Эффективное корпоративное управление улучшает репутацию и повышает конкурентоспособность компании, облегчает доступ на рынки капиталов и, таким образом, помогает развивать финансовые рынки и стимулировать экономический рост. Исходя из всего этого, Международная финансовая корпорация и Министерство торговли США объединили свои усилия с целью предоставить российским менеджерам, членам советов директоров и акционерам практическое пособие, помогающее внедрить надлежащую практику корпоративного управления – Пособие по корпоративному управлению в России. Пособие основано на основных положениях законодательства и иных нормативных актов, регулирующих деятельность открытых акционерных обществ. Оно следует рекомендациям Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ и базируется на признанных глобальной практикой принципах надлежащего корпоративного управления.

"Корпоративное управление жизненно важно для любой экономики, и правительство должно играть важную роль в создании условий для реформ, однако вся основная работа по реализации реформ корпоративного управления на практике ложится на плечи самих компаний. Именно в этом подготовленное МФК Пособие по корпоративному управлению может оказать компаниям неоценимую помощь. Оно представляет собой исчерпывающее руководство для директоров, менеджеров и консультантов по повышению качества корпоративного управления. Как акционеры, так и иные заинтересованные стороны должны быть признательны МФК за то, что каждый совет директоров теперь может иметь доступ к собранию практичных и профессиональных рекомендаций".

Энн Симпсон, менеджер,
Международный форум по корпоративному управлению

"Реформа корпоративного управления в России — это продолжение тех изменений, которые происходят в стране в целом. Все вместе эти изменения создают новую среду, новые правила взаимоотношений не только участников рынка с регуляторами, но и взаимоотношений между акционерами, акционерами и менеджментом и т.д... Представители бизнес-сообщества постепенно осознают, что реформа корпоративного управления нужна им самим, и компании работают над повышением качества корпоративного управления..."

Рубен К. Варданян, Президент группы компаний "Тройка Диалог",
Председатель совета директоров ОАО "Росгосстрах",
руководитель Комитета РСПП по корпоративному управлению.

"Эффективное корпоративное управление является ключевым фактором, обеспечивающим финансовую прозрачность компаний и подотчетность руководителей, а это необходимые условия достижения успеха в мировой экономике. Мы приветствуем инициативу, проявленную Министерством торговли США и Международной финансовой корпорацией Всемирного банка в подготовке публикации Пособия по корпоративному управлению в России".

Эндрю Б. Сомерс, Президент Американской торговой палаты в России

Все вопросы по корпоративному управлению направляйте в адрес Проекта МФК «Корпоративное управление в России»
CGPRussia@ifc.org

Электронная версия Пособия представлена на веб-сайтах МФК
www.ifc.org/rcgp
и Министерства Торговли США
www.mac.doc.gov/ggp

IFC
INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION
A Member of the World Bank Group

Пособие по КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

II Часть II Совет директоров и исполнительные органы общества

Подготовлено и опубликовано
Международной финансовой корпорацией
и Министерством торговли США

В сотрудничестве с Государственным секретариатом Швейцарии по экономике (seco) и Агентством международного бизнеса и сотрудничества (EVD)

EVD international business and cooperation
Ministry of Economic Affairs

Государственный Секретариат Швейцарии по Экономике
Secrétariat d'Etat à l'économie
State Secretariat for Economic Affairs
seco

Пособие по КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Часть II

Совет директоров и исполнительные органы общества

Подготовлено и опубликовано
Международной финансовой корпорацией
и Министерством торговли США

В сотрудничестве с Государственным секретариатом Швейцарии
по экономике (seco) и Агентством международного бизнеса
и сотрудничества (EVD)

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 1 23.09.2004 13:22:24

УДК 334.754
ББК 65.290
П61

П61 **Пособие** по корпоративному управлению: В 6 т. — М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.

Т. 2: Часть II. Совет директоров и исполнительные органы общества. — 2004 г. — 141 с.

ISBN 5-9614-0086-7

Настоящее Пособие представляет собой первое в России руководство, охватывающее все аспекты отечественной практики корпоративного управления. В него включены примеры внедрения стандартов корпоративного управления, руководство по выполнению директорами и менеджерами своих обязанностей в сфере управления компаниями, описание порядка работы органов управления, а также даны ссылки на российский Кодекс корпоративного поведения и признанные международной практикой принципы корпоративного управления.

Пособие ориентировано на директоров, менеджеров высшего звена и акционеров российских компаний, стремящихся усовершенствовать систему корпоративного управления. Оно будет полезным и для государственных служащих, юристов, судей, студентов, преподавателей вузов и других заинтересованных лиц.

Во второй части анализируются деятельность совета директоров как лидера системы корпоративного управления, роль исполнительных органов и корпоративного секретаря.

УДК 334.754
ББК 65.290

Все права защищены. Полное или частичное воспроизведение настоящего издания, а также хранение в поисковой системе и передача в какой бы то ни было форме или с помощью каких бы то ни было средств (электронных, механических, копировальных, записывающих или иных), осуществляемые в коммерческих целях, не допускаются без предварительного разрешения Международной финансовой корпорации.

© Международная финансовая корпорация (International Finance Corporation), член Группы Всемирного банка, 2004
2121 Pennsylvania Ave. NW, Washington, DC 20433, United States of America

ISBN 5-9614- 0086-7

© «Альпина Бизнес Букс», оформление, 2004

Глава 4

Совет **директоров**

Содержание

A. Полномочия совета директоров 12

1. В каких случаях должен создаваться совет директоров 12
2. Компетенция совета директоров: общая характеристика 13
3. Полномочия совета директоров в сфере общего руководства деятельностью общества 14
4. Полномочия совета директоров, связанные с правами акционеров 24
5. Полномочия совета директоров, связанные с управлением активами и уставным капиталом 26
6. Полномочия совета директоров, связанные с раскрытием информации и обеспечением прозрачности 26

B. Избрание членов совета директоров и прекращение их полномочий 28

1. Избрание членов совета директоров и срок их полномочий 28
2. Выдвижение кандидатов 29
3. Информация о кандидатах 30
4. Избрание членов совета директоров 31
5. Избрание членов совета директоров в случае, когда их количество становится менее количества, составляющего кворум 35
6. Прекращение полномочий членов совета директоров 35

C. Состав совета директоров 36

1. Количественный состав совета директоров 36
2. Кто может стать членом совета директоров 37
3. Квалификация членов совета директоров 38
4. Категории членов совета директоров 41

D. Структура совета директоров и его комитеты 50

1. Председатель совета директоров 50
2. Комитеты совета директоров 52
3. Председатель комитета совета директоров 58

E. Порядок работы совета директоров 58

1. Председатель совета директоров и заседания совета директоров 58

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 4 23.09.2004 13:22:36

2. Заседания совета директоров 59
3. Первое заседание совета директоров 61
4. График проведения заседаний совета директоров 61
5. Кто имеет право требовать созыва заседания совета директоров 63
6. Уведомление членов совета директоров о заседании совета директоров 63
7. Кворум на заседаниях совета директоров 64
8. Порядок участия членов совета директоров в его заседаниях 65
9. Учет письменных мнений 66
10. Решения совета директоров 67
11. Протокол заседания совета директоров 68
12. Корпоративный секретарь и заседания совета директоров 70

F. Обязанности и ответственность членов совета директоров *70*

1. Обязанность проявлять заботливость 72
2. Обязанность соблюдать лояльность 73
3. Доступ членов совета директоров к информации 77
4. Ответственность членов совета директоров 77
5. В каких случаях члены совета директоров освобождаются от ответственности 78
6. Кто имеет право обратиться в суд с иском к членам совета директоров, причинившим обществу убытки 79
7. Протоколы заседаний совета директоров и ответственность членов совета директоров 79
8. Защита членов совета директоров от ответственности 80

G. Оценка деятельности совета директоров и его членов; обучение членов совета директоров *81*

1. Оценка советом директоров собственной работы 81

H. Вознаграждение, выплачиваемое членам совета директоров *83*

I. Перечень вопросов для проверки эффективности совета директоров *87*

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 5 23.09.2004 13:22:36

Контрольный список вопросов для председателя совета директоров

Полномочия совета директоров

✓ Занимает ли защита интересов акционерного общества и его акционеров существенное место в работе совета директоров? Все ли члены совета директоров понимают функции и приоритетные задачи совета директоров? Обладает ли совет директоров достаточными полномочиями, зафиксированными в уставе? Были ли такие полномочия надлежащим образом разъяснены членам совета директоров? Реализует ли совет директоров свои полномочия на практике?

✓ Какова роль совета директоров в системе корпоративного управления, организации общих собраний акционеров, обеспечении сохранности имущества общества, разрешении конфликтов и осуществлении надзора за системой внутреннего контроля и управления рисками? Насколько эффективна стратегия совета директоров по руководству обществом? Есть ли у совета директоров эффективные инструменты для осуществления надлежащего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества? Есть ли у совета директоров план назначения преемников, в частности преемника генерального директора?

✓ Отличается ли компетенция совета директоров от компетенции исполнительных органов — как по документам, так и на практике?

Избрание членов совета директоров

✓ Кто выдвигает кандидатов в члены совета директоров? Предоставляется ли акционерам достаточная информация о кандидатах? Как влияет совет директоров на процесс выдвижения кандидатов?

✓ Обеспечивает ли совет директоров понимание акционерами механизма кумулятивного голосования?

Состав совета директоров

✓ Выработал ли совет директоров политику, касающуюся его количественного и качественного состава, набора необходимых навыков и знаний его членов и прочих соответствующих качеств? Сформулирована ли такая политика и реализуется ли она?

✓ Соответствует ли состав совета директоров (с точки зрения компетентности его членов и наличия у них знаний в различных сферах де-

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 6 23.09.2004 13:22:37

ятельности общества) требованиям, связанным с выполнением функций по контролю за деятельностью менеджеров и по одобрению стратегии развития общества?

- ✓ Насколько эффективно члены совета директоров работают как команда?
- ✓ Есть ли в совете независимые директора? Составляют ли неисполнительные директора большинство в составе совета директоров (в обществе, имеющем коллегиальный исполнительный орган, — большинство в $^3/_4$ членов совета директоров)?
- ✓ Насколько эффективно работают председатель совета директоров и председатели комитетов?
- ✓ Соответствует ли количественный состав совета директоров потребностям общества? Достаточно ли число директоров для создания комитетов совета директоров?

Структура совета директоров и его комитеты

- ✓ Есть ли в совете директоров комитеты по аудиту, кадрам и вознаграждениям? Каковы издержки и преимущества, связанные с указанными и иными комитетами совета директоров? Есть ли в составе совета директоров достаточное число независимых (или, по меньшей мере, неисполнительных) директоров, которые могут возглавить такие комитеты и участвовать в их работе? Достаточно ли у комитетов совета директоров ресурсов (кадровых и финансовых), позволяющих им надлежащим образом выполнять свои функции?
- ✓ Насколько хорошо члены совета директоров, не входящие в его комитеты, информированы о вопросах, обсуждаемых в таких комитетах? Позволяет ли информация, подготавливаемая для совета директоров его комитетами, эффективно принимать решения?
- ✓ Обладают ли члены комитета по аудиту достаточными знаниями по финансовым вопросам? Получают ли они информацию о финансово-хозяйственной деятельности общества от ревизионной комиссии, аудитора общества, службы внутреннего аудита и исполнительных органов общества?

Порядок работы совета директоров

- ✓ Определены ли советом директоров ключевые вопросы, которыми необходимо заниматься регулярно, а также соответствующие приоритеты и график рассмотрения таких ключевых вопросов? Определил ли совет директоров, какая информация необходима ему для надлежащего анализа таких ключевых вопросов?

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 7 23.09.2004 13:22:37

- ✓ Принимает ли председатель совета директоров активное участие в организации работы совета директоров? Проводятся ли заседания совета директоров регулярно и в соответствии с графиком?
- ✓ Существуют ли процедуры, которые обеспечивают должную подготовку и проведение заседаний совета директоров, например заблаговременное уведомление членов совета директоров о повестке дня, предварительная рассылка материалов и документов, надлежащее определение кворума, заочное голосование и ведение протоколов заседаний? Насколько эффективны заседания совета директоров?
- ✓ Является ли информация, предоставляемая членам совета директоров, четкой, целенаправленной и относящейся к делу и позволяет ли она эффективно принимать решения? Обращается ли внимание членов совета директоров на ключевые вопросы и риски? Есть ли приложения к материалам для членов совета директоров, в которых приводились бы более подробные сведения по соответствующим вопросам?
- ✓ Каким образом совет директоров обеспечивает осуществление надлежащего контроля за деятельностью исполнительных органов? Получает ли он периодические отчеты и свежую информацию от исполнительных органов? Приглашает ли совет директоров членов исполнительных органов на свои заседания, чтобы получить от них информацию по ключевым вопросам? Насколько хорошо совет директоров взаимодействует с руководителями высшего звена, в том числе с генеральным директором? Предоставляет ли им совет директоров разумные рекомендации и четкие указания? Ставит ли он достаточно сложные задачи перед менеджерами общества? Каким образом он обеспечивает равновесие между функциями контроля и текущего управления на микроуровне?

Обязанности и ответственность совета директоров

- ✓ Осознают ли члены совета директоров свою обязанность действовать разумно, добросовестно и в интересах общества и его акционеров? Готовятся ли члены совета директоров к заседаниям надлежащим образом? Учитывает ли в достаточной мере совет директоров интересы других заинтересованных лиц?
- ✓ Есть ли у общества договоры с членами совета директоров? Закреплены ли в таких договорах обязанности и ответственность членов

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 8 23.09.2004 13:22:37

совета директоров? Застрахована ли ответственность членов совета директоров?

Оценка советом директоров своей работы и повышение квалификации членов совета

✓ Проводит ли совет директоров ежегодную оценку своей работы? Разработал ли совет директоров систему показателей для целей оценки результатов своей работы? Можно ли доверять такой оценке и доводятся ли ее результаты до сведения акционеров?

✓ Проводится ли регулярное обучение членов совета директоров по вопросам корпоративного управления и иным вопросам? Все ли члены совета директоров посещают такие мероприятия? Проводит ли общество инструктаж для новых членов совета директоров, чтобы ознакомить их со стратегией и деятельностью общества?

Вознаграждение членов совета директоров

✓ Является ли вознаграждение, выплачиваемое членам совета директоров, конкурентоспособным? Всем ли неисполнительным директорам выплачивается одинаковое вознаграждение? Стимулирует ли выплачиваемое вознаграждение членов совета директоров принимать на себя дополнительные обязанности, в частности выполнять работу председателя комитета?

✓ Представляет ли вознаграждение, выплачиваемое члену совета директоров, угрозу для его независимости? Составляет ли общая сумма вознаграждения значительную часть общего годового дохода независимого директора?

✓ Пересматривает ли совет директоров и его комитет по кадрам и вознаграждениям размер вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров? Раскрывается ли информация о размере вознаграждения, выплачиваемого каждому члену совета директоров по отдельности?

✓ Принята ли в обществе политика, в соответствии с которой предоставление займов членам его совета директоров запрещается?

✓ Является ли размер вознаграждения единым для исполнительных и неисполнительных членов совета директоров? Есть ли у общества политика, согласно которой исполнительные члены совета директоров не получают дополнительного вознаграждения за свою работу в совете директоров в дополнение к тому, что они получают за свою работу в исполнительных органах общества?

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 9 23.09.2004 13:22:37

Без эффективного, высокопрофессионального и независимого совета директоров невозможно обеспечить надлежащий уровень корпоративного управления[1]. Совет директоров действует в интересах общества. Он определяет стратегию развития общества, защищает права акционеров и осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов и финансово-хозяйственной деятельностью общества[2].

Хотя совет директоров не может заменить собой одаренных и высокопрофессиональных менеджеров или изменить экономические условия деятельности общества, он может влиять на результаты такой деятельности посредством контроля над исполнительными органами. Работа совета директоров может оставаться совершенно незамеченной в благоприятной экономической ситуации, когда цены акций растут и в целом дела идут хорошо. Напротив, когда ситуация становится неблагоприятной, совет директоров оказывается в центре всеобщего внимания и его важность становится очевидной.

Мини-исследование 1. Безусловно, крах американской компании Enron привлек внимание общественности и государства к деятельности советов директоров и вопросам корпоративного управления. В нижеприведенном примере представлены некоторые недостатки деятельности совета директоров этой компании, способствовавшие ее краху, потере многих тысяч рабочих мест и пенсионных отчислений и, в конечном счете, обусловившие утрату доверия к финансовым рынкам США. 7 мая 2002 г. в Сенате США были сделаны следующие выводы относительно роли совета директоров в крахе и банкротстве компании Enron[3].

- **Невыполнение фидуциарных обязанностей.** Совет директоров не смог защитить акционеров корпорации и способствовал краху седьмой по величине американской публичной компании.

[1] Наблюдательный совет в двухуровневой системе соответствует совету директоров в одноуровневой системе. Хотя российское законодательство об акционерных обществах допускает существование и одноуровневой, и двухуровневой системы советов (в дополнение к гибридной модели, которая сочетает элементы и той и другой системы), в нем не проводится разграничения между наблюдательным советом и советом директоров. В тексте настоящего Пособия используется термин «совет директоров».

► *Более подробно различные модели советов описываются в разделе B.2 главы 2 части I.*

[2] См. главу 3 Кодекса ФКЦБ.

[3] См.: 107th Congress, 2nd Session, Report by the Permanent Subcommittee on Investigations, The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse, July 8, 2002. См. также: http://www.senate.gov/~gov_affairs/070902enronboardreport.pdf.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 10 23.09.2004 13:22:37

- **Отсутствие независимости.** Финансовые связи между компанией и отдельными членами совета директоров нанесли ущерб независимости совета директоров.
- **Конфликты интересов.** Несмотря на наличие явных конфликтов интересов, совет директоров утвердил беспрецедентную договоренность, позволившую главному финансовому директору компании создавать специальные фонды прямых инвестиций и управлять ими. Эти фонды проводили операции с компанией, обогащаясь за ее счет.
- **Чрезмерное вознаграждение.** Совет директоров утвердил непомерно высокое вознаграждение для менеджеров компании и не осуществлял мониторинга за общим оттоком денежных средств, обусловленным выплатой в 2000 г. годовых премий и вознаграждения по итогам работы подразделений компании, а также не контролировал и не приостановил действие персональных кредитных линий, размер которых составлял несколько миллионов долларов и которые финансировались за счет компании.
- **Чрезвычайно рискованная учетная политика.** Совет директоров сознательно позволил применять чрезвычайно рискованные методы бухгалтерского учета.
- **Существенные внебалансовые операции, информация о которых не раскрывалась.** Совет директоров сознательно позволял компании совершать многомиллиардные (в долларовом выражении) внебалансовые операции, чтобы создать видимость лучшего — по сравнению с фактическим — финансового положения компании. Кроме того, совет директоров не обеспечил надлежащего публичного раскрытия информации о существенных внебалансовых обязательствах, которые также способствовали краху компании.

Правовой режим деятельности совета директоров определяется рядом обязательных требований, но при этом отличается значительной гибкостью, что позволяет приспосабливать внутреннюю организацию компаний к их потребностям и существующим реалиям.

В настоящей главе описываются полномочия совета директоров, порядок избрания членов совета директоров и прекращения их полномочий, состав совета директоров, его структура, порядок работы, обязанности и ответственность, оценка его деятельности, а также порядок определения и выпла-

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 11 23.09.2004 13:22:37

ты вознаграждения членам совета директоров. Кроме того, описываются принципы и стандарты корпоративного управления, предусмотренные Кодексом ФКЦБ и наилучшей практикой.

А. Компетенция совета директоров

1. В каких случаях должен создаваться совет директоров

В обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций 50 и более должен быть создан совет директоров[4]. Общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее 50 могут данный орган не создавать.

Надлежащая практика. Совет директоров может быть полезен, даже если в обществе насчитывается меньше 50 акционеров, в особенности когда такой совет выполняет консультативные функции. Наблюдательные органы такого рода нередко называют «консультативными советами», и они могут служить для генерального директора и менеджеров общества дополнительным источником опыта и рекомендаций по руководству обществом.

Если в обществе с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее 50 нет совета директоров, то[5]:

- в уставе должно содержаться указание о лице или органе общества, к компетенции которого относится решение вопроса о проведении общего собрания акционеров и об утверждении его повестки дня; и
- общее собрание акционеров имеет право принимать решения по всем вопросам, которые относятся к компетенции совета директоров по закону.

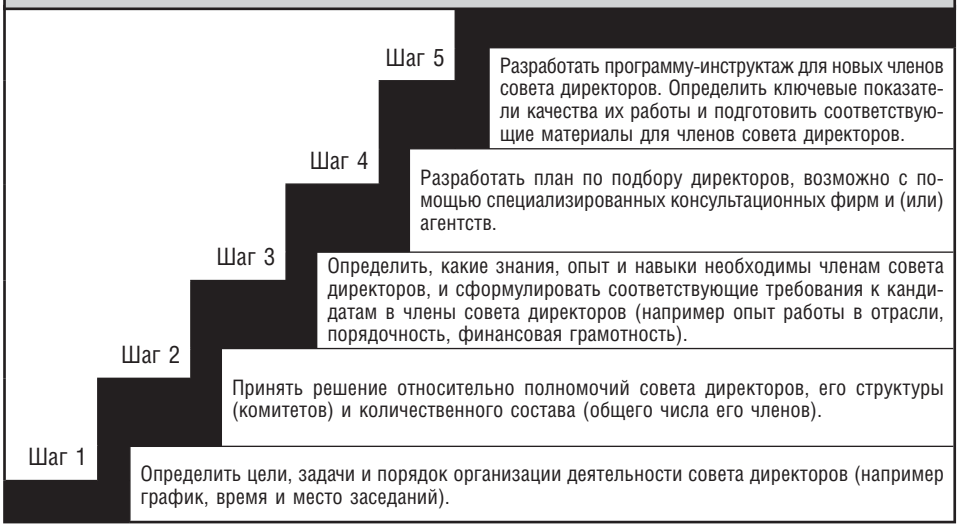
Целесообразно, чтобы общество, желающее создать совет директоров, предприняло следующие шаги, как показано на схеме 1.

[4] См. пункт 1 статьи 64 Закона об АО.

[5] См. там же, абзац 2.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 12 23.09.2004 13:22:37

Схема 1. Порядок внесения изменений в устав



Источник: МФК, март 2004 г.

2. Полномочия совета директоров: общая характеристика

Закон об АО определяет компетенцию совета директоров[6]. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, отвечает за стратегическое руководство, контроль за менеджерами и за принятие решений по вопросам, не отнесенным к компетенции общего собрания акционеров. В сущности, роль совета директоров состоит в том, чтобы осуществлять общее руководство, а не повседневное управление. В некоторых случаях определенные полномочия общего собрания акционеров могут быть переданы уставом совету директоров. Устав также может предусматривать наличие у совета директоров дополнительных полномочий[7].

Надлежащая практика. Если устав предусматривает отнесение дополнительных вопросов к компетенции совета директоров, то эти вопросы должны быть определены таким образом, чтобы исключить неясность в

[6] См. статью 65 Закона об АО.

[7] См. подпункт 18 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 13 23.09.2004 13:22:37

разграничении компетенции общего собрания акционеров, совета директоров, генерального директора и (или) правления[8].

Вопросы, отнесенные к компетенции совета директоров, не могут быть переданы на решение генеральному директору или правлению[9].

К компетенции совета директоров относятся следующие вопросы (как показано на схеме 2):

- общее руководство деятельностью общества, а также назначение (если это предусмотрено уставом) генерального директора и образование коллегиального исполнительного органа общества и контроль за их деятельностью;
- подготовка и проведение общих собраний акционеров;
- одобрение ряда операций с уставным капиталом и имуществом общества;
- раскрытие информации и прозрачность;
- другие вопросы, предусмотренные Законом об АО и уставом общества.

3. Полномочия совета директоров в сфере общего руководства деятельностью общества

Совет директоров играет важную роль в сфере общего руководства деятельностью и во внутренней организации общества. При этом совет директоров наделен следующими полномочиями:

а) Определение приоритетных направлений деятельности общества и осуществление стратегического руководства

К компетенции совета директоров относится определение приоритетных направлений и стратегии деятельности общества[10].

---

[8] См. пункт 1.5 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[9] См. пункт 2 статьи 65 Закона об АО.

[10] См. подпункт 1 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 14 23.09.2004 13:22:38

Схема 2. Полномочия совета директоров в соответствии с Законом об АО и Кодексом ФКЦБ

Общее руководство
- Определяет приоритетные направления деятельности общества
- Образует исполнительные органы общества
- Досрочно прекращает полномочия исполнительных органов общества
- Назначает генерального директора
- Приостанавливает полномочия генерального директора, избранного общим собранием и назначает лицо, временно исполняющее обязанности генерального директора
- Приостанавливает полномочия управляющего (управляющей организации) и назначает временный единоличный исполнительный орган
- Назначает временный коллегиальный исполнительный орган
- Создает филиалы и открывает представительства
- Определяет размер вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов
- Осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов и запрашивает протоколы их заседаний
- Разрешает менеджерам занимать должности в органах управления других юридических лиц
- Наделяет других лиц, помимо председателя совета директоров, полномочиями на подписание договоров
- Назначает корпоративного секретаря и прекращает его полномочия
- Утверждает внутренние документы общества

Раскрытие информации и прозрачность
- Обращается к ревизионной комиссии с просьбой о проведении внеочередной проверки
- Рекомендует общему собранию акционеров размер вознаграждения, выплачиваемого членам ревизионной комиссии
- Рекомендует общему собранию акционеров размер вознаграждения аудитора
- В предварительном порядке утверждает годовой отчет общества
- Определяет перечень дополнительных документов, которые должно хранить общество
- Создает механизмы управления рисками

Уставный капитал и имущество
- Принимает решения об увеличении уставного капитала
- Принимает решения о выпуске и размещении конвертируемых и неконвертируемых облигаций
- Определяет рыночную стоимость имущества, цену размещения и выкупа акций и иных ценных бумаг
- Принимает решение о приобретении размещенных обществом акций
- Утверждает регистратора общества
- Принимает решение об использовании резервного и иных фондов общества

Права акционеров

Общее собрание акционеров
- Созывает общие собрания акционеров
- Рассматривает поступившие предложения по внесению вопросов в повестку дня
- Представляет свои предложения по вопросам повестки дня
- Утверждает повестку дня общего собрания акционеров
- Созывает внеочередные собрания

Дивиденды
- Рекомендует общему собранию акционеров размер дивидендов и порядок их выплаты

Сделки и урегулирование конфликтов
- Утверждает крупные сделки
- Утверждает сделки с заинтересованностью
- Разрешает корпоративные конфликты

Источник: МФК, март 2004 г.

