



Организация работы совета директоров

Практические рекомендации

Под редакцией А. Филатова, Э. Джуроева

Практика корпоративного и проектного управления

Коллектив авторов

**Организация работы
совета директоров:
Практические рекомендации**

«Альпина Диджитал»

2014

Коллектив авторов

Организация работы совета директоров: Практические рекомендации / Коллектив авторов — «Альпина Диджитал», 2014 — (Практика корпоративного и проектного управления)

Долгосрочное успешное развитие компании возможно в том случае, если механизм работы ее совета директоров хорошо отрегулирован. А в ситуации, когда акционеры отходят от оперативного управления бизнесом, этот орган становится не только важнейшим, но и практически единственным инструментом обеспечения владельческого контроля. В книге собраны разработанные на основе лучшей практики корпоративного управления методические рекомендации по обеспечению эффективного исполнения советом директоров своих функций. Издание предназначено для председателей, членов советов директоров, топ-менеджеров и корпоративных секретарей публичных и частных компаний#, а также акционерных обществ с государственным участием, работающих в России в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

© Коллектив авторов, 2014

© Альпина Диджитал, 2014

Содержание

Предисловие	6
Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе	8
Предисловие	11
1. Введение	12
2. Роль и функции совета директоров	13
3. Состав и структура совета директоров	16
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Организация работы совета директоров: Практические рекомендации

Издано при содействии Научно-исследовательского института корпоративного и проектного управления

Под редакцией А. Филатова, Э. Джураева

Авторы: А. Филатов, М. Кузнецов, О. Севастьянова, А. Семенов, Ж. Курмангазиев, Э. Джураев, Н. Персод, Д. Дьяченко

Руководитель проекта А. Ефимов

Корректор И. Астапкина

Компьютерная верстка М. Поташкин

Арт-директор Л. Бениуша

© А. Филатов, М. Кузнецов, О. Севастьянова, А. Семенов, Ж. Курмангазиев, Э. Джураев, Н. Персод, Д. Дьяченко, 2010–2014

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2014

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Предисловие

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

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

Как показывает опыт, если менеджмент считает выполненной свою задачу на этапе заключения договоров с подрядчиками, то проект будет завершен либо с ненадлежащим качеством, либо потребует существенного увеличения бюджета и сроков. Ведь сторонний подрядчик, как правило, одновременно ведет несколько проектов, и зачастую оптимизирует свою деятельность в собственных интересах, что может вызывать конфликт с интересами заказчика.

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

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

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

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

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

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

А. Филатов,
сертифицированный корпоративный директор (IoD Chartered Director), член экспертно-консультационного совета Росимущества
Э. Джурев,
сертифицированный корпоративный директор (IoD Certificate in Company Direction), председатель наблюдательного совета НИИ Корпоративного и проектного управления

¹ Приказ Росимущества от 21.11.2013 № 357 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе». URL: <http://rosim.ru/documents/72567> (дата обращения 29.07.2014). Приказ Росимущества от 27.03.2014 № 94 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы корпоративного секретаря в акционерном обществе с государственным участием». URL: <http://rosim.ru/documents/194281> (дата обращения 29.07.2014).

Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе

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

*Одобрено экспертно-
консультационным советом
Росимущества*

А. Филатов, М. Кузнецов

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

Москва
2013

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

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

Авторы

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

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

Предисловие

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

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

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

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

1. Введение

Совет директоров – коллегиальный орган управления акционерным обществом (далее – Общество), подотчетный общему собранию акционеров, состоящий из равноправных членов, реализующих свои решения путем голосования на очных и заочных заседаниях, несущих ответственность за результаты деятельности вверенного им Общества. Совет директоров – орган управления, принимающий решения, а не совещательный орган. Он является органом стратегического управления, основная задача которого – осуществление общего (направляющего) руководства деятельностью компании, а также наблюдательные и надзорные функции. К его компетенции прежде всего относятся важнейшие вопросы управления Обществом, такие как определение стратегии, инвестиционное и бюджетное планирование, установление системы мотивации и оценки деятельности менеджмента, а также надзор за активами компании и надежностью и эффективностью систем управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита и системы корпоративного управления. Во многом функционал совета директоров зависит от роли, отведенной ему акционерами в конкретной компании на определенном этапе ее развития, с учетом структуры акционерного капитала, модели организации бизнеса. По словам А. Ландиа, авторитетного эксперта в области корпоративного управления, долгое время возглавлявшего совет директоров СУЭК, существуют два амплуа, в которых может выступать совет директоров: контролер менеджмента и направляющий советник менеджмента. Нахождение правильного баланса между этими ролями на каждом этапе развития компании – задача каждого совета директоров.

