

Содержание

Предисловие	7
Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе	11
Предисловие.....	13
1. Введение	14
2. Роль и функции совета директоров	15
3. Состав и структура совета директоров	21
4. Роль председателя совета директоров	26
5. Планирование и процедуры работы совета директоров	29
6. Порядок принятия решений	33
7. Работа комитетов совета директоров	35
8. Роль корпоративного секретаря.....	44
9. Управление конфликтами	48
10. Заключение.....	50
Приложение 1. Примерный план работы совета директоров	51
Приложение 2. Примерный план работы комитета по аудиту	53

Приложение 3.

Примерный план работы комитета

по кадрам и вознаграждениям 54

Приложение 4.

Критерии независимости членов совета директоров

в соответствии с Кодексом корпоративного управления..... 55

Приложение 5.

Обязанности членов совета директоров в соответствии

с Кодексом корпоративного управления..... 59

Приложение 6.

Порядок взаимодействия кандидата

в органы управления госкомпании с Росимуществом 62

Методические рекомендации по оценке деятельности советов директоров акционерных обществ и госкорпораций 65

Предисловие..... 67

1. Для чего нужна оценка деятельности

совета директоров? 69

2. Кто проводит оценку? 70

3. Как провести оценку? 71

4. Как использовать результаты оценки? 73

Приложение 1.

Критерии оценки деятельности совета директоров.....74

Приложение 2.

Пример вопросника для оценки деятельности совета

директоров..... 76

Приложение 3.

Пример вопросника для оценки деятельности комитета

совета директоров 78

Приложение 4.

Примерный регламент процедуры оценки деятельности

совета директоров 80

Приложение 5.	
Пример раскрытия в годовом отчете результатов оценки (из годового отчета ОАО «СГ-Транс»).....	86
Приложение 6.	
Лучшая международная практика.....	88
Приложение 7.	
Литература.....	90

Методические рекомендации по организации работы корпоративных секретарей в акционерных обществах Российской Федерации и Республики Казахстан.....	91
--	-----------

Предисловие.....	93
1. Введение	95
2. Миссия, статус, подчиненность корпоративного секретаря.....	98
3. Основные задачи и функции корпоративного секретаря.....	110
4. Особенности работы корпоративного секретаря в компаниях с государственным участием.....	125
5. Требования к кандидатуре корпоративного секретаря и порядок его назначения и прекращения полномочий.....	128
6. Ресурсное обеспечение работы корпоративного секретаря.....	132
7. Заключение.....	135

Приложение 1.	
Типовое положение о работе корпоративного секретаря в акционерном обществе Российской Федерации.....	137
Приложение 2.	
Рекомендации по составлению плана работы корпоративного секретаря акционерного общества	144

Методические рекомендации по мониторингу хода реализации проекта	153
1. Общие положения	155
2. Основные термины и определения.....	156

3. Принципы проведения план-факт анализа	159
4. Информационное обеспечение план-факт анализа	163
5. Порядок проведения план-факт анализа.....	163
Приложение	167
О Научно-исследовательском институте корпоративного и проектного управления.....	170

Предисловие

Этой книгой мы открываем публикацию серии «Практика корпоративного и проектного управления». Идея родилась в ходе дискуссий на практической конференции по корпоративному управлению, где основной акцент был сделан на обсуждении нового Кодекса корпоративного управления и практики работы советов директоров. На конференции, где один из редакторов-составителей и авторов этой книги являлся модератором дискуссии, а другой выступил с докладом, посвященным использованию инструментов мониторинга инвестпроектов, этим выступлением был задан новый тренд — усиление надзора за реализацией проектов и программ со стороны совета директоров.

Казалось бы, проектная работа традиционно считается частью операционной деятельности менеджмента, и мониторинг инвестиционных проектов и программ также напрямую относится к компетенции исполнительного руководства. Тем не менее выяснилось, что совет директоров как стратегический и надзорный орган управления компанией обязан регулярно контролировать реализацию проекта, и, при необходимости, способствовать решению проблем стратегического уровня. В противном случае многократно повышаются риски для своевременного и эффективного воплощения в жизнь стратегии развития компании.

Как показывает опыт, если менеджмент считает выполненной свою задачу на этапе заключения договоров с подрядчиками, то проект будет завершен либо с ненадлежащим качеством, либо потребует существенного увеличения бюджета и сроков. Ведь сторонний подрядчик, как правило, одновременно ведет несколько

проектов, и зачастую оптимизирует свою деятельность в собственных интересах, что может вызывать конфликт с интересами заказчика.

В связи с развитием современных технологий происходит изменение парадигмы стационарного развития компании. Если еще 10 лет назад совет директоров утверждал стратегию на 3–5 лет, а в дальнейшем лишь осуществлял надзор за работой менеджмента по исполнению этой стратегии, то сегодня такой стиль работы становится невозможным. Сейчас в условиях быстро меняющегося мира процесс управления компанией приобретает черты проектного управления — непрерывного управления изменениями.