Надлежащая практика. Совет директоров должен[11]:
- определять стратегию развития общества;
- ежегодно утверждать финансово-хозяйственный план;
- утверждать процедуры внутреннего контроля.

[11] См. пункты 3.1 и 7.1 главы 1 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 15 23.09.2004 13:22:38

Совет директоров определяет приоритетные направления деятельности общества с учетом рыночной ситуации, финансового состояния общества и других факторов[12]. Стратегические планы и бизнес-планы общества должны пересматриваться и оцениваться с точки зрения их реалистичности не реже одного раза в год. Такая оценка также должна охватывать планы выпуска продукции, маркетинговой деятельности и инвестиций. Наконец, совет директоров должен утверждать единый документ, содержащий запланированные на следующий год финансово-экономические показатели.

Принципы надлежащего корпоративного управления предполагают следующее:

- генеральный директор и правление должны согласовывать с советом директоров совершение сделок, не соответствующих финансово-хозяйственному плану (нестандартных сделок)[13];
- обществу следует определить во внутренних документах подробную процедуру, в соответствии с которой генеральный директор и правление будут согласовывать совершение операций, которые выходят за рамки финансово-хозяйственного плана[14];
- совет директоров должен быть наделен правом запретить генеральному директору и правлению совершение любых нестандартных операций, причем такой запрет должен быть мотивирован[15].

Совет директоров не участвует в повседневном управлении обществом, поскольку за это отвечают исполнительные органы.

Корпоративная практика в России. Согласно результатам проведенного по заказу МФК исследования, как показано на схеме 3[16], наиболее типичными функциями, выполняемыми советами директоров, являются: избрание председателя совета директоров и прекращение его полномочий (79% респондентов), утверждение крупных сделок (71% респонден-

[12] См. пункт 1.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[13] См. пункт 1.2 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[14] См. пункт 1.2 главы 4 и пункт 2.2.3 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[15] См. пункт 2.2.3 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[16] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 25, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 16 23.09.2004 13:22:38

тов), утверждение оперативных планов работы (62% респондентов) и годовых бюджетов (53% респондентов). Кроме того, советы директоров обычно назначают и смещают с должностей председателя коллегиального исполнительного органа (генерального директора), руководителей высшего звена и правления. Тем не менее в четверти опрошенных компаний советы директоров принимают решения об утверждении аудитора, а в 18% компаний они избирают и смещают с должности своих собственных членов (в соответствии с российским законодательством данные полномочия закреплены за общим собранием акционеров[17]). Общества, которые нарушают правила, касающиеся утверждения аудиторов, обычно нарушают и правила, касающиеся назначения и досрочного прекращения полномочий членов совета директоров.

Схема 3. Функции, выполняемые советом директоров (СД) в российских акционерных обществах

Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

[17] См. подпункты 4 и 10 пункта 1 статьи 48 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 17 23.09.2004 13:22:38

b) Образование исполнительных органов

Совет директоров вправе образовать исполнительные органы общества, при условии, что устав относит принятие решения по этому вопросу к компетенции совета директоров[18]. Если в уставе ничего не сказано об этом, то согласно Закону об АО данный вопрос относится к компетенции общего собрания акционеров.

c) Прекращение полномочий исполнительных органов

Полномочия по образованию исполнительных органов предполагают также полномочия по досрочному прекращению полномочий таких органов[19]. Совет директоров не вправе досрочно прекратить полномочия исполнительных органов, если образование таких исполнительных органов отнесено к компетенции общего собрания акционеров.

d) Приостановление полномочий исполнительных органов

Если вопрос об образовании и досрочном прекращении полномочий исполнительных органов относится к компетенции общего собрания акционеров, то совет директоров может быть наделен правом приостановить полномочия генерального директора и управляющего (управляющей организации), которое должно быть закреплено в уставе. Совет директоров не вправе приостанавливать полномочия правления.

e) Образование временных исполнительных органов

Если вопрос об образовании исполнительных органов относится к компетенции общего собрания акционеров и устав предусматривает право совета директоров приостановить полномочия генерального директора и управляющего (управляющей организации), то совет директоров при решении о приостановлении также должен принять решение об образовании временных исполнительных органов, как показано в таблице 1.

---

[18] См. подпункт 8 пункта 1 статьи 48 Закона об АО. См. также подпункт 9 пункта 1 статьи 65 и абзац 1 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

[19] См. подпункт 8 пункта 1 статьи 48, подпункт 9 пункта 1 статьи 65 и абзац 2 пункта 4 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 18 23.09.2004 13:22:38

Таблица 1. Случаи, когда совет директоров имеет право принять решение об образовании временных исполнительных органов	
Временный генеральный директор[20]	• если совет директоров осуществил право приостановить полномочия генерального директора, предусмотренное уставом, в силу того что генеральный директор не может исполнять свои обязанности; • если совет директоров осуществил право приостановить полномочия управляющего (управляющей организации), предусмотренное уставом, в силу того что управляющая организация или управляющий не могут исполнять свои обязанности.
Временное правление[21]	• если образование исполнительных органов отнесено уставом к компетенции общего собрания акционеров и количество членов правления становится меньше количества, составляющего кворум, который предусмотрен уставом или внутренним документом общества.

При таких обстоятельствах решение об образовании временного исполнительного органа должно сопровождаться решением о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава исполнительных органов.

Надлежащая практика. Разумный срок для принятия решения о проведении внеочередного общего собрания — 60 дней с момента назначения временного исполнительного органа.

f) Договоры с исполнительными органами

Председатель совета директоров вправе подписывать договоры между обществом и членами исполнительных органов[22]. Совет директоров также может уполномочить другое лицо (помимо своего председателя) заключать договоры с членами исполнительных органов[23].

[20] См. абзацы 3 и 4 пункта 4 статьи 69 Закона об АО.

[21] См. абзац 1 пункта 2 статьи 70 Закона об АО.

[22] См. абзац 2 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

[23] См. там же.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 19 23.09.2004 13:22:38

Надлежащая практика. Хотя в законодательстве не указывается, кто определяет условия договоров с менеджерами высшего звена (в том числе размер выплачиваемого им вознаграждения), рекомендуется, чтобы это делал совет директоров[24].

В соответствии с обычной международной практикой размер вознаграждения, выплачиваемого генеральному директору и менеджерам высшего звена, определяет комитет по вознаграждениям, создаваемый советом директоров. Так, в Кодексе корпоративного управления Германии указывается, что размер вознаграждения, выплачиваемого членам правления, устанавливается советом директоров на основе оценки их работы. Критерии определения размера вознаграждения таковы: задачи, выполняемые членами правления; результаты их работы; экономическая ситуация; оценка результатов деятельности данной компании в сравнении с конкурентами[25].

► *Более подробную информацию о вознаграждении, выплачиваемом членам исполнительных органов, см. в разделе G главы 5.*

g) Контроль за деятельностью исполнительных органов

Исполнительные органы должны быть подотчетны общему собранию акционеров и совету директоров[26].

Надлежащая практика. Исполнительные органы обычно отчитываются перед акционерами в ходе общего собрания. Большинство акционеров, в частности мелкие инвесторы, не могут осуществлять повседневный контроль за деятельностью менеджеров общества. Эта задача возлагается на совет директоров, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов от имени всех акционеров[27]. Чтобы совет директоров мог выполнять контрольные функции, нужно, чтобы устав наделил его необходимыми полномочиями по широкому кругу вопросов, в том

[24] См. пункт 1.4.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[25] См. пункт 4.2.2 Кодекса корпоративного управления Германии. См. также: http://www.ecgi.org/codes/country_documents/germany/code_200305_en.pdf.

[26] См. пункт 1 статьи 69 Закона об АО.

[27] См. также пункт 1.4.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 20 23.09.2004 13:22:38

числе полномочиями по утверждению процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества[28].

При образовании и формировании коллегиального исполнительного органа необходимо обеспечить баланс между осуществлением контроля за деятельностью генерального директора и предоставлением ему достаточной самостоятельности при ведении бизнеса. Риски, сопряженные с недостаточным уровнем контроля, хорошо известны: менеджеры могут действовать в своих личных интересах, обманывая акционеров. В то же время излишняя опека также чревата неприятностями. К ним можно отнести чрезмерно усложненную процедуру принятия мелких управленческих решений и политизацию процесса принятия таких решений. Как слабая система контроля, так и чрезмерная опека могут привести к экономической неэффективности и юридическим проблемам. В связи с этим устав и внутренние документы общества следует разрабатывать с учетом такого распределения обязанностей между органами управления общества, которое будет обеспечивать наилучшее соответствие возможностей каждого органа поставленным перед ним задачам. Задачи по управлению текущей деятельностью общества должны, безусловно, быть возложены на профессиональных менеджеров. Задачи по осуществлению контроля должны быть возложены на надзорные органы, такие как общее собрание акционеров и совет директоров.

Например, совет директоров имеет право запросить протокол заседания правления[29]. Совет директоров также решает, может ли генеральный директор или член правления занимать должность в органах управления другого юридического лица[30], чтобы избежать возникновения конфликта интересов и чтобы это не помешало генеральному директору и членам правления надлежащим образом выполнять свои функции.

[28] См. пункт 1.2.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ. В Кодексе ФКЦБ рекомендуется, чтобы такие процедуры разрабатывались с учетом требований, предусмотренных Законом «О противодействии отмыванию (легализации) доходов, полученных преступным путем» № 115-ФЗ от 7 августа 2001 г.

[29] См. абзац 2 пункта 2 статьи 70 Закона об АО.

[30] См. абзац 4 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 21 23.09.2004 13:22:39

Надлежащая практика. Члены совета директоров должны понимать, что именно им необходимо контролировать. В круг ключевых вопросов, которые должны находиться под контролем совета директоров, входят следующие:

- общие результаты деятельности общества, в особенности по сравнению с его конкурентами;
- соблюдение исполнительными органами норм законодательства и положений устава и внутренних документов общества, в том числе касающихся корпоративного управления, управления рисками, внутреннего контроля и этики;
- работа исполнительных органов, как в целом, так и на уровне отдельных должностных лиц;
- разъяснение стратегии общества;
- достижение целей общества в сфере маркетинга и продаж;
- финансовые результаты деятельности общества;
- отношения с основными заинтересованными лицами, в том числе акционерами общества, работниками, поставщиками и клиентами.

h) Назначение корпоративного секретаря

Хотя в Законе об АО ничего не говорится о полномочиях совета директоров по назначению корпоративного секретаря, такие полномочия могут быть предусмотрены в уставе[31].

Надлежащая практика. Назначение корпоративного секретаря и определение условий заключаемого с ним договора, в том числе размера выплачиваемого ему вознаграждения, должно быть отнесено к компетенции совета директоров[32]. Кроме того, корпоративный секретарь должен быть подотчетен совету директоров в соответствии с условиями договора, заключаемого с ним.

► *Более подробную информацию о корпоративном секретаре см. в главе 6.*

[31] См. подпункт 18 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

[32] См. пункт 2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 22 23.09.2004 13:22:39

i) Утверждение внутренних документов

Совет директоров утверждает внутренние документы общества, за исключением тех, утверждение которых отнесено к компетенции общего собрания акционеров или исполнительных органов общества[33].

Надлежащая практика. В Кодексе ФКЦБ рекомендуется, чтобы совет директоров утверждал внутренние документы, касающиеся:

- дивидендной политики[34];
- информационной политики[35];
- этических норм[36];
- деятельности контрольно-ревизионной службы[37];
- управления рисками[38];
- проверки финансово-хозяйственной деятельности общества[39];
- деятельности корпоративного секретаря[40].

► *Более подробную информацию о внутренних документах и их утверждении см. в разделе B главы 3 части I, а также в типовых внутренних документах, приведенных в Приложениях (часть VI).*

j) Создание филиалов и открытие представительств

Создание филиалов и открытие представительств общества отнесено к компетенции совета директоров[41]. Точно так же, хотя в Законе об АО ничего не говорится об этом, к компетенции совета директоров должно быть отнесено и прекращение деятельности и закрытие таковых.

---

[33] См. подпункт 13 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

[34] См. пункт 1.1.1 главы 9 Кодекса ФКЦБ.

[35] См. пункт 4.1.1 главы 7 и пункт 2.3.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[36] См. пункт 4.12 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[37] См. пункт 1.1.1 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[38] См. пункт 1.2.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[39] См. пункт 3.1.3 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[40] См. главу 5 Кодекса ФКЦБ.

[41] См. подпункт 14 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 23 23.09.2004 13:22:39

4. Полномочия совета директоров, связанные с правами акционеров

а) Подготовка и проведение общего собрания акционеров[42]

Совет директоров вправе, а иногда и обязан включать те или иные вопросы в повестку дня общего собрания акционеров[43].

Совет директоров должен включать вопросы в повестку дня по требованию акционера (или группы акционеров), владеющего не менее чем 2% голосующих акций общества. Среди вопросов, которые совет директоров вправе включить в повестку дня общего собрания акционеров для утверждения, надо отметить следующие[44]:

- предложения о реорганизации общества в той или иной форме[45];
- предложения о ликвидации общества и назначении ликвидационной комиссии[46];
- рекомендации о размере дивиденда[47];
- предложения о передаче полномочий генерального директора управляющему[48];
- предложения по утверждению годового отчета[49].

► *Более подробную информацию о том, кто может потребовать созыва внеочередного общего собрания акционеров, см. в разделе D главы 8 части III.*

---

[42] Общие аспекты проведения общего собрания акционеров, в том числе роль совета директоров, подробно описываются в главе 8. В настоящем разделе порядок проведения собраний рассматривается с позиций совета директоров, и основное внимание уделяется повестке дня общего собрания акционеров.

[43] См. пункт 3 статьи 49, пункт 2 статьи 54 и абзац 2 пункта 7 статьи 53 Закона об АО.

[44] Как представляется, здесь есть определенное несоответствие между статьями 16–21 Закона об АО, согласно которым вопрос о реорганизации общества в той или иной форме или о его ликвидации может быть включен в повестку дня общего собрания акционеров только советом директоров, и пунктом 3 статьи 49 Закона об АО, согласно которому указанные решения могут приниматься общим собранием акционеров только по предложению совета директоров, если иное не установлено уставом общества.

[45] См. пункт 2 статьи 16, пункт 2 статьи 17, пункт 2 статьи 18, пункт 2 статьи 19 и пункт 2 статьи 20 Закона об АО.

[46] См. пункт 2 статьи 21 Закона об АО.

[47] См. пункт 3 статьи 42 Закона об АО.

[48] См. абзац 3 пункта 1 статьи 69 Закона об АО.

[49] См. пункт 4 статьи 88 и пункт 2 статьи 54 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 24 23.09.2004 13:22:39

Тем не менее существует ряд вопросов, которые могут быть включены в повестку дня общего собрания акционеров только советом директоров, если уставом такое право не закреплено также за акционерами и (или) другими органами. Указанные вопросы отражены на схеме 4.

Схема 4. Вопросы, которые могут быть включены в повестку дня общего собрания акционеров только советом директоров

Источник: МФК, март 2004 г.

b) Полномочия совета директоров, связанные с урегулированием корпоративных конфликтов

Надлежащая практика. Одна из основных задач совета директоров состоит в создании системы, обеспечивающей соблюдение корпоративных процедур. Обязанность совета директоров — принять все необходимые меры по предотвращению и урегулированию любых возможных конфликтов между акционерами и обществом[50]. Совет директоров вправе назначить должностных лиц, отвечающих за соблюдение установленных в обществе процедур. Он также может в этих целях образовать комитет по урегулированию корпоративных конфликтов.

[50] См. пункты 1.3.1–1.3.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 25 23.09.2004 13:22:39

▶ *Более подробную информацию о корпоративных конфликтах и о комитете совета директоров по урегулированию конфликтов см. в разделе D.2 настоящей главы и в разделах G.2 и G.3 главы 17 части V соответственно.*

5. Полномочия совета директоров, связанные с управлением активами и уставным капиталом

Совет директоров вправе принимать решения о размещении неконвертируемых облигаций и иных неконвертируемых ценных бумаг общества, если уставом общества не предусмотрено иное. Напротив, принимать решения о размещении конвертируемых облигаций и иных ценных бумаг совет директоров вправе только в том случае, если уставом общества данный вопрос отнесен к его компетенции[51].

Кроме того, совет директоров вправе определять цену (денежную оценку) имущества, цену размещения и выкупа акций и иных ценных бумаг общества[52].

▶ *Более подробную информацию об уставном капитале см. в главе 9 части III, а об облигациях и иных ценных бумагах — в главе 11 части III.*

6. Полномочия совета директоров, связанные с раскрытием информации и обеспечением прозрачности

а) Предварительное утверждение годового отчета

Исполнительные органы отвечают за подготовку финансовой отчетности и ее представление в соответствующие органы[53]. Совет директоров проверяет и предварительно утверждает годовой отчет и финансовую отчетность для их последующего представления общему собранию акционеров в целях окончательного утверждения[54]. Это должно быть сделано не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового общего собрания акционеров.

---

[51] См. подпункт 6 пункта 1 статьи 65 и абзацы 1 и 2 пункта 2 статьи 33 Закона об АО.

[52] См. подпункт 7 пункта 1 статьи 65 Закона об АО.

[53] См. пункт 2 статьи 88 Закона об АО.

[54] См. пункт 4 статьи 88 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 26 23.09.2004 13:22:39

b) Управление рисками

Совет директоров должен обеспечить создание системы оценки рисков и управления ими. Некоторые ключевые обязанности совета директоров в этой связи описываются во врезке, приведенной ниже, и на схеме 5.

Надлежащая практика. Управление рисками представляет собой важную функцию совета директоров[55]. Совет директоров должен обеспечить создание системы, позволяющей обществу оценивать и контролировать риски[56]. В частности, совет директоров должен:

- утверждать процедуры по управлению рисками и обеспечивать их соблюдение (такие процедуры должны предусматривать своевременное уведомление обществом и его работниками совета директоров обо всех существенных недостатках в системе управления рисками);
- периодически анализировать, оценивать и повышать эффективность внутренних процедур управления рисками;
- разработать адекватные стимулы, побуждающие исполнительные органы общества, его структурные подразделения и работников применять внутренние процедуры управления рисками;
- создать — если это необходимо — комитет совета директоров по управлению рисками;
- обеспечивать соблюдение обществом положений законодательства и устава.

c) Определение перечня дополнительных документов, которые должно хранить общество

Общество должно хранить определенные документы, такие как учредительный договор, устав, внутренние документы и годовые отчеты. Совет директоров, а также иные органы управления вправе определить дополнительные документы, которые подлежат хранению обществом[57].

---

[55] Акционерные общества, занимающиеся банковской, инвестиционной или страховой деятельностью, должны выполнять требования в отношении управления рисками, установленные органами регулирования Российской Федерации, такими как Центральный банк РФ.

[56] См. пункт 1.2.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[57] См. пункт 1 статьи 89 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 27 23.09.2004 13:22:39

Схема 5. Как совет директоров обеспечивает надлежащее управление рисками

Источник: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Implementing Turnbull, a Boardroom Briefing, 1999.

▶ *Более подробную информацию о годовом отчете см. в разделе С.4 главы 13 части IV и Приложении 29 (часть VI).*

В. Избрание членов совета директоров и прекращение их полномочий

1. Избрание членов совета директоров и срок их полномочий

Членов совета директоров должно избирать общее собрание акционеров[58] на срок, который начинается с момента их избрания и заканчивается на следующем годовом общем собрании акционеров[59]. Если следующее годовое собрание не проводится до истечения срока, установленного Законом об АО (т. е. с 1 марта до 30 июня), полномочия членов совета директоров прекращаются автоматически, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров[60].

Ограничений в отношении переизбрания членов совета директоров не установлено[61].

---

[58] См. подпункт 4 пункта 1 статьи 48 Закона об АО.

[59] См. абзац 1 пункта 1 статьи 66 Закона об АО.

[60] См. абзац 3 пункта 1 статьи 47 и абзац 1 пункта 1 статьи 66 Закона об АО.

[61] См. абзац 2 пункта 1 статьи 66 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 28 23.09.2004 13:22:39

Надлежащая практика. Компании могут сохранить свою жизнеспособность и умение адаптироваться к новым обстоятельствам путем изменения состава совета директоров. Неисполнительные директора могут утратить способность выносить независимые суждения, если будут в составе совета директоров долгое время. Компании могут предусмотреть ограничения в отношении количества переизбраний либо для всего состава совета директоров, либо для его части. В любом случае переизбрание не носит автоматического характера. В каждом случае необходимо согласие акционеров и самого кандидата.

Во Франции, например, лицо не может быть членом совета директоров более 6 лет, если общее собрание акционеров не продлит этот срок. Директора в возрасте старше 70 лет не могут составлять более одной трети совета директоров. По рекомендациям комиссии Hellebuyck, эти пределы следует снизить до 4 и 65 лет соответственно[62]. Французский Кодекс корпоративного поведения («Доклад Вьено II»), в свою очередь, предусматривает, что срок службы любого лица в совете директоров в соответствии с требованиями внутренних документов не должен превышать четырех лет, что позволит акционерам чаще переизбирать членов совета директоров[63].

2. Выдвижение кандидатов

Акционер (или группа акционеров), владеющий не менее чем 2% голосующих акций общества, вправе предлагать кандидатов в члены совета директоров.

▶ *Порядок выдвижения кандидатов в члены совета директоров подробнее описывается в разделе B.1 главы 8 части III.*

[62] См.: AFG ASFFI (Association Francaise de la Gestion Financiere). Hellebuyck Commission Recommendations on Corporate Governance, § II.D.4 (June 29, 1998). См. также: http://www2.eycom.ch/corporate-governance/reference/pdfs/8/en.pdf.

[63] См.: Report of the Committee on Corporate Governance ("the Viénot II Report"), July 1999. См. также: http://www2.eycom.ch/corporate-governance/reference/pdfs/11/en.pdf.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 29 23.09.2004 13:22:40

3. Информация о кандидатах

Информация о кандидатах в члены совета директоров должна быть представлена акционерам, имеющим право на участие в общем собрании акционеров, до даты его проведения[64]. Закон об АО не указывает, какая информация должна быть направлена акционерам. Перечень такой информации должен быть определен в уставе общества[65].

Надлежащая практика. Акционеры должны получить достаточную информацию о кандидатах в члены совета директоров, чтобы судить об их способности выполнять свои обязанности и, если это необходимо, убедиться в их независимости. В частности, полезные с этой точки зрения сведения включают[66]:

- имя кандидата;
- имя (наименование) акционера (или группы акционеров), выдвинувшего такого кандидата;
- возраст и образование кандидата;
- должности, которые кандидат занимал в течение последних пяти лет;
- должность, которую кандидат занимает на момент своего выдвижения;
- характер отношений кандидата с обществом;
- членство в советах директоров других обществ или другие должности, занимаемые кандидатом в других юридических лицах;
- сведения о других выдвижениях данного кандидата в члены совета директоров или для избрания (назначения) на должность в других юридических лицах;
- сведения об отношениях с аффилированными лицами общества;
- сведения об отношениях кандидата с крупными контрагентами общества;
- сведения об имущественном положении кандидата и иных обстоятельствах, которые могут повлиять на исполнение им обязанностей члена совета директоров и его независимость;
- сведения об отказе кандидата ответить на запрос о предоставлении информации со стороны общества.

► *Сведения о сроках раскрытия указанной информации см. в разделе B.4 главы 8 части III.*

[64] См. пункт 3 статьи 52 Закона об АО.

[65] См. пункт 4 статьи 53 Закона об АО.

[66] См. пункт 2.3.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 30 23.09.2004 13:22:40

4. Избрание членов совета директоров

Все члены совета директоров должны избираться кумулятивным голосованием[67]. Кумулятивное голосование позволяет миноритарным акционерам избрать своего представителя в совет директоров.

Если повестка дня общего собрания акционеров включает вопрос об избрании членов совета директоров, такое общее собрание не может проводиться в форме заочного голосования[68].

а) Как проводится кумулятивное голосование

Кумулятивное голосование осуществляется следующим образом:

- голосование по всем кандидатам в члены совета директоров проводится одновременно;
- максимальное число голосов, которое есть у каждого акционера, равно числу кандидатов, которые должны быть избраны в соответствии с уставом или решением общего собрания акционеров, умноженному на число принадлежащих такому акционеру голосующих акций;
- акционеры могут отдать свои голоса в пользу одного кандидата или распределить их между несколькими кандидатами по своему выбору;
- избранными считаются X кандидатов, получившие наибольшее число голосов, где X — число членов совета директоров, предусмотренное уставом или решением общего собрания акционеров.

Мини-исследование 2. В приведенном ниже мини-исследовании показано, каким образом акционеры (в частности миноритарные) могут рассчитать минимальное число голосов, которое необходимо им для избрания одного своего представителя в совет директоров. Если они будут знать, какое число голосов необходимо, им будет проще действовать согласованно, чтобы обеспечить избрание своего представителя.

В обществе насчитывается 2500 миноритарных акционеров, которым в совокупности принадлежит 3000 (или 20%) голосующих акций; кроме них есть один крупный акционер, который владеет 12 000 (или 80%) голосующих акций. Уставом предусмотрено, что в совет директоров входят девять членов. У 2500 миноритарных акционеров есть 27 000 голосов

[67] См. абзац 1 пункта 4 статьи 66 Закона об АО.

[68] См. пункт 2 статьи 50 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 31 23.09.2004 13:22:40

(3000 акций · 9 голосов), а у крупного акционера — 108 000 голосов (12 000 акций · 9 голосов). Девять кандидатов, которые получат наибольшее число голосов, будут избраны в состав совета директоров.

Для подсчета минимального количества голосов, необходимого для избрания одного директора, можно использовать следующую формулу:

$$\frac{nS}{D+1} + 1 = \frac{9 \cdot 15\,000}{9+1} + 1 = 13\,501 \text{ акция},$$

где D — число членов совета директоров, которые должны быть избраны, S — число находящихся в обращении голосующих акций общества и n — общее число членов совета директоров, которых хочет избрать крупный акционер (в данном примере n равно девяти членам).

Для того чтобы использовать данную формулу, акционеры должны знать общее число голосующих акций общества (*S*), число членов совета директоров, которые должны быть избраны (*D*), и число кандидатов, которых они хотят избрать в состав совета директоров.

