



# Управление корпорацией

## 8. Комитеты совета директоров

С.А. Зенченко  
szenchenko@mesi.ru

## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Комитеты в советах директоров стали появляться в начале 90-х гг. прошлого века в Великобритании как реакция на банкротства ряда крупных фирм, вызванные недобросовестными действиями топ-менеджеров и недостаточным контролем за ними со стороны советов директоров. В середине 90-х гг. комитеты появляются и в других странах.

## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Задачей комитетов совета является предварительное рассмотрение, проработка наиболее важных вопросов компетенции совета директоров и дача рекомендаций совету по принятию решения по этим вопросам. Комитеты имеют свою специализацию, и члены комитетов уделяют больше внимания вопросам, рассматриваемым комитетами, чем другие члены совета директоров.

## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- В США , Канаде , Аргентине и ряде других стран наличие комитетов предусмотрено законодательством и является обязательным. В Австралии , Великобритании , ЮАР наличие комитетов является обязательным только для листинга на фондовых биржах. В большинстве других стран комитеты лишь рекомендованы кодексами корпоративного поведения либо регламентами местных фондовых бирж.

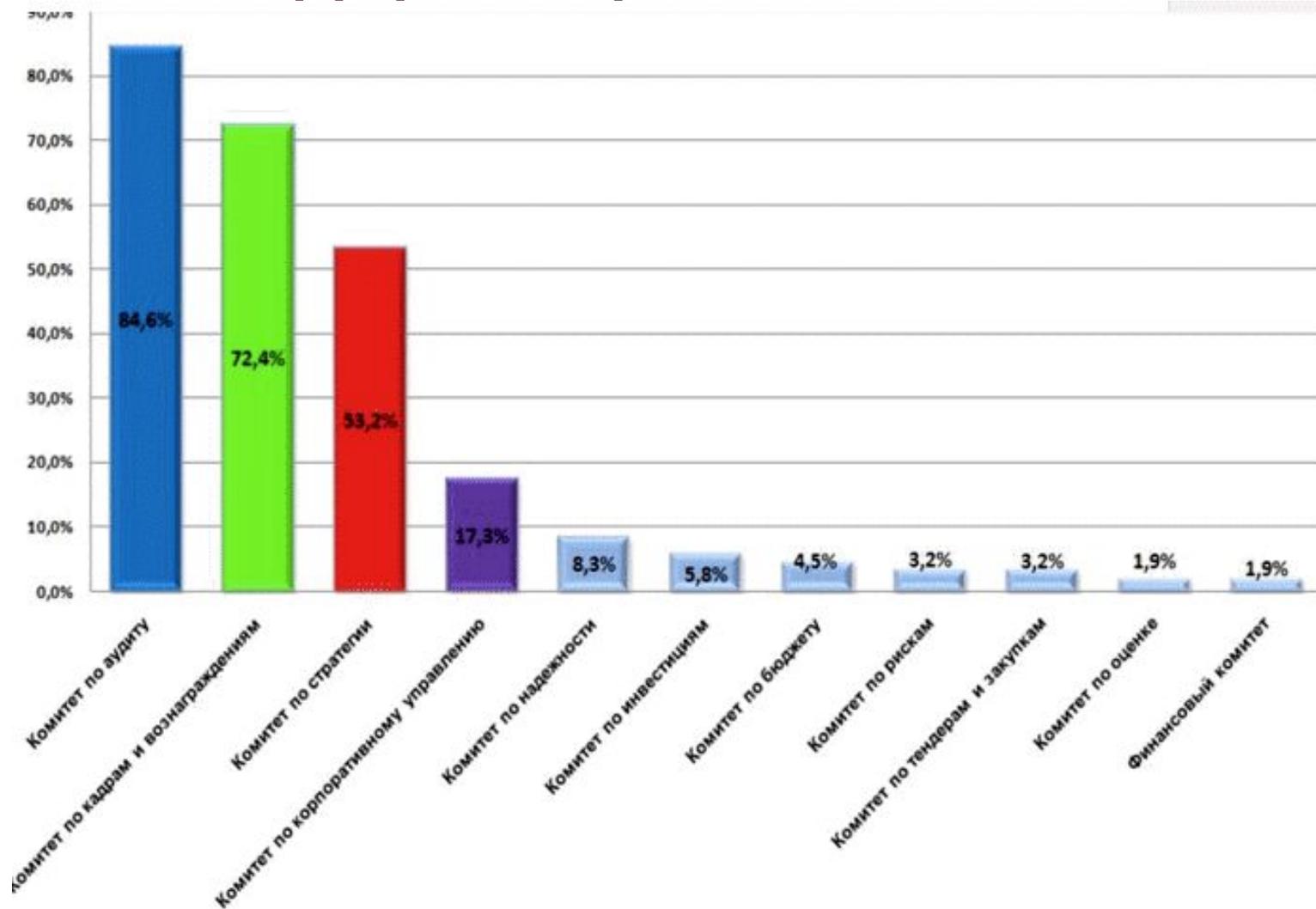
## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Задачей комитетов совета директоров является предварительное рассмотрение, проработка наиболее важных вопросов компетенции совета директоров и дача рекомендаций совету по принятию решения по этим вопросам

## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Российский Кодекс корпоративного поведения также рекомендует создавать в советах директоров комитеты. Членами комитетов должны быть только члены совета директоров. В случае необходимости к работе комитетов могут привлекаться эксперты, а также должностные лица общества.
- В российской и международной практике наиболее распространенными являются комитет по аудиту , комитет по стратегии и комитет по кадрам и вознаграждениям .

# 8.1. Возникновение комитетов совета директоров



## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Комитеты формируются на заседании совета директоров. Срок полномочий членов комитетов совпадает со сроком полномочий соответствующих членов совета директоров. Председатель комитета избирается членами комитета либо советом директоров. Рекомендуемый количественный состав комитета — 2—3 человека. Членами комитета могут быть только члены совета директоров, т.е. правом голосовать обладают только члены совета

## 8.1. Возникновение комитетов совета директоров

- Комитеты формируются на заседании совета директоров. Срок полномочий членов комитетов совпадает со сроком полномочий соответствующих членов совета директоров. Председатель комитета избирается членами комитета либо советом директоров. Рекомендуемый количественный состав комитета — 2—3 человека. Членами комитета могут быть только члены совета директоров, т.е. правом голосовать обладают только члены совета

## 8.2. Комитет по аудиту

Функции комитета по аудиту, рекомендованные Кодексом корпоративного поведения, отражают лучшую международную практику. Комитет по аудиту:

- вырабатывает рекомендации совету директоров по выбору внешнего аудитора;
- осуществляет взаимодействие с ревизионной комиссией и аудитором;
- 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 (не входящих в план финансово-хозяйственной деятельности общества).

## 8.2. Комитет по аудиту

- В уставе или 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.

# Пример

## ***Цели комитета по аудиту ОАО «СУЭК»***

2.1. Основной целью создания Комитета является содействие Совету директоров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью; полнотой и достоверностью финансовой и иной отчетности; процессом ее подготовки и предоставления; созданием и функционированием системы внутреннего контроля и аудита, а также системы управления рисками; взаимодействием с Аудитором; процессом соблюдения Обществом действующего законодательства, Устава и внутренних документов Общества (в сфере полномочий Комитета).

# Пример

2.2. Комитет содействует обеспечению фактического участия членов Совета директоров в осуществлении контроля и установлению их персональной осведомленности в отношении деятельности Общества в следующих областях:

2.2.1. система бюджетирования Общества;

2.2.2. финансовая отчетность Общества и процессы ее подготовки;

# Пример

2.2.3. системы внутреннего бухгалтерского и финансового контроля и отчетности, включая информационно-технологические решения;

2.2.4. политика Общества в области управления рисками и построение системы оценки и мониторинга рисков, возникающих в процессе деятельности Общества, а также построение системы управления рисками Общества;

2.2.5. управление деятельностью и совершенствование работы Службы внутреннего контроля и аудита Общества;

# Пример

2.2.6. финансирование деятельности Общества;

2.2.7. оценка квалификации и степени независимости Аудитора, определение вознаграждения Аудитора, контроль за работой Аудитора;

2.2.8. соблюдение требований действующего законодательства и иных нормативных актов в сфере полномочий Комитета.