Таким образом, понимание необходимости стратегического подхода к управлению привело к возникновению идеи в рамках единой серии изданий совместить описание практических инструментов корпоративного и проектного управления, полезных как для совета директоров, так и исполнительного руководства хозяйствующего субъекта.

В первой книге серии собраны методические рекомендации по организации деятельности советов директоров и их комитетов, организации работы корпоративного секретаря, как важного инструмента организации деятельности совета директоров; рекомендации по проведению оценки работы совета директоров; рекомендации по организации мониторинга инвестпроектов. Все эти материалы могут быть полезны как акционерам и членам советов директоров, так и исполнительному руководству компаний, которое непосредственно подотчетно совету директоров и активно с ним взаимодействует.

Нужно отметить, что оригинальные авторские материалы, публикуемые в данном томе, были рекомендованы различными органами управления и ассоциациями для своих подведомственных организаций и членов. Так, Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе и Методические рекомендации по организации работы корпоративных секретарей в акционерных обществах Российской Федерации и Республики Казахстан легли в основу утвержденных Росимуществом рекомендаций для компаний с государственным

участием¹, которые размещены на сайте Росимущества. Методические рекомендации по оценке деятельности советов директоров акционерных обществ и госкорпораций были утверждены Ассоциацией независимых директоров и Реестром независимых директоров РСПП.

Благодарим всех авторов, принявших участие в подготовке материалов и давших разрешение на их публикацию.

*А. Филатов,
сертифицированный корпоративный директор
(IoD Chartered Director),
член экспертно-консультационного совета Росимущества*

*Э. Джураев,
сертифицированный корпоративный директор
(IoD Certificate in Company Direction),
председатель наблюдательного совета
НИИ Корпоративного и проектного управления*

¹ Приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе». URL: <http://rosim.ru/documents/72567> (дата обращения 29.07.2014).

Приказ Росимущества от 27.03.2014 № 94 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы корпоративного секретаря в акционерном обществе с государственным участием». URL: <http://rosim.ru/documents/194281> (дата обращения 29.07.2014).

*Рекомендовано экспертно-
методическим советом
Объединения корпоративных
директоров и менеджеров*

*Одобрено экспертно-
консультационным советом
Росимущества*

А. Филатов, М. Кузнецов

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ В АКЦИОНЕРНОМ
ОБЩЕСТВЕ**

Москва
2013

Данные методические рекомендации предназначены для председателей, членов советов директоров, корпоративных секретарей публичных и частных компаний, а также акционерных обществ с государственным участием, работающих в России, в соответствии с Федеральным законом РФ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Рецензенты: вице-президент по правовым вопросам, член совета директоров «Буровой компании «Евразия»», IoD Chartered Director Д. Тимонин; корпоративный секретарь, ОАО «МХК «ЕвроХим» и ОАО «СУЭК» Е. Панасенко.

Авторы

А. Филатов – сертифицированный корпоративный директор (IoD Chartered Director), кандидат экономических наук, член наблюдательного совета Объединения корпоративных директоров и менеджеров, автор ряда книг и руководств для акционеров и членов советов директоров, имеющий опыт работы консультанта в большой четверке аудиторов и в советах директоров акционерных обществ в России и Казахстане с 2001 г. Обладает опытом работы председателем комитетов советов директоров по аудиту, по стратегии, по кадрам и вознаграждениям.

М. Кузнецов – сертифицированный корпоративный директор (IoD Chartered Director), кандидат экономических наук, член наблюдательного совета, исполнительный директор Объединения корпоративных директоров и менеджеров, член совета директоров нескольких акционерных обществ. Имеет опыт работы председателем совета директоров, комитетов совета директоров по стратегии и по аудиту, по кадрам и вознаграждениям.

Предисловие

Качественная система корпоративного управления и эффективно работающий совет директоров — важнейшие условия долгосрочного устойчивого развития современной компании. В России наличие совета директоров предусмотрено Федеральным законом РФ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее — Закон об АО), целый ряд рекомендаций по организации работы совета директоров содержится в Национальном кодексе корпоративного поведения (в новой версии — управления). К сожалению, на практике далеко не все компании следуют рекомендациям лучшей практики и подходят к организации работы совета директоров формально, автоматически утверждая решения акционеров, или полностью следуют решениям, принимаемым менеджментом.

Тем не менее в компаниях, нацеленных на долгосрочное успешное развитие, особенно при отходе акционеров от оперативного управления бизнесом «в ручном режиме», роль совета директоров резко возрастает. По сути дела, в этой ситуации совет директоров становится для акционеров важнейшим и практически единственным инструментом обеспечения владельческого контроля. Практика работы советов директоров совершенствуется, и в последние годы становится актуальной для все большего числа как частных, так и государственных компаний. Замена чиновников и введение внешних директоров в советы директоров компаний с государственным участием вызывает потребность в методических материалах, позволяющих членам советов директоров правильно выстроить свою работу. В связи с этим представляется важным появление методических рекомендаций по организации работы советов директоров.

