



Управление корпорацией

10 Организация работы совета директоров

С.А. Зенченко
szenchenko@mesi.ru

10.1. Регламентирование работы совета директоров

- Как правило, в законодательстве содержатся минимальные требования к тому, как должна вестись работа совета директоров, которые обычно касаются минимального количества заседаний и оформления протокола. Подробная регламентация – в Положении о совете директоров

10.2. Заседания совета директоров

Заседания совета директоров созываются **по требованию:**

1. председателя
2. членов совета директоров;
3. ревизионной комиссии (ревизора) общества;
4. аудитора общества;
5. генерального директора и правления;
6. иных лиц, определенных уставом общества.

10.2. Заседания совета директоров

Роль председателя совета директоров

Председатель совета директоров, должен:

- 1) формировать повестку дня заседаний;
- 2) организовывать выработку наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня;
- 3) свободно обсуждать вопросы;
- 4) обеспечивать доброжелательную и конструктивную атмосферу проведения заседания;
- 5) содействовать поиску согласованного решения членами совета директоров.

10.2. Заседания совета директоров

- *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.*

10.2. Заседания совета директоров

Кодекс также рекомендует предусмотреть во внутренних документах такие **обязанности председателя совета директоров как:**

- 1) принимать все необходимые меры для своевременного предоставления информации членам совета директоров;
- 2) поощрять членов совета директоров к свободному выражению своих мнений по вопросам;
- 3) открыто обсуждать такие мнения;
- 4) брать на себя инициативу при формулировании проектов решений совета директоров.

10.2. Заседания совета директоров

- Уставом общества может быть предусмотрено **право решающего голоса** председателя совета директоров общества при принятии советом директоров общества решений в случае равенства голосов членов совета.
- В соответствии с законодательством председатель совета директоров избирается членами совета директоров большинством голосов от общего числа членов совета директоров, если иное не предусмотрено уставом общества

10.2. Заседания совета директоров

Международные стандарты корпоративного управления рекомендуют **ряд дополнительных обязанностей** председателя совета директоров

- осуществляет руководство деятельностью совета директоров и обеспечивает ее эффективность;
- устанавливает, осуществляет и анализирует процедуры, применяемые советом директоров в его работе;
- составляет график заседаний совета и координирует его с председателями комитетов совета директоров;
- периодически взаимодействует с генеральным директором общества и действует в качестве посредника между советом директоров и исполнительными органами;
- обеспечивает эффективную взаимосвязь с акционерами общества

10.2. Заседания совета директоров

- периодически взаимодействует с генеральным директором общества и действует в качестве посредника между советом директоров и исполнительными органами;
- обеспечивает эффективную взаимосвязь с акционерами общества

10.2. Заседания совета директоров

План работы совета директоров

- В соответствии с законодательством выборы нового состава совета директоров проходят в середине года, поэтому **период работы совета не совпадает с финансовым годом** компании. В связи с этим возникает вопрос, как планировать работу совета: исходя из своего цикла или ориентироваться на цикл планирования компании?.

10.2. Заседания совета директоров

- На этот счет существуют разные точки зрения. Если планировать исходя из цикла компании, то перед советом встает проблема преемственности политики совета, ведь они меняются в середине года, и в связи с этим исполнительные органы могут быть дезориентированы.

10.2. Заседания совета директоров

- Наиболее практичной представляется точка зрения, в соответствии с которой планирование деятельности совета директоров как органа управления осуществляется на полтора года: с июля по декабрь и с января по декабрь следующего года, при этом план второго полугодия следующего года является для нового состава опорным, при необходимости его можно пересмотреть

10.2. Заседания совета директоров

В плане совета директоров должны быть учтены вопросы, которые рассматриваются регулярно. **К вопросам, рассматриваемым ежегодно, в частности относится:**

- 1) утверждение годовых планов;
- 2) подготовка к годовому общему собранию акционеров;
- 3) оценка и вознаграждение членов совета директоров;
- 4) оценка и вознаграждение членов исполнительных органов;
- 5) анализ актуальности стратегии компании и ее исполнения;
- 6) анализ системы управления рисками на предмет ее соответствия потребностям компании и др.

