

## **СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ**

УДК 334.723 (045)

### **ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

**И.Ю. Беляева**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

Рассматривается практика организации деятельности совета директоров в российских компаниях с государственным участием. Показано, что в настоящее время деятельность наблюдательных органов в компаниях с государственным участием в большей степени признается недостаточно эффективной. Проведен комплексный анализ деятельности совета директоров российских компаний с государственным участием. Выявлены основные недостатки в его работе.

**Ключевые слова:** *кодекс корпоративного управления, компании с государственным участием, совет директоров, независимый директор, профессиональный поверенный.*

Формирование эффективного совета директоров является одним из важнейших аспектов корпоративного управления. При его формировании рассматриваются такие вопросы, как: срок полномочий совета директоров, количественный состав, требования к совету директоров и его членам, порядок номинирования и избрания членов совета, установление ограничений для членов совета.

Идеальный совет директоров состоит из независимых профессионалов, строго соблюдающих фидуциарные обязанности добросовестно и разумно работающих в интересах компании и ее акционеров, обладающих безупречной репутацией и значительным опытом в различных аспектах работы компании.

В соответствии с требованиями Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – Закон об АО) члены совета директоров (наблюдательного совета) общества избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания акционеров [1].

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления при формировании совета директоров следует учитывать следующие требования [4]:

- совет директоров должен пользоваться доверием акционеров, в противном случае он не сможет эффективно выполнять свои функции;
- высокие личные качества члена совета директоров и его деловая репутация;
- бесконфликтность интересов члена совета, занимающего должность в составе исполнительных органов и (или) являющегося работником юридического лица, конкурирующего с обществом;
- численный состав совета директоров должен быть достаточным для обеспечения возможности миноритарным акционерам избрать своего представителя, эффективно организовать свою работу и работу комитетов совета.

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, т.е. «лиц, которые не только не являются исполнительными директорами, но также независимы от должностных лиц общества, его существенных акционеров, их аффилированных лиц, подконтрольных обществу юридических лиц, крупных контрагентов общества, а также не находятся с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость их суждений» [2].

Совет директоров должен проводить оценку независимости кандидатов в члены совета директоров. В соответствии с п. 3 ст. 83 Закона об АО независимым директором признается член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения [там же]:

– лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;

– лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимися управляющими общества;

– аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров (наблюдательного совета) общества.

Расширенный перечень критериев независимости содержится в Кодексе корпоративного управления [4]. При этом во внутренних документах крупнейших российских публичных акционерных обществ также закреплены критерии независимости членов совета директоров.

Международная практика предполагает, что председателем совета директоров должен быть независимый директор. Так, Кодекс корпоративного управления Великобритании устанавливает, что в момент своего назначения председатель совета директоров должен отвечать критериям независимости.

Принципы ОЭСР отводят акционерам активную роль в номинировании и избрании членов совета директоров: «Избрание членов совета директоров является одним из основных прав акционеров. Для того чтобы процесс избрания был эффективным, акционеры должны иметь возможность участвовать в выдвижении членов совета директоров и голосовании по отдельным кандидатам или спискам кандидатов. В то же время сам совет директоров должен играть существенную роль в обеспечении соблюдения всех этих и других требований процесса выдвижения кандидатов в совет директоров и избрания членов совета директоров и прозрачности установленных процедур...» [9].

При избрании членов совета директоров необходимо учитывать мнение всех акционеров, в том числе и держателей небольших пакетов акций.

Этой цели можно достичь только в том случае, если члены совета директоров будут избираться посредством кумулятивного голосования. Избрание членов совета директоров кумулятивным голосованием является важным средством защиты прав миноритарных акционеров.

В Законе об АО процесс номинирования и избрания членов совета директоров регулируется следующим образом: «Выборы членов совета директоров (наблюдательного совета) общества осуществляются кумулятивным голосованием» [2]. Акционеры, являющиеся в совокупности владельцами не менее чем 2 % голосующих акций общества, вправе внести вопросы в повестку дня годового общего собрания акционеров и выдвинуть кандидатов в совет директоров (наблюдательный совет) общества. Совет директоров вправе включить кандидатов в список кандидатур по своему усмотрению только в случае отсутствия или недостаточного количества кандидатов, выдвинутых акционерами.

Кодекс корпоративного управления рекомендует избирать членов совета директоров общества посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах [4]. Аналогичная рекомендация содержится в Кодексе корпоративного управления Великобритании: «В компании должна быть принята формальная, четкая и прозрачная процедура избрания новых членов совета директоров».

В РФ, если государству принадлежат менее 25 % голосов, поиск и подбор кандидатов в совет директоров осуществляются непосредственно акционерами с привлечением к формированию советов комитета совета директоров по назначениям.

Кодекс корпоративного управления рекомендует, чтобы в структуре совета директоров был комитет по кадрам и вознаграждениям, который должен способствовать привлечению высококвалифицированных экспертов к управлению компанией, а также создавать стимулы, необходимые для их эффективной работы [там же]. Однако на практике комитеты по кадрам и вознаграждениям в российских компаниях, как правило, играют ограниченную роль в процессе поиска и подбора неисполнительных директоров. Их функции в области по назначению часто ограничиваются выработкой рекомендаций относительно кандидатов на должности исполнительного руководства.