Цель и функции настоящего пособия — практическая помощь председателям, членам совета директоров, корпоративным секретарям российских акционерных обществ в организации эффективной работы советов директоров, в том числе в планировании работы совета директоров и комитетов совета.

Данное методическое пособие рекомендовано экспертно-методическим советом Объединения корпоративных директоров и менеджеров к применению в публичных и частных компаниях, а также акционерных обществах с государственным участием. В указанный совет входят: В. Булатов, Д. Гармаш, А. Гоголь, Н. Григорьев, В. Королев, М. Кузнецов, А. Ракитин, О. Соколова, Н. Старченко, Е. Тарасенко, А. Филатов.

1. Введение

Совет директоров — коллегиальный орган управления акционерным обществом (далее — Общество), подотчетный общему собранию акционеров, состоящий из равноправных членов, реализующих свои решения путем голосования на очных и заочных заседаниях, несущих ответственность за результаты деятельности вверенного им Общества. Совет директоров — орган управления, принимающий решения, а не совещательный орган. Он является органом стратегического управления, основная задача которого — осуществление общего (направляющего) руководства деятельностью компании, а также наблюдательные и надзорные функции. К его компетенции прежде всего относятся важнейшие вопросы управления Обществом, такие как определение стратегии, инвестиционное и бюджетное планирование, установление системы мотивации и оценки деятельности менеджмента, а также надзор за активами компании и надежностью и эффективностью систем управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита и системы корпоративного управления. Во многом функционал совета директоров зависит от роли, отведенной ему акционерами в конкретной компании на определенном этапе ее развития, с учетом структуры акционерного

капитала, модели организации бизнеса. По словам А. Ландиа, авторитетного эксперта в области корпоративного управления, долгое время возглавлявшего совет директоров СУЭК, существуют два амплуа, в которых может выступать совет директоров: контролер менеджмента и направляющий советник менеджмента. Нахождение правильного баланса между этими ролями на каждом этапе развития компании — задача каждого совета директоров.

В свое время мы написали Методические рекомендации по оценке деятельности советов директоров, которые были одобрены РСПП и Ассоциацией независимых директоров и использованы Росимуществом для разработки формата отчетности директоров перед государством как акционером. Считаем, что Методические рекомендации помогут большему числу директоров правильно выстроить свою работу в советах директоров.

Авторы данных методических рекомендаций использовали при написании собственный опыт работы в советах директоров и лучшую международную практику корпоративного управления, изученную в рамках сотрудничества с Международной финансовой корпорацией (IFC) и круглыми столами по корпоративному управлению ОЭСР, а также при прохождении сертификационной программы Chartered Director Британского института директоров.

В методических рекомендациях также учтены ключевые тренды, отраженные в обновленном Кодексе корпоративного управления.

2. Роль и функции совета директоров

Эффективный совет директоров является ключевым звеном эффективной системы корпоративного управления. От того какие задачи совет ставит перед менеджментом, какие вопросы задает в ходе заседаний, насколько тщательно проверяет и анализирует информацию, полученную от менеджмента, зависит эффективность деятельности компании.

«Корпоративное управление» — понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами Общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является основой для определения целей Общества, определения средств достижения этих целей и механизмов контроля за его деятельностью со стороны акционеров и других заинтересованных лиц.

Согласно обновленному российскому Кодексу корпоративного управления, система (практика) корпоративного управления должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью Общества и эффективный надзор с его стороны за деятельностью исполнительных органов Общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам¹. Чтобы обеспечить такую подотчетность, при планировании работы совета директоров Общества необходимо исходить из ключевых функций, выполняемых советом директоров. В соответствии с обновленным Кодексом и рекомендациями лучшей практики корпоративного управления совет директоров должен выполнять следующие функции:

1. Совет директоров устанавливает основные ориентиры деятельности Общества на долгосрочную перспективу, оценивает и утверждает ключевые показатели деятельности Общества, оценивает и одобряет стратегию и бизнес-планы по основным направлениям деятельности Общества.

Совет директоров ежегодно утверждает по представлению исполнительных органов финансово-хозяйственный план (бюджет) Общества. В некоторых случаях совет директоров определяет стратегию развития и оценивает результаты деятельности подконтрольных Обществ.

Деятельность совета директоров в Области стратегии может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по стратегии, поскольку это, как правило, способствует более качественной проработке указанных вопросов.

¹ Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 2.1.