10.2. Заседания совета директоров

- Разработка **плана работы совета директоров** на год и графика заседаний позволит повысить посещаемость заседаний членами совета директоров и эффективность работы в целом.
- Утверждение плана не означает, что совет директоров не должен проводить внеочередных дополнительных заседаний в случае необходимости.

10.2. Заседания совета директоров

Периодичность заседаний

- Количество заседаний совета директоров является важным **показателем эффективности** его деятельности. Частые заседания чаще всего свидетельствуют о вмешательстве совета в оперативное управление компанией, заседания, проводящиеся несколько раз в год, говорят о формальной роли совета в компании. Безусловно, оценка работы каждого совета должна производиться с учетом специфики и истории корпоративного управления компании.

10.2. Заседания совета директоров

Компания	Частота заседаний совета директоров
Газпром	1 раз в месяц
РЖД	1—2 раза в месяц
РАО ЕЭС	2—3 раза в месяц
Связьинвест	2 раза в месяц
Мосэнерго	2—3 раза в месяц
Аэрофлот	2—3 раза в месяц
АК Алроса (ЗАО)	1 раз в месяц

10.2. Заседания совета директоров

- Как **следствие слишком частых заседаний совета** — плохая координация при принятии решений: в Докладе экспертов Ассоциации независимых директоров приводятся слова одного из членов совета директоров РАО ЕЭС, который признал, что в совете, состоящем из 15 человек, который регулярно собирается по три раза в месяц, часто возникают проблемы с координацией действий между отдельными директорами, и в частности между государственными представителями.

10.2. Заседания совета директоров

Кодекс корпоративного поведения рекомендует проводить заседания не реже одного раза в шесть недель.

Подготовка к заседаниям

- Члены совета директоров должны иметь возможность надлежащим образом готовиться к заседаниям. Необходимые материалы должны направляться им вместе с уведомлением о проведении заседания. Кодекс корпоративного поведения рекомендует, чтобы этот срок составлял **от 7 до 10 дней до дня заседания**. В международной практике принят более продолжительный срок — две недели.

10.2. Заседания совета директоров

Кворум для принятия решений советом директоров

- **Кворум** представляет собой минимальное количество голосов членов совета директоров, при котором могут приниматься решения совета на заседании. Кворум **определяется уставом** общества и не должен составлять менее половины от числа избранных членов совета директоров.
- В случае, когда количество членов совета директоров становится меньше количества, составляющего кворум, совет директоров обязан принять решение о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава совета. Оставшиеся члены совета вправе принимать решение о созыве внеочередного общего собрания акционеров.

10.2. Заседания совета директоров

Стандартами корпоративного управления рекомендуется устанавливать более высокие требования к кворуму по наиболее важным вопросам компетенции совета директоров. В частности, **кворум должен составлять квалифицированное большинство** в две трети от числа избранных членов совета директоров **для:**

- 1) утверждения приоритетных направлений деятельности общества;
- 2) утверждения дивидендной политики общества и предоставления рекомендаций общему собранию по выплате дивидендов;
- 3) вынесения на общее собрание акционеров вопросов о реорганизации и ликвидации общества, увеличения (уменьшения) уставного капитала общества.

10.2. Заседания совета директоров

- Признаком развитого корпоративного управления считается также определение кворума с учетом присутствия независимых директоров. Например, кворум по наиболее важным вопросам компетенции совета может составлять две трети от числа избранных членов совета, причем должны присутствовать как минимум два независимых директора

10.2. Заседания совета директоров

Учет письменных мнений отсутствующих директоров

- Уставом или внутренним документом общества может быть предусмотрена возможность учета при определении наличия кворума и результатов голосования письменного мнения члена совета директоров общества, отсутствующего на заседании совета директоров, по вопросам повестки дня.
- Кодекс корпоративного поведения рекомендует применительно к тем решениям, которые по уставу должны приниматься на очном заседании, чтобы голоса отсутствующих членов, высказавших свое мнение в письменном виде, не учитывались при определении кворума.

