

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАЦИЕЙ.

7. СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



С.А. Зенченко

szenchenko@mesi.ru

- В соответствии с российским законодательством совет директоров избирается общим собранием акционеров на срок, который начинается с момента их избрания и заканчивается на следующем годовом общем собрании акционеров
- Если следующее годовое собрание не проводится до истечения срока, установленного законом (с 1 марта до 30 июня), полномочия действующего совета прекращаются автоматически, кроме полномочий по подготовке, созыву и проведению годового общего собрания акционеров.



- Нашим законодательством **не установлено ограничений по количеству переизбраний** членов совета директоров.
- Правом выдвижения кандидатов в члены совета директоров обладают акционеры — владельцы не менее 2% голосующих акций. В случае если кандидаты не выдвинуты или их количество недостаточно, выдвигать кандидатов может совет директоров.



- В практике корпоративного управления большое значение придается информации о кандидатах, предоставляемой акционерам.
- Законодательство не указывает, какая именно информация должна быть предоставлена акционерам, кроме информации о наличии либо отсутствии письменного согласия выдвинутых кандидатов на избрание. Кодекс корпоративного поведения рекомендует перечень сведений о кандидате, который **должен быть определен в уставе**: П. 2.3.1. гл. 3 Кодекса корпоративного поведения.



Члены совета директоров избираются кумулятивным голосованием

Кумулятивное голосование осуществляется следующим образом:

- голосование по всем кандидатам проводится одновременно;
- количество голосов каждого акционера равно числу кандидатов, которые должны быть избраны, умноженному на число принадлежащих этому акционеру голосующих акций, например, у акционера 100 голосующих акций, количество членов совета директоров 7, следовательно, $100 \times 7 = 700$ голосов;
- акционер может отдать свои голоса одному кандидату или распределить между несколькими;
- избранными считаются кандидаты (по числу необходимых членов совета директоров), получившие наибольшее количество голосов.



- Существует прямая зависимость между эффективностью кумулятивного голосования и числом членов совета директоров и голосующих акционеров: чем больше в обществе голосующих акционеров и чем больше членов совета должно быть избрано, тем больше возможностей у миноритариев для избрания своего представителя.
- Полномочия совета директоров могут быть прекращены досрочно только общим собранием акционеров. Поскольку члены совета избираются кумулятивным голосованием, **решение о прекращении полномочий может быть принято только в отношении всего состава совета, а не отдельных членов**



- Как уже упоминалось, существует две модели структуры совета директоров — т.н. **одноуровневый и двухуровневый советы**.
- Одноуровневый совет директоров включает в себя как **исполнительных директоров** (менеджеров компании), так и внешних — директоров, не являющихся сотрудниками компании. В некоторых странах, например США, СЕО (генеральный директор) компании одновременно является председателем совета директоров. Такая структура совета характерна для англо-саксонского законодательства.



- Двухуровневый совет характерен для европейских стран.
- **Принцип двухуровневого совета** состоит в том, что в компании есть **правление**_, состоящее из менеджеров, и **наблюдательный совет**_, в который избираются только внешние директора.



- Российское законодательство позволяет акционерному обществу выбирать один из двух вариантов.
- В компании может быть создан **коллегиальный исполнительный орган** (правление), в который входят представители менеджмента компании, и **совет директоров** (наблюдательный совет), в котором члены правления и единоличный исполнительный орган (генеральный директор) не должны составлять более 1/4.
- Второй вариант — правление не создается, а создается совет директоров, в котором уже нет ограничений по численности представителей менеджмента. Однако в любом случае есть законодательный запрет на то, чтобы генеральный директор занимал пост председателя совета директоров



- Закон об акционерных обществах устанавливает требования к **минимальному количественному составу** совета директоров: он не может быть менее 5 членов.
- Если в обществе более 1 000 владельцев голосующих акций, то совет не может быть менее 7 членов, а для обществ с числом владельцев голосующих акций более 10 000 — менее 9 членов П.3 ст. 66 Закона об акционерных обществах. (рис. 7.1