2. Совет директоров отвечает за назначение, освобождение от должности, а также контроль за деятельностью исполнительных органов Общества:
 - предварительное рассмотрение кандидатур в состав исполнительных органов с правом приостановить полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего), избранного общим собранием акционеров;
 - утверждение условий договоров с членами исполнительных органов Общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах;
 - выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных юридических лиц.
3. Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, обеспечение объективности финансовой отчетности Общества, в том числе внешнего аудита:
 - утверждение общей политики в области внутреннего контроля и управления рисками;
 - оценка социальных, этических, экологических и иных нефинансовых рисков, которым подвержено Общество, а также установление приемлемой величины рисков для Общества и требование от исполнительных органов отчетности об управлении рисками;
 - не менее раза в год — анализ и оценка функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.
4. Обеспечение прозрачных механизмов по избранию совета директоров и исполнительных органов Общества:
 - контроль за раскрытием информации о лицах (группе лиц), выдвинувших кандидатуры в состав органов управления и контроля, а также подробной информации о кандидатах;

- анализ соответствия кандидатов в органы управления и контроля на соответствие критериям независимости и наличие признанной, в том числе среди портфельных инвесторов, высокой деловой репутации, и подготовка рекомендаций общему собранию акционеров по избранию членов совета директоров.

Деятельность, указанная в п. 3–4, может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по назначениям.

5. Разработка и утверждение политики в области вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Общества, а также подготовка рекомендаций общему собранию акционеров по утверждению данной политики. Кроме того, определение состава ключевых руководящих работников (перечень должностей), на которых распространяется политика вознаграждения.

Совет предпринимает действия, нацеленные на возмещение Обществу средств, неправомерно полученных исполнительным руководством в рамках программ краткосрочной и/или долгосрочной мотивации.

Деятельность, указанная в п. 5, может осуществляться через специально создаваемый комитет совета директоров по вознаграждениям.

6. Контроль за конфликтом интересов, предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов между органами Общества, его акционерами и работниками Общества:
 - осуществляет надзор за системой, обеспечивающей выявление сделок Общества, совершаемых в условиях конфликта интересов (в частности, в личных интересах акционеров, членов совета директоров, иных органов или работников Общества);
 - совет директоров должен способствовать урегулированию корпоративных конфликтов, всем акционерам

должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав;

- совет директоров должен играть ключевую роль в принятии мер для предупреждения и урегулирования конфликтов (а равно минимизации его последствий) между органом Общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы Общества, использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию;
- особую роль в предотвращении корпоративных конфликтов должны играть независимые директора Общества, которые обязаны предварительно оценивать действия и решения Общества, способные привести к возникновению корпоративного конфликта, и при отрицательном заключении соответствующие действия (решения) не рекомендуется совершать (принимать).

7. Совет директоров должен играть ключевую роль в обеспечении прозрачности Общества, своевременности и полноты раскрытия информации, необременительного доступа акционеров к документам Общества:

- совет директоров осуществляет контроль за раскрытием Обществом информации, а также за предоставлением информации акционерам;
- совет директоров утверждает информационную политику Общества, которая должна предусматривать соблюдение разумного баланса между открытостью Общества и соблюдением его коммерческих интересов;
- комитет совета директоров или корпоративный секретарь Общества осуществляет текущий контроль за соблюдением требований законодательства в отношении раскрытия информации о деятельности Общества, в том числе ограничений, связанных с неправомерным использованием инсайдерской информации, а также информационной политики Общества.

8. Контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и оценка корпоративного управления:
 - совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает анализ на регулярной основе соответствия системы корпоративного управления в Обществе целям и задачам, стоящим перед Обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам;
 - по результатам оценки совету директоров рекомендуется формулировать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внести соответствующие изменения в устав и внутренние документы Общества.
9. Оценка качества работы совета директоров и исполнительных органов Общества:
 - совет директоров ежегодно проводит оценку работы совета директоров, включающую не только оценку его работы в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая его председателя;
 - результаты самооценки или внешней оценки должны быть рассмотрены на очном заседании совета директоров;
 - совет директоров проводит оценку работы исполнительных органов Общества на регулярной основе не реже одного раза в год в контексте ключевых показателей эффективности деятельности Общества, утвержденных советом директоров в рамках программы краткосрочной и долгосрочной стратегии развития Общества;
 - основные результаты оценки качества работы совета директоров и исполнительных органов Общества должны раскрываться в его годовом отчете.
10. Одобрение крупных сделок, и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность:

- рекомендуется уставом Общества предусматривать механизмы отнесения к компетенции совета директоров Общества рассмотрения сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для Общества, путем распространения на них установленного законодательством порядка совершения Обществом крупных сделок и/или путем отнесения их к компетенции совета директоров с принятием решения по вопросу об их одобрении квалифицированным большинством¹;
- все крупные сделки должны быть одобрены до их совершения².

3. Состав и структура совета директоров

От состава и структуры совета директоров критическим образом зависит качество его работы, а значит и работы всего Общества. В кодексах корпоративного управления значительное внимание уделяется составу и структуре совета директоров, которые должны быть сбалансированными, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам. При этом рекомендуется учитывать следующие требования³:

- совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции;
- личные качества члена совета директоров и его деловая репутация;
- не рекомендуется избирать в совет директоров лицо, находящееся в ситуации конфликта интересов, например

¹ Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 307.