Из формулы следует, что акционеры должны иметь 13 501 голос, чтобы обеспечить избрание одного кандидата. В данном случае у миноритарных акционеров есть 27 000 голосов, которые позволят им избрать одного кандидата, если все они проголосуют согласованно.

b) Кумулятивное голосование и коллективные действия

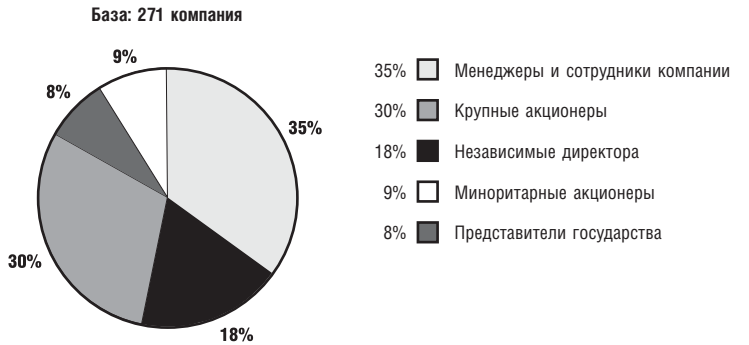
Кумулятивное голосование увеличивает вероятность того, что миноритарные акционеры смогут избрать своего представителя в состав совета директоров. Для этого миноритарные акционеры должны объединиться и голосовать сообща. В этой связи им необходимо:

- обладать ресурсами и навыками по проведению кампании в поддержку того или иного кандидата;
- использовать список акционеров и обратиться к другим акционерам;
- уметь стратегически подходить к процедуре кумулятивного голосования. В мини-исследовании 2 показана значимость стратегии голосования и согласованных действий.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 32 23.09.2004 13:22:40

Корпоративная практика в России. Представители крупных акционеров (35% участников опроса), менеджеры и сотрудники (30% респондентов) представляют собой наиболее распространенные категории членов совета директоров, как отражено на схеме 6. Независимые директора (18%) и представители миноритарных акционеров (9%) по-прежнему составляют меньшинство в советах директоров. Между числом акционеров общества и числом представителей крупных акционеров в составе совета директоров существует прямая зависимость. Поэтому обычно в совете директоров крупных акционерных обществ с большим числом акционеров оказывается большее число представителей крупных акционеров[69].

Схема 6. Усредненная структура совета директоров в России



Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

c) Кумулятивное голосовании и дробные акции

При избрании членов совета директоров дробные акции также учитываются. Дробные голоса не подлежат дальнейшему дроблению и могут быть поданы только за одного кандидата[70]. В мини-исследовании 3 показано, как данное правило осуществляется на практике.

---

[69] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 25, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте: www.ifc.org/rcgp).

[70] См. пункт 2.14 Положения о дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров, утвержденного Постановлением Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 17/пс от 31 мая 2002 г.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 33 23.09.2004 13:22:40

Мини-исследование 3. Акционер А имеет 5,1 голосующих акций. В ходе общего собрания акционеры должны избрать девять членов совета директоров путем кумулятивного голосования. Акционер А может подать 45,9 голосов (5,1 · 9). В данном случае акционер А распределит 45 голосов по своему желанию, но при этом он должен отдать остальные 0,9 голоса за одного кандидата и не может разделить дробное число голосов (0,9) на более мелкие доли (например, отдать 0,4 голоса за кандидата В в члены совета директоров и 0,5 голоса — за кандидата С).

d) Взаимосвязь между количественным составом совета директоров и эффективностью кумулятивного голосования

Между эффективностью кумулятивного голосования и числом членов совета директоров существует прямая зависимость: чем больше членов должно быть избрано, тем больше возможностей у миноритарных акционеров избрать своего представителя.

Закон об АО предусматривает, что для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций менее 1000 количественный состав совета директоров не может быть менее пяти членов[71]. Таким образом, акционер (или группа акционеров), владеющий примерно 16,7% общего числа голосующих акций, может избрать одного директора[72].

Для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 1000 количественный состав совета директоров не может быть менее семи членов[73]. Таким образом, акционер (или группа акционеров), владеющий примерно 12,5% общего числа голосующих акций, может избрать одного директора.

Для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций более 10000 количественный состав совета директоров не может быть менее девяти членов[74]. В таком случае акционер (или группа акционеров), владеющий 10% голосующих акций, может избрать одного директора.

---

[71] См. абзац 1 пункта 3 статьи 66 Закона об АО.

[72] Используем цифры, приведенные в мини-исследовании в пункте В.4.а. Тогда: ((1 · 15000)/5 + 1)) + 1 = 2501 акция. Таким образом: (2501/15000) · 100% = 16,7%.

[73] См. абзац 2 пункта 3 статьи 66 Закона об АО.

[74] См. там же.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 34 23.09.2004 13:22:40

5. Избрание членов совета директоров в случае, когда их количество становится менее количества, составляющего кворум

Если число членов совета директоров становится менее числа, составляющего кворум для проведения заседания совета директоров (обычно менее половины от числа избранных членов совета директоров), то совет директоров должен принять решение о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава совета директоров[75]. Это должно быть сделано как можно скорее, чтобы совет директоров мог принимать решения.

▶ *Более подробную информацию о подготовке совета директоров к внеочередному общему собранию акционеров см. в разделе D главы 8 части III.*

6. Прекращение полномочий членов совета директоров

В обычной ситуации члены совета директоров избираются на каждом годовом собрании акционеров. Только общее собрание акционеров может досрочно прекратить полномочия членов совета директоров. Поскольку члены совета директоров избираются кумулятивным голосованием, решение общего собрания акционеров о прекращении полномочий может быть принято только в отношении всех членов совета директоров, а не отдельных его членов[76]. Такое общее собрание акционеров на практике будет внеочередным.

Надлежащая практика. В Законе об АО не указаны основания, по которым могут быть прекращены полномочия членов совета директоров. Такие основания могут включать предоставление обществу заведомо ложной информации кандидатом в члены совета директоров, злостное пренебрежение обязанностями члена совета директоров или совершение уголовного преступления.

[75] См. пункт 2 статьи 68 Закона об АО.

[76] См. абзац 3 пункта 1 статьи 66 и подпункт 4 пункта 1 статьи 48 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 35 23.09.2004 13:22:40

C. Состав совета директоров

1. Количественный состав совета директоров

Количественный состав совета директоров определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров[77]. Закон об АО предусматривает следующий минимальный количественный состав совета директоров в зависимости от числа акционеров общества[78]:

- для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества не более 1000 — не менее пяти членов;
- для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более 1000 — не менее семи членов;
- для общества с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более 10000 — не менее девяти членов.

Уставом или решением общего собрания может быть предусмотрено большее число членов совета директоров по сравнению с законодательно установленным минимальным числом.

Надлежащая практика. Общества должны определять количественный состав совета директоров таким образом, чтобы количество членов совета позволяло[79]:

- наладить плодотворную конструктивную дискуссию;
- принимать быстрые и взвешенные решения;
- организовать эффективную деятельность комитетов совета директоров (при создании таковых).

Количественный состав совета директоров должен определяться в соответствии с требованиями законодательства и конкретными потребностями общества и его акционеров. В большинстве акционерных обществ в России в совете директоров насчитывается от шести до десяти членов[80].

Небольшое или слишком большое число членов совета директоров может отрицательно сказываться на эффективности принятия решений. Из-за

[77] См. абзац 1 пункта 3 статьи 66 Закона об АО.

[78] См. абзацы 1 и 2 пункта 3 статьи 66 Закона об АО.

[79] См. пункт 2.1.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[80] По данным обзора ФКЦБ-ИФРУ-ИНВАС, 2002 г. (см. www.rid.ru).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 36 23.09.2004 13:22:40

малочисленности в составе совета директоров может не оказаться членов, обладающих теми качествами и навыками, которые необходимы обществу. В то же время при большом числе членов совета директоров обычно оказывается труднее управлять его работой, а на достижение консенсуса уходит больше времени и усилий. При определении количественного состава совета директоров главное — найти «золотую середину».

2. Кто может стать членом совета директоров

Члены совета директоров должны соответствовать требованиям, предусмотренным законодательством:

- членами совета директоров могут быть только полностью дееспособные физические лица. Члены совета директоров должны быть способны своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их[81];
- юридическое лицо не может быть членом совета директоров[82], хотя на практике в совет директоров может быть избран представитель юридического лица. В этом случае физическое лицо, избранное в состав совета директоров, выступает исключительно в качестве члена такого совета, а не представителя юридического лица, и должно действовать в интересах общества, в совет директоров которого оно избрано, а не соответствующего юридического лица;

▶ *Более подробно фидуциарные обязанности членов совета директоров рассматриваются в разделе F.2 настоящей главы.*

- члены ревизионной комиссии не могут одновременно являться членами совета директоров общества[83];
- члены счетной комиссии не могут одновременно являться членами совета директоров общества[84];
- член правления или генеральный директор общества А может одновременно быть членом совета директоров другого общества В только с согласия совета директоров общества А[85].

---

[81] См. статью 21 ГК РФ.

[82] См. абзац 1 пункта 2 статьи 66 Закона об АО.

[83] См. абзац 1 пункта 6 статьи 85 Закона об АО.

[84] См. пункт 2 статьи 56 Закона об АО.

[85] См. пункт 3 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 37 23.09.2004 13:22:41

Надлежащая практика. Во избежание конфликтов интересов в совет директоров общества не должны избираться лица, которые являются[86]:

- членами совета директоров конкурирующего общества;
- менеджерами конкурирующего общества;
- работниками конкурирующего общества.

Сказанное также верно в отношении поставщиков общества и лиц, которые недавно еще были аффилированы с ним, а также в отношении работников организации, являющейся аудитором общества.

3. Квалификация членов совета директоров

Члены совета директоров должны обладать навыками и опытом, позволяющими им вносить конструктивный вклад в работу совета директоров. На схеме 7 отражены личные качества и квалификация, необходимые для выполнения данной задачи.

Схема 7. Личные качества и квалификация членов совета директоров

Личные качества	Квалификация
✓ Качества лидера ✓ Порядочность ✓ Ответственность ✓ Зрелость ✓ Трудовая этика	✓ Опыт работы в соответствующей отрасли ✓ Умение оценивать коммерческие перспективы и риски ✓ Специальные навыки, например, в области: • финансов и бухгалтерской отчетности; • управления рисками и внутреннего контроля; • стратегического управления

Источник: МФК, март 2004 г.

[86] См. пункт 2.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 38 23.09.2004 13:22:41

Корпоративная практика в России. Как показано на схеме 8, в российских акционерных обществах понимают, что опыт работы в обществе и в соответствующей отрасли, а также личная зрелость являются важными критериями для избрания в совет директоров. Другие часто отмечавшиеся критерии включают наличие полезных контактов и лояльность по отношению к обществу. При этом такие критерии, как независимость, опыт, образование и качества лидера, респондентами не упоминались[87]. Таким образом, пока российские компании не осознают в должной мере пользу и преимущества привлечения независимых директоров.

Схема 8. Основные критерии, применяемые при выборах членов совета директоров

Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

Законодательство не предусматривает требований в отношении квалификации членов совета директоров. Следовательно, такие требования должны быть изложены во внутренних документах компании. В приведенной ниже врезке описаны некоторые требования, которые компании могут счесть целесообразными.

[87] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 25, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 39 23.09.2004 13:22:41

Надлежащая практика. В уставе общества рекомендуется закрепить конкретные требования в отношении членов совета директоров[88]. Члены совета директоров должны:

- пользоваться доверием акционеров, других членов совета директоров, менеджеров и работников общества;
- уметь учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать взвешенные решения;
- иметь профессиональный опыт и образование, необходимое для эффективной работы;
- иметь опыт ведения бизнеса на международных рынках, знать проблемы и тенденции национальной экономики, обладать глубокими знаниями рынка, товаров и конкурентов;
- быть в состоянии трансформировать свои опыт и знания в принимаемые решения.

Для общества может быть непросто определить, обладает ли потенциальный член совета директоров указанными качествами. Кроме того, краткое описание таких качеств в уставе может оказаться по сути бесполезным. Для акционерных обществ скорее будет целесообразным включить такие критерии в свои внутренние документы. Так, многие компании в США для этой цели используют документы, в которых излагаются принципы корпоративного управления.

Акционеры должны знать о квалификации членов совета директоров, а в списке кандидатов в члены совета директоров относительно каждого кандидата должно быть указано, является ли он на момент своего избрания[89]:

- генеральным директором;
- членом правления;
- должностным лицом или работником;
- независимым директором.

Необходимо проверять прошлое кандидата в члены совета директоров на предмет совершенных им уголовных и административных правонарушений.

[88] См. пункт 2.1.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[89] См. пункт 2.3.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 40 23.09.2004 13:22:41

Совершившее их лицо не должно избираться в состав совета директоров, поскольку в Кодексе ФКЦБ рекомендуется избирать на такие должности только лиц, имеющих безупречную репутацию[90].

4. Категории членов совета директоров

В соответствии с международной практикой и российским законодательством следует проводить разграничение между различными категориями членов совета директоров по степени их вовлеченности в дела общества и аффилированности с обществом: исполнительные, неисполнительные и независимые члены совета директоров.

Корпоративная практика в России. Многие российские общества контролируются одним акционером или группой акционеров (нередко это генеральный директор или председатель совета директоров), которые хорошо информированы о делах общества и могут внимательно следить за процессом управления им. При этом остальные акции нередко бывают «распылены» между многочисленными акционерами. У многих таких акционеров, относящихся к категории миноритарных, нет ресурсов и информации, позволяющих им осуществлять эффективный мониторинг процесса управления и защищать себя от злоупотреблений со стороны крупных акционеров. В таких обществах особенно велика роль независимых директоров.

Обзор акционерных обществ в регионах России показал, что только 18% из них следуют рекомендациям Кодекса ФКЦБ, согласно которым независимые члены совета директоров должны составлять не менее одной четвертой количественного состава данного органа и таких директоров должно быть не менее трех (см. схему 6 выше). Кроме того, только в 29% акционерных обществ в составе совета директоров есть независимые директора (см. схему 9)[91]. Миноритарные акционеры, таким образом, плохо представлены в советах директоров, поскольку 70% акционерных обществ, опрошенных в ходе исследования, вообще не имели в составе совета директоров ни одного представителя миноритарных акционеров.

[90] См. пункт 2.1.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[91] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 25, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

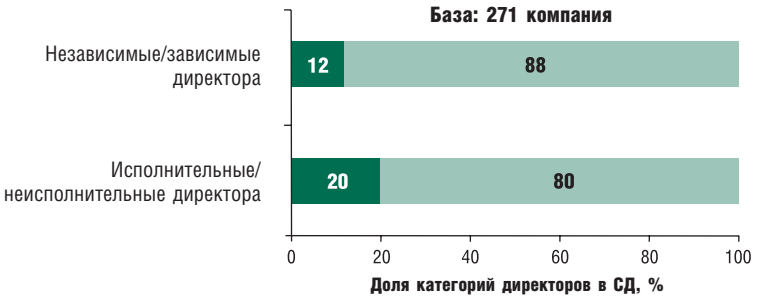
Part II_Ch-04-06_RUS.indd 41 23.09.2004 13:22:41

Схема 9. Компании, не имеющие различных категорий директоров в составе СД

Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

На схеме 10 ниже показано, что в составе совета директоров тех обществ, в которых есть как исполнительные, так и неисполнительные директора, число исполнительных директоров в целом соотносится с числом неисполнительных директоров как 1 : 4[92]. Поскольку соотношение числа независимых директоров и числа директоров, не являющихся независимыми, составляет 1 : 9, следует признать, что ситуация в усредненном совете директоров очень далека от желаемой.

Схема 10. Соотношение различных категорий директоров в составе СД



Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

[92] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 21, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 42 23.09.2004 13:22:41

a) Исполнительные директора

Исполнительные члены совета директоров (или исполнительные директора) — это члены совета директоров, занимающие также определенную должность в обществе, а именно должность:

- генерального директора;
- члена правления; или
- менеджера общества, не являющегося членом правления.

В Законе об АО не говорится об исполнительных директорах в целом. Вместо этого в Законе об АО ограничивается число членов совета директоров, которые одновременно могут быть членами коллегиального исполнительного органа. Члены правления не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров[93].

Надлежащая практика. Исполнительные директора доминируют в советах директоров многих российских компаний. Чтобы обойти вышеупомянутое ограничение законодательства в отношении количества членов правления в совете директоров, не превышающего 1/4 всего состава совета, многие общества просто не создают коллегиальный исполнительный орган. Однако обществам, которые стремятся следовать стандартам надлежащего корпоративного управления, рекомендуется следовать не букве, а духу закона, и ограничить число любых работников общества в составе совета директоров 1/4.

Кроме того, генеральный директор не может быть одновременно председателем совета директоров[94].

Исполнительные директора не являются независимыми.

b) Неисполнительные директора

Неисполнительные директора общества — это члены совета директоров, которые не совмещают работу в совете директоров с работой на какой-либо иной должности в обществе. Эффективно работающие неисполнительные директора обладают следующими качествами:

- порядочностью и приверженностью высоким этическим стандартам;
- разумностью суждений;
- способностью и готовностью ставить острые вопросы и анализировать их;
- отличными навыками общения с людьми.

[93] См. пункт 2 статьи 66 Закона об АО.

[94] См. там же.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 43 23.09.2004 13:22:41

Надлежащая практика. Согласно рекомендациям большинства международных и национальных кодексов корпоративного управления в составе совета директоров (наблюдательного совета) неисполнительные директора должны составлять большинство. Такие неисполнительные директора:

- обеспечивают взгляд со стороны и менее пристрастны в своих оценках;
- привносят дополнительные знания и опыт;
- обеспечивают полезные контакты.

Например, в Германии не более чем два бывших члена правления компании могут быть членами наблюдательного совета, с тем чтобы наблюдательный совет мог осуществлять независимый контроль за деятельностью такой компании[95].

В большинстве стран — членов ЕС неисполнительные директора обычно осуществляют контроль за принятием финансовых и стратегических решений в компании. Помимо названных, существуют еще три области, в которых необходим контроль со стороны неисполнительных директоров[96]:

- выдвижение кандидатов в члены совета директоров;
- определение вознаграждения, выплачиваемого менеджерам и членам совета директоров;
- внешний и внутренний аудит.

Что касается Великобритании, то здесь, согласно докладу Хиггса, основное место в деятельности неисполнительного директора должны занимать четыре указанные ниже вопроса[97].

1. **Стратегия.** Неисполнительные директора должны с конструктивных позиций критиковать стратегию компании и вносить вклад в ее разработку.
2. **Результаты деятельности.** Неисполнительные директора должны тщательно анализировать результаты деятельности менеджеров с точки зрения достижения намеченных целей и задач, а также контролировать представляемую отчетность о таких результатах.
3. **Риски.** Неисполнительные директора должны удостовериться в том, что финансовая информация является точной и что существующие

[95] См. пункт 5.4.2 Кодекса корпоративного управления Германии. См. также: http://www.ecgi.org/codes/country_documents/germany/code_200305_en.pdf.

[96] См.: Report of the High Level Group of Company Law Experts on a Modern Regulatory Framework for Company Law in Europe, November 2002, page 60. См. также: http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/company/company/modern/consult/report_en.pdf.

[97] См.: Derek Higgs, Review of the role and effectiveness of non-executive directors, January 2003. См. также: http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review/pdfs/higgsreport.pdf.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 44 23.09.2004 13:22:42

механизмы финансового контроля и системы управления риском являются действенными и рациональными.

4. **Человеческий фактор.** Неисполнительные директора отвечают за определение надлежащего размера вознаграждения, выплачиваемого исполнительным директорам, и играют центральную роль в деле назначения (а при необходимости, и смещения с должности) руководителей старшего звена и составления плана по подготовке их преемников.

В Законе об АО вопрос о неисполнительных директорах затронут в контексте ограничений, касающихся включения в состав совета директоров исполнительных директоров. В таблице 2 представлены соответствующие положения Закона об АО.

Таблица 2. Ограничения в отношении исполнительных и неисполнительных директоров[98]	
Может ли член совета директоров быть членом коллегиального исполнительного органа?	Да, но члены коллегиального исполнительного органа не должны составлять более одной четвертой состава совета директоров.
Может ли член совета директоров быть генеральным директором?	Да, если это не запрещено уставом.
Может ли председатель совета директоров быть генеральным директором?	Нет.
Может ли председатель совета директоров быть членом коллегиального исполнительного органа (но не генеральным директором)?	Да, если это не запрещено уставом.

Неисполнительный директор может быть независимым.

c) Независимые директора

Российское законодательство по существу не определяет понятия «независимый директор». Однако в Законе об АО упоминаются конкретные обстоятельства, определяющие положение тех лиц, которые вовлечены в совершаемые сделки с заинтересованностью, в целях предотвращения возможных конфликтов интересов. С учетом этого в отношении независимости членов совета директоров установлены более широкие требования, нежели требования в отношении неисполнительных директоров. С этой

[98] См. абзац 2 пункта 2 статьи 66 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 45 23.09.2004 13:22:42

точки зрения под независимым директором понимается лицо, не являющееся и не являвшееся в течение одного года, предшествовавшего принятию соответствующего решения[99]:

- генеральным директором, управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления (являющимся членом совета директоров, генеральным директором или членом правления) управляющей организации;
- лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества или управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества; или
- лицом, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества или управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества; или
- аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров общества.

► *Более подробную информацию об аффилированных лицах см. в разделе В.1 главы 12 части III.*

Надлежащая практика. Независимые директора призваны внести значительный вклад в принятие обществом важных решений, в особенности таких, как оценка соответствия деятельности исполнительных органов общества избранной стратегии, определение размера вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов и совета директоров, анализ финансовой отчетности и разрешение конфликтов интересов. Наличие в составе совета директоров независимых директоров способствует укреплению доверия инвесторов к обществу, поскольку позволяет сформировать объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам. Сведения о независимых директорах рекомендуется раскрывать в годовом отчете общества[100].

В отличие от Закона об АО Кодекс ФКЦБ определяет понятие независимых директоров и устанавливает, какие члены совета директоров могут считаться таковыми. В соответствии с Кодексом ФКЦБ, член совета директоров

[99] См. абзац 2 пункта 3 статьи 83 Закона об АО.

[100] См. пункт 2.2.5 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 46 23.09.2004 13:22:42

Таблица 3. Являются ли члены совета директоров вашего акционерного общества независимыми в соответствии с Кодексом ФКЦБ?		
Вопросы	**Да**	**Нет**
Является ли директор должностным лицом или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества? Являлся ли директор в течение последних трех лет должностным лицом или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества?	☐	☐
Является ли директор должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям?	☐	☐
Является ли директор аффилированным лицом должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества)?	☐	☐
Является ли директор аффилированным лицом общества или аффилированным лицом такого аффилированного лица?	☐	☐
Является ли директор стороной по обязательствам с обществом, в соответствии с которыми такой директор может приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов его совокупного годового дохода, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров?	☐	☐
Является ли директор крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества)?	☐	☐
Является ли директор представителем государства?	☐	☐
Являлся ли директор членом совета директоров общества в течение последних 7 лет?	☐	☐

не является независимым, если он может дать положительный ответ хотя бы на один из приведенных в таблице 3 вопросов.

Если директор перестал быть независимым, он должен незамедлительно уведомить об этом совет директоров, изложив обстоятельства, в результате которых он перестал соответствовать критериям независимости, предусмотренным Кодексом ФКЦБ[101]. Совету директоров в этом случае рекомендуется:

- проинформировать акционеров о том, что директор перестал быть независимым;

[101] См. пункт 2.2.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 47 23.09.2004 13:22:42

- созвать внеочередное общее собрание акционеров для избрания нового состава совета директоров, если число независимых директоровв его составе станет меньше минимального числа независимых директоров, рекомендованного Кодексом ФКЦБ[102];
- раскрывать информацию о независимых директорах в годовом отчете общества[103]. Это даст акционерам возможность оценить изменения в статусе независимых директоров.

Независимые директора должны воздерживаться от совершения действий, в результате которых они могут перестать быть независимыми.

Независимые директора должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров; при этом таких директоров в составе совета директоров должно быть не менее трех[104]. Это должно позволить независимым директорам реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и формировать широкий спектр мнений по обсуждаемым вопросам. Хотя указанные минимальные цифры являются полезными в качестве отправной точки, они никоим образом не являются достаточными, чтобы гарантировать беспристрастность совета директоров. Обстоятельства работы советов директоров в различных обществах, по всей вероятности, будут неодинаковыми. В некоторых случаях указанного минимального числа независимых директоров будет достаточно, чтобы обеспечить принятие объективных и взвешенных решений. В других случаях в качестве противовеса доминирующей позиции генерального директора может быть необходимо иметь большее число независимых и решительно отстаивающих свою позицию директоров.

В международных и национальных кодексах корпоративного управления приводится более жесткое определение понятия «независимый директор». В Великобритании, например, неисполнительный директор считается независимым, если совет директоров признает, что такой директор независим по своему характеру и в своих суждениях и что у него нет никаких связей и обстоятельств, которые могли бы повлиять на суждения такого директора (или создать впечатление такого влияния).

О таких связях и обстоятельствах говорят в случаях, когда директор:

- является бывшим работником общества или группы, в которую входит общество, и при этом с момента прекращения его работы (или любых иных существенных связей с обществом) не прошло пяти лет;

[102] См. там же.

[103] См. пункт 2.2.5 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[104] См. пункт 2.2.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 48 23.09.2004 13:22:42

- имеет или в течение последних трех лет имел существенные коммерческие связи с обществом непосредственно либо в качестве партнера, акционера, директора или высокопоставленного сотрудника организации, которая имеет или имела такие коммерческие связи с обществом;
- получал или получает от общества дополнительное вознаграждение, помимо вознаграждения, выплачиваемого ему в качестве директора, участвует в схемах предоставления опционов акций общества или в схемах выплаты вознаграждения, рассчитываемого на основе полученных результатов, или является участником пенсионного фонда общества;
- имеет тесные семейные связи с любыми консультантами общества, его директорами или высокопоставленными сотрудниками;
- занимает должности в другом обществе, директора которого занимают должности в данном обществе («перекрестные должности директоров»), или существенным образом связан с другими директорами в силу участия в других обществах или их органах управления;
- представляет крупного акционера;
- является или являлся членом совета директоров на протяжении более чем десяти лет[105].

Многочисленные определения, в которых подробно описываются характеристики директоров, могут лишь запутать картину. В действительности, понятие и определение независимости не обязательно должно быть сложным или запутанным. Совет институциональных инвесторов (Council of Institutional Investors, или CII), объединяющий ряд самых крупных в мире институциональных инвесторов, дал очень простое определение независимого директора, а именно: «независимый директор — это лицо, которое связано с корпорацией исключительно в силу своего членства в совете директоров». Это действительно описывает суть дела. Для тех, кому интересно узнать, как такое простое определение следует применять на практике, Совет институциональных инвесторов также приводит перечень обстоятельств, которые могут нанести ущерб независимости членов совета директоров[106].

[105] См.: The Combined Code on Corporate Governance, July 2003, Section 1, A.3.1. См. также: http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf.