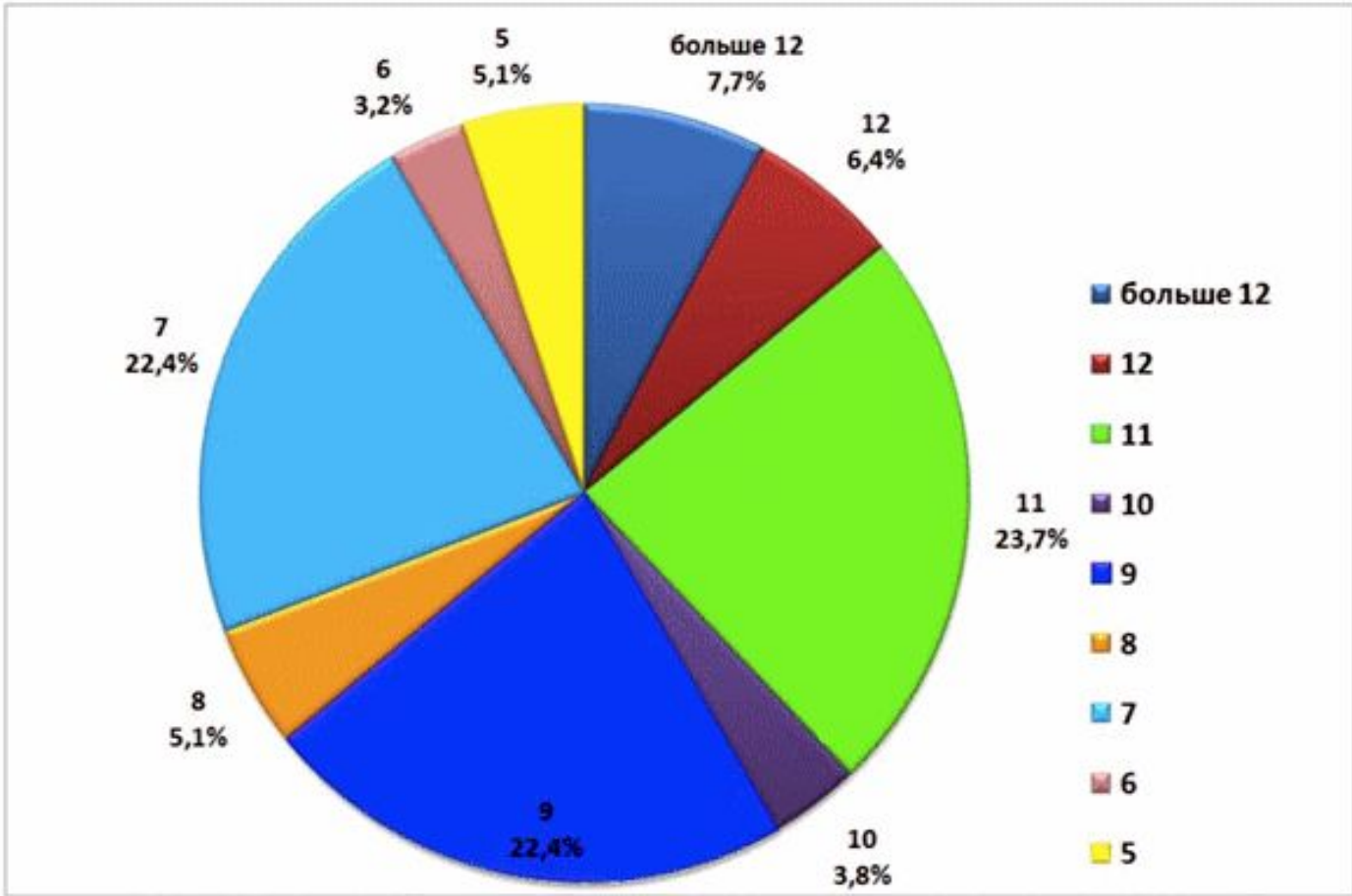


- Если количественный состав совета регулируется уставом общества, то решение об изменении количества членов совета директоров должно приниматься большинством в $3/4$ голосов акционеров, участвующих в общем собрании акционеров (поскольку вносятся изменения в устав).
- Если количественный состав совета директоров регулируется решением общего собрания акционеров, то решение принимается простым большинством голосов акционеров, принимающих участие в общем собрании.



- Лучшей практикой корпоративного управления считается закрепление количественного состава совета директоров в уставе, поскольку таким образом снижается риск правового тупика, когда количество предлагаемых кандидатов меньше только что определенного собранием количественного состава совета.
- Выходом из этого тупика может быть только проведение еще одного собрания акционеров с повторной процедурой выдвижения кандидатов. Очевидно, что уровень корпоративного управления в такой компании оценивается гораздо ниже.





