пять лет и еще на 17% в дальнейшем, что составляет на сегодня уровень \$1,506.

### Выплаты за работу в комитетах являются нормой

Более двух третей компаний из S&P 500 платят директорам за работу в комитетах. Уровень оплаты варьируется в интервале от \$500, выплачиваемых 24 компаниями, до \$5,000, выплачиваемых PACCAR и Sears Roebuck. В компаниях S&P 500 средний уровень таких выплат вырос до \$1,202 в 2001 г.

### Выплаты за руководство комитетами

В настоящее время 57% компаний из S&P 500 платят оклады председателям комитетов - в среднем \$5,354. В 12% компаний, выплачивающих такое вознаграждение, размер суммы дифференцирован в зависимости от комитета.

### Меньшее количество компаний стали платить оклады членам комитетов

По данным за 1991 год, около одной трети опрошенных компаний платили оклады членам комитетов. В текущем году доля таких компаний уменьшилась до одной четверти.

### Вознаграждение в предпринимательских компаниях

Исследование, проведенное в США Национальной ассоциацией корпоративных директоров и компанией "Эрнст энд Янг", имело целью выявить тенденции корпоративного управления в предпринимательских компаниях. Чтобы не рассматривать эти тенденции в отрыве от контекста, исследователи сравнили их с данными о работе советов директоров давно работающих (обычных) компаний.

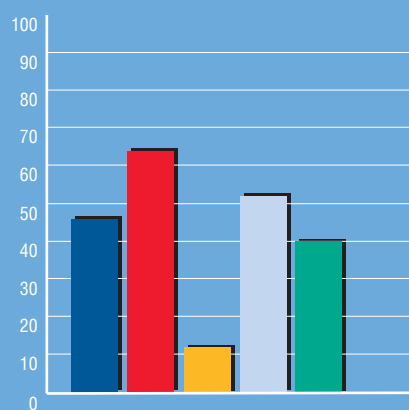
Были опрошены около ста директоров и руководителей предпринимательских компаний. При этом под предпринимательской понимается компания, имеющая не менее одного из следующих трех параметров: продукты/услуги, созданные на базе идеи одного лица или небольшой группы лиц, потребность в значительных объемах венчурного капитала, а также активное и сильно централизованное управление, осуществляемое учредителями. Средний годовой доход компаний-респондентов составляет 122 млн. долл. США в год, средний чистый убыток - около 4 млн. долл. США. Эти компании представлены в самых различных отраслях экономики, однако почти половина из них работает в области технологий и связи. Опрошенные компании отличают высокие темпы роста, причем среднегодовой прирост составляет 199%. Свыше двух третей респондентов (70%) являются частными компаниями.

## НАШЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Как вы помните, в первом выпуске нашего обзора мы публиковали анкету, целью которой было оценить, осведомленность наших читателей о программе "Независимые Директора", определить приоритеты планируемых мероприятий, а так же отношение к практике назначения независимых директоров, компетенции независимого директора и документам, регламентирующим его деятельность. Участие в исследовании приняли представители отраслей торговли, телекоммуникаций, компьютерных технологий и металлургии, юридических компаний и консультантов в области корпоративного права.

Наиболее важными качествами, которыми должен обладать независимый директор, по вашему мнению являются: опыт управления предприятиями 65%, высокая репутация 53% и опыт работы в Советах директоров 47%. Так же было отмечено, что независимый директор должен являться членом профессиональной организации 41%, и 12% считают, что независимый директор должен обладать знаниями о международных рынках капитала.

### Качества, которыми должен обладать независимый директор



- Опыт работы в советах директоров 47%
- Опыт управления предприятиями 65%
- Обладать знаниями о международных рынках капитала 12%
- Обладать высокой репутацией 53%
- Быть членом проф. организации 41%

На вопрос о возможном назначении независимого директора в Совет директоров компании 53% опрошенных ответили положительно, 18% от общего числа респондентов заявили, что их компания не нуждается в независимом директоре.