² Там же. П. 310.

³ Там же. П. 99-100.

являющееся участником, занимающим должности в составе исполнительных органов и (или) являющееся работником юридического лица, конкурирующего с Обществом;

- численный состав совета директоров должен быть достаточным для обеспечения возможности существенным миноритарным акционерам избрать своего представителя, эффективно организовать работу свою и своих комитетов, однако и не избыточным, чтобы не затруднять встречи и эффективного взаимодействия всех членов совета директоров.

На практике, с учетом законодательных ограничений оптимальный состав совета директоров для средней непубличной компании — 5–7 человек, для публичной — 7–11 человек (в зависимости от количества акционеров).

Одной из важнейших рекомендаций при формировании структуры совета директоров является наличие достаточного количества независимых директоров. Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством¹.

Совет директоров должен проводить оценку независимости кандидатов в члены совета директоров и делать заключение о независимости кандидата, а также осуществлять регулярный анализ независимых членов совета директоров на предмет соответствия критериям независимости.

При проведении такой оценки содержание должно превалировать над формой. В международной практике встречается такое «неформальное» определение независимого директора: «обладает

¹ Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 2.4.1.

независимым сознанием и кошельком». Но, поскольку и в сознание, и в кошелек кандидата заглянуть не так просто, в законодательстве, требованиях листинга, кодексах лучшей практики обычно содержатся определенные критерии, по которым может быть определена независимость директора. В приложении 4 представлены критерии независимости в соответствии с обновленным российским Кодексом корпоративного управления.

Чтобы независимые директора могли влиять на решения, принимаемые советом директоров, рекомендуется, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети состава совета директоров.

В российских компаниях с государственным участием выделяют также роль профессионального поверенного. Отличие статуса профессионального поверенного от независимого директора заключается в том, что он руководствуется в своей деятельности порядком, установленным постановлением Правительства РФ от 03.12.2004 № 738, в том числе осуществляя голосование по соответствующим вопросам повестки дня заседания совета директоров (наблюдательного совета) Общества в соответствии с директивами уполномоченных органов государственной власти. В соответствии с указанным постановлением¹ агентство (Министерство или Управление делами Президента РФ) обязано выдавать директивы представителям интересов Российской Федерации в совете директоров Обществ по вопросам:

- указанным в пп. 3, 5, 9, 11, 15 и 17.1 п. 1 ст. 65 Закона об АО, (3 — утверждение повестки дня общего собрания акционеров, 5 — увеличение уставного капитала Общества путем размещения Обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом Общества в соответствии с Законом об АО это отнесено к его компетенции, 9 — образование исполнительного

¹ Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами (“золотой акции”)». П. 17.

органа Общества и досрочное прекращение его полномочий, если уставом Общества это отнесено к его компетенции, 11 — рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты, 17.1 — принятие решений об участии и о прекращении участия Общества в других организациях (за исключением организаций, указанных в пп. 18 п. 1 ст. 48 Закона об АО), если уставом Общества это не отнесено к компетенции исполнительных органов Общества);

- по вопросу избрания (переизбрания) председателя совета директоров;
- по вопросу о приобретении дочерним или зависимым хозяйственным Обществом акций (долей в уставном капитале) других хозяйственных Обществ, в том числе при их учреждении, в случае если уставом Общества определение позиции Общества или его представителей (при рассмотрении органами управления дочерних или зависимых хозяйственных Обществ вопросов повестки дня общего собрания акционеров и заседания советов директоров) по указанному вопросу отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета) Общества;
- по вопросам в целях исполнения поручений и указаний Президента РФ, поручений Председателя Правительства РФ или Первого заместителя Председателя Правительства РФ.
- директивы по другим вопросам, относящимся к компетенции совета директоров, выдаются агентством (Министерством или Управлением делами Президента РФ) в порядке, установленном постановлением Правительства РФ от 03.12.2004 № 738, в случае поступления предложения председателя совета директоров.

Позиция акционера — Российской Федерации — в Обществах, включенных в специальный перечень, утверждаемый Правительством РФ, определяется решением Правительства РФ, Председателем Правительства РФ или по его поручению Первым заместителем Председателя Правительства РФ либо Заместителем Председателя Правительства РФ.

По сути, профессиональный поверенный — это внешний директор, представитель акционера, в данном случае государства. Его статус «поверенного» не отменяет фидуциарных обязанностей директора: действовать добросовестно и разумно в интересах всех акционеров, понимаемых как устойчивое повышение стоимости акционерного капитала в долгосрочной перспективе.