10.2. Заседания совета директоров

Форма заседаний совета директоров

- Закон об акционерных обществах и практика корпоративного управления предусматривает проведение заседаний совета директоров в форме **совместного присутствия (очное голосование)**, а также путем **заочного голосования**

10.2. Заседания совета директоров

Некоторые вопросы компетенции совета директоров должны рассматриваться **только на очном заседании** совета, поскольку они важны для хозяйственной деятельности общества:

- утверждение приоритетных направлений деятельности общества и финансово-хозяйственного плана;
- созыв годового общего собрания 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 и досрочное прекращение их полномочий;
- приостановление полномочий генерального директора и назначение временного исполняющего обязанности;
- вынесение на рассмотрение общего собрания предложений о реорганизации и ликвидации общества;
- увеличение уставного капитала путем размещения дополнительных акций.

10.2. Заседания совета директоров

Принятие решений

Как правило, решения совета директоров принимаются **большинством голосов** членов совета. Однако законом, уставом или внутренними документами общества может быть предусмотрено иное количество голосов, требующихся для принятия решения совета

Закон об акционерных обществах устанавливает единогласное принятие (всеми избранными членами совета директоров за исключением выбывших) решений **по следующим вопросам:**

- 1) увеличение уставного капитала, если совету предоставлено это право уставом общества; П.2 ст. 28 Закона об акционерных обществах.
- 2) одобрение крупной сделки П.2 ст. 79 Закона об акционерных обществах.

10.2. Заседания совета директоров

Решения, принимаемые в соответствии с законом **большинством в 3/4 голосов:**

- 1) приостановление полномочий генерального директора и управляющего (управляющей организации);
- 2) образование временного единоличного исполнительного органа;
- 3) проведение внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса об образовании нового исполнительного органа или о передаче полномочий генерального директора управляющей организации.

10.2. Заседания совета директоров

Существуют также специальные требования в отношении одобрения **сделок с заинтересованностью**. Сделка с заинтересованностью **должна быть одобрена:**

- 1) в обществах с числом акционеров-владельцев голосующих акций не более 1000 — большинством голосов директоров, не заинтересованных в сделке;
- 2) в обществах с числом акционеров-владельцев голосующих акций более 1000 — большинством голосов независимых директоров, не заинтересованных в сделке.

10.3. Корпоративный секретарь

- Эффективная работа совета директоров невозможна без налаженного процесса технической и информационной подготовки и содействия членам совета. В международной практике эти задачи выполняются специальным должностным лицом — **секретарем компании (корпоративным секретарем)**.
- Британский Объединенный кодекс корпоративного управления (Combined Code) рассматривает корпоративного секретаря как ключевое лицо в повышении эффективности деятельности совета директоров и компании в целом.
- Российский Кодекс корпоративного поведения определяет, что задача корпоративного секретаря — обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров общества.

10.3. Корпоративный секретарь

Основными функциями корпоративного секретаря в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения **являются:**

- 1) подготовка и проведение общего собрания акционеров;
- 2) подготовка и проведение заседаний совета директоров;
- 3) содействие членам совета директоров;
- 4) раскрытие информации и хранение документов;
- 5) рассмотрение обращений акционеров и разрешение конфликтов;
- 6) взаимодействие с аудитором.

10.3. Корпоративный секретарь

Корпоративный секретарь должен **решать все организационные вопросы**, связанные с подготовкой и проведением заседаний совета директоров, **такие как:**

- 1) уведомление членов совета о проведении заседания;
- 2) направление (вручение) им бюллетеней для голосования;
- 3) сбор заполненных бюллетеней и бюллетеней для заочного голосования;
- 4) обеспечение надлежащего соблюдения процедуры проведения заседаний совета директоров;
- 5) ведение протоколов и стенограмм

10.3. Корпоративный секретарь

- Это должно быть постоянно действующее должностное лицо, не совмещающее деятельность корпоративного секретаря с выполнением иных функций в обществе. Корпоративный секретарь должен обладать знаниями, необходимыми для осуществления возложенных на него функций, а также пользоваться доверием акционеров и членов совета директоров. Для обеспечения независимости от исполнительных органов корпоративный секретарь должен назначаться советом директоров. Совет директоров также должен утверждать условия договора с корпоративным секретарем.