[106] Более подробную информацию о CII и о принятом им определении независимости директоров (на английском языке) можно найти на сайте: http://www.cii.org/independent_director.asp.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 49 23.09.2004 13:22:42

Наконец, следует отметить, что независимость директоров не есть панацея. Нью-Йоркская фондовая биржа является тому наглядным примером. В 2003 г. биржа оказалась вовлеченной в скандал, связанный с выплатой чрезмерного вознаграждения ее главному исполнительному директору. Тем не менее размер его вознаграждения был утвержден комитетом, в составе которого были независимые директора и председателем которого также являлся независимый директор.

▶ *См. определение независимого директора, данное МФК в Приложении 18 (часть VI).*

D. Структура совета директоров и его комитеты

1. Председатель совета директоров

Председатель совета директоров избирается членами совета директоров большинством голосов от общего числа членов совета директоров, если иное не предусмотрено уставом общества[107]. Совет директоров вправе переизбрать своего председателя в любое время. В случае отсутствия председателя совета директоров его функции осуществляет один из членов совета директоров[108]. Председатель совета директоров должен быть членом совета директоров и не может быть генеральным директором общества[109].

Надлежащая практика. Способность председателя совета директоров надлежащим образом исполнять свои обязанности зависит не только от наличия у него соответствующих полномочий, но и от его личных и профессиональных качеств. Председателем совета директоров должно быть лицо, имеющее безупречную репутацию профессионала, пользующееся безусловным доверием акционеров и членов совета директоров, в честности и приверженности интересам общества которого отсутствуют какие-либо сомнения[110].

[107] См. пункт 1 статьи 67 Закона об АО.

[108] См. пункт 3 статьи 67 Закона об АО.

[109] См. абзац 2 пункт 2 статьи 66 Закона об АО.

[110] См. пункт 4.1.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 50 23.09.2004 13:22:42

Обязанности по руководству обществом должны четко разграничиваться как на бумаге (что предусмотрено законодательством), так и на практике: с одной стороны, существуют обязанности по руководству обществом, которое осуществляет совет директоров, с другой стороны — существуют обязанности исполнительных органов по управлению повседневной деятельностью общества. Полномочия председателя совета директоров, а также генерального директора должны быть максимально полно установлены внутренними документами общества[111].

Председатель совета директоров[112]:

- созывает заседания совета директоров и председательствует на них;
- председательствует на общем собрании акционеров, если иное не предусмотрено уставом;
- от имени общества подписывает договоры с генеральным директором, членами правления, управляющим или управляющей организацией[113];
- выполняет любые иные обязанности, предусмотренные уставом и внутренними документами общества.

Надлежащая практика. Другие обязанности председателя совета директоров должны быть определены в положении о совете директоров. Кроме того, общество может счесть целесообразным подготовить описание должностных обязанностей председателя совета директоров, включив туда, в частности, приведенные ниже положения[114].

Председатель совета директоров:

- осуществляет руководство деятельностью совета директоров и обеспечивает ее эффективность;
- устанавливает, осуществляет и анализирует процедуры, применяемые советом директоров в его работе;

[111] См. там же.

[112] См. пункт 2 статьи 67 Закона об АО.

[113] См. абзац 2 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

[114] В круг типовых обязанностей вошли элементы, перечисленные в докладе Дерека Хиггса «Review of the role and effectiveness of non-executive directors» (январь 2003 г). и в отчете Экспертной комиссии Национальной ассоциации корпоративных директоров (NACD), посвященном профессиональной квалификации директоров (см. Приложение B к отчету).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 51 23.09.2004 13:22:42

- составляет график заседаний совета директоров и координирует его с председателями комитетов совета директоров;
- составляет и представляет повестку дня заседаний, а также обеспечивает, чтобы все члены совета директоров своевременно получали необходимую информацию;
- периодически взаимодействует с генеральным директором общества и действует в качестве посредника между советом директоров и исполнительными органами общества;
- обеспечивает своевременное предоставление точной, полной и четкой информации другим членам совета директоров;
- обеспечивает эффективную взаимосвязь с акционерами общества;
- организует проведение регулярной оценки деятельности совета директоров, а также его комитетов и отдельных членов;
- содействует тому, чтобы неисполнительные директора эффективно вносили свой вклад в работу совета директоров, и обеспечивает конструктивные отношения между исполнительными и неисполнительными директорами;
- выполняет другие обязанности, которые определяются общим собранием акционеров и советом директоров в целом, в зависимости от конкретных потребностей и обстоятельств.

2. Комитеты совета директоров

По мере усложнения условий предпринимательской деятельности требования к совету директоров становятся все более строгими, а перечень обязанностей его членов продолжает расширяться. Комитеты совета директоров все чаще воспринимаются как эффективные инструменты, с помощью которых совет директоров может справиться с возникающими проблемами. В частности, комитеты:

- позволяют совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить совету директоров глубокий анализ таковых;
- обеспечивают накопление опыта советом директоров и получение им специальных знаний по таким конкретным вопросам деятельности компании, как финансовая отчетность, управление рисками и внутренний контроль;

- повышают уровень объективности и независимости суждений совета директоров, так как изолируют его от возможного негативного влияния менеджеров и контролирующих акционеров.

Важным обстоятельством является то, что комитеты составляют часть совета директоров. Именно совет директоров создает их, определяет сферу их деятельности в положениях о комитетах, назначает директоров в состав комитетов и претворяет в жизнь рекомендации последних. Следует также подчеркнуть, что комитеты совета директоров готовят рекомендации для совета директоров, но не принимают за него решений.

В целях упорядочения деятельности комитетов, совет директоров должен утвердить внутренний документ, предусматривающий порядок формирования и работы каждого комитета[115].

Корпоративная практика в России. Только в 3,3% компаний из числа принявших участие в исследовании МФК существуют специализированные комитеты совета директоров. Ни в одном из таких комитетов не было председателя, который был бы независимым директором. Комитеты совета директоров представляют собой нечастое явление вне зависимости от количественного состава данного органа управления[116].

а) Виды комитетов

В Кодексе ФКЦБ рекомендуется, чтобы в обществах создавалось несколько комитетов совета директоров. При этом надо проявлять осторожность: многочисленными комитетами трудно управлять, а деятельность совета директоров может в этом случае приобрести фрагментарный характер. Рекомендуется создавать комитеты по мере необходимости, начиная с наиболее важных, а затем по мере накопления опыта переходить к созданию дополнительных комитетов. Возможно создание как постоянных, так и временных комитетов. С точки зрения акционеров, наиболее важным является комитет по аудиту. Некоторые комитеты, вопрос о создании которых может быть рассмотрен обществом, подробно описываются в таблице 4.

---

[115] См. пункт 4.7.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[116] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 25, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 53 23.09.2004 13:22:43

Таблица 4. Комитеты совета директоров		
	Функции	**Рекомендации в отношении состава комитета**
Комитет по аудиту[117]	• Вырабатывает рекомендации совету директоров по выбору независимой аудиторской организации. • Осуществляет взаимодействие с ревизионной комиссией общества и аудитором общества. • Осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества. • Контролирует исполнение финансово-хозяйственного плана общества. • Следит за работой системы внутреннего контроля. • Оценивает процедуры внутреннего контроля. • Разрабатывает процедуры внутреннего контроля и процедуры управления рисками. • Вырабатывает рекомендации для совета директоров относительно одобрения нестандартных операций[118]. ► *Более подробную информацию о комитете по аудиту см. в разделе С главы 14 части IV и Приложении 7 (часть VI).*	В состав комитета следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся должностными лицами общества. В уставе общества (или в его внутренних документах) следует установить конкретные требования к квалификации членов комитета. В частности, члены комитета должны иметь финансовое образование и знать бухгалтерский учет и финансовую отчетность[119].
Комитет по стратегическому планированию[120]	• Определяет стратегию и цели общества, а также показатели деятельности. • Разрабатывает приоритетные направления его деятельности. • Вырабатывает рекомендации по дивидендной политике общества. • Оценивает эффективность деятельности общества в долгосрочной перспективе. ► *См. типовое положение о комитете по стратегическому планированию и финансам в Приложении 10 (часть VI).*	(В Кодексе ФКЦБ не приводится специальных рекомендаций.) Члены комитета должны иметь опыт работы в отрасли, в которой действует общество. Работе комитета по стратегическому планированию будет способствовать включение в его состав членов, обладающих знаниями в таких областях, как финансы и производство.
Комитет по этике[121]	• Способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе. • Выявляет и предотвращает нарушения обществом законодательных актов и этических норм. ► *См. типовой кодекс этики в Приложении 5 (часть VI).*	(В Кодексе ФКЦБ не приводится специальных рекомендаций.) Члены комитета должны отличаться высочайшей порядочностью, пользоваться доверием всех акционеров и хорошо знать юридические и этические нормы.

[117] См. пункты 4.8–4.12 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[118] См. пункт 4.9 главы 3, а также абзац 2 пункта 1.1.2 и пункты 2, 1.2, 1.4, 2.2 и 2.3 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[119] См. пункт 1.3.2 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[120] См. пункт 4.8 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[121] См. пункт 4.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 54 23.09.2004 13:22:43

Таблица 4. Комитеты совета директоров		
	Функции	**Рекомендации в отношении состава комитета**
Комитет по кадрам и вознаграждениям[122]	• Определяет качества, необходимые членам совета директоров. • Вырабатывает политику общества в области вознаграждения, предусматривающую принципы и критерии определения размера вознаграждения, выплачиваемого: — членам совета директоров; — генеральному директору; — членам правления; — руководителям основных структурных подразделений общества. • Разрабатывает критерии оценки деятельности указанных выше лиц. • Проводит регулярную оценку деятельности генерального директора и членов правления. • Определяет выплаты в пользу указанных лиц за счет общества (в том числе страхование жизни, здоровья, негосударственное пенсионное обеспечение). • Определяет качества, необходимые кандидатам на должности членов исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений общества. • Разрабатывает условия договоров, заключаемых обществом с генеральным директором и членами коллегиального исполнительного органа. • Проводит предварительную оценку кандидатур генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа. • Подготавливает для совета директоров предложения по возможности повторного назначения генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа. • Рассматривает и одобряет кадровую политику общества, в том числе вопросы заработной платы. ► *См. типовое положение о комитете по кадрам и вознаграждениям в Приложении 9 (часть VI).*	В состав комитета следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся должностными лицами общества[123].

[122] См. пункт 4.10.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[123] См. пункт 4.10.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 55 23.09.2004 13:22:43

Таблица 4. Комитеты совета директоров		
	Функции	**Рекомендации в отношении состава комитета**
Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов[124]	• Обеспечивает надлежащее отражение прав акционеров в уставе и внутренних документах, а также в кодексе корпоративного управления общества и разрабатывает политику и правила защиты прав акционеров. • Разрабатывает и периодически пересматривает политику и правила урегулирования корпоративных конфликтов. • Подготавливает рекомендации для совета директоров, касающиеся эффективного урегулирования конфликтов между обществом, его акционерами, директорами и менеджерами. ► *См. типовое положение о комитете по корпоративному управлению в Приложении 8 (часть VI).*	В состав комитета следует включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся должностными лицами общества.

b) Полномочия комитетов совета директоров

Совет директоров является коллегиальным органом, следовательно:

- все его члены имеют равные права и обязанности (уставом общества может быть предусмотрено право решающего голоса председателя совета директоров при принятии советом директоров решений в случае равенства голосов его членов);
- все его члены несут солидарную ответственность;
- все его члены действуют вместе как единый орган в соответствии с определенными процедурами принятия решений.

Таким образом, хотя определенные функции могут быть делегированы комитетам совета директоров, в конечном счете ответственность за принятые решения возлагается на совет директоров в целом. Члены комитетов имеют не больше прав, чем любые иные члены совета директоров, но при этом у них есть дополнительные обязанности.

c) Состав комитетов

В состав комитетов совета директоров входят только члены совета директоров. Другие лица, например менеджеры, могут быть приглашены

[124] См. пункт 2.1.2 главы 10 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 56 23.09.2004 13:22:43

принять участие в заседании или дать объяснения по тем или иным вопросам, но с правом совещательного голоса, т. е. они не могут принимать участие в голосовании и принятии решения.

Надлежащая практика. В состав комитетов совета директоров должны входить члены совета директоров, обладающие большим опытом и знаниями в соответствующей сфере[125]. Количественный состав комитетов должен быть определен таким образом, чтобы он позволял осуществлять необходимую работу. Поскольку участие в работе комитета требует от членов совета директоров обстоятельного рассмотрения каждого вопроса, обсуждаемого комитетом, следует ограничить участие членов совета директоров в работе нескольких комитетов. В случае необходимости к работе комитетов могут привлекаться эксперты, которые обладают профессиональными знаниями, необходимыми для работы в конкретном комитете.

Большинство фондовых бирж рекомендуют, чтобы в состав комитетов совета директоров входили и (или) чтобы председателями таких комитетов были независимые директора. Установленные некоторыми биржами (в частности Нью-Йоркской фондовой биржей) требования листинга являются еще более жесткими и предусматривают, чтобы в таких комитетах независимые директора составляли большинство, а в составе комитетов по аудиту, кадрам и вознаграждениям не было никаких директоров, кроме независимых.

d) Роль председателя совета директоров в работе комитетов

Надлежащая практика. Председатель совета директоров должен[126]:

- учитывать предложения членов совета директоров по формированию комитетов;
- принимать на себя инициативу в выдвижении членов совета директоров в состав того или иного комитета;
- принимать все необходимые организационные меры для обеспечения эффективной работы комитетов совета директоров.

[125] См. пункт 4.7.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[126] См. пункт 4.1.5 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 57 23.09.2004 13:22:43

3. Председатель комитета совета директоров

Председатель комитета совета директоров отвечает за эффективность работы комитета (независимо от других своих обязанностей). Председатель комитета формирует эффективно работающую команду, организует заседания комитета и проявляет интеллектуальное лидерство по сложным вопросам.

Надлежащая практика. Председатель комитета играет важную роль в организации его работы. Комитеты должны возглавляться членами совета директоров, не являющимися должностными лицами общества[127]. В идеале такие директора также должны быть независимыми. Это в особенности важно применительно к комитетам по аудиту и по кадрам и вознаграждениям, председателями которых (как того требует наилучшая практика корпоративного управления) должны быть независимые директора.

Председатели комитетов должны постоянно информировать председателя совета директоров о своей работе. Кроме того, председатели комитетов должны присутствовать на общем собрании акционеров, чтобы отвечать на вопросы акционеров[128].

E. Порядок работы совета директоров

Совет директоров является органом управления, порядок работы которого определяется Законом об АО, уставом и внутренними документами общества.

1. Председатель совета директоров и заседания совета директоров

Председатель совета директоров[129]:

- созывает заседания совета директоров и председательствует на них;
- организует на заседаниях совета директоров ведение протокола;
- имеет право решающего голоса при принятии решений советом директоров в случае равенства голосов членов совета директоров (если это предусмотрено уставом);

[127] См. пункт 4.7.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[128] См. пункт 2.1.1 главы 2 Кодекса ФКЦБ.

[129] См. пункт 2 статьи 67 и пункты 3–4 статьи 68 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 58 23.09.2004 13:22:43

- подписывает протокол заседаний совета директоров (если он председательствует на них).

Надлежащая практика. Если говорить более конкретно, председатель совета директоров участвует в его работе путем[130]:

- формирования повестки дня заседаний совета директоров;
- организации выработки наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня;
- организации свободного обсуждения вопросов, а также обеспечения доброжелательной и конструктивной атмосферы проведения заседаний;
- содействия поиску согласованного решения членами совета директоров.

При этом председатель совета директоров должен занимать твердую позицию и всегда действовать в интересах общества. Кроме этого, рекомендуется предусмотреть во внутренних документах общества обязанность председателя совета директоров[131]:

- принимать все необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой им для принятия решений по вопросам повестки дня;
- поощрять членов совета директоров к свободному выражению своих мнений по указанным и иным вопросам;
- открыто обсуждать такие мнения;
- брать на себя инициативу при формулировании проектов решений совета директоров по рассматриваемым вопросам.

2. Заседания совета директоров

Совет директоров должен следовать требованиям закона[132], с тем чтобы принимаемые им решения имели силу и не могли быть отменены судом по искам о признании их недействительными.

---

[130] См. пункты 4.1.2–4.1.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[131] См. пункт 4.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[132] См. пункты 2 и 3 статьи 68 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 59 23.09.2004 13:22:44

Надлежащая практика. Члены совета директоров должны обеспечивать регулярное проведение хорошо организованных заседаний совета директоров и его комитетов. Члены совета директоров должны активно участвовать в заседаниях совета директоров, и каждый член совета директоров:

- должен принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовании по ним;
- должен участвовать в работе комитетов совета директоров;
- вправе требовать созыва заседания совета директоров для обсуждения какого-либо вопроса, если, по его мнению, этот вопрос нуждается в оперативном обсуждении в интересах общества[133];
- должен заранее уведомлять совет директоров о невозможности своего участия в заседании совета директоров[134].

Кроме того, члены совета директоров должны иметь достаточно времени для выполнения своих функций. Поэтому совет директоров должен разработать для своих членов правила участия в работе советов директоров других обществ[135]. Например, в Австралии председательство в совете директоров компании, акции которой зарегистрированы на фондовой бирже, приравнивается к членству в трех советах директоров различных компаний, а максимальное число таких директорских должностей (или эквивалентных им), занимаемых каким-либо физическим лицом, не должно превышать пяти[136]. Общее правило, касающееся членства в советах директоров нескольких компаний, должно, тем не менее, быть связано с фактором времени: если у потенциального члена совета директоров нет времени, он не должен принимать на себя слишком много обязанностей.

[133] См. пункт 3.2.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[134] См. пункт 3.2.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[135] См. пункт 3.2.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[136] См.: Australian Certified Public Accountants, Corporate Governance Health Checks, http://www.cpaaustralia.com.au/01_information_centre/16_media_releases/2002/1_16_0_20020708_mr.asp.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 60 23.09.2004 13:22:44

3. Первое заседание совета директоров

Надлежащая практика. Не позднее одного месяца с даты проведения общего собрания акционеров, на котором был избран совет директоров, необходимо провести первое его заседание. Для удобства такое заседание может быть организовано после общего собрания акционеров. Обычно на этом заседании избирается председатель совета директоров. Кроме того, рекомендуется, чтобы на первом заседании совета директоров[137]:

- были определены, подтверждены или скорректированы приоритетные направления деятельности совета директоров;
- были сформированы его комитеты, по мере необходимости;
- были избраны председатели комитетов.

Общество может также организовать ознакомительный курс обучения для новых членов совета директоров, охватывающий в числе иных вопросов:

- вопросы, касающиеся отрасли и сектора экономики, в которых работает общество;
- вопросы хозяйственной деятельности общества;
- текущее финансовое положение общества;
- стратегию общества;
- бизнес-риски;
- вопросы, связанные с образованием и опытом ключевых работников общества.

4. График проведения заседаний совета директоров

Порядок созыва и проведения заседаний совета директоров общества определяется уставом или внутренним документом общества[138].

Надлежащая практика. У совета директоров должен быть план проведения заседаний, содержащий перечень вопросов, которые будут рассматриваться на соответствующих заседаниях. Совет директоров должен

[137] См. пункт 4.2.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[138] См. пункт 1 статьи 68 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 61 23.09.2004 13:22:44

проводить заседания регулярно, не реже одного раза в шесть недель, как рекомендовано Кодексом ФКЦБ[139]. Однако совет директоров может проводить заседания и чаще, по мере необходимости. Ниже приводятся рекомендации по проведению заседаний совета директоров.

- **Разработка плана заседаний на год.** Это позволит директорам заблаговременно внести заседания в свое расписание. Следует отметить, что такой план заседаний должен носить рекомендательный характер, то есть совет директоров должен проводить дополнительные заседания, когда это необходимо, и напротив, отменять заседания, если на них нечего обсуждать.
- **Заблаговременное составление повестки дня.** В этом случае директора смогут надлежащим образом подготовиться по соответствующим вопросам и целенаправленно обсудить их. Председателю совета директоров целесообразно заранее разослать проект повестки дня, это позволит ему получить замечания и предложения по включенным в нее вопросам.
- **Отнесение важных вопросов в начало повестки дня.** У директоров нередко бывают другие дела, и многие из них вынуждены уходить с заседания совета директоров до его окончания. Лучше назначать заседания на начало рабочего дня, что способствует проведению оживленных дискуссий по соответствующим вопросам.

В дополнение к регулярным заседаниям совет директоров должен провести заседание, на котором будет предварительно утвержден годовой отчет общества[140]. Такое заседание обычно проводится не менее чем за 30 дней до проведения годового собрания акционеров.

Корпоративная практика в России. Согласно данным последних исследований, в российских акционерных обществах заседания совета директоров проводятся в среднем от восьми[141] до одиннадцати раз в год[142].

[139] См. пункт 4.2.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[140] См. пункт 4 статьи 88 Закона об АО.

[141] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 26, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

[142] По данным обзора ФКЦБ-ИФРУ-ИНВАС, 2002 г. См.: www.rid.ru.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 62 23.09.2004 13:22:44

5. Кто имеет право требовать созыва заседания совета директоров

Как правило заседания совета директоров созываются его председателем. Председатель обязан созвать заседание совета директоров по требованию[143]:

- членов совета директоров;
- ревизионной комиссии (ревизора) общества;
- аудитора общества;
- генерального директора и правления;
- иных лиц, определенных уставом общества[144].

6. Уведомление членов совета директоров о заседании совета директоров

Надлежащая практика. Члены совета директоров должны надлежащим образом подготовиться к проведению заседания совета директоров[145]. Члены совета директоров не должны голосовать, если у них нет по соответствующим вопросам исчерпывающей информации или если такие вопросы для них непонятны. Необходимые материалы и информация должны направляться членам совета директоров вместе с уведомлением о проведении заседания совета директоров, так чтобы каждый член совета директоров мог изучить материалы, относящиеся к вопросам повестки дня[146]. Срок в две недели является достаточным для этого. Внутренние документы общества должны предусматривать наиболее приемлемые для членов совета директоров форму уведомления о заседании совета директоров и порядок направления (предоставления) им информации (в том числе посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи)[147].

---

143 См. пункт 1 статьи 68 Закона об АО.

144 Например, созыва заседания совета директоров может требовать акционер (или группа акционеров), владеющий (владеющая) в совокупности не менее чем 2% голосующих акций общества. См. пункт 4.13 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

145 См. пункт 4.5 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

146 См. пункт 4.5.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

147 См. пункт 4.5.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 63 23.09.2004 13:22:44

7. Кворум на заседаниях совета директоров

Кворум представляет собой минимальное число членов совета директоров, которые должны участвовать в заседании совета директоров для того, чтобы на таком заседании могли приниматься решения, имеющие силу. Кворум для проведения заседания совета директоров определяется уставом, но он не должен быть менее половины от числа избранных членов совета[148].

В случае когда количество членов совета директоров становится меньше количества, составляющего указанный кворум, совет директоров обязан принять решение о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава совета. Оставшиеся члены совета директоров вправе принимать решение только о созыве внеочередного общего собрания акционеров[149].

Надлежащая практика. При принятии решений по наиболее важным вопросам деятельности общества рекомендуется в уставе или в иных внутренних документах общества установить более высокие требования к кворуму. В частности, кворум должен составлять квалифицированное большинство в две трети от числа избранных членов совета директоров для[150]:

- утверждения приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;
- утверждения дивидендной политики общества и представления рекомендаций по выплате дивидендов;
- вынесения на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации или ликвидации общества;
- уменьшения (увеличения) уставного капитала общества.

Аналогичным образом, в уставе рекомендуется предусмотреть такую процедуру определения кворума, которая обеспечивала бы возможность влияния независимых директоров на принятие решений[151].

[148] См. пункт 2 статьи 68 Закона об АО.

[149] См. там же.

[150] См. пункт 4.15 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[151] См. пункт 4.14 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 64 23.09.2004 13:22:44

8. Порядок участия членов совета директоров в его заседаниях

Члены совета директоров общества могут участвовать в голосовании, когда они:

- присутствуют на заседании совета директоров;
- участвуют в нем посредством конференционной (селекторной) связи или иных средств связи (если это разрешено уставом или внутренними документами общества);
- отсутствуют на заседании, но представили письменное мнение (если это разрешено уставом или внутренними документами общества).

Надлежащая практика. Некоторые вопросы столь важны, что они должны решаться на очных заседаниях совета директоров. Такие вопросы включают[152]:

- утверждение приоритетных направлений деятельности общества и финансово-хозяйственного плана общества;
- созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений, необходимых для его проведения;
- предварительное утверждение годового отчета общества;
- созыв или отказ в созыве внеочередного общего собрания акционеров по требованию заинтересованных лиц;
- избрание и переизбрание председателя совета директоров;
- образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий;
- приостановление полномочий генерального директора и назначение временного генерального директора;
- вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров предложений о реорганизации или ликвидации общества;
- увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций.

Передача права голоса членом совета директоров иному лицу, в том числе другому члену совета директоров, не допускается[153].

[152] См. пункт 4.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[153] См. абзац 2 пункта 3 статьи 68 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 65 23.09.2004 13:22:44

Надлежащая практика. При участии в заседании совета директоров каждый директор должен:

- слушать и вникать в устное изложение вопросов;
- задавать вопросы. Это особенно важно, когда речь идет о презентациях или отчетах, представленных на рассмотрение совета директоров должностными лицами общества, тем более когда такие материалы сложны или нечетко изложены;
- требовать дополнительных материалов. Если на рассмотрение совета директоров представлен конкретный вопрос, по которому у директора нет специальных знаний, такой директор должен еще до проведения заседания запросить дополнительную информацию в форме исследований, оценок или заключений (в том числе подготовленных независимыми экспертами), а также иных документов по данному вопросу.

9. Учет письменных мнений

Уставом или внутренним документом общества может быть предусмотрена возможность учета при определении наличия кворума и результатов голосования письменного мнения члена совета директоров, отсутствующего на заседании[154].

Надлежащая практика. Уставом или иными внутренними документами общества должна быть предусмотрена возможность принятия решений членами совета директоров путем заочного голосования. Однако применительно к тем решениям, которые по уставу должны приниматься на очном заседании совета директоров, голоса отсутствующих членов совета директоров, высказавших свое мнение в письменном виде, не учитываются при определении кворума на заседании совета директоров[155]. Общества должны определить порядок заочного голосования, в том числе сроки направления каждому члену совета директоров бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня. При определении указанных сроков следует исходить из того, что они должны быть достаточными для полу-

[154] См. пункт 1 статьи 68 Закона об АО.

[155] См. пункт 4.3.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 66 23.09.2004 13:22:44

чения бюллетеней и принятия членами совета директоров решений по содержащимся в них вопросам повестки дня[156].

10. Решения 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 решения[157].