Принципы корпоративного управления ОЭСР содержат ряд рекомендаций, касающихся состава совета директоров. Отмечается, что «совету директоров принадлежит ключевая роль в подборе кандидатов, обладающих соответствующими знаниями, компетентностью и опытом, позволяющими дополнить имеющийся у совета директоров опыт и тем самым повысить потенциал роста в компании».

Более чем в 90 % крупнейших российских обществ установлены требования или рекомендации к опыту, знаниям и практическим навыкам кандидатов в советы директоров. Основными критериями отбора являются профессиональный опыт, деловая репутация, а также технические знания, навыки и лидерские качества. К участию в советах директоров привлекаются специалисты, обладающие опытом работы в отрасли компании, в области стратегического планирования и управления рисками, в сфере высоких технологий, а также в области финансов и бухгалтерского учета.

В Российской Федерации законодательно не установлены ограничения на членство директоров в других советах. В зарубежной практике более 70 % крупнейших компаний установили формальные ограничения на количество совмещаемых членами совета директоров позиций или должностей в других организациях.

В качестве приоритетного направления государственной политики в последние годы осуществляются мероприятия, направленные на повышение эффективности управления государственным имуществом, включая повышение качества корпоративного управления в компаниях с государственным участием. Принимаются меры по расширению практики избрания профессиональных директоров в советы директоров (наблюдательные советы) обществ, а также формирования специализированных комитетов при советах директоров [6, с. 35].

Из состава советов директоров (наблюдательных советов) акционерных обществ с государственным участием исключаются государственные служащие. Проводятся корпоративные мероприятия по избранию председателями советов директоров (наблюдательных советов) акционерных обществ с государственным участием лиц, не являющихся государственными служащими.

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 Российской Федерации от 03.12.2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами (“золотой акции”»)» (далее – Постановление № 738), в том числе осуществляя голосование по соответствующим вопросам повестки дня заседания совета директоров (наблюдательного совета) АО в соответствии с директивами уполномоченных органов государственной власти [4].

Кроме критериев независимости, указанных в Законе об АО и в Кодексе корпоративного управления, в Постановлении № 738 установлены критерии независимости, которыми должны руководствоваться федеральные органы исполнительной власти при формировании предложений о выдвижении кандидатов для избрания в совет директоров акционерного общества в качестве независимых: лицо, выдвигаемое Российской Федерацией как акционером для избрания в совет директоров в качестве независимого директора, или члены его семьи (супруг, родители, дети, усыновители, усыновленные), полнородные и неполнородные братья и сестры, бабушки и дедушки непрерывно в течение последних 3 лет не должны: занимать должности в органах управления, быть работниками акционерного общества или его дочерних и зависимых обществ, а также занимать должности в органах управления, быть работниками управляющей организации акционерного общества либо быть управляющим; являться аффилированными лицами акционерного общества или его дочерних и зависимых обществ, за исключением исполнения обязанностей члена совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества; осуществлять функции аудитора акционерного общества (в том числе в качестве сотрудника аудиторской организации), а также являться аффилированными лицами

аудитора акционерного общества; исполнять обязательства либо быть сотрудниками организации, исполняющей обязательства по договору с акционерным обществом, в случае, если совокупный объем сделок в целях реализации договора в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов акционерного общества; представлять интересы лиц либо организаций, связанных обязательствами по договору с акционерным обществом, с которыми совокупный объем сделок в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов акционерного общества; получать от акционерного общества вознаграждения, компенсационные выплаты или выплаты иного характера, размер которых составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, за исключением выплат, связанных с осуществлением деятельности в качестве независимого директора и заключением сделок для обеспечения личных, домашних, семейных или иных, не связанных с предпринимательской деятельностью, нужд, а также участвовать в опционных программах общества [3].

Кроме того, лицо, выдвигаемое Российской Федерацией как акционером для избрания в совет директоров в качестве независимого директора, не должно: замещать должности государственной гражданской службы Российской Федерации или являться служащим Центрального банка Российской Федерации; являться непрерывно в течение последних 5 лет членом совета директоров (наблюдательного совета) общества, в которое оно избирается; занимать должности в органах управления или являться работником другого акционерного общества, в котором любое из лиц, занимающих должности в органах управления общества, в которое лицо выдвигается в качестве независимого директора, является членом комитета при совете директоров по кадрам и вознаграждениям общества; являться одновременно независимым директором более чем в 3 акционерных обществах [8, с. 75 ].

В целях развития практики внедрения института профессиональных директоров в акционерных обществах с государственным участием при Росимуществе сформирована Комиссия по отбору независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации и независимых экспертов для избрания в органы управления и контроля акционерных обществ, в том числе включенных в специальный перечень, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 23.01.2003 № 91-р (далее – Комиссия) [5].