## 8.3. Комитет по кадрам и вознаграждениям

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения комитет по кадрам и вознаграждениям :

- определяет качества, необходимые членам совета директоров;
- вырабатывает политику общества в области вознаграждения членам совета директоров и исполнительным органам ;
- разрабатывает критерии оценки деятельности членов совета директоров, членов исполнительных органов и совета директоров в целом;
- проводит регулярную оценку деятельности генерального директора и членов правления ;

## 8.3. Комитет по кадрам и вознаграждениям

- определяет выплаты в пользу членов совета директоров и исполнительных органов (в том числе страхование жизни, здоровья, негосударственное пенсионное обеспечение);
- разрабатывает условия договоров, заключаемых обществом с генеральным директором и членами правления;
- определяет качества, необходимые кандидатам на должности членов исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений общества;
- проводит предварительную оценку кандидатур генерального директора и членов правления;
- подготавливает для совета директоров предложения по возможности повторного назначения генерального директора и членов правления.

# Пример

## ***Компетенция и состав комитета по кадрам и вознаграждениям ОАО «СУЭК»***

В сфере кадровых вопросов.

3.1. Выработка критериев подбора кандидатов в члены Совета директоров, Ревизионной комиссии, комитетов Совета директоров, Правления Общества, на должности Генерального директора и ключевых менеджеров Общества.

3.2. Предварительная оценка кандидатов в члены Совета директоров, Ревизионной комиссии, комитетов Совета директоров (за исключением кандидатов в Комитет), Правления, на должности Генерального директора Общества и подготовка предложений (рекомендаций) о целесообразности их избрания / назначения.

# Пример

3.3. Предварительная оценка кандидатов на должности ключевых менеджеров Общества и подготовка для Генерального директора Общества рекомендаций о целесообразности их назначения.

3.4. Разработка критериев оценки деятельности членов Совета директоров, Ревизионной комиссии, комитетов Совета директоров, Правления Общества, Генерального директора и ключевых менеджеров Общества.

3.5. Оценка деятельности членов Совета директоров, Ревизионной комиссии, комитетов Совета директоров (за исключением членов Комитета), Правления Общества, Генерального директора и, в случае необходимости, подготовка рекомендаций о целесообразности избрания / назначения их на новый срок, об изменении размера их вознаграждения и иных выплат.

# Пример

3.6. Разработка системы мотивации, оценки и вознаграждения членов Совета директоров, Ревизионной комиссии, комитетов Совета директоров Общества.

3.7. Разработка рекомендаций для Генерального директора Общества по условиям договоров с ключевыми менеджерами Общества.

3.8. Разработка и представление Совету директоров внутренних документов Общества, регламентирующих порядок определения и осуществления выплат членам Совета директоров и Ревизионной комиссии Общества.

3.9. Анализ действующей в Обществе системы мотивации, оценки и вознаграждения.

3.10. Разработка политики преемственности в отношении членов Совета директоров, Правления Общества, Генерального директора и ключевых менеджеров Общества.

# Пример

## **В сфере социальных вопросов**

- 3.11. Анализ социально-экономической ситуации в основных регионах деятельности Общества с учетом структурообразующей роли и позиций социальной ответственности Общества. Разработка рекомендаций по оптимизации использования ресурсов Общества в регионах для формирования его социально-положительной репутации.
- 3.12. Анализ предлагаемых изменений нормативно-правовой базы на федеральном и региональном уровнях в области социальной защиты. Разработка рекомендаций по минимизации рисков, вытекающих из подобных изменений.
- 3.13. Выработка рекомендаций по участию Общества в различных государственных и негосударственных программах и мероприятиях в рамках социальной поддержки населения.

# Пример

## ***В сфере корпоративного управления.***

Комитет выдает рекомендации Совету директоров по следующим вопросам компетенции Совета директоров:

3.14. избрание Генерального директора, образование коллегиального исполнительного органа Общества (Правления), в том числе определение количественного состава Правления и утверждение по представлению Генерального директора кандидатур членов Правления, досрочное прекращение полномочий Генерального директора и членов Правления;

# Пример

3.15. (а) утверждение системы мотивации, оценки и установление размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых Генеральному директору и членам Правления (связанных с исполнением ими функций членов Правления), утверждение существенных условий заключаемых с ними договоров, в том числе трудовых, а также (б) утверждение системы мотивации, оценки, установление максимальных размеров вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых менеджерам Общества, непосредственно подчиняющимся Генеральному директору, и установление предельных сроков действия договоров с ними.

# Пример

3.16. Приостановление полномочий управляющей организации (управляющего).

3.17. Разработка принципов и критериев определения размера вознаграждения членов Совета директоров, Ревизионной комиссии, в том числе определение политики позиционирования Общества по отношению к другим компаниям в отношении уровня вознаграждения членов Совета директоров, Ревизионной комиссии.