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

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

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

2. Роль и функции совета директоров

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

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

Согласно обновленному российскому Кодексу корпоративного управления, система (практика) корпоративного управления должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью Общества и эффективный надзор с его стороны за деятельностью исполнительных органов Общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам². Чтобы обеспечить такую подотчетность, при планировании работы совета директоров Общества необходимо исходить из ключевых функций, выполняемых советом директоров. В соответствии с обновленным Кодексом и рекомендациями лучшей практики корпоративного управления совет директоров должен выполнять следующие функции:

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

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

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

2. Совет директоров отвечает за назначение, освобождение от должности, а также контроль за деятельностью исполнительных органов Общества:

- предварительное рассмотрение кандидатур в состав исполнительных органов с правом приостановить полномочия генерального директора (управляющей организации, управляющего), избранного общим собранием акционеров;
- утверждение условий договоров с членами исполнительных органов Общества, включая условия о вознаграждении и иных выплатах;
- выдвижение кандидатур для образования исполнительных органов и кандидатов в состав советов директоров подконтрольных юридических лиц.

3. Определение принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в Обществе, обеспечение объективности финансовой отчетности Общества, в том числе внешнего аудита:

- утверждение общей политики в области внутреннего контроля и управления рисками;

² Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 2.1.

- оценка социальных, этических, экологических и иных нефинансовых рисков, которым подвержено Общество, а также установление приемлемой величины рисков для Общества и требование от исполнительных органов отчетности об управлении рисками;

- не менее раза в год – анализ и оценка функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля.

4. Обеспечение прозрачных механизмов по избранию совета директоров и исполнительных органов Общества:

- контроль за раскрытием информации о лицах (группе лиц), выдвинувших кандидатуры в состав органов управления и контроля, а также подробной информации о кандидатах;

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

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

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

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

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

6. Контроль за конфликтом интересов, предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов между органами Общества, его акционерами и работниками Общества:

- осуществляет надзор за системой, обеспечивающей выявление сделок Общества, совершаемых в условиях конфликта интересов (в частности, в личных интересах акционеров, членов совета директоров, иных органов или работников Общества);

- совет директоров должен способствовать урегулированию корпоративных конфликтов, всем акционерам должна быть предоставлена возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав;

- совет директоров должен играть ключевую роль в принятии мер для предупреждения и урегулирования конфликтов (а равно минимизации его последствий) между органом Общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы Общества, использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию;

- особую роль в предотвращении корпоративных конфликтов должны играть независимые директора Общества, которые обязаны предварительно оценивать действия и решения Общества, способные привести к возникновению корпоративного конфликта, и при отрицательном заключении соответствующие действия (решения) не рекомендуется совершать (принимать).

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

- совет директоров осуществляет контроль за раскрытием Обществом информации, а также за предоставлением информации акционерам;

- совет директоров утверждает информационную политику Общества, которая должна предусматривать соблюдение разумного баланса между открытостью Общества и соблюдением его коммерческих интересов;

- комитет совета директоров или корпоративный секретарь Общества осуществляет текущий контроль за соблюдением требований законодательства в отношении раскрытии информации о деятельности Общества, в том числе ограничений, связанных с неправомерным использованием инсайдерской информации, а также информационной политики Общества.

8. Контроль за практикой корпоративного управления в Обществе и оценка корпоративного управления:

- совет директоров должен осуществлять контроль за практикой корпоративного управления, который предполагает анализ на регулярной основе соответствия системы корпоративного управления в Обществе целям и задачам, стоящим перед Обществом, а также масштабам его деятельности и принимаемым рискам;

- по результатам оценки совету директоров рекомендуется формулировать предложения, направленные на совершенствование практики корпоративного управления и, при необходимости, внести соответствующие изменения в устав и внутренние документы Общества.