- Российское законодательство содержит **минимальные требования в отношении членов совета директоров:**
- членом совета может быть только полностью дееспособное физическое лицо;
- член совета директоров может не быть акционером общества;
- генеральный директор не может одновременно быть председателем совета директоров;
- генеральный директор или член правления компания А может быть избран в совет директоров компания Б только с согласия членов совета директоров компания А;
- члены ревизионной комиссии не могут быть членами совета директоров;
- члены счетной комиссии не могут являться членами совета директоров



Личностные качества	Квалификация
Качества лидера	Опыт работы в соответствующей отрасли
Порядочность	Умение оценивать коммерческие перспективы и риски
Ответственность	Специальные навыки, например, в области: <ul style="list-style-type: none"> • финансов и бухгалтерской отчетности, • управления рисками и внутреннего контроля, • стратегического управления
Зрелость	
Трудовая этика	





- **Исполнительные директора** — в международной практике директора, которые являются работниками компании. Российское законодательство не упоминает об исполнительных директорах в целом, а лишь о членах исполнительных органов, которые не могут составлять более $1/4$ в совете директоров.
- **Неисполнительные (внешние) директора** — члены совета директоров, не являющиеся работниками компании.



- **Международные стандарты корпоративного управления рекомендуют, чтобы неисполнительные директора составляли большинство в советах директоров, поскольку они:**
 - 1) обеспечивают взгляд со стороны;
 - 2) приносят дополнительные знания и опыт;
 - 3) обеспечивают полезные контакты.



- **Независимые директора** — неисполнительные (внешние) директора, отвечающие **критериям независимости**.
- Критерии независимости директоров, как правило, **формируются в национальных кодексах корпоративного поведения**. Наиболее общими требованиями, на которых основаны соответствующие национальные стандарты, являются принципы корпоративного управления ОЭСР. Независимость совета директоров обычно требует того, чтобы достаточное число его членов не являлись наемными работниками компании и не были тесно связаны с компанией или ее менеджментом какими-либо серьезными экономическими, семейными или иными отношениями.



- ▣ **Назначение независимых директоров** — давать независимую оценку результатам деятельности компании, финансовой отчетности, определять размер вознаграждения членов совета и исполнительных органов, а также быть посредниками в процессе разрешения конфликтов.



- В принципах корпоративного управления ОЭСР роль независимого директора определена следующим образом:
- «Независимые члены совета директоров могут вносить существенный вклад в процесс принятия решений советом. Они могут привнести объективные взгляды на оценку результатов деятельности совета директоров и менеджмента. Кроме того, они могут сыграть важную роль в тех областях, где интересы менеджмента, компании и акционеров могут расходиться, например, в вопросах вознаграждения должностных лиц, планирования кадровой преемственности, изменения корпоративного контроля, защиты от поглощения, крупных приобретений и аудита».



- При привлечении к управлению компанией неисполнительных (внешних) и независимых директоров зарубежные компании преследуют несколько целей
- Компания может стремиться к эффективному использованию знаний, опыта и репутации отраслевого эксперта и его широких контактов и связей для достижения новых бизнес-возможностей или капитала, тщательно управляя при этом конфликтом интересов.
- Компания может быть слишком небольшой для наема высококвалифицированного менеджера, и в этом случае наем опытного неисполнительного директора может дополнить и расширить экспертизу совета относительно эффективным образом.



- Часто **условием привлечения внешнего финансирования** является то, что заемщики или внешние инвесторы настаивают на наличии независимого директора. Это частый случай в растущих семейных компаниях, где независимый директор помогает компании продвинуться на следующий уровень развития.



- **Ключевые задачи**, решаемые независимым директором в совете:
- помощь в развитии бизнеса и создании его стоимости. Внешний, «свежий» взгляд на деятельность и стратегию компании;
- повышение доверия к компании со стороны инвесторов, банков, поставщиков, государства, помощь компании в установлении контактов с ключевыми «стейкхолдерами»;
- роль арбитра — принятие решений в интересах бизнеса, а не в интересах отдельных групп акционеров;
- наставничество. Профессиональная поддержка функциональных директоров (операционный директор, финансовый директор, маркетинг и продажи, управление персоналом) и их развитие;
- адаптация корпоративного управления к изменениям в бизнесе. Помощь в постановке систем контроля и риск-менеджмента и их мониторинг.