# Пример

3.18. Рекомендации Общему собранию акционеров по следующим вопросам:

- о передача полномочий Генерального директора по договору управляющей организации или управляющему, досрочное прекращение полномочий управляющей компании;
- о определение количественного состава Совета директоров;
- о избрание Совета директоров и досрочное прекращение его полномочий;
- о избрание Ревизионной комиссии и досрочное прекращение ее полномочий;
- о размер выплачиваемых членам Совета директоров, Ревизионной комиссии, вознаграждений и компенсаций и определение иных существенных условий договоров с ними.

# Пример

3.19. Определение количественного и персонального состава комитетов и комиссий Совета директоров, досрочное прекращение полномочий членов комитетов и комиссий Совета директоров, регламентация их деятельности.

3.20. Избрание Корпоративного секретаря.

3.21. Утверждение плана проведения заседаний Совета директоров Общества.

3.22. Утверждение основных принципов информационной политики Общества, социальной политики Общества.

3.23. Решение вопросов по подготовке, созыву и проведению Общего собрания акционеров.

# Пример

3.24. Выработка рекомендаций Общему собранию по следующим вопросам:

- о внесение изменений и дополнений в Устав или утверждение Устава в новой редакции;
- о утверждение внутренних документов, регулирующих деятельность органов Общества;
- о определение порядка ведения Общего собрания акционеров;
- о определение количественного состава Счетной комиссии, избрание членов Счетной комиссии и досрочное прекращение их полномочий;
- о принятие решения об участии в ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций.

# Пример

3.25. Утверждение внутренних документов Общества, указанных в п. 15.2.15 Устава.

3.26. Утверждение компетенции управляющих филиалами/глав представительств.

3.27. Решение вопросов, предусмотренных п.15.2.9 Устава.

3.28. Одобрение выдачи или отзыва доверенностей, уполномочивающих представителей Общества распоряжаться, а также совершать иные действия в отношении принадлежащих Обществу акций / долей юридических лиц.

# Пример

3.29. Утверждение перечня конфиденциальной информации.

3.30. Утверждение критериев отнесения информации к конфиденциальной, а также порядка доступа к конфиденциальной информации.

3.31. Надзор за соблюдением Кодекса корпоративного поведения Общества членами Совета директоров, Комитетов Совета директоров, Правления Общества, Генеральным директором и сотрудниками Общества.

# Пример

3.32. Принятие решений о реализации Обществом любых полномочий акционера / участника региональных производственных объединений.

3.33. Надзор за реализацией Обществом полномочий акционеров/участников в других организациях и разработка системы контроля Совета директоров за реализацией Компаниями Общества полномочий акционеров/участников в других организациях.

3.34. Рекомендации Общему собранию акционеров по принятию решений, указанных в подпункте (4) пункта 13.2 Устава (назначение ликвидационной комиссии).

# Пример

**Совместно с Комитетом по стратегии Комитет выдает рекомендации Совету директоров по следующим вопросам компетенции Совета директоров.**

3.35. Утверждение Корпоративной Структуры Общества, проектов и отчетов по реформированию Общества.

3.36. Создание / ликвидация филиалов и открытие / закрытие представительств Общества, внесение в Устав соответствующих изменений.

3.37. Осуществление полномочий, обязательных для Комитета в соответствии с требованиями, установленными ФСФР России, соблюдение которых является условием включения акций в котировальный список «А» фондовой биржи.

3.38. Осуществление полномочий, рекомендованных для исполнения Комитетом Объединенным Кодексом корпоративного управления Управления Великобритании по листингу.

## 8.4. Комитет по стратегическому планированию

Функции комитета в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного поведения :

- 1) определяет стратегию и цели общества, а также показатели деятельности;
- 2) разрабатывает приоритетные направления деятельности;
- 3) вырабатывает рекомендации по дивидендной политике ;
- 4) оценивает эффективность общества в долгосрочной перспективе.

# Пример

## ***Функции комитета по стратегическому планированию ОАО «Роснефть»***

Статья 3. Функции комитета.