Во многих юрисдикциях судебные иски к директорам за нарушение фидуциарных обязанностей являются инструментом, защищающим акционеров от коррупции и недобросовестности директоров. Совершенствование механизмов ответственности директоров происходит и в России. В постановлении Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» предусмотрено, что «в случае недобросовестного или неразумного осуществления обязанностей¹ по выбору и контролю за действиями (бездействием) представителей, контрагентов по гражданско-правовым договорам, работников юридического лица директор отвечает перед юридическим лицом за причиненные в результате этого убытки. Не является основанием для отказа в удовлетворении требования о взыскании с директора убытков сам по себе тот

¹ Недобросовестность и неразумность действий (бездействия) директора предполагаются, в частности, в случаях, когда директор:

- действовал при наличии конфликта между его личными интересами (интересами аффилированных лиц директора) и интересами юридического лица, в том числе при наличии заинтересованности в совершении юридическим лицом сделки;
- знал или должен был знать о том, что совершенное им действие (бездействие) не отвечает интересам юридического лица;
- совершил сделку на заведомо невыгодных для юридического лица условиях. Заведомая невыгодность сделки определяется на момент ее совершения; если же невыгодность сделки наступила впоследствии, например, по причине неисполнения контрагентом своих обязательств, то директор отвечает за соответствующие убытки только если будет доказано, что сделка изначально заключалась с целью ее неисполнения;
- принял решение без учета известной ему информации или до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой для принятия решения информации, которые обычно предпринимаются при сходных обстоятельствах.

факт, что совершение сделки юридического лица, повлекшей для последнего негативные последствия, было одобрено решением коллегиальных органов юридического лица, а равно его учредителей (участников), поскольку директор несет самостоятельную обязанность действовать в интересах юридического лица... В то же время наряду с таким директором солидарную ответственность за причиненные этой сделкой убытки несут члены указанных коллегиальных органов... Участники юридического лица, голосовавшие за одобрение сделки, несут такую ответственность наряду с директором, если будет доказано, что они действовали заведомо в ущерб интересам юридического лица». Внедрение механизма судебной ответственности директоров будет способствовать трансформации советов директоров в реальные органы управления компаниями.

С практической точки зрения идеальный совет директоров состоит из независимых профессионалов, обладающих значительным опытом в различных аспектах работы компании. Это знание специфики отрасли, рынков, на которых работает компания, финансов и инвестиций, учета и аудита, управления человеческим капиталом, понимание корпоративного управления. В международной практике наиболее популярным кандидатом в члены совета директоров обычно является человек с опытом работы генеральным директором, так как он обладает большинством знаний и навыков, необходимых для члена совета директоров. На втором месте по популярности, как правило, финансовые эксперты, так как их наличие в совете необходимо для эффективной работы комитета по аудиту. Вместе с тем важнейшим ориентиром при формировании совета директоров является общий баланс знаний и навыков совета, его «коллективный разум», необходимый для эффективной работы, который в идеале должен включать все вышеописанные компетенции.

4. Роль председателя совета директоров

Ключевая фигура в совете директоров — его председатель, от энергии, опыта и такта которого зависят атмосфера работы и в конечном счете эффективность деятельности совета. После того как

на общем собрании акционеры избирают состав совета директоров, на первом заседании совета из числа его членов избирается председатель.

Роли председателя и генерального директора в компании принципиально различаются. Генеральный директор управляет компанией, а председатель совета — советом директоров. Эти функции требуют разных навыков и поведенческих моделей. Генеральный директор — это часто «производитель результатов» и администратор, а председатель — скорее генератор и интегратор. Поэтому не всегда хороший генеральный директор становится эффективным председателем. Часто сложности возникают, когда председателем совета директоров становится бывший генеральный директор данной компании.

Люди трудно вживаются в новые роли, и поэтому такой председатель начинает путать свои функции с обязанностями гендиректора. Перетягивание полномочий на себя, то есть конкуренция между председателем совета и генеральным директором, — ситуация, особенно характерная для компаний на растущих рынках. В условиях турбулентного развития, когда владельцы пытаются отойти от оперативного управления бизнесом и занимают позицию председателя совета, они продолжают активно вмешиваться в текущие дела компании, тем самым подрывая авторитет и присваивая себе полномочия гендиректора, что лишает того возможности отвечать за принимаемые решения.

Ключевые проблемы, встающие перед председателем: как управлять без административной власти, как выбрать приоритеты в условиях ограниченного времени, каким образом из звезд, входящих в совет директоров, создать созвездие, как достичь баланса между позициями организатора и участника производственного процесса, лидера и эксперта?

Председатель совета директоров играет несколько ролей. Во-первых, это роль «хозяина», призванного относиться к компании как своей собственности и строить организацию, которая будет процветать и через много лет после его ухода. Во-вторых, это роль «стратега», который интерпретирует картину мира и внешней среды компании, подсказывает и инициирует изменения, понимает процесс создания стоимости и определяет стратегию бизнеса.