Таблица 5. Решения, принимаемые единогласно или квалифицированным большинством голосов всех членов совета директоров

Решения, принимаемые единогласно:	Решения, принимаемые большинством в 3/4 голосов:
• Увеличение уставного капитала путем выпуска и размещения дополнительных акций общества, если в соответствии с уставом общества совету директоров предоставлено право принимать такое решение[158]. • Одобрение крупной сделки[159]. ► *Более подробную информацию о крупных сделках см. в разделе А главы 12 части III.*	• Приостановление полномочий генерального директора и управляющего (управляющей организации) по какой-либо причине[160]. • Образование временного единоличного исполнительного органа общества (генерального директора). • Проведение внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса об образовании нового исполнительного органа или о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации или управляющему[161].

Сделка с заинтересованностью должна быть одобрена[162]:

- в обществах с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества не более 1000 — большинством голосов директоров, не заинтересованных в ее совершении;

---

156 См. пункт 4.3.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

157 См. абзац 1 пункта 3 статьи 68 Закона об АО.

158 См. пункт 2 статьи 28 Закона об АО.

159 См. пункт 2 статьи 79 Закона об АО.

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

161 См. абзац 3 пункта 4 статьи 69 Закона об АО.

162 См. пункты 2 и 3 статьи 83 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 67 23.09.2004 13:22:44

- в обществах с числом акционеров — владельцев голосующих акций общества более 1000 — большинством голосов независимых директоров, не заинтересованных в ее совершении.

11. Протокол заседания совета директоров

На заседании совета директоров должен вестись протокол[163]. Протокол заседания совета директоров составляется не позднее трех дней после заседания и хранится в обществе[164]. Протокол должен содержать по меньшей мере следующую информацию:

- место и время проведения заседания;
- лица, присутствовавшие на заседании;
- повестка дня заседания;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- принятые решения.

Председательствующий на заседании совета директоров несет ответственность за правильность составления протокола и подписывает его[165].

Надлежащая практика. Поскольку законодательные и нормативные требования к членам совета директоров становятся все более многочисленными, протоколы заседаний совета директоров представляют собой важный документ, свидетельствующий о выполнении членами совета директоров их обязанности проявлять заботливость. В соответствии со стандартами надлежащей практики корпоративного управления, вместе с протоколами должны храниться бюллетени, использованные в голосовании по вопросам повестки дня заседаний совета директоров[166]. Целе-

[163] См. пункт 4 статьи 68 Закона об АО.

[164] См. пункт 1 статьи 89 Закона об АО.

[165] См. пункт 4 статьи 68 Закона об АО.

[166] См. пункт 4.16.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 68 23.09.2004 13:22:45

сообразно, чтобы протокол подписывался всеми членами совета директоров.

▶ *Более подробную информацию о значении протокола для установления ответственности членов совета директоров см. в разделе F.7 настоящей главы*.

Совету директоров нередко бывает необходимо назначить секретаря совета директоров, который ведет записи и помогает составлять протокол заседаний. В международной практике в качестве секретаря совета директоров часто выступает корпоративный секретарь общества, который также может подписывать протоколы заседаний.

▶ *Типовой протокол приведен в Приложении 16 (часть VI)*.

Следует отметить, что протокол содержит лишь краткую сводную информацию о заседании, в то время как стенограммы отражают весь ход обсуждения вопросов с изложением предложений и аргументов, выдвигавшихся каждым из членов совета директоров.

Надлежащая практика. Вне зависимости от того, будут ли в обществе вестись протоколы и (или) стенограммы заседаний, вместе с ними должны храниться следующие документы[167]:

- бюллетени, использованные в голосовании по вопросам повестки дня заседаний совета директоров;
- письменные мнения членов совета директоров, отсутствовавших на заседании.

Каждому члену совета директоров должна быть предоставлена информация о ходе обсуждения вопросов повестки дня на заседаниях совета директоров. Для этого обществу следует установить процедуру, в соответствии с которой всем членам совета директоров направляются[168]:

[167] См. там же.

[168] См. пункт 4.16.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 69 23.09.2004 13:22:45

- копии протоколов и стенограмм заседаний;
- отчеты об итогах голосования (в случае проведения заседания в заочной форме).

Это должно быть сделано в течение разумного времени после окончания заседания совета директоров, но в любом случае до следующего заседания.

12. Корпоративный секретарь и заседания совета директоров

Надлежащая практика. Секретарь общества должен решать все организационные вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседаний совета директоров[169]. Хотя заседания совета директоров проводятся по решению председателя совета директоров, секретарь общества должен отвечать за решение таких организационных вопросов, как:

- уведомление всех членов совета директоров о проведении заседания совета директоров;
- направление (вручение) им бюллетеней;
- сбор заполненных бюллетеней и бюллетеней для заочного голосования;
- обеспечение надлежащего соблюдения процедуры проведения заседания совета директоров;
- ведение протоколов и стенограмм заседаний[170].

▶ *Более подробную информацию о секретаре общества см. в главе 6.*

F. Обязанности и ответственность членов совета директоров

Члены совета директоров должны действовать добросовестно, с должной заботливостью и осмотрительностью и в интересах общества.

[169] См. пункт 1.2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[170] См. пункты 1.2.2–1.2.3 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 70 23.09.2004 13:22:45

Надлежащая практика. В некоторых странах, в том числе в России, члены совета директоров обязаны действовать только в интересах общества в целом (не выделяя при этом интересов отдельных групп акционеров и (или) заинтересованных лиц). Однако действуя только в интересах общества, менеджеры иногда склонны отстаивать исключительно собственную позицию. Следовательно, акционеры (а также законодатель) должны продумать, не следует ли обязать директоров действовать в интересах не только общества, но и его акционеров.

Стандарты толкования таких терминов, как «добросовестность», «разумность», а также стандарты профессионального поведения со временем вырабатываются в рамках судебной системы каждой страны, ее экономики и корпоративной культуры[171].

Закон об АО требует, чтобы члены совета директоров действовали добросовестно и разумно[172]. Кроме того, существует общее требование о том, что лицо, которое в силу закона или учредительных документов юридического лица выступает от его имени, должно действовать в интересах представляемого им юридического лица добросовестно и разумно[173]. Следует также отметить, что согласно Гражданскому кодексу РФ в случаях, когда закон ставит ответственность участников гражданско-правовых отношений в зависимость от того, действовали ли они разумно и добросовестно, разумность действий и добросовестность участников (например сторон договора) предполагаются[174]. Тем не менее ни в Законе об АО, ни в Гражданском кодексе РФ нет определения понятий «добросовестности» и «разумности».

Если обратиться к опыту других стран, например США и Великобритании, то понятия «разумности» и «добросовестности» принято рассматривать как фундаментальные принципы, лежащие в основе обязанностей членов совета директоров, в особенности их обязанности проявлять заботливость и соблюдать лояльность.

---

[171] При рассмотрении указанных обязанностей в настоящем Пособии делаются ссылки на общие положения ГК РФ и Закона об АО, с одной стороны, и на Кодекс ФКЦБ и признанные на международном уровне принципы корпоративного управления, с другой стороны.

[172] См. пункт 1 статьи 71 Закона об АО.

[173] См. пункт 3 статьи 53 ГК РФ.

[174] См. пункт 3 статьи 10 ГК РФ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 71 23.09.2004 13:22:45

1. Обязанность проявлять заботливость

Обязанность проявлять заботливость является важным элементом системы корпоративного управления, от которого зависит также реализация ряда других принципов, таких как контроль за сделками с заинтересованностью и утверждение политики вознаграждения менеджеров и неисполнительных директоров. Это также важно для советов директоров обществ, которые входят в группу компаний: даже если такое общество находится под контролем другого юридического лица, обязанность члена совета директоров общества проявлять заботливость распространяется на общество и всех его акционеров, а не только на контролирующую компанию в группе[175].

Надлежащая практика. Члены совета директоров должны осуществлять свои права и исполнять обязанности добросовестно и профессионально, с заботливостью и осмотрительностью[176]. Это означает, что член совета директоров должен:

- действовать честно и добросовестно;
- проявлять активность;
- проявлять максимум заботливости и осмотрительности, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах;
- не побуждать общество к совершению незаконных действий;
- регулярно посещать заседания совета директоров и активно участвовать в них;
- предлагать вопросы к внесению в повестку дня заседания совета директоров и требовать созыва такого заседания, когда это необходимо;
- принимать меры к тому, чтобы убедиться в наличии эффективной и результативной системы внутреннего контроля;
- требовать, чтобы генеральный директор и члены правления предоставляли достаточную информацию совету директоров, так чтобы члены

[175] См. Аннотацию к Принципам корпоративного управления ОЭСР, посвященную принципу ответственности совета директоров (www.oecd.org).

[176] См. пункт 3.1.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 72 23.09.2004 13:22:45

совета директоров могли принимать взвешенные решения по корпоративным вопросам[177];
- осуществлять необходимый контроль.

2. Обязанность соблюдать лояльность

Обязанность соблюдать лояльность предполагает, что члены совета директоров должны осуществлять свои полномочия в интересах общества в целом. Иными словами, члены совета директоров не должны допускать, чтобы их личные интересы брали верх над интересами общества. Обязанность соблюдать лояльность обычно означает, что членам совета директоров запрещается:

- участвовать в конкурирующем обществе;
- заключать какие-либо сделки с обществом, не раскрыв предварительно информацию о них и не получив сначала разрешения со стороны общего собрания акционеров или совета директоров;
- пользоваться имуществом и возможностями общества в личных целях;
- раскрывать необщедоступную, конфиденциальную информацию;
- использовать полученную от общества информацию и соответствующие коммерческие возможности для извлечения личной выгоды, то есть для извлечения прибыли в своекорыстных интересах.

Надлежащая практика. Члены совета директоров должны действовать в интересах общества, независимо от того:

- кем была предложена их кандидатура и кто из акционеров голосовал за их избрание; и
- оказывается ли на них влияние со стороны членов совета директоров, акционеров или иных лиц с целью спровоцировать их на совершение действия или принятие решения в ущерб интересам общества[178].

Исключительно важно, чтобы при исполнении своих обязанностей совет директоров не воспринимался и не действовал в качестве собрания пред-

[177] См. пункт 3.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[178] См. пункт 3.1.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 73 23.09.2004 13:22:45

ставителей различных групп заинтересованных лиц[179]. Хотя некоторые члены совета директоров могут быть на самом деле выдвинуты в качестве кандидатов и избраны определенной группой акционеров (а иногда и в противовес желаниям других акционеров), важной чертой здесь является то, что члены совета директоров при вступлении в должность принимают на себя обязательство относиться одинаково ко всем акционерам. Этот принцип особенно важен при наличии контролирующих акционеров, которые в состоянии избрать весь совет директоров.

Кроме того, члены совета директоров и их аффилированные лица (например члены семьи, друзья, деловые партнеры) не должны принимать подарки от лиц, заинтересованных в принятии решений совета директоров, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами. Исключение может быть сделано для символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров, вручаемых при проведении официальных мероприятий. Такие исключения должны быть отражены во внутренних документах общества.

а) Конфликты интересов

Член совета директоров не может исполнять свои обязанности при наличии конфликта интересов между ним, обществом и акционерами.

Надлежащая практика. Конфликт интересов может возникнуть в случаях, когда[180]:

- общество заключает сделку, в совершении которой заинтересован какой-либо член совета директоров;
- член совета директоров приобретает, будь то прямо или косвенно, акции общества;
- член совета директоров соглашается занять должность в совете директоров конкурирующего общества;
- член совета директоров вступает в договорные отношения с конкурирующим обществом.

[179] См. Аннотацию к Принципам корпоративного управления ОЭСР, посвященную принципу ответственности совета директоров (www.oecd.org).

[180] См. пункт 3.1.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 74 23.09.2004 13:22:45

В Законе об АО вопрос конфликтов интересов рассматривается в контексте сделок с заинтересованностью[181].

▶ *Более подробную информацию о сделках с заинтересованностью и роли совета директоров см. в разделе С.3 главы 12 части III.*

Члены совета директоров должны воздерживаться от действий, которые потенциально способны привести к возникновению конфликта между их собственными интересами и интересами общества. Членам совета директоров также рекомендуется воздерживаться от голосования по вопросам, в принятии решений по которым у них есть личная заинтересованность. Члены совета директоров должны незамедлительно раскрывать совету директоров через секретаря общества как сам факт такой заинтересованности, так и основания для ее возникновения.

Члены совета директоров должны раскрывать совету директоров, ревизионной комиссии и аудитору общества информацию[182]:

- о юридических лицах, в которых они владеют самостоятельно или совместно со своими аффилированными лицами 20 или более процентами голосующих акций (долей, паев)[183];
- о юридических лицах, в органах управления (в совете директоров и (или) исполнительных органах) которых они занимают должности;
- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках общества, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами.

b) Конфиденциальность информации

Надлежащая практика. Члены совета директоров не должны разглашать и использовать в личных интересах или в интересах третьих лиц конфиденциальную информацию об обществе. Использование в личных интересах конфиденциальной информации в конечном счете наносит ущерб интересам инвесторов. В этой связи рекомендуется, чтобы[184]:

---

[181] См. пункты 2 и 3 статьи 83 Закона об АО.

[182] См. статью 82 Закона об АО.

[183] Тем не менее на факт владения менее чем 20% голосующих акций (долей, паев) других юридических лиц не следует ссылаться как на доказательство отсутствия потенциального конфликта интересов.

[184] См. пункт 3.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 75 23.09.2004 13:22:45

- члены совета директоров принимали меры для защиты конфиденциальной информации;
- члены совета директоров не разглашали информацию и не использовали ее в личных интересах;
- стандарты использования конфиденциальной информации были установлены во внутренних документах общества;
- договоры между обществом и членами совета директоров предусматривали обязанность не разглашать конфиденциальную информацию в течение десяти лет после завершения их работы в обществе.

Для создания эффективного механизма предотвращения и выявления случаев использования конфиденциальной информации в обществе рекомендуется предусмотреть обязанность членов совета директоров[185]:

- письменно уведомлять совет директоров о намерении совершить сделки с ценными бумагами общества или его дочерних (зависимых) обществ;
- раскрывать информацию о совершенных ими сделках с такими ценными бумагами в порядке, установленном для раскрытия информации о существенных фактах.

c) Формулирование и закрепление обязанностей членов совета директоров

Надлежащая практика. Обществу следует четко сформулировать и закрепить в своих внутренних документах обязанности членов совета директоров[186].

► *См. перечень обязанностей членов совета директоров в типовом положении о совете директоров в Приложении 6 (часть VI).*

[185] См. пункт 3.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[186] См. пункт 3.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 76 23.09.2004 13:22:46

3. Доступ членов совета директоров к информации

Надлежащая практика. Членам совета директоров необходимо обеспечить доступ ко всей информации, необходимой для исполнения их обязанностей, в том числе возможность задавать вопросы исполнительным органам и должностным лицам общества и получать на них ответы[187].

В обществе необходимо создать систему, обеспечивающую регулярное поступление информации членам совета директоров о наиболее важных событиях в финансово-хозяйственной деятельности общества, а также об иных событиях, затрагивающих интересы акционеров. Во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть обязанность генерального директора, членов коллегиального исполнительного органа и руководителей основных структурных подразделений своевременно предоставлять полную и достоверную информацию совету директоров[188].

Во внутренних документах общества рекомендуется также определить перечень прав, предоставляемых членам совета директоров, предусмотрев, в частности, их право требовать необходимую информацию от исполнительных органов[189].

▶ *Типовое положение о совете директоров и перечень материалов, которые должны быть представлены членам совета директоров в связи с проведением заседаний совета директоров, приведены в Приложении 6 (часть VI).*

4. Ответственность членов совета директоров

Члены совета директоров могут быть привлечены к ответственности за убытки, причиненные обществу их виновными действиями (бездействием)[190]. Основанием ответственности является наличие:

- конкретного действия или бездействия;
- вины (вследствие умысла или неосторожности);

---

[187] См. пункт 4.6 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[188] См. там же.

[189] См. пункт 3.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[190] См. пункт 2 статьи 71 Закона об АО и пункт 1 статьи 401 ГК РФ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 77 23.09.2004 13:22:46

- убытков, причиненных обществу;
- причинно-следственной связи между поведением члена совета директоров и возникновением убытков.

Если убытки обществу причинили несколько членов совета директоров, их ответственность перед обществом является солидарной[191]. Представители государства или муниципального образования в совете директоров общества несут предусмотренную статьей 71 Закона об АО ответственность наряду с другими членами совета директоров[192]. При определении оснований и размера ответственности членов совета директоров должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела[193].

Надлежащая практика. Обществу следует[194]:

- стимулировать членов совета директоров исполнять свои обязанности надлежащим образом;
- принимать меры к прекращению полномочий виновных в причинении убытков членов совета директоров;
- привлекать членов совета директоров к ответственности, если они не выполняют своих обязанностей.

5. В каких случаях члены совета директоров освобождаются от ответственности

Управление деятельностью общества представляет собой сложный процесс, сопряженный с риском, т. е. вероятность того, что решения, принятые советом директоров в результате разумного и добросовестного исполнения их обязанностей, окажутся все же неверными и повлекут негативные последствия для общества, высока. Как правило члены совета директоров не могут привлекаться к ответственности за решения, которые они приняли добросовестно.

[191] См. пункт 4 статьи 71 Закона об АО.

[192] См. пункт 6 статьи 71 Закона об АО.

[193] См. пункт 3 статьи 71 Закона об АО.

[194] См. пункты 6.1.1–6.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 78 23.09.2004 13:22:46

Кроме того, члены совета директоров не могут нести ответственность за убытки, если они[195]:

- голосовали против решения совета директоров, которое повлекло причинение обществу убытков; или
- не принимали участия в заседании совета директоров, на котором было принято такое решение (это означает, что присутствие того или иного члена совета директоров не учитывалось при определении наличия кворума для проведения заседания совета).

После своей отставки или смещения с должности члены совета директоров не освобождаются от ответственности за свои действия и решения, имевшие место в течение срока их членства в совете директоров.

6. Кто имеет право обратиться в суд с иском к членам совета директоров, причинившим обществу убытки

Общество или акционер (акционеры), владеющий в совокупности не менее чем 1% размещенных обыкновенных акций общества, вправе обратиться с иском в суд к членам совета директоров о возмещении убытков, причиненных обществу решениями, которые были приняты советом директоров[196].

7. Протоколы заседаний совета директоров и ответственность членов совета директоров

Надлежащая практика. Чтобы обеспечить выполнение норм, регулирующих ответственность членов совета директоров, обществам рекомендуется вести подробные протоколы и стенограммы заседаний совета директоров[197]. Как указано выше, если решение, принятое советом директоров, повлекло причинение убытков обществу, ответственность несут только те члены совета директоров, которые голосовали за такое решение. Следовательно, для совета директоров важно вести подробные протоколы заседаний совета директоров, позволяющие определить, кто из членов совета голосовал за то или иное решение и кто может быть привлечен к ответственности.

---

[195] См. пункт 2 статьи 71 Закона об АО.

[196] См. пункт 5 статьи 71 Закона об АО.

[197] См. пункт 4.16.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 79 23.09.2004 13:22:46

8. Защита членов совета директоров от ответственности

Надлежащая практика. Большинство акционерных обществ позволяет членам своих советов директоров ограждать себя от ответственности за убытки, понесенные обществом в период выполнения ими своих обязанностей, или ограничивать такую ответственность. Для этого используются следующие механизмы[198]:

- страхование ответственности должностных лиц общества и членов совета директоров;
- включение в устав и внутренние документы общества положений, согласно которым членам совета директоров гарантируется возмещение убытков в связи с исковыми требованиями, судебными издержками и обязательствами.

Акционерное общество может возместить члену своего совета директоров расходы, понесенные таким членом в рамках судебного разбирательства по иску против него, связанному с выполнением им функций члена совета директоров, если он действовал:

- честно;
- добросовестно;
- в интересах общества;
- в соответствии с законодательством, уставом и внутренними документами общества.

Обществу рекомендуется за счет собственных средств осуществлять страхование ответственности членов совета директоров, с тем чтобы в случае причинения убытков обществу или третьим лицам действиями членов совета директоров эти убытки могли быть возмещены за счет средств страховой компании. Страхование ответственности членов совета директоров должно позволить обществу повысить эффективность гражданско-правовой ответственности. Такое страхование также может быть необходимой предпосылкой привлечения компетентных специалистов для работы в качестве членов совета директоров общества[199].

---

[198] В западных компаниях члены совета директоров нередко защищены презумпцией, согласно которой в случае, если такие члены действовали добросовестно и, по их мнению, в соответствии с интересами общества, они не должны нести ответственность за убытки, причиненные обществу их решениями. Данная норма называется «правилом делового суждения», и она может быть использована для защиты членов совета директоров от исковых требований.

[199] См. пункт 6.1.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 80 23.09.2004 13:22:46

G. Оценка деятельности совета директоров и его членов; обучение членов совета директоров

Для эффективной работы совету директоров необходимо иметь ресурсы, позволяющие проводить обучение директоров и расширять их знания и навыки. Программы обучения, основывающиеся на периодической оценке деятельности совета директоров и его членов, являются краеугольным камнем данного процесса.

Надлежащая практика. Международное деловое сообщество в целом признает, что оценка деятельности совета директоров очень важна. В Кодексе ФКЦБ также рекомендуется, чтобы[200]:

- оценка деятельности совета директоров проводилась ежегодно; и
- результаты оценки деятельности совета директоров отражались в годовом отчете общества.

Оценка результатов деятельности совета директоров и его членов может проводиться:

- посредством самооценки членов совета директоров;
- консультантами, профессиональными ассоциациями и организациями, присваивающими рейтинги корпоративного управления.

В качестве альтернативного подхода деятельность каждого члена совета директоров может на конфиденциальной основе оцениваться его коллегами по совету директоров, при координации всей работы по оценке сторонними лицами, например юридическими консультантами общества или специализированными консультационными компаниями.

1. Оценка советом директоров собственной работы

Самооценка является полезным инструментом, позволяющим совету директоров самому оценить качество своей работы. В результате проведенного критического анализа и самооценки члены совета директоров смогут более тщательно учитывать потребности акционеров, инвесторов и других заинтересованных лиц. Среди методов, которые могут помочь членам совета директоров в проведении самооценки, можно отметить следующие:

[200] См. пункт 5.1.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 81 23.09.2004 13:22:46

- организация выездного мероприятия. Чтобы стимулировать обсуждение, совет директоров может пригласить на него эксперта-посредника;
- проведение специального заседания совета директоров для оценки его работы или, в качестве альтернативного варианта, выделение времени в ходе очередного заседания для обсуждения результатов деятельности совета директоров;
- разработка контрольных списков вопросов для самооценки, которыми члены совета директоров смогут воспользоваться для оценки своей работы;
- участие в специальных занятиях. Обучение может обеспечить членам совета директоров возможности для саморазвития и обмена идеями.

▶ *См. примерный контрольный список вопросов для самооценки членов совета директоров, приведенный в Приложении 17 (часть VI).*

Надлежащая практика. Еще один полезный способ оценить деятельность совета директоров — пригласить консультанта или рейтинговое агентство для проведения независимой оценки. Рейтинговые агентства, к примеру, оценивают не только работу совета директоров, но и другие аспекты системы корпоративного управления.

Оценка работы совета директоров и его членов может помочь определить его сильные и слабые стороны. Эта информация может также использоваться советом директоров для оценки потребности в обучении — как на уровне всего совета, так и применительно к отдельным директорам. Мероприятия по корпоративному обучению особенно важны в переходный период, когда директорам необходимо быть в курсе изменений в нормативно-правовой базе и знать о наилучших методах работы. В силу этого корпоративная политика по обучению членов совета директоров является залогом успеха в формировании компетентного совета директоров, члены которого обладают всеми необходимыми знаниями и навыками[201].

[201] В настоящее время есть несколько организаций, предлагающих программы по обучению директоров российских компаний. Примерами таких организаций являются Ассоциация независимых директоров (www.independentdirector.ru) и Российский институт директоров (www.rid.ru). МФК также предлагает тренинги по различным вопросам корпоративного управления (www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 82 23.09.2004 13:22:46

Корпоративная практика в России. В 2002 г. только 5,6% акционерных обществ проводили платные учебные мероприятия для членов совета директоров. В среднем такие общества затратили 9671 долл. на проведение указанных мероприятий. В крупных акционерных обществах обычно уделяют больше внимания организации обучения членов совета директоров. В 2002 г. 14% акционерных обществ, годовой оборот которых превысил 3,3 млн долл., проводили занятия по корпоративному управлению для членов своего совета директоров, в то время как аналогичный показатель для акционерных обществ с оборотом от 1,6 млн до 3,3 млн долл. составил всего 6,1%.

Еще меньшее число акционерных обществ (3,9%) прибегали к услугам консультационных фирм для организации обучения по вопросам корпоративного управления. В среднем расходы одного акционерного общества на консультационные услуги составили 15 333 долл.[202].

H. Вознаграждение, выплачиваемое членам совета директоров

Членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей может выплачиваться вознаграждение[203], размер которого определяется общим собранием акционеров.

Вопрос о вознаграждении директоров является одним из наиболее спорных вопросов, возникающих в области корпоративного управления. В этой связи компаниям лучше всего осторожно и взвешенно подходить к данному вопросу. Чрезмерное вознаграждение часто воспринимают как злоупотребление властью, и поэтому важно, чтобы размер такого вознаграждения находился в разумных пределах.

В этой связи нужно проводить разграничение между исполнительными и неисполнительными директорами. Как правило, исполнительные директора не получают дополнительного вознаграждения за участие в работе совета директоров. В целом считается, что вознаграждение, выплачиваемое

---

[202] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 26–27, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

[203] См. пункт 2 статьи 64 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 83 23.09.2004 13:22:46

им за работу в качестве должностных лиц, является достаточным и охватывает также их обязанности в качестве членов совета директоров. Напротив, неисполнительным директорам должно выплачиваться вознаграждение. Наиболее распространенной формой вознаграждения, выплачиваемого неисполнительным директорам, является фиксированная заработная плата. Например, члены совета директоров могут:

- получать годовую заработную плату (часть которой может выплачиваться в форме акций, а не денежных средств);
- получать плату в зависимости от числа заседаний совета директоров, на которых они присутствовали;
- получать дополнительное вознаграждение, например, за работу в комитетах совета директоров;
- получать дополнительное вознаграждение за работу в качестве председателя совета директоров или одного из комитетов.

Членам совета директоров могут также компенсироваться расходы, связанные с командировками, и другие деловые расходы.