1. В функции комитета входит подготовка проектов решений по следующим вопросам компетенции совета директоров Общества:

- определение приоритетных направлений деятельности Общества, в том числе утверждение планов финансово-хозяйственной деятельности;
- увеличение уставного капитала Общества;
- размещение ценных бумаг Общества;

# Пример

- о утверждение решения о выпуске ценных бумаг, проспекта ценных бумаг, внесение в них изменений и дополнений;
- о утверждение внутренних документов Общества, связанных с функциями комитета;
- о определение перечня и размеров фондов, формируемых в Обществе, утверждение положений о фондах Общества;
- о использование резервного фонда и иных фондов Общества;
- о приобретение размещенных Обществом акций в соответствии с п. 2 ст. 72 Федерального закона «Об акционерных обществах»;
- о приобретение размещенных Обществом облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах»;
- о утверждение отчета об итогах приобретения акций, приобретенных в соответствии со ст. 72 Федерального закона «Об акционерных обществах» .

# Пример

2. Комитет разрабатывает и выносит на утверждение совета директоров:

- планы финансово-хозяйственной деятельности Общества на текущую и долгосрочную перспективу;
- политику в области повышения капитализации Общества;
- инвестиционную политику Общества;
- маркетинговую политику Общества;
- дивидендную политику Общества;
- кредитную политику Общества;
- холдинговую политику Общества;
- политику Общества по использованию резервов и непрофильных активов.

# Пример

3. Комитет проводит оценку эффективности взаимодействия Общества с инвесторами.
4. Комитет разрабатывает и выносит на утверждение совета директоров порядок и условия предполагаемой реорганизации Общества для последующего вынесения данного вопроса на решение общего собрания акционеров .
5. Комитет осуществляет анализ и информирует совет директоров Общества об основных тенденциях экономической политики, реализуемой исполнительными органами государственной власти Российской Федерации в отношении сферы деятельности Общества.

# Пример

6. Комитет обеспечивает постоянное взаимодействие совета директоров с:
- о исполнительными органами;
  - о финансовой дирекцией Общества;
  - о структурным подразделением Общества, реализующим маркетинговую политику Общества.

# Другие комитеты

- **Комитет по этике** способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе, выявляет и предотвращает нарушения обществом законодательных и этических норм.
- В Кодексе корпоративного поведения не приводится специальных рекомендаций относительно состава комитета. Члены комитета должны отличаться высочайшей порядочностью, пользоваться доверием всех акционеров и хорошо знать юридические и этические нормы.

# Другие комитеты

## ***Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов:***

- обеспечивает надлежащее отражение прав акционеров в уставе, внутренних документах и кодексе корпоративного управления компании;
- разрабатывает политику и правила защиты прав акционеров;
- разрабатывает и периодически пересматривает политику и правила урегулирования корпоративных конфликтов;
- готовит рекомендации для совета директоров, касающиеся эффективного урегулирования конфликтов между обществом, его акционерами, членами совета директоров и менеджерами

# Пример

## ***Комитет по корпоративному управлению ОАО «ВолгаТелеком»***

Положение о комитете по корпоративному управлению ОАО «ВолгаТелеком» (выдержка)

2.3. К компетенции Комитета относятся следующие вопросы:

2.3.1. Выработка рекомендаций по ключевым вопросам, касающимся соответствия статуса Общества действующему законодательству, в том числе нормативных актов, способных оказывать значительное влияние на деятельность Общества.

2.3.2. Выработка рекомендаций по внедрению положений Кодекса корпоративного поведения в деятельность Общества.

# Пример

2.3.3. Выработка рекомендаций по всем вопросам, связанным с созывом, подготовкой и проведением годовых и внеочередных общих собраний акционеров с учетом использования лучшей передовой практики корпоративного управления.

2.3.4. Выработка рекомендаций по Уставу и иным внутренним документам Общества, утверждаемым общим собранием акционеров и Советом директоров Общества.

2.3.5. Подготовка рекомендаций и предварительное рассмотрение материалов по проведению корпоративных преобразований в Обществе.

# Пример

2.3.6. Выработка рекомендаций по организационной структуре Общества, включая основные функции структурных подразделений.

2.3.7. Выработка рекомендаций по кандидатуре корпоративного секретаря Общества.

2.3.8. Выработка рекомендаций по вопросам о совмещении Генеральным директором и членами Правления должностей в органах управления других организаций и разрешении Генеральному директору работы по совместительству на оплачиваемой должности в других организациях.

# Пример

2.3.9. Предварительное рассмотрение материалов, подготовленных для проведения встреч с акционерами, в том числе отчетности Общества для акционеров и инвесторов.

2.3.10. Содействие в предотвращении корпоративных конфликтов и, при необходимости, участие в их разрешении.