9. Оценка качества работы совета директоров и исполнительных органов Общества:

- совет директоров ежегодно проводит оценку работы совета директоров, включающую не только оценку его работы в целом, но и оценку работы его комитетов, оценку работы каждого члена совета директоров, включая его председателя;

- результаты самооценки или внешней оценки должны быть рассмотрены на очном заседании совета директоров;

- совет директоров проводит оценку работы исполнительных органов Общества на регулярной основе не реже одного раза в год в контексте ключевых показателей эффективности деятельности Общества, утвержденных советом директоров в рамках программы краткосрочной и долгосрочной стратегии развития Общества;

- основные результаты оценки качества работы совета директоров и исполнительных органов Общества должны раскрываться в его годовом отчете.

10. Одобрение крупных сделок, и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность:

- рекомендуется уставом Общества предусматривать механизмы отнесения к компетенции совета директоров Общества рассмотрения сделок, которые не отвечают установленным законодательством критериям крупных сделок, но имеют существенное значение для Общества, путем распространения на них установленного законодательством порядка совершения Обществом крупных сделок и/или путем отнесения их к компетенции совета директоров с принятием решения по вопросу об их одобрении квалифицированным большинством³;

- все крупные сделки должны быть одобрены до их совершения⁴.

³ Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 307.

⁴ Там же. П. 310.

3. Состав и структура совета директоров

От состава и структуры совета директоров критическим образом зависит качество его работы, а значит и работы всего Общества. В кодексах корпоративного управления значительное внимание уделяется составу и структуре совета директоров, которые должны быть сбалансированными, в том числе по квалификации его членов, их опыту, знаниям и деловым качествам. При этом рекомендуется учитывать следующие требования⁵:

- совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции;
- личные качества члена совета директоров и его деловая репутация;
- не рекомендуется избирать в совет директоров лицо, находящееся в ситуации конфликта интересов, например являющееся участником, занимающим должности в составе исполнительных органов и (или) являющееся работником юридического лица, конкурирующего с Обществом;
- численный состав совета директоров должен быть достаточным для обеспечения возможности существенным миноритарным акционерам избрать своего представителя, эффективно организовать работу свою и своих комитетов, однако и не избыточным, чтобы не затруднять встречи и эффективного взаимодействия всех членов совета директоров.

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

Одной из важнейших рекомендаций при формировании структуры совета директоров является наличие достаточного количества независимых директоров. Независимым директором рекомендуется признавать лицо, которое обладает достаточными профессионализмом, опытом и самостоятельностью для формирования собственной позиции, способно выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов Общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон. При этом следует учитывать, что в обычных условиях не может считаться независимым кандидат (избранный член совета директоров), который связан с Обществом, его существенным акционером, существенным контрагентом или конкурентом Общества или связан с государством⁶.

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

При проведении такой оценки содержание должно превалировать над формой. В международной практике встречается такое «неформальное» определение независимого директора: «обладает независимым сознанием и кошельком». Но, поскольку и в сознание, и в кошелек кандидата заглянуть не так просто, в законодательстве, требованиях листинга, кодексах лучшей практики обычно содержатся определенные критерии, по которым может быть определена независимость директора. В приложении 4 представлены критерии независимости в соответствии с обновленным российским Кодексом корпоративного управления.

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

⁵ Там же. П. 99-100.

⁶ Кодекс корпоративного управления, 2014. П. 2.4.1.

В российских компаниях с государственным участием выделяют также роль профессионального поверенного. Отличие статуса профессионального поверенного от независимого директора заключается в том, что он руководствуется в своей деятельности порядком, установленным постановлением Правительства РФ от 03.12.2004 № 738, в том числе осуществляя голосование по соответствующим вопросам повестки дня заседания совета директоров (наблюдательного совета) Общества в соответствии с директивами уполномоченных органов государственной власти. В соответствии с указанным постановлением⁷ агентство (Министерство или Управление делами Президента РФ) обязано выдавать директивы представителям интересов Российской Федерации в совете директоров Обществ по вопросам:

⁷ Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("золотой акции")». П. 17.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.