Надлежащая практика. Рекомендуется, чтобы вознаграждение членов совета директоров было равным для всех членов[204]. Кроме того, размер выплачиваемого обществом вознаграждения должен быть конкурентоспособным, то есть должен позволять привлечь к работе достаточно квалифицированных директоров. Вознаграждение должно устанавливаться таким образом, чтобы оно было не намного меньше или больше, чем вознаграждение, выплачиваемое директорам в аналогичных компаниях. Определить разумный уровень вознаграждения членов совета директоров особенно важно для того, чтобы исключить его влияние на независимость директоров. Даже если тот или иной директор является независимым, его суждения могут быть не вполне беспристрастными при условии, что его вознаграждение в качестве директора составляет значительную долю его годового дохода. Директор, получающий средства к существованию в основном за счет своего вознаграждения на этой должности, вскоре становится обязан компании своим благосостоянием, и нельзя рассчитывать, что такой директор будет полностью беспристрастен при выполнении своих служебных обязанностей.

[204] См. пункт 5.1 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 84 23.09.2004 13:22:47

Совет директоров должен периодически пересматривать размер вознаграждения, выплачиваемого его членам.

Надлежащая практика. В идеальном варианте такой пересмотр должен осуществляться комитетом по кадрам и вознаграждениям, в состав которого входят исключительно независимые директора, или независимыми директорами, входящими в состав совета директоров. Общество должно раскрывать информацию о своем плане выплаты вознаграждений и размере вознаграждения каждого директора в годовом отчете — в совокупности или по отдельности. Самый простой способ сделать это — установить одинаковый размер вознаграждения для всех членов совета директоров и указать в годовом отчете, что «все неисполнительные директора получают фиксированное вознаграждение в размере _____ рублей в год».

Необходимо очень осторожно подходить к определению размера вознаграждения, выплачиваемого в зависимости от каких-либо показателей, в частности от динамики цены акций общества. Выплачиваемое таким образом вознаграждение обычно считается фактором, который негативно сказывается на независимости директоров.

Надлежащая практика. Хотя такое привязанное к цене акций вознаграждение является в США распространенным явлением, оно существенно менее популярно в других странах, поскольку данная форма вознаграждения по-прежнему является достаточно спорной. Выплата вознаграждения в зависимости от динамики цен на акции общества и, в частности, предоставление опционов на приобретение акций представляют собой сложные механизмы. Хотя принято считать, что они обеспечивают стимулы для менеджеров и директоров, они также могут оказывать существенное влияние на компанию.

- Опционы, согласно аргументам их противников, побуждают членов совета директоров уделять основное внимание краткосрочным результатам деятельности и краткосрочной динамике цен на акции компании.
- Если предоставляемые пакеты опционов являются значительными по размеру, то они также могут создавать сложности в отношениях меж-

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 85 23.09.2004 13:22:47

ду членами совета директоров и членами исполнительных органов, которые могут извлекать гигантскую прибыль за счет кратковременных изменений цен на акции компании.

- При предоставлении больших пакетов опционов также возникает риск размывания капитала акционеров.
- Наконец, большие по размеру пакеты опционов в отдельных случаях не помешали менеджерам манипулировать компаниями и финансовой информацией в своих собственных интересах.

В этой связи опционы становятся объектом все более пристального внимания и требуют тщательного рассмотрения, хорошего планирования и специального раскрытия информации. Может быть, для компании будет лучше всего не предоставлять опционов своим директорам.

Если компания все-таки решит предоставлять опционы, то она должна обеспечить прозрачность информации о связанных с этим издержках в плане размывания капитала. Прозрачной также должна быть информация о методах учета, используемых для оценки затрат на предоставление акций и опционов. Согласно принципам наилучшей практики корпоративного управления, выплаты вознаграждения в виде предоставления акций или опционов, которые могут привести к размыванию акционерного капитала или повлиять на прибыль общества, должны утверждаться собранием акционеров.

Личные займы, предоставляемые членам совета директоров общества, также могут быть своего рода «миной замедленного действия» и источником противоречий, которых обществу целесообразно избежать.

Корпоративная практика в России. Примерно в 70% акционерных обществ не выработана политика в отношении вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров[205]. Средний размер годового вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров в обществе с числом акционеров менее тысячи, составляет 475 долл. В более крупных акционерных обществах вознаграждение членов совета директоров обычно выше. Общества с числом акционеров более одной тысячи выплачивают вознаграждение в размере 1200 долл. в год.

[205] См. раздел 2.2.1 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 21, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 86 23.09.2004 13:22:47

С учетом роли членов совета директоров низкий размер выплачиваемого вознаграждения не может не удивлять. Каково бы ни было объяснение такой ситуации, представляется очевидным, что вопросу о вознаграждении, выплачиваемом членам совета директоров, следует уделять больше внимания. Необходимо внедрить прозрачную систему выплаты вознаграждения, способную привлечь высокопрофессиональных специалистов к работе в качестве членов советов директоров.

Наконец, согласно принципам наилучшей практики корпоративного управления, необходимо, чтобы директора, получающие вознаграждение за свою работу, подписывали договор с компанией.

I. Перечень вопросов для проверки эффективности совета директоров[206]

Вопросы	Да	Нет
1. Уделял ли совет директоров значительное время и внимание долгосрочным целям работы общества, а также возможным стратегиям их реализации? Если да, было ли в результате достигнуто согласие или принято решение в отношении будущих целей и стратегии, и зафиксировано ли такое решение в письменной форме?	☐	☐
2. Рассматривал ли совет директоров когда-либо вопросы, которые иногда называют «корпоративной философией», т.е. вопросы, касающиеся системы ценностей, этической и социальной ответственности, имиджа, который был бы желательным для совета директоров? Принималось ли решение по этим вопросам? Если да, было ли такое решение отражено в документах, касающихся корпоративной политики, например, связанных с условиями найма работников и т. п.? Существует ли в обществе процедура фиксирования основных решений совета директоров и доведения их до сведения менеджеров в качестве руководства к действию?	☐	☐
3. Анализирует ли периодически совет директоров организационную структуру общества и варианты ее изменений в будущем? Рассматривает ли он и утверждает ли всех кандидатов на высшие руководящие должности в обществе на регулярной основе? Существуют ли в обществе эффективные программы обучения сотрудников и продвижения их по службе?	☐	☐

[206] См.: Parker, Hugh, Letters to a New Chairman, (1990) London: Director Publications, pp. 12–14. Цитируется по работе: Cadbury, Adrian, Corporate Governance and Chairmanship, (2002), Oxford University Press, pp. 47–48.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 87 23.09.2004 13:22:47

Вопросы	Да	Нет
4. Регулярно ли совет директоров получает информацию, необходимую для эффективного контроля за деятельностью общества и его менеджеров? Были ли в работе совета директоров неприятные сюрпризы (например неблагоприятные результаты или непредвиденные кризисы), которые можно объяснить отсутствием своевременной и достоверной информации?	☐	☐
5. Предусматривает ли обычная практика совета директоров представление генеральным директором отчета о годовых планах и бюджете общества с целью их рассмотрения и одобрения советом директоров? Регулярно ли совет директоров контролирует фактические показатели исполнения утвержденных планов и бюджета генеральным директором и правлением общества?	☐	☐
6. При принятии важных решений, касающихся будущих целей, стратегии, политики, крупных инвестиций, назначения на высшие руководящие должности и т. д., располагает ли совет директоров достаточным временем и информацией для взвешенного принятия таких решений (не оказывается ли он в ситуации, когда, будучи поставлен перед фактом, он вынужден утверждать уже принятые решения или обязательства)?	☐	☐

Если положительные ответы были даны на все эти вопросы, можно говорить об эффективно работающем совете директоров. Если же ответы отрицательные или, быть может, не вполне четкие, тогда обществу следует заново оценить состав и роль своего совета директоров.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 88 23.09.2004 13:22:47

Глава 5

Исполнительные органы

Содержание

A. Исполнительные органы и их полномочия 92
1. Полномочия генерального директора 95
2. Полномочия коллегиального исполнительного органа 95
3. Полномочия и квалификация управляющего 98

B. Состав исполнительных органов 100
1. Кто может быть генеральным директором или членом коллегиального исполнительного органа 100
2. Квалификация генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа 101
3. Состав коллегиального исполнительного органа 102

C. Образование и прекращение деятельности исполнительных органов 103
1. Выборы членов исполнительных органов на общем собрании акционеров 104
2. Формирование исполнительных органов советом директоров 108

D. Порядок работы исполнительных органов 108
1. Председатель коллегиального исполнительного органа 108
2. Заседания коллегиального исполнительного органа 109
3. Право созывать заседание коллегиального исполнительного органа 110
4. Уведомление о проведении заседаний 111
5. Кворум заседания коллегиального исполнительного органа 111
6. Голосование на заседаниях коллегиального исполнительного органа 112
7. Протоколы заседаний коллегиального исполнительного органа 112

E. Обязанности и ответственность членов коллегиального исполнительного органа 113

F. Оценка результатов деятельности исполнительных органов 114

G. Вознаграждение членов исполнительных органов 114
1. Политика в области вознаграждений 115
2. Трудовые договоры с членами исполнительных органов 118
3. Выплаты генеральному директору и членам правления в случае досрочного прекращения полномочий 119

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 90 23.09.2004 13:22:47

Контрольный список вопросов для председателя совета директоров

- ✓ Существует ли в обществе четкое распределение полномочий между акционерами, советом директоров и исполнительными органами? Создан ли в обществе коллегиальный исполнительный орган? Проводится ли в уставе четкое разграничение между полномочиями генерального директора и полномочиями правления?
- ✓ Обладает ли генеральный директор и члены правления знаниями и квалификацией, необходимыми для руководства обществом? Работают ли они на полной ставке? Четко ли разграничены сферы ответственности между членами правления по отдельным вопросам (операционным, маркетинговым, финансовым, юридическим и иным)?
- ✓ Кто формирует исполнительные органы? Достаточно ли активно генеральный директор участвует в процедуре назначения (избрания) членов правления?
- ✓ Проводятся ли регулярные заседания исполнительных органов? Проводится ли соответствующая подготовка таких заседаний, например, готовится ли заранее повестка дня и рассылаются ли справочные материалы?
- ✓ Информируют ли генеральный директор и правление на регулярной основе совет директоров о деятельности общества? Своевременно ли исполнительные органы предоставляют соответствующую информацию совету директоров, ревизионной комиссии и аудитору общества?
- ✓ Четко ли члены исполнительных органов осознают свою обязанность действовать в интересах общества, разумно и добросовестно? Принимает ли совет директоров меры для обеспечения того, чтобы члены исполнительных органов, не выполняющие указанной обязанности, привлекались к ответственности?
- ✓ Регулярно ли анализируется эффективность работы исполнительных органов на основе соответствующих показателей? Оценивает ли совет директоров их работу ежегодно или чаще? Учитывает ли совет директоров эффективность деятельности членов исполнительных органов при решении вопроса о размере выплачиваемого им вознаграждения?
- ✓ Понимают ли все члены совета директоров и акционеры, как действуют опционы эмитента? Знакомы ли всем членам совета директоров

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 91 23.09.2004 13:22:48

различные методы учета опционов эмитента и составления отчетности по ним? Анализировал ли с критических позиций совет директоров использование опционов эмитента в целях материального стимулирования? Удалось ли совету директоров обеспечить, чтобы опционы эмитента не предоставлялись просто в качестве дополнительного вознаграждения менеджерам, а также донести эту информацию в полном объеме и надлежащим образом до акционеров?

Исполнительные органы осуществляют руководство текущей деятельностью общества. Они реализуют стратегические указания совета директоров и (или) общего собрания[207] и являются важнейшей частью структуры управления обществом. В настоящей главе описываются полномочия, состав, формирование, порядок работы исполнительных органов, порядок взаимодействия с советом директоров, функции и обязанности, порядок оценки деятельности и, наконец, вознаграждение членов исполнительных органов.

А. Исполнительные органы и их полномочия

Согласно Закону об АО, к исполнительным органам относятся[208]:

- единоличный исполнительный орган, т. е. директор или генеральный директор (далее — генеральный директор);
- коллегиальный исполнительный орган (т. е. правление или дирекция, далее — правление), состоящий из генерального директора и одного или нескольких членов (менеджеров).

В любом обществе должен быть генеральный директор. Создание правления и передача полномочий генерального директора управляющему (управляющей организации) не являются обязательными.

Надлежащая практика. Согласно Кодексу ФКЦБ, обществам рекомендуется создавать коллегиальный исполнительный орган[209]. В Кодексе ФКЦБ отмечается, что руководство текущей деятельностью общества предпола-

[207] См. пункты 1 и 2 статьи 69 Закона об АО и введение к главе 4 Кодекса ФКЦБ.

[208] См. пункт 1 статьи 69 Закона об АО.

[209] См. пункт 1.1 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 92 23.09.2004 13:22:48

гает необходимость решения ряда вопросов не единолично, а коллегиально. Наличие коллегиального исполнительного органа также облегчает обсуждение важных вопросов и координацию деятельности ключевых руководящих сотрудников в этой связи. Коллегиальный исполнительный орган аккумулирует основные ресурсы, которыми может распоряжаться генеральный директор для достижений целей общества.

Как правило, исполнительные органы обладают необходимыми полномочиями для принятия решений по всем вопросам, которые не отнесены к компетенции общего собрания и (или) совета директоров[211]. Вопросы, отнесенные к компетенции общего собрания и (или) совета директоров, не могут быть переданы на решение исполнительным органам[212]. Устав должен предусматривать компетенцию органов управления общества, в том числе исполнительных органов[213].

Закон об АО разрешает обществам нанимать коммерческую организацию (управляющую организацию) или индивидуального предпринимателя (управляющего) для выполнения функций единоличного исполнительного органа.

Корпоративная практика в России. Многие российские акционерные общества имеют коллегиальные исполнительные органы. Как показывает практика управления в российских регионах, чем больше общество, тем более вероятно наличие в нем коллегиального исполнительного органа[214]. Более крупным обществам коллегиальный исполнительный орган может быть необходим для того, чтобы решать вопросы, связанные с более сложными моделями хозяйственной деятельности и более сложными организационными структурами. Меньшие по размеру общества обычно используют более простые модели хозяйственной деятельности и обладают ограниченными ресурсами для создания организационных структур (см. схему 1).

[211] См. абзац 1 пункта 2 статьи 69 Закона об АО.

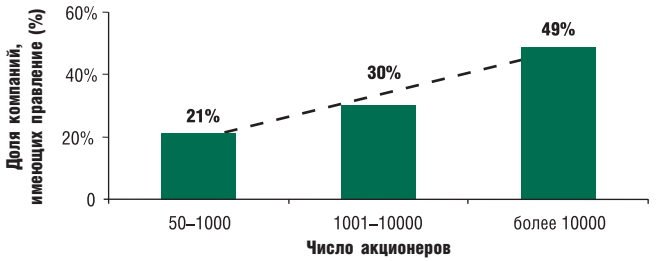
[212] См. пункт 2 статьи 48 и пункт 2 статьи 65 Закона об АО.

[213] См. абзац 1 пункта 3 статьи 11 Закона об АО.

[214] См. раздел 2.2.2 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 29, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте: www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 93 23.09.2004 13:22:48

Схема 1. Наличие коллегиального исполнительного органа



Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

Надлежащая практика. Исполнительные органы в своей работе должны руководствоваться финансово-хозяйственным планом, который ежегодно утверждается советом директоров[215]. Финансово-хозяйственный план является руководством при осуществлении текущей деятельности общества. Принципы хорошего корпоративного управления также предусматривают, чтобы:

- генеральный директор и правление согласовывали с советом директоров совершение сделок, не соответствующих финансово-хозяйственному плану (нестандартных операций)[216];
- общество разрабатывало внутренние документы, определяющие порядок согласования генеральным директором и правлением таких сделок с советом директоров[217];
- совет директоров имел право запретить генеральному директору и правлению совершать какие-либо нестандартные операции.

[215] См. пункт 7.1 главы 1 Кодекса ФКЦБ.

[216] См. пункт 2.2.3 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

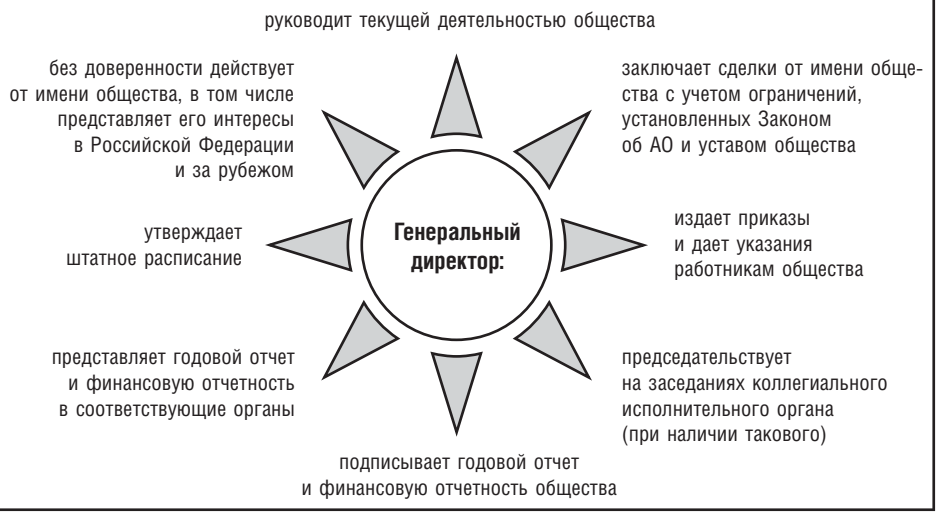
[217] См. пункт 1.2 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 94 23.09.2004 13:22:48

1. Полномочия генерального директора

Полномочия генерального директора определены в Законе об АО и обобщены на схеме 2[218].

Схема 2. Полномочия генерального директора



Источник: МФК, март 2004 г.

2. Полномочия коллегиального исполнительного орган

В случае создания обществом коллегиального исполнительного органа устав должен определять раздельно полномочия генерального директора и коллегиального исполнительного органа[219], поскольку они не определены в Законе об АО, а устанавливаются по усмотрению общества.

---

[218] См. пункт 2 статьи 69 и пункт 2 статьи 88 Закона об АО, а также пункт 3.7. Постановления Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг «Об утверждении Положения “О дополнительных требованиях к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров”» № 17/пс от 31 мая 2002 г.

[219] См. абзац 2 пункта 1 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 95 23.09.2004 13:22:48

Надлежащая практика. Устав общества должен определять полномочия коллегиального исполнительного органа по[220]:

- разработке документов, касающихся приоритетных направлений деятельности общества;
- разработке финансово-хозяйственного плана;
- утверждению внутренних документов общества;
- одобрению сделок на сумму 5 и более процентов стоимости активов общества, что сопровождается требованием о незамедлительном уведомлении о таких сделках совета директоров;
- одобрению сделок с недвижимостью и получения кредитов, которые не относятся к обычной хозяйственной деятельности общества;
- назначению руководителей филиалов и представительств общества;
- одобрению вопросов повестки дня общих собраний акционеров дочерних обществ, единственным участником которых является общество, если эти вопросы не отнесены к компетенции совета директоров общества;
- назначению лиц, представляющих общество на общих собраниях дочерних обществ, единственным участником которых является общество, и выдаче им инструкций для голосования на общих собраниях;
- выдвижению кандидатур генерального директора, членов правления, управляющего, членов совета директоров, а также кандидатур в иные органы управления организаций, участником которых является общество;
- утверждению правил внутреннего трудового распорядка;
- утверждению должностных инструкций для всех категорий работников общества;
- утверждению условий трудовых договоров с руководителями среднего звена;
- утверждению решений о заключении коллективных трудовых договоров.

[220] См. пункты 1.1.2–1.1.5 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 96 23.09.2004 13:22:48

Корпоративная практика в России. Компетенция органов управления определяется как Законом об АО, так и Кодексом ФКЦБ. Однако на практике эти органы нередко имеют нечеткое, а иногда и неверное представление о своих полномочиях. Это в особенности касается исполнительных органов. Хотя такие случаи неверного толкования могут пройти незамеченными, они могут привести к отмене тех или иных решений и даже к судебному разбирательству. На схеме 3 на примере выборки российских обществ показано, что исполнительные органы принимают на себя некоторые полномочия совета директоров и общего собрания[221].

Схема 3. Функции, выполняемые исполнительными органами

Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

[221] См. раздел 2.2.2 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 30, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте: www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 97 23.09.2004 13:22:48

3. Полномочия и квалификация управляющего

Общее собрание может передать полномочия генерального директора управляющему на основании письменного договора[222].

Надлежащая практика. Общее собрание вправе передать управляющему (управляющей организации) только полномочия единоличного исполнительного органа. Таким образом, если генеральный директор является председателем правления, последнее вначале должно быть распущено, с тем чтобы затем могли быть переданы полномочия генерального директора.

Общее собрание может принять решение о передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющему только по предложению совета директоров.

Надлежащая практика. Совет директоров должен представить общему собранию четкое обоснование необходимости передачи полномочий управляющему и предоставить информацию о[223]:

- причинах такого решения;
- связанных с этим рисках;
- лицах, которые будут отчитываться от имени управляющей организации;
- других обществах, управление которыми осуществляет управляющая организация;
- членах совета директоров, исполнительных органов и крупнейших акционерах управляющей организации, а также иную информацию, которая может быть необходима для выяснения вероятности конфликта интересов.

Управляющий выполняет функции генерального директора и отчитывается перед советом директоров и общим собранием. Закон об АО не устанавливает требований в отношении договора с управляющим, помимо того что председатель совета директоров или другое уполномоченное лицо подписывает договор с управляющим от имени общества[224].

[222] См. абзац 3 пункта 1 статьи 69 Закона об АО.

[223] См. пункт 4.2 главы 1 и пункты 2.1.7–2.1.9 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[224] См. абзац 2 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 98 23.09.2004 13:22:49

Надлежащая практика. Совету директоров и общему собранию должна быть предоставлена следующая информация[225]:

- документ, подтверждающий, что управляющий обладает достаточными активами или заключил договоры страхования на случай неисполнения им обязательств по договору с обществом, а также финансовая отчетность управляющей организации;
- устав управляющей организации;
- договор с управляющим, предусматривающий[226]:
  - — цели, достижение которых надлежит обеспечить управляющему;
  - — размер вознаграждения управляющего;
  - — принципы ответственности, применимые к управляющему;
  - — порядок прекращения полномочий управляющего (содержащееся в договоре положение о прекращении полномочий);
  - — отчеты, которые управляющий обязан представлять совету директоров и общему собранию, в том числе информация о том, кто и когда должен представлять такие отчеты.

Кроме того, управляющий не должен выполнять аналогичные функции в конкурирующем обществе или находиться в имущественных отношениях с конкурирующим обществом.

Общее собрание может в любое время прекратить полномочия управляющего[227]. Следует иметь в виду, что в этом случае также должен быть прекращен договор между обществом и управляющим и что управляющему может причитаться вознаграждение, связанное с досрочным прекращением его трудового договора (в том числе дополнительное вознаграждение).

[225] См. пункт 2.1.9 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[226] См. пункт 2.1.10 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[227] См. абзац 1 пункта 4 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 99 23.09.2004 13:22:49

B. Состав исполнительных органов

1. Кто может быть генеральным директором или членом коллегиального исполнительного органа

Любое физическое лицо может быть генеральным директором или членом правления. Однако существуют следующие ограничения:

- только лица, обладающие полной дееспособностью, могут являться членами исполнительных органов. Это означает, что такое лицо должно быть способным своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их[228];
- юридическое лицо не может быть членом исполнительного органа;
- председатель совета директоров не может быть генеральным директором[229];
- члены ревизионной комиссии не могут входить в состав исполнительных органов[230];
- члены счетной комиссии общего собрания не могут входить в состав исполнительных органов[231];
- генеральный директор (член коллегиального исполнительного органа) общества может быть одновременно членом исполнительных органов или совета директоров другой организации только с согласия совета директоров общества[232].

Надлежащая практика. Согласно наилучшей практике, в состав исполнительных органов не должны назначаться лица, которые являются[233]:

- членами совета директоров конкурирующего общества;

[228] См. статью 21 ГК РФ.

[229] Генеральный директор может занимать любую иную должность в совете директоров (в том числе должность заместителя председателя).

[230] См. пункт 6 статьи 85 Закона об АО.

[231] См. пункт 2 статьи 56 Закона об АО.

[232] См. абзац 4 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

[233] См. пункт 2.1.3 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 100 23.09.2004 13:22:49

- должностными лицами конкурирующего общества;
- работниками конкурирующего общества.

Генеральный директор не должен осуществлять никакую иную деятельность, помимо руководства текущей деятельностью общества и участия в управлении его дочерними обществами[234].

2. Квалификация генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа

Члены исполнительных органов могут действовать эффективно только в том случае, если они обладают необходимыми знаниями, квалификацией, временем и опытом для исполнения своих обязанностей[235].

Надлежащая практика. В уставе или внутренних документах должны быть предусмотрены требования к квалификации членов исполнительных органов, а также руководителей основных подразделений[236]. Члены исполнительных органов (включая управляющего) должны в целом соответствовать следующим требованиям:

- пользоваться доверием акционеров, членов совета директоров, других должностных лиц и работников общества;
- быть способными учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения;
- обладать профессиональным опытом и квалификацией для того, чтобы эффективно выполнять функции генерального директора;
- обладать опытом в соответствующей области, знанием проблем и тенденций национальной экономики, а также знанием рынка, продукции и конкурентов;
- обладать способностью использовать имеющийся опыт и знания для принятия решений, целесообразных для общества.

[234] См. пункт 2.1.4 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[235] См. пункт 4.2 главы 1 и пункт 2.1.4 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[236] См. пункты 2.1.1 и 2.1.8 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 101 23.09.2004 13:22:49

Кроме того, кандидаты должны быть проверены на предмет наличия судимости. Привлечение в прошлом какого-либо лица к уголовной или административной ответственности может привести к отклонению его кандидатуры.

3. Состав коллегиального исполнительного органа

Функции и обязанности коллегиального исполнительного органа устанавливаются уставом общества[237].

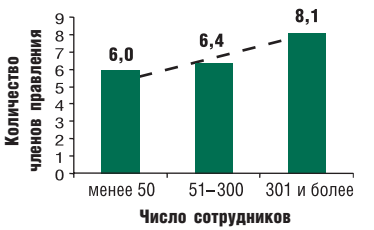
Корпоративная практика в России. Коллегиальный исполнительный орган российского акционерного общества обычно состоит из генерального директора и пяти-семи других членов. На схеме 4 показано число членов коллегиальных исполнительных органов в российских обществах различного размера[238].

Коллегиальный исполнительный орган должен быть приспособлен к потребностям общества и в этой связи может иметь различный состав.

В состав коллегиального исполнительного органа могут входить лица, занимающие следующие должности:

- генерального директора;
- директора по оперативной деятельности;
- финансового директора;
- главного юридического консультанта;
- директора по маркетингу;
- директора по продажам;
- директора по закупкам;
- директора по исследованиям и разработкам;
- директора по информационным технологиям;

Схема 4. Число членов коллегиального исполнительного органа



Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

[237] См. пункт 3 статьи 11 Закона об АО.