В-третьих, это роль «наставника», который дает обратную связь генеральному директору и ключевым менеджерам, занимаясь их развитием и личностным ростом. Наконец, это роль фасилитатора, создающего продуктивную рабочую обстановку в совете, профессионально модерерирующего дискуссию и поощряющего директоров высказываться по существу обсуждаемых вопросов.

Важная задача председателя — планировать работу совета директоров: определять периодичность и продолжительность заседаний, устанавливать правила подготовки вопросов к ним, формировать повестку дня. Лучшая практика подготовки ее содержания включает координацию с председателями комитетов, рассылку проекта повестки другим членам совета директоров для ознакомления и получения замечаний, консультации с корпоративным секретарем по процедурным вопросам. Пункты повестки дня формируются в порядке их значимости, чтобы на обсуждение наиболее важных вопросов у членов совета хватило времени и сил.

В процессе заседания председатель играет роль модератора, давая всем высказаться, следя за регламентом и управляя процессом обсуждения. Важно, что он подводит итог дискуссии, четко формулируя выводы для постановки вопросов на голосование и записи в протокол. При этом заседание не должно превращаться в «бенефис одного актера».

Искусство председателя заключается в создании атмосферы конструктивного, доброжелательного диалога, поощрения открытого высказывания каждым директором своего мнения. Это достигается при условии, если председатель поддерживает контакт с членами совета директоров и проводит с ними предварительные беседы для выяснения их позиции, чтобы снять ненужное напряжение или недопонимание и провести заседание, не отвлекаясь на управление непредвиденными или неадекватными ситуациями.

Председатель совета директоров должен быть примером пунктуальности, собранности и требовательности к себе. От его отношения к своим обязанностям во многом зависит отношение к работе других членов совета.

Функционально в совете директоров председатель часто возглавляет комитет по кадрам (назначениям), который создает систему планирования преемственности членов совета и ключевых

менеджеров. В российских компаниях этот комитет часто совмещается с комитетом по вознаграждениям и называется комитетом совета директоров по кадрам и вознаграждениям. Лучшая практика говорит о том, что председатель не должен возглавлять комитеты совета директоров по аудиту и по вознаграждениям, поскольку это слишком утяжеляет его позицию, тем самым нарушая систему сдержек и противовесов в совете директоров.

Важная задача председателя — инициировать и организовывать ежегодную оценку работы совета директоров, а также интерпретировать результаты, чтобы показать акционерам, что реально сделал совет директоров за истекший год, и расставить приоритеты на следующий период.

5. Планирование и процедуры работы совета директоров

Рекомендуется, чтобы Общество уведомляло всех избранных в состав совета директоров членов об их избрании не позднее чем через пять рабочих дней после проведения соответствующего собрания акционеров.

Первое заседание совета должно проводиться не позднее чем через месяц после избрания нового состава совета директоров. На этом заседании избранные директора (комитет по назначениям) предлагают кандидатуру председателя совета директоров, происходит назначение/подтверждение полномочий корпоративного секретаря (руководителя аппарата совета директоров), создание структуры совета, то есть формирование комитетов, избрание их председателей и членов. На первом же заседании определяются приоритеты в рассмотрении вопросов и составляется план заседаний.

Рекомендуется проводить ознакомительные встречи менеджмента Общества с вновь избранными членами совета директоров в течение одного месяца после их избрания. Также рекомендуется проводить процедуру «введения в должность» для новых внешних

членов совета директоров. Такая процедура способствует тому, что эти члены совета максимально быстро включаются в продуктивную работу совета директоров и комитетов, концентрируясь на приоритетных задачах компании. Процедура введения в должность может предусматривать две основные фазы.

Первая фаза — обсуждение с председателем и членами совета директоров приоритетов деятельности компании и работы ее совета директоров, знакомство (при участии корпоративного секретаря) с внутренними корпоративными документами¹ и процедурами, ключевой информацией о деятельности компании, в том числе:

- отраслевой обзор;
- стратегия, бизнес-риски;
- финансовое положение;
- ключевые сотрудники;
- основные проекты, и пр.

Вторая фаза может предусматривать самостоятельную работу члена совета директоров или работу в составе комитета над одной из приоритетных для совета задач и обсуждение результатов с председателем и членами совета.

Планирование работы совета директоров осуществляется его председателем при поддержке корпоративного секретаря (руководителя аппарата совета директоров).

В плане важно установить периодичность и количество заседаний, предусмотреть регулярно выносимые на повестку дня вопросы (анализ финансовой отчетности, рассмотрение сделок с заинтересованностью), а также вопросы, разнесенные по времени на весь планируемый годовой период (ключевые показатели эффективности и мотивация менеджмента, вознаграждение членов совета директоров, планирование преемственности ключевых менеджеров и членов совета и др.).

Важным моментом в работе совета директоров является проведение сессий для выработки основных стратегических направлений

¹ Прежде всего, с уставом, положением о совете директоров и положениями о комитетах совета директоров.