К компетенции независимого директора, респонденты большинством голосов отнесли вопросы по программе взаимодействия с общественностью, акционерами и потенциальными инвесторами 82%, программе улучшения производственного и финансового управления 71% и разработке стратегии компании 65%.

#### Вопросы, относящиеся к компетенции независимого директора



При 12% несогласных с существованием обучающих программ для независимых директоров и 18% затруднившихся с ответом, 70% опрошенных считают обязательным наличие специализированных программ обучения для независимых директоров.

Из числа респондентов, склоняющихся к необходимости специализированных обучающих программ, 35% наиболее приемлемым считают курс лекций о специфике бизнеса и компании. 24% считают, что курс лекций не обязателен. Только те респонденты, кто отрицательно отнесся к идее специального образования для независимых директоров в целом,

Окончание на странице 15

Только 71% опрошенных компаний сообщили о том, что они платят зарплату директорам. Эта цифра совпадает с тем предположением, что новые предприятия в первые годы работы обычно ничего не платят директорам, не только потому, что у них есть другие приоритеты по затратам, но и потому, что большинство их директоров имеют в компании доли участия, и их основным стимулом является желание сделать компанию прибыльной.

#### Элементы оплаты

В ходе исследования было установлено, что средний размер вознаграждения одного директора предпринимательской компании выглядит следующим образом:

- Оклад \$14,293 в год
- Оплата участия в заседаниях совета \$1,505 за заседание
- Оплата участия в заседаниях комитетов \$903 за заседание
- Оплата исполнения обязанностей председателя на заседаниях комитета \$360 за заседание

Исходя из предположения, что в течение года проводится восемь заседаний (пять заседаний правления и три заседания комитета), типичный член совета директоров предпринимательской компании получает приблизительно \$24,500 в виде оклада и выплат.

#### Сравнительные результаты

- Сравнение данных по всем предпринимательским компаниям с результатами проведенного в 2001 г. исследования размеров директорского вознаграждения в публичных компаниях - "Исследование оплаты труда директоров НАКД за 2001 г."

Сравнение показало, что в предпринимательской группе оклад на 30% выше, чем в открытой компании сходного размера, однако общий размер вознаграждения явно ниже.

#### Сравнение средних размеров директорского вознаграждения

Обозначения:	Оклад	Выплаты за участие в заседаниях/ исполнение обязанностей председателя + оклад	Опционы на акции/ премии в виде акций	Общий размер вознаграждения
НАКД Обычные малые компании (выручка: 50-200 млн. долл. США)	\$9,354	\$9,061	\$26,153	\$44,569
Предпринимательские компании (ср. выручка 122 млн. долл. США)	\$14,293	\$10,707+		\$25,000+

Окончание на странице 15

Мы благодарим всех, кто принял участие в нашем опросе “Деятельность независимого директора”. В данном выпуске мы публикуем анкету для проведения нового исследования, и надеемся на ваше дальнейшее активное участие. Исследование проводится Ассоциацией независимых директоров совместно с Российским институтом директоров.

## Вопросы вознаграждения членов Советов директоров российских компаний

**1. Существует ли на Вашем предприятии система вознаграждения членов Совета директоров?**

- да
- существует только для представителей менеджмента
- существует для всех членов Совета директоров
- нет
- затрудняюсь ответить

**2. Считаете ли Вы, что информация о размере и порядке получения вознаграждения должна быть открытой?**

- да
- открытой только для менеджмента
- открытой только для членов Совета директоров
- нет
- затрудняюсь ответить

**3. Существует ли в Совете директоров Вашей компании комитет по вознаграждению?**

- да
- нет, но планируется создать
- нет, не планируется создать

**4. В чем, на Ваш взгляд, заключаются функции комитета по вознаграждению? (несколько вариантов ответа)**

- определять размер вознаграждения членов Совета директоров
- определять порядок начисления вознаграждения и представлять его на утверждение собранию акционеров
- раскрывать информацию о размере и порядке установления вознаграждения
- все вышеперечисленное
- другое (укажите) \_\_\_\_\_

**5. Содействует ли существующая система оплаты внешних директоров эффективной работе Совета директоров на Вашем предприятии?**

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

**6. На какие показатели, по Вашему мнению, может быть ориентирована система вознаграждения членов Совета директоров? (несколько вариантов ответа)**

- рост капитализации компании
- увеличение доли рынка
- уровень выплаты дивидендов
- привлечение инвестиций
- снижение операционных рисков
- позиция компании в инвестиционных рейтингах
- другое (укажите) \_\_\_\_\_

**7. Какие элементы могут быть включены в систему вознаграждения членов Совета директоров? (несколько вариантов ответа)**

- компенсация всех расходов по посещениям заседаний Совета
- компенсация всех расходов по посещениям объектов компании
- фиксированное вознаграждение за год
- фиксированное вознаграждения за каждое заседание
- вознаграждение по итогам деятельности компании за квартал по утвержденным акционерам критериям
- вознаграждение по итогам деятельности компании за год по утвержденным акционерам критериям
- опционные контракты на акции или обязательства компании
- другое (укажите) \_\_\_\_\_

В ходе обработки Вашей анкеты может потребоваться уточнение некоторых моментов. В таком случае, с Вашего разрешения, мы свяжемся с Вами. Пожалуйста, оставьте свою контактную информацию. Эта информация не включается в итоговый отчет по исследованию и будет сохранена в конфиденциальности.

Фамилия, Имя, Отчество \_\_\_\_\_  
Должность \_\_\_\_\_  
Контактный телефон \_\_\_\_\_  
E-mail \_\_\_\_\_

**Вы можете направить заполненную анкету по адресу:  
103062, Москва, Подсосенский пер., 20/12, Тариловой Ольге  
или по адресу электронной почты Olga.Tarilova@independentdirector.ru**

## Командировочные расходы

Командировочные расходы оплачивают своим директорам 80% компаний.

## Доли участия

Многие компании требуют, чтобы директора участвовали в капитале компании одним или несколькими следующими способами: акции, опционы на акции, денежные инвестиции. Однако, более трех четвертей (77%) предпринимательских компаний не установили нижнюю границу для владения акциями. Напротив, более 80% директоров из НАКД считают, что директор обязан владеть акциями, и почти 90% рекомендуют установить размер владения акциями на уровне годового оклада, или кратно этой сумме.

## Главный совет

Установить для директоров минимальный уровень владения акциями, чтобы более тесно связать их интересы с интересами компании и ее владельцев.

## Семинар по вознаграждению директоров

25 Апреля 2002 года Ассоциация независимых директоров провела в Москве семинар на тему "Корпоративное управление: Компенсирует ли вознаграждение независимого директора его риски?"

В рамках семинара состоялось обсуждение практики работы внешних директоров, схем и методов выплаты вознаграждения директорам компаний.

На семинаре выступили:

Ги де Салье - Независимый директор, Вимм-Билль-Данн

Работа независимого директора в российской компании

Одягайло Елена Николаевна - Руководитель службы по связям с инвесторами, ОМЗ Опыт ОМЗ по привлечению независимых директоров и выплате вознаграждения членам Совета директоров

Колесников Александр Степанович - член Правления, начальник департамента акционерного капитала и взаимодействия с инвесторами, РАО ЕЭС

Независимые директора в РАО ЕЭС

Майкл Таппан - Председатель, Уорд Хауэлл

Западный опыт вознаграждения членов Советов директоров

Джеффри Курш, Российско-Британская Торговая Палата, Директор проекта по корпоративному управлению

Практика работы независимого директора: риски, которым подвергается независимый директор

Пол Гончарофф - директор агентств, AIG

Как уменьшить риски независимого директора?

Материалы семинара с полной стенограммой выступлений можно приобрести в Ассоциации независимых директоров. Материалы доступны на русском и английском языке. Стоимость каждого комплекта - \$25.

высказались против организации курса лекций о специфике компании. Таким образом, респонденты считают курс ознакомительных лекций наиболее необходимым и удобным обучающим средством.

На вопрос о документах, регулирующих деятельность независимых директоров 82% опрошенных отметили Кодекс корпоративного поведения, как наиболее адекватный регулирующий документ, причем Кодекс признан основным регулирующим документом в компаниях с действующими независимыми директорами. В компаниях, где в Совете директоров нет независимых членов считают наиболее приемлемым регулирующим документом Положение о Совете директоров.

В опросе приняли участие представители компаний, где в Совете директоров есть независимые члены 41%, и компаний, где нет независимых директоров 59%.

Полную версию отчета можно посмотреть на сайте [www.independentdirector.ru](http://www.independentdirector.ru)



Оформление заказа по тел. (095) 938 66 51  
e-mail: [Olga.Tarilova@independentdirector.ru](mailto:Olga.Tarilova@independentdirector.ru)  
Пожалуйста, указывайте на каком языке Вы хотели бы получить материалы.

## Консультативный совет Ассоциации независимых директоров (АНД)

### Председатель собрания Консультативного совета АНД:

**Сэр Эндрю Вуд** Посол Великобритании в России 1995 - 2000 гг.

### Члены Консультативного совета:

- Аксаков А.Г.** Заместитель Председателя комитета по экономической политике и предпринимательству Государственной Думы РФ
- Васильев Д.В.** Директор института корпоративного права и управления, председатель Ассоциации по защите прав инвесторов
- Зимин Д. Б.** Президент, Вымпелком
- Шамрин А.Т.** Генеральный директор Федерального Центра Проектного Финансирования
- Ясин Е.Г.** Научный руководитель Высшей Школы Экономики, руководитель Экспертного института.
- Ян Дауман** Директор Central European Trust Co
- Пол Гончарофф** Директор, Страховая компания AIG Россия
- Сеппо Ремес** Председатель Совета директоров, Вице-президент по России Европейского Бизнес Клуба
- Ги де Салье** Независимый директор компании Wimm-Bill-Dann
- Эндрю Сомерс** Председатель Американской Торговой Палаты в России
- Синтия Стоун** Управляющий директор, Россия/СНГ, Standard & Poor's
- Майкл Таппан** Председатель Ward Howell International в СНГ
- Даррин Хартцлер** Управляющий по программам корпоративного управления в Центральной и Восточной Европе Международной Финансовой Корпорации, группа Всемирного Банка

## Правление АНД

### Председатель правления:

**Иконников А.В.** Директор Ассоциации по защите прав инвесторов

### Члены Правления:

- Марк Джарвис** Партнер Ernst & Young (СНГ) Ltd.
- Маттиас Вестман** Управляющий фондом Prosperity Capital Management
- Машкова Е.А.** Председатель правления НАУФОР
- Федоров О.Р.** Руководитель группы по независимым директорам АПИ
- Филатов А.А.** Исполнительный директор АНД

## Исполнительный директор АНД

**Филатов А.А.**

Россия,  
103062, Москва  
Подсосенский пер., 20/12  
Телефон: 938-6651  
Факс: 938-6675  
[www.independentdirector.ru](http://www.independentdirector.ru)  
[www.corp-gov.ru](http://www.corp-gov.ru)  
e-mail: [info@corp-gov.ru](mailto:info@corp-gov.ru)

© 2001 "Некоммерческое Партнерство Содействия Профессиональной Дейтельности "Объединение независимых корпоративных директоров"

Все права защищены.

Запрещается воспроизведение или использование любых частей данного отчета каким бы то ни было способом без разрешения правообладателя.