[238] См. раздел 2.2.2 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 29, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте: www.ifc.org/rcgp/).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 102 23.09.2004 13:22:49

C. Образование и прекращение деятельности исполнительных органов

Закон об АО предоставляет определенную свободу действий в отношении того, кто избирает исполнительные органы. Он предусматривает следующие варианты[239]:

- генеральный директор и члены правления избираются общим собранием; или
- генеральный директор и члены правления назначаются советом директоров, если это предусмотрено уставом; или
- генеральный директор избирается общим собранием, а члены правления назначаются советом директоров, если это предусмотрено уставом.

Надлежащая практика. Целесообразнее всего, чтобы решения о назначении менеджеров высшего звена в целом и членов правления в частности принимались генеральным директором вместе с советом директоров. Кадровые решения не должны носить политического характера. Практический опыт и квалификация потенциальных членов исполнительных органов наилучшим образом могут быть оценены тем, кто ежедневно работает бок о бок с потенциальными кандидатами. Как показывает практика, помимо тщательного контроля со стороны акционеров и совета директоров за процессом образования исполнительных органов, весьма эффективным здесь может быть определение советом директоров основных требований к кандидатам на эти должности, а также четких должностных обязанностей ключевых менеджеров. По крайней мере, назначение (избрание) членов правления должно осуществляться в тесной координации с генеральным директором, т. е. генеральный директор должен предлагать кандидатуры, а совет директоров — утверждать их.

[239] См. подпункт 8 пункта 1 статьи 48, подпункт 9 пункта 1 статьи 65 и абзац 1 пункта 3 статьи 69 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 103 23.09.2004 13:22:49

1. Выборы членов исполнительных органов на общем собрании акционеров

Надлежащая практика. Выборы в исполнительные органы общества на общем собрании предоставляют акционерам право решить, кто должен руководить обществом. Это наилучшим образом защищает права акционеров, поскольку они не только голосуют за исполнительных должностных лиц общества, но также имеют право предлагать кандидатуры на эти должности. В Кодексе ФКЦБ рекомендуется, чтобы избрание исполнительных органов осуществлялось общим собранием[240].

Следует, однако, отметить, что почти во всех иных системах корпоративного управления генерального директора назначает совет директоров общества. Совет директоров в большей степени, нежели акционеры, способен определить основные критерии выбора генерального директора с учетом потребностей общества, должным образом подготовить план, касающийся его преемников на этой должности, и найти подходящую кандидатуру. Для этой цели совет директоров может создать независимый комитет по кадрам и поручить ему представить рекомендации относительно потенциальных кандидатов на должность генерального директора. Это не будет ущемлять интересы акционеров, поскольку члены совета директоров связаны своим обязательством проявлять лояльность и должную заботливость, действуя в интересах общества и его акционеров. Тем более целесообразно делегировать такие полномочия совету директоров в странах с переходной экономикой, то есть в таких странах, как Россия, где советы директоров еще не имеют должного опыта в отношениях с контролирующими акционерами и нуждаются в упрочении своей власти. Наконец, поскольку контроль за управлением является одним из основных полномочий совета директоров, его право смещать генерального директора с должности должно дополняться полномочиями по избранию данного должностного лица.

Законодательством не предусмотрен минимальный или максимальный срок, на который избираются члены исполнительных органов. Срок, на который избираются генеральный директор и члены правления, может определяться уставом, внутренними документами или договором между обществом

[240] См. пункт 4.2 главы 1 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 104 23.09.2004 13:22:49

и соответствующим членом исполнительного органа. Члены исполнительных органов могут переизбираться неограниченное количество раз.

Корпоративная практика в России. На практике члены исполнительных органов часто избираются на срок от трех до пяти лет. Это считается достаточным временем для того, чтобы руководитель вошел в курс дел и не был ограничен краткосрочными целями.

a) Выдвижение кандидатов в исполнительные органы

▶ *Порядок выдвижения кандидатов в исполнительные органы описывается в разделе B.1 главы 8 части III.*

b) Информация о кандидатах в исполнительные органы

Информация о кандидатах в исполнительные органы должна быть предоставлена акционерам до проведения общего собрания.

Надлежащая практика. Акционеры должны иметь возможность получать достаточную информацию о кандидатах на должность генерального директора и в члены коллегиального исполнительного органа до проведения общего собрания. Такая информация также должна быть доступной в ходе общего собрания[241]. Информация о кандидатах в исполнительные органы должна включать следующие данные[242]:

- об имени кандидата;
- о возрасте и образовании кандидата;
- о должностях, которые кандидат занимал в течение последних пяти лет;
- о должностях, которые кандидат занимает на момент его выдвижения;
- о характере взаимоотношений кандидата с обществом;

[241] См. пункт 3 статьи 52 Закона об АО.

[242] См. пункт 2.2.1 главы 4 Кодекса ФКЦБ и пункт 4 статьи 53 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 105 23.09.2004 13:22:49

- о членстве кандидата в совете директоров и других должностях в других организациях;
- о выдвижении кандидата на должность в исполнительном органе и другие должности в иных организациях;
- о характере взаимоотношений кандидата с аффилированными лицами общества;
- о характере взаимоотношений кандидата с крупными контрагентами общества;
- о финансовом положении кандидата и других обстоятельствах, которые могут влиять на выполнение кандидатом его обязанностей в качестве члена исполнительного органа;
- об отказе кандидата предоставить требуемую информацию обществу.

Рекомендуется, чтобы кандидаты представляли письменное заявление общему собранию о своем согласии занять должность генерального директора или члена правления в случае их избрания[243]. В отсутствие такого заявления кандидаты должны устно подтвердить на общем собрании свое согласие занять соответствующую должность.

Общества могут включать в свои уставы положения, определяющие, какая информация должна быть представлена акционерам о кандидатах в исполнительные органы[244].

c) Выборы в исполнительные органы путем заочного голосования

Закон об АО не запрещает акционерам избирать членов исполнительных органов на общем собрании, которое проводится без совместного присутствия акционеров. Члены исполнительных органов могут избираться на общем собрании, проводимом в форме заочного голосования[245].

[243] См. пункт 1.3.6 главы 2 Кодекса ФКЦБ.

[244] См. пункт 4 статьи 53 Закона об АО и пункт 2.1.4 главы 2 Кодекса ФКЦБ.

[245] См. пункт 2 статьи 50 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 106 23.09.2004 13:22:50

d) Выборы в коллегиальный исполнительный орган в случае недостаточного числа членов коллегиального исполнительного органа

В случае если число членов правления становится меньше кворума, определенного уставом или внутренним документом общества, совет директоров должен[246]:

- созвать внеочередное собрание для избрания нового правления;
- назначить временное правление.

e) Приостановление полномочий генерального директора

В тех случаях, когда право формировать исполнительные органы и прекращать их полномочия принадлежит общему собранию, устав может предоставлять совету директоров право временно приостанавливать полномочия генерального директора или управляющего.

► *Более подробную информацию о приостановлении полномочий и назначении временных исполнительных органов см. в разделе А.3 главы 4.*

f) Компетенция временного генерального директора

Временный генеральный директор обладает такой же компетенцией, что и генеральный директор, если уставом не предусмотрено иное[247].

Надлежащая практика. В качестве примера ограничения компетенции можно привести запрет на заключение существенных сделок без предварительного одобрения советом директоров или сделок, превышающих по стоимости определенную величину. Надлежащая практика корпоративного управления также предполагает ограничение полномочий временного генерального директора в отношении найма и увольнения работников общества.

g) Прекращение полномочий исполнительных органов

Общее собрание вправе досрочно прекратить полномочия образованных им исполнительных органов[248]. Решение о прекращении полномочий членов

[246] См. пункт 2 статьи 70 Закона об АО.

[247] См. абзац 6 пункта 4 статьи 69 Закона об АО.

[248] См. подпункт 8 пункта 1 статьи 48 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 107 23.09.2004 13:22:50

исполнительных органов принимается большинством голосов акционеров, участвующих в общем собрании[249]. В случае если создание исполнительных органов отнесено уставом к компетенции совета директоров, общее собрание не имеет права прекращать полномочия исполнительных органов.

2. Формирование исполнительных органов советом директоров

Порядок назначения и прекращения полномочий членов исполнительных органов является менее сложным, когда формирование исполнительных органов отнесено к компетенции совета директоров. Если это предусмотрено уставом, исполнительные органы назначаются советом директоров, и он может прекратить их полномочия в любое время. Однако общество должно соблюдать трудовые договоры, требования об уведомлении, обосновании и возможном выходном пособии. Для назначения членов исполнительных органов общества необходимо решение совета директоров, принятое простым большинством голосов, если уставом или внутренними документами общества не предусмотрено большее число голосов[250].

D. Порядок работы исполнительных органов

1. Председатель коллегиального исполнительного органа

Генеральный директор председательствует на заседаниях правления[251]. Применительно к заседаниям коллегиального исполнительного органа генеральный директор (или председатель правления) имеет право[252]:

- созывать и организовывать заседания правления;
- подписывать все документы, решения и протоколы заседаний правления;
- исполнять иные функции, предусмотренные в уставе и внутренних документах.

---

[249] См. пункт 2 статьи 49 Закона об АО.

[250] См. пункт 3 статьи 68 Закона об АО.

[251] См. пункт 1 статьи 69 Закона об АО.

[252] См. пункт 2 статьи 70 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 108 23.09.2004 13:22:50

Надлежащая практика. Кроме того, председатель правления может:

- содействовать обсуждению вопросов и принятию решений, а также создавать конструктивную атмосферу на заседаниях правления;
- принимать меры для обеспечения того, чтобы все члены правления были надлежащим образом подготовлены и вносили вклад в его работу.

2. Заседания коллегиального исполнительного органа

Уставом и внутренними документами устанавливаются[253]:

- сроки проведения заседаний правления;
- порядок организации и проведения заседаний правления;
- порядок принятия решений на заседаниях правления.

Надлежащая практика. Частота проведения заседаний должна, в конечном счете, определяться с учетом конкретных обстоятельств деятельности каждого общества.

Корпоративная практика в России. Эффективность работы правления зависит от регулярности заседаний правления. Кодекс ФКЦБ рекомендует проводить заседания не реже одного раза в неделю[254]. Как следует из упомянутого выше исследования МФК, практика российских акционерных обществ в значительной мере расходится с данной рекомендацией[255], поскольку ей следуют правления только 3% компаний. Интересно, что результаты исследования указывают на корреляцию между частотой заседаний правления и рентабельностью компаний (см. схему 5).

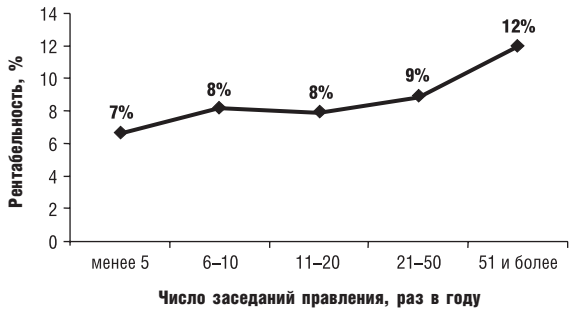
[253] См. пункт 1 статьи 70 Закона об АО.

[254] См. пункт 4.1.1 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[255] См. раздел 2.2.2 исследования МФК «Практика корпоративного управления в регионах России», с. 29, август 2003 г. (исследование можно найти на сайте: www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 109 23.09.2004 13:22:50

Схема 5. Зависимость между числом заседаний правления и рентабельностью компаний



Источник: МФК, «Практика корпоративного управления в регионах России», август 2003 г.

3. Право созывать заседание коллегиального исполнительного органа

Генеральный директор имеет право созывать заседания правления[256].

Надлежащая практика. Коллегиальный исполнительный орган создается для решения текущих вопросов. Члены правления (помимо генерального директора) также должны иметь право вносить предложения о созыве внеочередных заседаний правления и предлагать вопросы для рассмотрения на них[257].

В уставе или внутренних документах общества должен предусматриваться порядок созыва и проведения заседаний правления[258].

[256] См. пункт 2 статьи 70 Закона об АО.

[257] См. пункт 4.1.1 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[258] См. пункт 1 статьи 70 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 110 23.09.2004 13:22:50

4. Уведомление о проведении заседаний

Поскольку коллегиальный исполнительный орган является инструментом управления, он должен отвечать изменяющимся потребностям общества и быть готовым к оперативным действиям. Однако необходимость оперативно реагировать может затруднять, а в некоторых случаях — делать невозможной тщательную подготовку заседаний. Очевидно, что члены правления должны быть настолько хорошо подготовлены к заседаниям, насколько это позволяют конкретные обстоятельства. По возможности они должны получать уведомления о заседаниях заранее, чтобы эффективно в них участвовать.

Надлежащая практика. Члены коллегиального исполнительного органа не должны голосовать по вопросам повестки дня, если они не имеют по ним достаточной информации. По возможности материалы должны рассылаться заблаговременно, вместе с уведомлением о заседании и его повесткой дня[259]. Однако это не всегда можно обеспечить, и в некоторых обстоятельствах принятие рациональных и взвешенных решений может оказаться невозможным. Принятие решения может быть отложено в случае, если члены коллегиального исполнительного органа[260]:

- не получили вовремя уведомление;
- не получили вовремя необходимую информацию;
- не имели достаточно времени для подготовки к заседанию.

Внутренние документы общества должны определять наиболее удобную и приемлемую форму уведомления и направления материалов членам правления.

5. Кворум заседания коллегиального исполнительного органа

Под кворумом заседаний правления подразумевается число его членов, которые должны присутствовать для того, чтобы данный орган мог принимать решения. Кворум устанавливается уставом и внутренними документами

[259] См. пункты 4.1.3–4.1.4 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[260] См. пункт 4.1.4 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 111 23.09.2004 13:22:50

общества и не может быть меньше половины числа избранных членов правления[261]. Заседание правления, на котором отсутствует кворум, не может принимать решения.

6. Голосование на заседаниях коллегиального исполнительного органа

Для принятия решений правлением необходимо, чтобы за них проголосовало простое большинство его членов, принимающих участие в заседании, если уставом или внутренними документами не установлено большее число голосов. Законом об АО не предусмотрено, чтобы какие-либо решения правления принимались квалифицированным большинством голосов.

Закон об АО запрещает передачу права голоса одним членом правления другому[262]. Каждый член правления имеет один голос. Уставом может предусматриваться, что в случае равного числа голосов председатель правления обладает решающим голосом.

7. Протоколы заседаний коллегиального исполнительного органа

Правление должно вести протокол каждого заседания[263]. В Законе об АО не указано, когда должны готовиться протоколы, однако в нем говорится, что протоколы должны храниться в обществе[264].

Надлежащая практика. В протоколах заседаний правления должны быть указаны:

- место и время проведения заседания;
- имена лиц, присутствующих на заседании;
- повестка дня заседания;
- результаты голосования по вопросам, включенным в повестку дня;
- решения, принятые правлением;
- основания принятия указанных решений.

[261] См. абзац 1 пункта 2 статьи 70 Закона об АО.

[262] См. абзац 4 пункта 2 статьи 70 Закона об АО.

[263] См. пункт 2 статьи 70 Закона об АО.

[264] См. пункт 1 статьи 89 Закона об АО.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 112 23.09.2004 13:22:50

Протоколы подписываются председателем правления[265].

Протоколы заседаний правления должны предоставляться по требованию:

- членов ревизионной комиссии;
- аудитора общества;
- членов совета директоров[266];
- акционеров (акционера), имеющих в совокупности не менее чем 25% голосующих акций общества[267].

Надлежащая практика. Протоколы заседаний коллегиального исполнительного органа также должны предоставляться в контрольно-ревизионную службу общества[268].

Если в обществе не создан коллегиальный исполнительный орган, решения генерального директора также должны храниться в обществе. В таких случаях в уставе должен быть определен порядок хранения решений генерального директора.

E. Обязанности и ответственность членов коллегиального исполнительного органа

Члены исполнительных органов несут те же самые обязанности в отношении заботливости и лояльности, что и члены совета директоров, и на них распространяются такие же нормы ответственности, как и на членов совета директоров, если уставом, внутренними документами общества или договором не установлены более строгие нормы.

▶ *Более подробную информацию об обязанностях и ответственности членов совета директоров см. в разделе F главы 4.*

[265] См. пункт 2 статьи 70 Закона об АО.

[266] См. там же.

[267] См. пункт 1 статьи 91 Закона об АО.

[268] См. пункт 4.1.5 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 113 23.09.2004 13:22:50

F. Оценка результатов деятельности исполнительных органов

Регулярная оценка результатов деятельности исполнительных органов является важным инструментом контроля. Такая оценка помогает создать систему постоянного анализа и совершенствования работы общества.

Надлежащая практика. В уставе или внутренних документах общества может быть указано, что результаты деятельности исполнительных органов оцениваются советом директоров не реже одного раза в год. Совет директоров также может счесть целесообразным, чтобы генеральный директор и члены коллегиального исполнительного органа оценивали результаты работы исполнительных органов (путем самооценки в рамках аттестации сотрудников общества).

▶ *Более подробно о самооценке см. в разделе G главы 4.*

G. Вознаграждение членов исполнительных органов

В Законе об АО четко не предусмотрено, кто определяет размер вознаграждения членов исполнительных органов.

Надлежащая практика. Вознаграждение, выплачиваемое членам исполнительных органов, является важным фактором с точки зрения привлечения талантливых менеджеров. Тем не менее чрезмерный размер такого вознаграждения нередко воспринимается как необоснованная привилегия, обусловленная наличием власти. В этой связи чрезвычайно важно, чтобы вознаграждение оставалось в разумных рамках и, в идеальных случаях, было сопоставимо с вознаграждением, выплачиваемым в аналогичных компаниях.

Вопрос о размере вознаграждения членов исполнительных органов не может быть передан на усмотрение самих исполнительных органов[269]. Его

[269] См. пункт 1.4.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 114 23.09.2004 13:22:51

целесообразно отнести к компетенции совета директоров[270]. Важно, чтобы при определении размера вознаграждения членов исполнительных органов совет директоров учитывал факторы, связанные с результатами работы и основными показателями деятельности общества. К вопросам, имеющим значение для определения размера вознаграждения, можно отнести следующие[271]:

- круг обязанностей;
- требуемая квалификация;
- опыт кандидатов;
- личные и деловые качества кандидатов;
- общий уровень оплаты труда в обществе и в отрасли в целом;
- финансовое положение общества.

Базовая заработная плата члена исполнительного органа обычно устанавливается с учетом его профессиональной квалификации и опыта, в то время как периодические дополнительные выплаты являются отражением результатов его работы.

1. Политика в области вознаграждений

Вознаграждение членов исполнительных органов может состоять из фиксированной и переменной части.

Фиксированная часть обычно представляет собой базовую заработную плату. Наиболее важным фактором при определении базовой заработной платы должностного лица является практика выплаты вознаграждений, существующая в группе аналогичных компаний.

Наиболее важным фактором при определении переменной части вознаграждения, выплачиваемого должностному лицу, является его вклад в обеспечение краткосрочных и долгосрочных финансовых результатов деятельности общества. Переменная часть нередко включает премию (обычно — годовую) и рассчитывается исходя из основных результатов работы. Во многих странах такие дополнительные выплаты ныне составляют зна-

[270] См. пункт 3.4 главы 1 и пункт 1.4.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[271] См. пункт 4.10.2 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 115 23.09.2004 13:22:51

чительную часть вознаграждения должностного лица и служат стимулом, побуждающим последнего работать более эффективно.

Надлежащая практика. В Кодексе ФКЦБ также рекомендуется, чтобы вознаграждение зависело от конечных результатов деятельности общества[272]. Можно по-разному увязать оплату труда членов исполнительных органов с результатами деятельности конкретного лица и общества в целом. Некоторыми общими финансовыми критериями, обусловливающими выплату переменной части вознаграждения, являются:

- доходы до вычета налога на прибыль и амортизации (EBITDA);
- доходность активов (ROA);
- доходность инвестиций (ROI) или капитала (ROE);
- доходность используемого капитала (чистых активов) (ROCE);
- экономия затрат;
- добавленная экономическая стоимость;
- достижение конкретных показателей.

Для оценки работы членов исполнительных органов можно использовать и многие другие финансовые, а также нефинансовые показатели. Такие нефинансовые показатели могут быть связаны с:

- клиентами (например уровень удовлетворенности клиентов, доля постоянных клиентов и число новых клиентов);
- производственными процессами и их эффективностью (например меры по повышению качества продукции, меры по сокращению срока производственного цикла, меры по снижению себестоимости и меры, связанные с послепродажным обслуживанием);
- повышением качества работы и квалификации (например программы повышения квалификации, средние показатели удовлетворенности работников общества своей работой, количество прогулов и текучесть кадров).

Совет директоров должен определить основные показатели работы и, исходя из этого, — размер вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов.

[272] См. пункт 5.1.2 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 116 23.09.2004 13:22:51

Кроме того, должностным лицам также нередко предоставляются такие дополнительные льготы, как пенсионное обеспечение, медицинское страхование и оплата услуг дантиста, план сбережений, страхование жизни и страхование от потери трудоспособности.

Руководителям старшего звена нередко также оплачивают членство в клубах, предоставляют служебную машину с водителем и тому подобные льготы.

Наконец, некоторые компании в западных странах предусматривают для членов своих исполнительных органов систему долгосрочных стимулов, которая может включать, среди прочего, предоставление им опционов акций.

Надлежащая практика. Хотя вопрос о размере вознаграждения обычно относится к компетенции совета директоров, выплата вознаграждения в форме акций и опционов все чаще требует одобрения акционеров. Причина заключается в том, что выплата вознаграждения в виде долевых инструментов сопряжена со значительными скрытыми издержками для акционеров. Эти издержки являются скрытыми потому, что применяемые методы бухгалтерского учета не всегда позволяют понять реальные затраты на реализацию планов выплаты вознаграждения в форме опционов. По этой причине все больше компаний стараются раскрывать такие реальные затраты. Кроме того, некоторые биржи (например Нью-Йоркская фондовая биржа, NASDAQ) в настоящее время требуют, чтобы акционеры утверждали любые планы выплаты вознаграждения в форме долевых инструментов[273].

Хотя планы выплаты вознаграждения могут использоваться для привлечения способных руководителей и стимулировать достижение ими более высоких результатов, вопросы, связанные с выплатой вознаграждения членам исполнительных органов, являются, с одной стороны, очень сложными, а с другой стороны, находятся в эпицентре внимания и критики со стороны акционеров и общественности. Общества, которые вводят у себя такие планы выплаты вознаграждений, должны делать это с большой осторожностью и обеспечивать максимальную прозрачность.

[273] См.: New York Stock Exchange Corporate Accountability and Listing Standards Committee, 6 June 2002.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 117 23.09.2004 13:22:51

2. Трудовые договоры с членами исполнительных органов

Законодательство требует, чтобы общество заключало договоры с генеральным директором и членами правления[274]. Договоры с генеральным директором и членами правления должны содержать следующие данные[275]:

- фамилию, имя, отчество генерального директора или члена правления;
- наименование общества;
- место работы;
- дату начала работы по договору;
- срок договора;
- права и обязанности генерального директора или члена правления;
- права и обязанности общества;
- условия оплаты труда;
- иные существенные условия.

Надлежащая практика. Договор должен включать дополнительные пункты, например:

- санкции, применяемые в случае невыполнения обязанностей по договору;
- льготы и иные привилегии (например скидки при покупке акций общества, страхование здоровья, возмещение расходов на оплату жилья);
- гарантию возмещения ущерба;
- положения о соблюдении конфиденциальности в течение срока исполнения обязанностей и впоследствии;
- положения о запрете работы в конкурирующих организациях после ухода должностного лица из общества;
- обязанность защищать интересы общества и его акционеров;
- основания для досрочного прекращения договора.

Закон об АО не содержит ясных указаний в отношении того, кто должен обсуждать с членами исполнительных органов условия заключаемых с ними договоров.

[274] См. статью 275 Трудового кодекса РФ.

[275] См. статью 57 Трудового кодекса РФ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 118 23.09.2004 13:22:51

Надлежащая практика. На общее собрание не возложены полномочия по обсуждению условий договоров. Исходя из здравого смысла и разумного толкования Закона об АО, можно предположить, что эту функцию может выполнять совет директоров. Надлежащая практика корпоративного управления требует, чтобы совет директоров утверждал договоры с членами исполнительного органа.

Исполнительные должностные лица не должны устанавливать размеры своего вознаграждения. Эту задачу должны выполнять совет директоров и комитет по кадрам и вознаграждениям. Во избежание конфликта интересов входящие в состав совета директоров члены правления не должны голосовать при принятии решения в отношении их собственных трудовых договоров[276]. В целом рекомендуется, чтобы:

- голоса исполнительных директоров учитывались при определении кворума на заседании совета директоров;
- голоса исполнительных директоров не учитывались при утверждении условий договоров с ними.

3. Выплаты генеральному директору и членам правления в случае досрочного прекращения полномочий

В некоторых обстоятельствах члены исполнительных органов могут быть вынуждены уйти в отставку без какой-либо вины с их стороны. Это может произойти в случае приобретения общества, если покупатель хочет сменить руководство. Выплату выходного пособия в таких случаях иногда называют «золотыми парашютами». «Золотой парашют» можно включить в качестве условия в трудовой договор должностного лица, указав, что оно получит значительные выплаты в случае его увольнения при приобретении общества новым собственником. Эти выплаты могут иметь форму выходного пособия, бонуса, опциона акций или сочетать любые такие формы. Как и другие формы вознаграждения, «золотые парашюты» часто являются объектом критики.

[276] См. пункт 1.4.3 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 119 23.09.2004 13:22:51

Тем не менее положения о выплатах в случае досрочного прекращения полномочий могут отвечать интересам акционеров, поскольку иногда они помогают избежать дорогостоящего судебного разбирательства и ущерба, наносимого имиджу общества. В любом случае при включении таких положений в договоры следует соблюдать осторожность и обращаться за помощью к внешним консультантам. Размер выходного пособия должен утверждаться советом директоров и, возможно, общим собранием.

Надлежащая практика. В Кодексе ФКЦБ рекомендуется, чтобы в трудовые договоры с генеральным директором и членами коллегиального исполнительного органа было включено положение о выплатах, право на которые они получат в случае досрочного прекращения их полномочий[277].