В рамках своих полномочий Комиссия принимает решение о целесообразности привлечения в органы управления и контроля акционерных обществ независимых директоров, представителей интересов Российской Федерации, не являющихся госслужащими (профессиональных поверенных) и независимых экспертов, а также отбирает кандидатуры лиц для избрания в составы советов директоров (наблюдательных советов) и ревизионных комиссий.

Таким образом, при принятии решения члены комиссии руководствуются следующими основными критериями отбора кандидатов: опыт работы на руководящих должностях или в совете директоров, наличие ключевых компетенций: в сфере стратегического планирования, аудита, кадров и вознаграждения, корпоративного управления, модернизации производства и инноваций, финансов и инвестиций, наличие общепризнанных международных сертификатов.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) (первая редакция) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994), (действующая редакция от 06.04.2015).
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс] // СПС КонсультатПлюс.
3. Постановление Правительства РФ от 03.12.2004 № 738 (ред. от 11.08.2016, с изм. от 07.10.2016) "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении акционерными обществами ("Золотой акции")» [Электронный ресурс] // СПС КонсультатПлюс.
4. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» [Электронный ресурс] // СПС КонсультатПлюс.
5. Распоряжение Правительства РФ от 23.01.2003 N 91-р (ред. от 30.11.2016) «О перечне открытых акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера - Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС КонсультатПлюс.
6. Беляева И.Ю., Харчилава Х.П. Корпоративное управление в акционерных обществах с участием государства // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сб. науч. ст. : в 3-х ч. Вып. 10. Ч. 2. М.: Финансовый университет, 2015. С. 35-49.
7. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием : моногр. / под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. М. : Русайнс, 2016. 146 с.
8. Проблемы интеграционных процессов корпоративной социальной ответственности в систему корпоративного управления : моногр. / под ред. И.Ю. Беляевой, М.М. Пуховой. М. : Русайнс, 2016. 138 с.
9. Принципы корпоративного управления ОЭСР [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.corpgov.ru/projects/principles-ru.pdf> (дата обращения : 03.10.2016).

## ORGANIZATION OF THE BOARD ACTIVITIES IN RUSSIAN STATE OWNED COMPANIES

I.Yu. Belyayeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

The article deals with the practice of the organization of the board activities in Russian state owned companies. Currently the activities of supervisory bodies in state owned companies appear not to be effective enough. The problem of the board' functions improvement is still rather urgent today. Comprehensive analysis of the Russian companies' board activities has revealed major drawbacks.

**Keywords:** *corporate governance, corporate governance code, state owned companies, board of directors, independent director, the professional attorney.*

*Об авторе:*

БЕЛЯЕВА Ирина Юрьевна – доктор экономических наук, профессор, заместитель руководителя Департамента «Корпоративные финансы и корпоративное управление» по научно-исследовательской деятельности Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, e-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

*About the author:*

BELJaEVA Irina Jur'evna – doctor of economic Sciences, Professor of Department “Corporate Finance and corporate governance”, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, e-mail: [belayeva@mail.ru](mailto:belayeva@mail.ru)

### **References**

1. Grazhdanskij kodeks Rossijskoj Federacii ot 30.11.1994 N 51-FZ (prinjat GD FS RF 21.10.1994), (dejsvujushhaja redakcija ot 06.04.2015).
2. Federal'nogo zakona ot 26.12.1995 № 208-FZ «Ob akcionernyh obshhestvah».
3. Postanovleniem Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 03.12.2004 № 738 «Ob upravlenii nahodjashhimisja v federal'noj sobstvennosti akcijami akcionernyh obshhestv i ispol'zovanii special'nogo prava na uchastie Rossijskoj Federacii v upravlenii akcionernymi obshhestvami («zolotoj akcii»)».
4. Kodeks korporativnogo upravlenija – Bank Rossii M.: 2014.
5. Rasporjazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 23.01.2003 № 91-r.
6. Beljaeva I.Ju., Harchilava H.P. Korporativnoe upravlenie v akcionernyh obshhestvah s uchastiem gosudarstva // Sovremennye korporativnye strategii i tehnologii v Rossii: sb.nauch. st. Vyp. 10. V 2 ch. Chast' 2: Partnerstvo grazhdanskogo obshhestva, biznesa i vlasti v razvitii territorii prisutstvija kompanij. M.: Finansovij universitet, 2015.
7. Mehanizm agregirovannoj ocenki kachestva upravlenija nepublichnyimi rossijskimi kompanijami s gosudarstvennym uchastiem : monografija / koll. avtorov; pod red. I.Ju. Beljaevoj, H.P. Harchilavy. Moskva: RUSAJNS, 2016. 146 s.
8. Problemy integracionnyh processov korporativnoj social'noj otvetstvennosti v sistemu korporativnogo upravlenija : monografija / koll. avtorov; pod red. I.Ju. Beljaevoj, M.M. Puhovoj. Moskva: RUSAJNS, 2016. 138 s.
9. Principy korporativnogo upravlenija OJeSR [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa : <http://www.corpgov.ru/projects/principles-ru.pdf> (data obrashhenija : 03.10.2016).