развития компаний. К планированию приступают исходя из понимания потребностей клиентов в продукции или услугах компании, анализа рынков и конкурентной среды, а затем проходят по всему спектру решений, начиная с анализа линейки продукции (услуг) и заканчивая производственной программой, внедрением инноваций, а также изучением состояния трудовых ресурсов и системы мотивации менеджмента.

В целом работа совета директоров должна фокусироваться на важнейших вопросах совершенствования бизнеса. К ним относятся: стратегия компании, выстраивание контроля за работой менеджмента и его развитие, а также оказание ему помощи в решении задач, которые выходят за рамки типовых.

Организация работы совета директоров подразумевает, что предварительно вопросы выносятся на углубленное обсуждение в профильном комитете, который вырабатывает рекомендации совету директоров, помогающие сложить профессиональное суждение.

Процедура работы совета директоров предполагает, что за две недели (минимум за 10 дней) до заседания корпоративный секретарь рассылает уведомления директорам вместе с повесткой, бюллетенями для голосования и необходимой информацией. Затем он собирает письменные мнения директоров (при необходимости) и передает их председателю.

Заседание совета директоров является легитимным, если имеется кворум, который определяется уставом компании, однако он не может составлять менее половины от избранного числа директоров. Внутренние документы компании иногда предусматривают более жесткие требования к определению кворума при голосовании по отдельным вопросам.

Полное, адекватное и своевременное предоставление информации — важнейшее условие для выполнения советом директоров своей роли. Типичные проблемы: совет получает неполную или некачественную информацию, либо перегружен ею, либо она предоставляется в последний момент. В результате директора тратят больше времени на понимание ситуации, чем на ее обсуждение, тратят время и силы впустую, а в итоге принимают неоптимальные решения. Чтобы заседания совета директоров проходили

эффективно, он должен утвердить основные предоставляемые менеджментом показатели и перечень необходимой информации, а корпоративный секретарь — разработать ее формат и обеспечить своевременность предоставления.

Заседания совета директоров могут проходить в форме совместного присутствия или в форме заочного голосования. Считается правильным проводить от четырех до десяти очных заседаний совета директоров в зависимости от специфики и стадии развития компании. Заседание считается очным, если члены совета директоров на них присутствуют, а также участвуют в совещании в режиме телеконференции, через телефонную или иные виды связи или же отсутствуют, но представили свое письменное мнение (если такое предусмотрено уставом или внутренними документами компании).

В соответствии с лучшей практикой уставом должно быть предусмотрено и заочное голосование, формальную процедуру которого компании необходимо разработать. Кроме того, важно предоставлять директорам достаточно времени на заочное голосование.

В российских компаниях, особенно крупных холдингах с участием государства, из-за концентрации собственности заочные голосования происходят довольно часто — иногда по несколько раз в неделю — по причине того, что по законодательству приходится проводить через совет директоров все сделки с заинтересованностью (например, между управляющей компанией холдинга и дочерними компаниями).

В отношении оформления протокола заседаний совета директоров лучшая практика рекомендует: он должен отражать то, что было решено, а не то, что было сказано. Тем не менее в него заносится особое мнение директора, голосовавшего против или воздержавшегося при голосовании. Протокол должен подписываться председателем и корпоративным секретарем и быть разослан членам совета директоров в разумные сроки, предусмотренные внутренними документами компании, но не позднее даты следующего заседания совета директоров. Если член совета директоров не согласен с формулировками протокола (например, некорректно отражена его позиция по тому или иному вопросу), он вправе предложить скорректированную формулировку и направить корпоративному секретарю и председателю совета директоров. Вместе

с протоколом должны храниться следующие документы: бюллетени для голосования и письменные мнения директоров, которые не смогли принять участие в заседании.

6. Порядок принятия решений

Немаловажное значение для эффективной деятельности совета директоров и принятия сбалансированных решений в интересах всех акционеров Общества имеет порядок принятия советом директоров решений. В российской и международной практике принято несколько режимов принятия решений (в зависимости от значимости каждой категории решений): решения, принимающиеся простым большинством голосов членов совета директоров, решения, принимаемые квалифицированным большинством, и решения, принимаемые единогласным решением совета директоров. Решения совета директоров принимаются большинством голосов членов совета директоров, принимающих участие в заседании, если Законом об АО, уставом Общества или его внутренним документом не предусмотрено большее число голосов, необходимое для принятия решения¹.

При этом квалифицированным большинством (в $\frac{3}{4}$ голосов) принимаются решения по следующим вопросам:

- приостановление полномочий генерального директора и управляющего (управляющей организации) по какой-либо причине²;
- образование временного единоличного исполнительного органа Общества (генерального директора);
- проведение внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса об образовании нового исполнительного

¹ Закон об АО. П. 3 ст. 68.

² Если образование исполнительных органов отнесено к компетенции общего собрания акционеров и если устав предоставляет совету директоров право утверждать такое решение.