[277] См. пункт 5.1.3 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 120 23.09.2004 13:22:51

Глава 6

Корпоративный секретарь общества

Содержание

A. Роль секретаря общества 124

1. Необходимость и значимость деятельности секретаря общества 124
2. Квалификация секретаря общества 126
3. Независимость секретаря общества 128
4. Назначение секретаря общества 129

B. Полномочия секретаря общества 131

1. Общие положения 131
2. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам политики и практики корпоративного управления 132
3. Полномочия корпоративного секретаря по отношению к совету директоров 133
4. Полномочия корпоративного секретаря по защите прав акционеров 136
5. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам раскрытия информации и прозрачности 138

C. Профессиональные ассоциации корпоративных секретарей 140

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 122 23.09.2004 13:22:52

Контрольный список вопросов для председателя совета директоров

- ✓ Есть ли в акционерном обществе корпоративный секретарь (секретарь общества)? Какие преимущества может обеспечить органам управления общества введение должности корпоративного секретаря?
- ✓ Работает ли секретарь общества на полной ставке или он совмещает свои функции с другими обязанностями?
- ✓ Обладает ли секретарь общества необходимым сочетанием профессиональной компетентности и личных навыков?
- ✓ Как общество регулирует деятельность корпоративного секретаря? Упоминается ли секретарь общества в уставе или внутренних документах общества? Принято ли в обществе положение о корпоративном секретаре?
- ✓ Обеспечивает ли совет директоров секретарю общества доступ к информации, необходимой для выполнения его обязанностей? Возложена ли на членов совета директоров и менеджеров обязанность предоставлять необходимую информацию секретарю общества? Является ли секретарь общества эффективным связующим звеном между советом директоров и исполнительными органами?
- ✓ Какова роль секретаря общества в обеспечении своевременного раскрытия существенной информации акционерам и общественности? Сотрудничает ли секретарь общества с юридическим департаментом и подразделением общества по связям с инвесторами?
- ✓ Какова роль секретаря общества в планировании и организации общих собраний акционеров?
- ✓ Как секретарь общества помогает совету директоров при подготовке и проведении его заседаний? Какова роль секретаря общества в программах оценки и повышения квалификации членов совета директоров?

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 123 23.09.2004 13:22:52

Деятельность секретаря общества имеет существенное значение для руководства акционерным обществом[278]. Секретарь общества помогает органам управления выполнять их обязанности. Данная глава посвящена квалификации корпоративного секретаря, его функциям, полномочиям и той роли, которую он играет во внедрении практики надлежащего корпоративного управления в акционерном обществе.

A. Роль секретаря общества

1. Необходимость и значимость деятельности секретаря общества

Секретари есть в советах директоров почти всех российских акционерных обществ. Эта должность является прообразом должности корпоративного секретаря. Должность секретаря общества не упоминается в каких-либо российских законодательных актах. Однако обязанности секретаря общества достаточно подробно рассмотрены в Кодексе ФКЦБ.

Секретарь общества обеспечивает соблюдение внутренних корпоративных правил и принятой политики корпоративного управления всеми органами управления общества. Он также обеспечивает, чтобы органы управления совершенствовали (и принимали новые) правила и политику, если это необходимо. Секретарь общества может также способствовать четкому взаимодействию между разными органами управления на основе положений устава и внутренних документов. Кроме того, секретарь общества обеспечивает соблюдение органами управления всех соответствующих правовых норм (как российских, так и иностранных, если таковые применимы). Поэтому секретарь общества часто выступает в роли советника членов совета директоров и высших должностных лиц общества по вопросам, связанным с требованиями органов регулирования, правилами листинга и положениями законодательства в области корпоративного управления. Секретарь общества может также выявлять недостатки в системе корпоративного управления и предлагать пути их устранения.

---

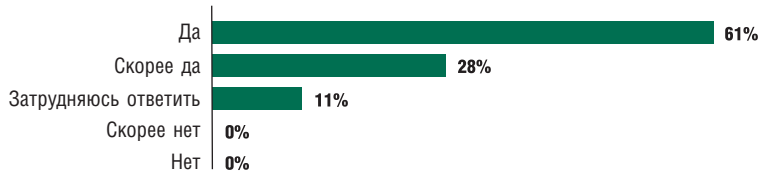
[278] Поскольку эта глава основана главным образом на положениях Кодекса ФКЦБ, касающихся секретаря общества, здесь, в отличие от других глав Пособия, для удобства чтения рекомендации Кодекса не выделены в отдельных врезках под заголовком «Надлежащая практика».

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 124 23.09.2004 13:22:52

Схемы 1 и 2 свидетельствуют о возрастающем понимании того, что секретарь общества может играть важную роль в российских акционерных обществах, и того, какие общества могут больше всего выиграть от введения такой должности.

Корпоративная практика в России. Все больше российских акционерных обществ вводят у себя должность секретаря общества. В 47% опрошенных акционерных обществ основной функцией корпоративного секретаря является юридическое обеспечение деятельности совета директоров[279]. Все большее число акционерных обществ осознает, что секретарь общества вносит существенный вклад в улучшение корпоративного управления.

Схема 1. Улучшает ли работа секретаря общества корпоративное управление?



Источник: МФК — Российский институт директоров, апрель 2003 г.

В большинстве акционерных обществ должность секретаря общества считают очень важной, особенно в обществах с числом акционеров более 1000.

Схема 2. В каких компаниях необходимо введение должности корпоративного секретаря

Источник: МФК — Российский институт директоров, апрель 2003 г.

[279] См.: МФК — Российский институт директоров, исследование деятельности корпоративных секретарей в российских компаниях, апрель 2003 г. (см. также www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 125 23.09.2004 13:22:52

2. Квалификация секретаря общества

Наилучшим образом обеспечить выполнение важных функций секретаря общества может только постоянно действующее лицо, не совмещающее эту деятельность с выполнением иных функций в обществе[280].

Подбирая кандидата на должность секретаря общества, совет директоров должен искать очень способного и высококвалифицированного человека. Совет директоров должен оценить уровень образования кандидата, его опыт работы, профессиональные навыки и способности. В уставе общества должны быть определены требования к кандидатам[281], в то время как в положении о секретаре общества должны быть предусмотрены более конкретные критерии оценки кандидатов на должность секретаря общества. Совет директоров должен подробно описать должностные обязанности секретаря общества, соответствующие заключаемому с ним договору.

Важнейшие квалификационные и иные навыки секретаря общества приведены на схеме 3.

Схема 3. Квалификация и навыки секретаря общества

Источник: МФК, март 2004 г.

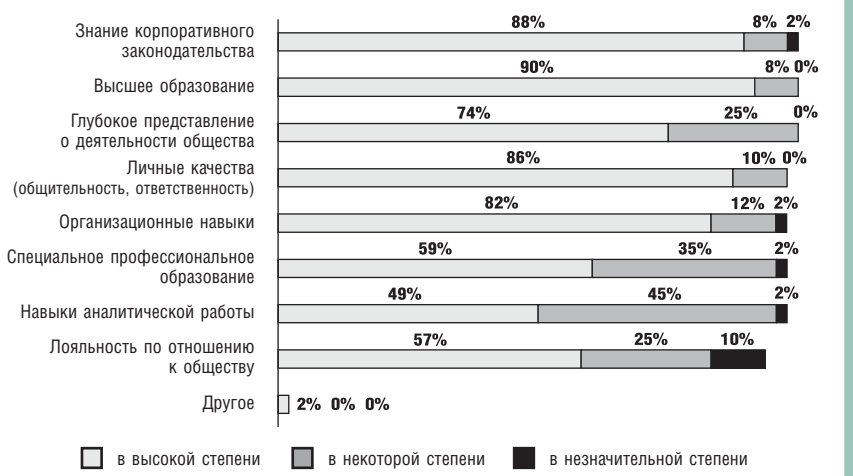
[280] См. введение к главе 5 Кодекса ФКЦБ.

[281] См. пункт 2.2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Секретарь общества должен быть человеком с безупречной репутацией. Кодекс ФКЦБ рекомендует компаниям избегать назначения на должность корпоративного секретаря лиц, совершивших преступление в сфере экономической деятельности[282].

Корпоративная практика в России. Многие российские акционерные общества, которые ввели должность секретаря общества, понимают, каким сочетанием квалификации и навыков он должен обладать, как это показано на схеме 4[283].

Схема 4. Требования к квалификации секретаря общества



Источник: МФК — Российский институт директоров, апрель 2003 г.

Более чем в 93% компаний полагают, что секретарю общества было бы полезно пройти специальный курс повышения квалификации, который позволил бы ему в большей степени соответствовать этой должности. Наконец, в более чем 79% обществ уверены в том, что необходимо разработать комплекс профессиональных стандартов для секретарей общества, что обеспечило бы высокий уровень профессионализма.

---

282 См. пункт 2.2.2 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

283 См.: МФК — Российский институт директоров, исследование деятельности корпоративных секретарей в российских компаниях, апрель 2003 г. (см. также: www.ifc.org/rcgp).

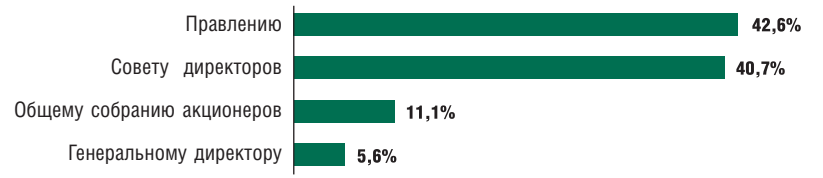
Part II_Ch-04-06_RUS.indd 127 23.09.2004 13:22:52

3. Независимость секретаря общества

Для обеспечения возможности действовать в интересах акционерного общества и всех его акционеров, корпоративный секретарь должен быть огражден от ненадлежащего влияния со стороны менеджеров и других лиц. Секретарь общества должен быть подчинен и подотчетен совету директоров[284] и не должен являться аффилированным лицом общества или его должностных лиц[285] (например родственником генерального директора или деловым партнером общества).

Корпоративная практика в России. На схеме 5 показано, что большинство российских корпоративных секретарей могут на практике в той или иной степени подвергаться влиянию исполнительных органов общества. Это ставит под сомнение независимость корпоративных секретарей. Приблизительно половина корпоративных секретарей непосредственно подотчетна либо генеральному директору, либо коллегиальному исполнительному органу[286].

Схема 5. Секретарь общества подотчетен:



Источник: МФК — Российский институт директоров, апрель 2003 г.

Секретарь общества должен иметь возможность посвящать достаточно времени своим обязанностям. Поэтому крупным акционерным обществам с большим числом акционеров, членов совета директоров или множеством комитетов совета директоров не следует допускать совмещения секретарем общества его функций с исполнением иных обязанностей в обществе или

[284] См. пункт 2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[285] См. пункт 2.2.4 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[286] См.: МФК — Российский институт директоров, исследование деятельности корпоративных секретарей в российских компаниях, апрель 2003 г. (см. также www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 128 23.09.2004 13:22:52

ином юридическом лице[287]. В небольших акционерных обществах обязанности корпоративного секретаря могут выполнять — на основе совмещения должностей — юрисконсульты или иные работники общества.

4. Назначение секретаря общества

Рекомендуется, чтобы порядок назначения секретаря общества был изложен в уставе[288]. При этом предпочтительно, чтобы данный вопрос подробно регулировался в соответствующем положении, а не в уставе. Секретарь общества получает свои полномочия одним из двух основных способов: путем назначения или путем избрания[289]. В Законе об АО не указывается, кто именно уполномочен назначать или избирать секретаря общества. Кодекс ФКЦБ возлагает эту обязанность на совет директоров. Совет директоров должен также определить условия и срок действия заключаемого с корпоративным секретарем договора и размер его вознаграждения[290].

а) Информация о кандидате

Для оценки лица, претендующего на должность секретаря общества, совет директоров должен обладать необходимой информацией о кандидате. От кандидата нужно, по меньшей мере, требовать представления информации о:

- образовании;
- количестве и типе (категории) акций общества, которыми владеет кандидат;
- трудовых отношениях с другими обществами;
- отношениях с аффилированными лицами и основными деловыми партнерами общества;
- иных аспектах и обстоятельствах, которые могут влиять на работу кандидата в качестве секретаря общества.

Эта информация может быть дополнена личными рекомендациями и собеседованиями с членами совета директоров, в частности с председателем

---

[287] См. пункт 2.2.3 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[288] См. введение к главе 5 Кодекса ФКЦБ.

[289] См. там же.

[290] См. пункт 2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 129 23.09.2004 13:22:53

совета директоров, поскольку хорошие личные контакты между членами и председателем совета директоров, с одной стороны, и секретарем общества, с другой, важны для поддержания эффективных рабочих отношений. Секретарь общества обязан незамедлительно сообщать совету директоров о любых изменениях обстоятельств, которые могут сказаться на его деятельности в качестве секретаря общества[291].

b) Договор с секретарем общества

С секретарем общества должен быть заключен трудовой договор. Трудовой договор может заключаться на определенный срок (срочный трудовой договор[292]) или на неопределенный срок. Срочный трудовой договор не может быть заключен на срок более пяти лет[293]. Как отмечалось выше, крупным компаниям настоятельно рекомендуется нанимать секретаря общества на условиях полной занятости, что позволит ему должным образом выполнять свои обязанности.

▶ *Текст типового трудового договора с секретарем общества см. в Приложении 15 (часть VI).*

c) Аппарат секретаря общества

Большие акционерные общества могут счесть необходимым создание аппарата секретаря общества со штатом в несколько человек. Дополнительное число сотрудников может оказаться полезным для крупных обществ с большим числом акционеров, большим советом директоров и (или) множеством комитетов совета директоров.

Надлежащая практика. Во многих иностранных компаниях (в особенности публичных компаниях, акции которых котируются на бирже) у секретаря общества есть аппарат со штатом в несколько человек. На схеме 6 приводится пример британских компаний.

[291] См. пункт 2.2.5 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[292] См. абзац 16 статьи 59 Трудового кодекса РФ.

[293] См. статью 58 Трудового кодекса РФ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 130 23.09.2004 13:22:53

Схема 6. Соотношение между размером компании и числом сотрудников в аппарате секретаря

Число сотрудников аппарата	Все компании %	Оборот компании (млн ф. ст.)					
		Менее 10 %	10–49 %	50–99 %	100–499 %	500–1000 %	Свыше 1000 %
1	25	58	50	10	20	5	5
2	23	23	21	43	27	18	8
3	23	16	26	24	22	32	19
4	11	3		13	19	14	14
5–10	16		3	10	11	27	49
Более 10	2				1	4	5

Источник: Company Secretaries Responsibility and Salary Survey 2000/2001, Institute of Chartered Secretaries and Administrators.

Если акционерное общество решает создать аппарат секретаря общества, оно может изложить должностные обязанности сотрудников аппарата в своих внутренних документах[294].

B. Полномочия секретаря общества

1. Общие положения

В Законе об АО ничего не говорится о должности и полномочиях секретаря общества. Его полномочия изложены в Кодексе ФКЦБ. В уставе или внутренних документах общества должны быть указаны полномочия секретаря общества и обязанность органов и должностных лиц общества содействовать секретарю общества в осуществлении им своих функций[295].

На схеме 7 приведен обзор полномочий секретаря общества.

[294] См. пункт 1.6.2 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[295] См. пункт 1.6.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 131 23.09.2004 13:22:53

Схема 7. Полномочия секретаря общества

Источник: МФК, март 2004 г.

Корпоративная практика в России. На схеме 11 в конце настоящей главы показано, что полномочия секретарей общества в российских акционерных обществах практически совпадают с рекомендациями Кодекса ФКЦБ.

2. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам политики и практики корпоративного управления

Корпоративный секретарь идеально позиционирован для оказания содействия обществу и совету директоров в разработке системы корпоративного управления. В частности, корпоративный секретарь может играть важную роль в разработке, соблюдении и периодическом пересмотре политики корпоративного управления общества.

Разрабатывая четкий план совершенствования политики и практики корпоративного управления в обществе, корпоративный секретарь закладывает фундамент для проведения реформ в данной области. Он может помочь обществу продемонстрировать приверженность принципам надлежащего корпоративного управления, следя за соблюдением норм корпоративного

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 132 23.09.2004 13:22:53

управления и информируя совет директоров о соответствующих нарушениях. Наконец, периодически пересматривая политику и практику корпоративного управления в обществе (в свете последних событий в данной области, развития законодательства и наилучшей международной практики), корпоративный секретарь обеспечивает их надлежащий уровень.

3. Полномочия корпоративного секретаря по отношению к совету директоров

Основную часть своего времени корпоративный секретарь обычно тратит на работу с советом директоров, что отражено на схеме 8.

Схема 8. Полномочия секретаря общества по отношению к совету директоров

Источник: МФК, март 2004 г.

а) Организация заседаний совета директоров

Секретарь общества решает все вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседаний совета директоров[296]. Хотя за проведение заседаний совета директоров в конечном счете отвечает его председатель, на секретаря

[296] См. пункт 1.2.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 133 23.09.2004 13:22:53

общества возлагается решение всех организационных и административных вопросов, таких как:

- помощь председателю совета директоров в подготовке повестки дня заседания совета директоров;
- подготовка презентаций по обсуждаемым процедурным и сущностным вопросам;
- подготовка типовых информационных отчетов для обсуждения на совете директоров.

Кроме того, рекомендуется, чтобы секретарь общества извещал о заседаниях совета директоров всех его членов и[297]:

- направлял (вручал) членам совета директоров бюллетени для голосования;
- собирал заполненные бюллетени и письменные мнения членов совета директоров, отсутствовавших на заседании;
- передавал бюллетени и письменные мнения председателю совета директоров.

Кроме того, секретарь общества должен обеспечивать соблюдение установленной процедуры проведения заседаний совета директоров. Рекомендуется, чтобы секретарь общества вел протоколы заседаний совета директоров[298].

Секретарь общества должен проводить брифинги для вновь избранных членов совета директоров, чтобы ознакомить их с[299]:

- правилами деятельности совета директоров и иных органов общества;
- организационной структурой и должностными лицами общества;
- внутренними документами;
- решениями общего собрания акционеров и совета директоров;

а также предоставить им иную информацию, имеющую значение для надлежащего выполнения членами совета директоров их обязанностей.

---

[297] См. пункт 1.2.2 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[298] См. пункт 1.2.3 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[299] См. пункт 1.3.2 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 134 23.09.2004 13:22:53

b) Содействие членам совета директоров в получении информации

Секретарь общества играет ключевую роль в содействии членам совета директоров в получении информации, которая необходима им для принятия обоснованных решений. Секретарь общества обеспечивает доступ членов совета директоров к[300]:

- протоколам заседаний коллегиального исполнительного органа;
- приказам генерального директора и решениям коллегиального исполнительного органа;
- документам, полученным от генерального директора и коллегиального исполнительного органа;
- протоколам заседаний ревизионной комиссии и заключениям, подготовленным ревизионной комиссией и аудитором;
- финансовым документам.

Акционерное общество может включить описание этих функций в положения о совете директоров, о корпоративном секретаре или о раскрытии информации.

c) Оказание юридической помощи членам совета директоров по вопросам корпоративного управления

Секретарь должен разъяснять членам совета директоров законодательные и нормативные акты, относящиеся к корпоративному управлению, в том числе правила биржевого листинга, кодексы корпоративного управления, а также соответствующие международные документы и тенденции. Данная работа охватывает и процедурные вопросы подготовки и проведения общего собрания акционеров, заседаний совета директоров, раскрытия (предоставления) информации, регулируемые уставом общества, положениями и (или) иными внутренними документами общества[301]. Однако секретарь общества не должен давать юридических консультаций по вопросам, не входящим в круг его обязанностей. Обязанности секретаря общества и обязанности штатного юрисконсульта общества (или внешнего консультанта по юридическим вопросам) должны быть четко разграничены.

Секретарь общества должен сообщать председателю совета директоров обо всех фактах, препятствующих соблюдению корпоративных процедур, в

---

[300] См. пункт 1.3.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[301] См. пункт 1.3.3 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 135 23.09.2004 13:22:53

разумный срок с того момента, когда секретарю общества стало известно об этом[302]. К таким фактам относятся:

- незаконные действия или бездействие должностных лиц и работников общества при исполнении их обязанностей и обязательств;
- нарушение порядка подготовки и проведения общих собраний, заседаний совета директоров, раскрытия информации и т. п.

4. Полномочия корпоративного секретаря по защите прав акционеров

а) Организация общего собрания акционеров

Секретарь общества играет важную роль в организации общего собрания акционеров. На схеме 9 показаны функции, возлагаемые на секретаря общества в этой связи[303].

Схема 9. Функции секретаря общества в отношении общего собрания акционеров

Источник: МФК, март 2004 г.

[302] См. пункт 1.7 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[303] См. пункт 1.1 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 136 23.09.2004 13:22:53

b) Осуществление функций связующего звена применительно к сделкам по приобретению контроля

В рамках сделки по приобретению контроля секретарь общества выступает в качестве посредника между акционером (или группой акционеров), приобретающим контрольный пакет акций общества, и остальными акционерами общества в связи с выкупом обыкновенных акций (и ценных бумаг, конвертируемых в обыкновенные акции)[304]. Секретарь общества обеспечивает направление обязательного предложения о выкупе акций всем акционерам — владельцам обыкновенных акций.

c) Содействие в реализации прав акционеров

Секретарь общества следит за тем, чтобы общество надлежащим образом рассматривало обращения акционеров, и направляет запросы акционеров в органы управления и подразделения общества[305].

Секретарь общества стремится разрешить любые конфликты (в частности конфликты, связанные с ведением реестра акционеров). Если держателем реестра акционеров является независимый регистратор, секретарь общества должен быть наделен правом обращаться непосредственно к регистратору за разъяснениями в связи с жалобами, поступившими от акционеров. Обязанность регистратора давать соответствующие письменные разъяснения секретарю общества должна быть предусмотрена договором общества с регистратором[306].

d) Содействие в разрешении корпоративных конфликтов

Учет корпоративных конфликтов является обязанностью секретаря общества[307]. Секретарь общества осуществляет регистрацию поступивших от акционеров обращений, писем и требований, дает им предварительную оценку и передает в тот орган общества, к компетенции которого отнесено рассмотрение данного корпоративного конфликта. Эффективность работы общества по предупреждению и урегулированию конфликтов зависит от того, насколько

---

[304] См. пункт 2.4 главы 6 Кодекса ФКЦБ.

[305] См. пункт 1.5 главы 5 Кодекса ФКЦБ.

[306] См. там же.

[307] См. пункт 1.1.2 главы 10 Кодекса ФКЦБ. Во введении к главе 10 Кодекса ФКЦБ корпоративные конфликты определяются как конфликты между органами общества и его акционерами, а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 137 23.09.2004 13:22:54

быстро они будут рассмотрены. Секретарь общества должен также периодически проверять статус таких обращений и требований, чтобы убедиться в том, что они были рассмотрены, урегулированы или отклонены.

Конфликты могут возникать у членов совета директоров, должностных лиц и у акционеров. Секретарь общества должен уведомлять председателя совета директоров о любых потенциальных или реальных конфликтах с тем, чтобы они могли быть урегулированы должным образом[308]. Рекомендуется, чтобы секретарь общества выступал в качестве посредника, через которого совету директоров раскрывается информация в случаях, когда конфликты затрагивают членов совета директоров[309].

5. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам раскрытия информации и прозрачности

Важная функция корпоративного секретаря — содействие членам совета директоров и исполнительных органов в выполнении ими своих обязанностей по своевременному раскрытию существенной информации акционерам и финансовым рынкам. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам раскрытия информации представлены на схеме 10[310].

Схема 10. Полномочия корпоративного секретаря по вопросам раскрытия информации

Источник: МФК, март 2004 г.

[308] См. пункт 3.1.4 главы 4 Кодекса ФКЦБ.

[309] См. пункт 3.1.4 главы 3 Кодекса ФКЦБ.

[310] См. пункт 1.4 главы 5 и пункт 3.1.1 главы 7 Кодекса ФКЦБ.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 138 23.09.2004 13:22:54

Корпоративный секретарь также содействует прозрачности процедур контроля. В частности, секретарь общества выступает в роли связующего звена между ревизионной комиссией и советом директоров или его комитетом по аудиту[311]. В течение трех дней после завершения проверки ревизионная комиссия через секретаря общества должна представить результаты такой проверки совету директоров или его комитету по аудиту и инициатору проведения внеочередной проверки.

Корпоративная практика в России. На схеме 11 на основании данных опроса российских акционерных обществ представлена роль секретаря общества в раскрытии информации об обществе[312]. Большинство обществ согласно с тем, что секретарь общества должен предоставлять информацию, которая может быть нужна для проведения заседаний совета директоров или необходима менеджерам и акционерам общества. Однако компании высказывают существенно менее единообразные мнения по вопросу о роли секретаря общества в предоставлении других видов информации внешним сторонам, например органам контроля и надзора.

Схема 11. Информационные потоки, координируемые секретарем общества

Источник: МФК — Российский институт директоров, апрель 2003 г.

[311] См. пункт 3.1.5 главы 8 Кодекса ФКЦБ.

[312] См. МФК — Российский институт директоров, исследование деятельности корпоративных секретарей в российских компаниях, апрель 2003 г. (см. также www.ifc.org/rcgp).

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 139 23.09.2004 13:22:54

C. Профессиональные ассоциации корпоративных секретарей

Должность корпоративного секретаря достаточно нова для российского рынка, хотя ее вводит все большее число акционерных обществ. Для этой должности нужен человек, обладающий уникальным набором знаний и навыков, как показано выше на схеме 3. Необходимо содействовать тому, чтобы компании осознали необходимость введения должности корпоративного секретаря, равно как и необходимость специальной подготовки людей, которые могли бы работать в этом качестве. На западных рынках такую подготовку нередко обеспечивают профессиональные ассоциации или институты корпоративных секретарей[313]. Как правило, подобные организации объединяют корпоративных секретарей и выполняют такие функции, как:

- пропаганда норм надлежащего корпоративного управления, менеджмента и эффективного администрирования в акционерных обществах;
- поддержка и защита престижа профессии, статуса и интересов своих членов;
- содействие повышению эффективности услуг, предоставляемых их членами, и повышение стандартов профессионального поведения;
- повышение квалификации корпоративных секретарей;
- анализ действующих и предлагаемых нормативных актов в областях, представляющих особый интерес для их членов;
- содействие свободному обмену информацией и опытом в отношении обязанностей, проблем и практики работы корпоративных секретарей и соответствующих акционерных обществ.

Создание подобной профессиональной ассоциации (или нескольких ассоциаций) может оказаться важным шагом по пути внедрения института корпоративных секретарей в России.

---

[313] Более полная информация приведена на сайте: http://www.icsa.org.uk/news/guidance_intro.php.

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 140 23.09.2004 13:22:54

ПОСОБИЕ
ПО КОРПОРАТИВНОМУ
УПРАВЛЕНИЮ

Том 2

Часть II. Совет директоров
и исполнительные органы общества

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *Е. Харитонова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 24.09.2004. Формат 70×90 $^{1}/_{16}$.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 9 п. л. Тираж 10000 экз. Заказ № .
Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (095) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Part II_Ch-04-06_RUS.indd 141 23.09.2004 13:22:54

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК