

Консультативные программы IFC в Европе и Центральной Азии  
Проект по корпоративному управлению в Центральной Азии



# Эффективный совет директоров

ПОСОБИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ  
И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ АКЦИОНЕРНЫХ  
ОБЩЕСТВ


Донор-партнер:



# Эффективный Совет директоров

ПОСОБИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ  
И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

Душанбе  
2012



Содержание данной публикации защищено авторским правом. Воспроизводить, копировать или распространять текст публикации полностью или по частям, в любой форме без ссылки на источник запрещается.

IFC поощряет распространение этой публикации и настоящим дает свое согласие пользователю этой работы на воспроизведение ее частей для личного некоммерческого использования, без права на перепродажу, дальнейшее распространение или создание продукции, произведенной непосредственно на основе содержания или информации, изложенной в публикации. Воспроизведение или использование этого труда иным способом будет обусловлено формальным письменным разрешением IFC.

Информация в пособии представлена исключительно с целью ознакомления. IFC, Группа Всемирного банка и правительство Великобритании не несут ответственности за достоверность информации, содержащейся в пособии. Данная публикация не претендует на исчерпывающее освещение вопросов, которые в нем анализируются, и не может служить основой для принятия деловых решений. По всем правовым вопросам следует обращаться за консультацией к независимому юристу.

Информация и материалы, использованные в процессе подготовки данного пособия, являются собственностью IFC и сохраняются в ее архивах.

© 2012 Международная финансовая корпорация (IFC).

Данное пособие можно получить в печатном или электронном виде по следующему адресу:

Республика Таджикистан, 734024,  
г. Душанбе, улица Айни, 48,  
Бизнес-центр «Созидание», 3 этаж.  
Тел: + 992 48 701 1569  
Факс: + 992 48 701 1448  
e-mail: [tnurova@ifc.org](mailto:tnurova@ifc.org)

[www.ifc.org/cacgp](http://www.ifc.org/cacgp)

## Выражение признательности

Автор публикации – Сергей Бабаларов, менеджер по корпоративному управлению международного конгломерата Group DF International, практикующий юрист в сфере корпоративного права и законодательства о ценных бумагах, автор многочисленных публикаций и пособий по вопросам корпоративного права и управления. Имеет многолетний опыт реализации консалтинговых проектов IFC по корпоративному управлению.

Настоящее пособие было подготовлено в тесном сотрудничестве с экспертами IFC, предоставившими свои комментарии и принявшими участие в подготовке издания к печати. Автор выражает искреннюю благодарность следующим сотрудникам IFC: Асель Асамбаевой, ассистенту консультативных программ IFC в Кыргызстане; Ольге Колдасовой, эксперту Проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии; Владиславе Ряботе, эксперту IFC по вопросам корпоративного управления в Европе и Центральной Азии; Фирдавсу Садикову, эксперту Проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии; Тахмине Нуровой, координатору Проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии; Сергею Трипутень, руководителю Проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии; Юлии Холодковой, координатору проекта IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии; Кымбат Ыбышовой, специалисту IFC по связям с общественностью.

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИЗДАТЕЛЯ .....	6
ВСТУПЛЕНИЕ .....	8
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ .....	9
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ .....	10

<b>РАЗДЕЛ 1. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И КОРПОРАТИВНОЕ</b>	
<b>УПРАВЛЕНИЕ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Базовые понятия .....	12
1.2. Корпоративное управление – что это? .....	14
1.3. Характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве .....	17
1.4. Проблемы деятельности Советов директоров.....	20
1.5. Зачем нужен Совет директоров .....	21
Контрольные вопросы к разделу 1 .....	24

<b>РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.....</b>	<b>25</b>
2.1. Осознание необходимости создания Совета директоров .....	26
2.2. Избрание членов Совета и прекращение их полномочий .....	28
2.2.1. <i>Избрание членов Совета</i> .....	28
2.2.2. <i>Кумулятивное голосование</i> .....	30
2.2.3. <i>Прекращение полномочий членов Совета</i> .....	34
2.3. Полномочия Совета директоров .....	35
2.3.1. <i>Роль Совета в компании</i> .....	35
2.3.2. <i>Функции Совета</i> .....	37
2.4. Состав Совета директоров .....	42
2.4.1. <i>Численность Совета</i> .....	42
2.4.2. <i>Персональный состав Совета</i> .....	43
2.4.3. <i>Независимые директора</i> .....	44
Контрольные вопросы к разделу 2 .....	52

<b>РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>	
<b>СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ.....</b>	<b>53</b>
3.1. Подготовка и проведение заседаний Совета директоров .....	54
3.2. Председатель Совета директоров и его роль в организации деятельности Совета .....	59
3.3. Комитеты Совета директоров .....	61
3.4. Роль корпоративного секретаря в организации деятельности Совета директоров .....	64
3.5. Вознаграждение членов Совета директоров.....	66
Контрольные вопросы к разделу 3 .....	71

РАЗДЕЛ 4. ОСОБЕННОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ХОЛДИНГАХ И СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ .....	72
4.1. Совет директоров в семейной компании .....	73
4.2. Функции Совета директоров в холдинге .....	76
 ПРИЛОЖЕНИЯ .....	 81
Приложение 1. Положение о Совете директоров открытого акционерного общества .....	83
Приложение 2. Методические рекомендации по составлению плана работы Совета директоров акционерного общества .....	106
Приложение 3. Методика формирования комитетов Совета директоров .....	119
Приложение 4. Положение о Комитете по аудиту Совета директоров .....	124
Приложение 5. Положение о Комитете по стратегическому планированию .....	136
Список использованной литературы.....	145

## Предисловие от издателя

Издателем данного пособия является IFC (Международная финансовая корпорация).

IFC, входящая в Группу Всемирного банка (World Bank Group) – крупнейший глобальный институт развития, фокусирующий свою деятельность на частном секторе в странах с развивающейся и переходной экономикой. IFC создает возможности выхода из бедности и улучшения условий жизни людей. Для этого IFC предоставляет финансирование компаниям, способствуя тем самым росту занятости и расширению предложения основных услуг, мобилизует капитал и предоставляет консультативные услуги для обеспечения устойчивого развития.

Частью этой всеобъемлющей политики, направленной на развитие бизнеса в странах с переходной экономикой, является предоставление консультаций компаниям, банкам, правительствам и другим организациям о том, как усилить практику корпоративного управления с целью привлечения инвестиций, совершенствования деятельности и стабильности в период финансовых потрясений. Издание данного пособия является еще одним этапом деятельности IFC по внедрению наилучших стандартов корпоративного управления в Центральной Азии.

В период глобальной экономической неопределенности объем новых инвестиций IFC за 2010 финансовый год вырос до рекордных 18 млрд долларов, в более чем 500 проектов в странах с переходной и развивающейся экономикой. Инвестиции IFC в Европе и Центральной Азии в 2010 финансовом году достигли рекордных 3 млрд долларов в 105 проектах, обеспечив необходимую поддержку региону, наиболее сильно затронутому глобальным экономическим кризисом.

Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии начал свою работу в 2008 году с целью оказания помощи акционерным обществам государств Центральной Азии по улучшению системы корпоративного управления, а также усилению потенциала АО по привлечению инвестиций.

Задача Проекта заключается в совершенствовании практики корпоративного управления в АО, включая банки. Для этой цели сотрудниками Проекта на регулярной основе проводятся семинары по ознакомлению акционерных обществ с передовой мировой практикой корпоративного управления и оказанию индивидуальных консультаций на бесплатной основе. Проектом реализуется пилотная программа, которая оказывает содействие конкретным компаниям в разработке и реализации рекомендаций по совершенствованию практики корпоративного управления.

В рамках Проекта проводится работа по реформированию законодательства и правоприменительной практики в сфере корпоративного управления в Республике Таджикистан. С целью подготовки будущего поколения бизнес-лидеров, Проект сотрудничает с вузами по разработке учебных программ и проведению гостевых лекций по корпоративному управлению. Для повышения информированности населения в вопросах, касающихся корпоративного управления, Проект проводит кампании по информированию широкого круга лиц о последних тенденциях совершенствования практик корпоративного управления.

Первая стадия Проекта реализовывалась при содействии Программы сотрудничества IFC с Нидерландами, которые являются одним из ключевых партнеров IFC в предоставлении консультативных услуг. Программа сотрудничества IFC с Нидерландами была основана в 2002 году.

Вторая стадия Проекта реализуется в партнерстве с UKaid от Министерства международного развития Великобритании. Министерство международного развития (DFID) является частью правительства Соединенного королевства Великобритании и Северной Ирландии, которое управляет помощью, оказываемой Великобритании бедным странам и содействует мировым усилиям в преодолении бедности. DFID имеет офисы примерно в 40 развивающихся странах и предоставляет помощь 90 странам. DFID работает с целью достижения Целей развития тысячелетия (ЦРТ) – признанных международным сообществом целей, согласованных Организацией Объединенных Наций (ООН) по сокращению к 2015 г мировой бедности вдвое. DFID работает с правительствами развивающихся стран, а также с благотворительными организациями, предпринимателями и международными организациями, в том числе Всемирным банком, агентствами ООН и Европейской Комиссией. Все партнеры разделяют стремление DFID к достижению ЦРТ.

# Вступление

Мировой финансовый кризис 2008–2010 гг. стал причиной для серьезного переосмысления ряда вопросов корпоративного управления и места Совета директоров в системе руководства деятельностью компании. Международные экспертные организации и государственные регуляторы активно включились в процесс пересмотра стандартов хорошего корпоративного управления, пытаясь найти причины не всегда адекватной реакции различных организаций на кризис, а также разработать единый способ решения подобных проблем в будущем. В результате кризиса собственники многих компаний стали больше задумываться о необходимости повышения внутренней эффективности их бизнеса. Многие кризис заставил проанализировать, что может дать корпоративное управление как средство построения отлаженной системы руководства бизнесом.

Центром системы корпоративного управления является Совет директоров – орган, осуществляющий общее управление компанией. Такой орган может иметь широкий круг «воплощений». Например, Совет директоров крупной международной корпорации может быть достаточно формальным органом с уделением особого внимания процедурам и нормативам. И, наоборот, Совет небольшой компании может быть весьма неформальным по своей природе.

Многие эксперты верят в своего рода стадии развития Советов, которые включают в себя:

- 1) начало деятельности в качестве Совета менеджеров, где члены совета сфокусированы на повседневных вопросах деятельности компании;
- 2) развитие Совета, превращающегося в орган стратегического руководства;
- 3) превращение в статусный орган, имеющий несколько комитетов и значительное количество директоров.

Вопросы структуры и полномочий Совета можно рассматривать с точки зрения организации эффективного органа управления, активно влияющего на деятельность компании. Также можно позиционировать Совет как орган, в котором лишь представлены интересы акционеров, а основной задачей данного органа – является вовлечение в процесс акционеров, создание видимости нормальной системы корпоративного управления. И, наконец, можно рассматривать организацию деятельности совета с точки зрения формального соответствия законодательству. В основном, в данном пособии внимание акцентируется на первой позиции – создание в составе акционерного общества, в системе корпоративного управления исключительно эффективного органа управления, оказывающего серьезное влияние на деятельность компании. Эта позиция в наибольшей степени соответству-

ет защите прав и интересов не только акционеров, но и вообще всех участников корпоративных отношений в широком понимании этого термина. Кроме того, это целесообразно и с точки зрения соблюдения интересов компании, поскольку, как будет показано далее, Совет директоров имеет существенные преимущества в решении определенных задач по сравнению с единоличными органами управления.

Эффективный Совет обеспечивает получение множества плюсов для компании. Но, пожалуй, основными являются такие как: принятие более обоснованных решений, снижение уровня рисков деятельности компании, возможность замещений в случае ухода кого-либо из руководителей, рождение новых идей, активизация участников, формирование более творческой среды, лучшая согласованность действий, взаимопонимание, создание условий для формирования корпоративной культуры и др. Все это, в конечном итоге, способствует повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию конкурентных преимуществ, повышению устойчивости компании, общей эффективности.

## Целевая аудитория

В подзаголовке данного пособия указано: «Пособие для собственников и должностных лиц акционерных обществ». Дело в том, что спецификой корпоративных отношений в странах Центральной Азии (впрочем, спецификой, характерной практически для всех постсоветских государств) является высокая концентрация собственности и лидирующая роль мажоритарных акционеров в управлении компанией (более подробно об этом см. подраздел 1.3. «Характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве»). Именно поэтому данное пособие в первую очередь адресовано собственникам компаний, т. е. лицам, имеющим реальный контроль над бизнесом компании.

Тем не менее, принимая во внимание отношение реальных владельцев бизнеса к различного рода пособиям и руководствам, авторы понимают, что вероятность прочтения этой книги собственником компании крайне невелика. Именно поэтому пособие адресовано также широкому кругу лиц – членам Советов директоров, топ-менеджерам, корпоративным секретарям и любым иным лицам, заинтересованным в создании эффективного Совета в компании, в которой они работают, и способным донести свое видение такой эффективности до собственника бизнеса.

В пособии отражены особенности создания эффективных Советов директоров акционерных обществ. Это связано с тем, что именно для такой сложной формы организации бизнеса Совет является наиболее востребованным инструментом управления.

## Список сокращений

<b>АО</b>	Акционерное общество/Акционерные общества
<b>Закон РТ об АО</b>	Закон Республики Таджикистан «Об акционерных обществах» от 05 марта 2007 года № 237 (с изменениями и дополнениями)
<b>КС</b>	Консультативный совет семейной компании
<b>КУ</b>	Корпоративное управление
<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>IPO</b>	[ай-пи-о] от англ. <i>Initial Public Offering</i> – первоначальное публичное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц
<b>IFC</b>	[ай-эф-си], International Finance Corporation/Международная финансовая корпорация



# РАЗДЕЛ 1

## **СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

## 1.1. Базовые понятия

### А «Совет»

В данном пособии термин **«Совет»** используется для определения коллегиального органа, осуществляющего общее управление компанией (в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и др.), холдингом или любой другой бизнес-системой. Воплощением Совета может быть как неформальный семейный совет, принимающий важные для семьи решения по поводу деятельности маленькой семейной пекарни, так и Совет директоров крупной мультинациональной корпорации, деятельность которого детально регламентирована в многочисленных кодексах, правилах и процедурах. Совет может иметь разные названия, например «наблюдательный совет», «совет директоров», «совет представителей» и т. д. Конкретное название такого коллегиального органа зависит от законов, юрисдикций, организационно-правовых форм, в рамках которых создана компания<sup>1</sup>. Более того, на постсоветском пространстве довольно часто реализуются экзотические формы Советов. Например, в акционерных обществах часто используется схема распределения полномочий, когда при формально созданном Совете директоров (Наблюдательном совете) реальные функции Совета выполняет коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекция и т. д.). Также в странах СНГ получил распространение институт так называемых «представителей собственника», когда уполномоченные собственником или мажоритарным акционером специалисты выполняют на предприятии функции надзора и контроля, не занимая при этом каких-либо официальных должностей. Иными словами, Совет – это далеко не всегда официально избранный общим собранием акционеров Совет директоров (Наблюдательный совет).

### Б «Компания»

В данном пособии особое внимание уделяется составу и функциям Советов акционерных обществ. Это связано с тем, что именно для такой формы организации бизнеса Совет является наиболее востребованным инструментом управления. Советы исторически возникли в акционерных компаниях и все новации в организации деятельности Советов в первую очередь возникают в Советах акционерных обществ. Кроме того, законодательством достаточно четко урегулированы вопросы образования, полномочий и организации заседаний Советов директоров АО.

<sup>1</sup> Законом РТ об АО для органа, осуществляющего общее руководство деятельностью акционерного общества, предусмотрено название «Совет директоров (Наблюдательный совет)». Компании, созданные в иных организационно-правовых формах, могут использовать иные наименования для подобного органа.

Для других организационно-правовых форм бизнеса подобная нормативная регламентация обычно отсутствует. Однако это не исключает возможности (а порой – очевидной необходимости) создания подобного органа в иных бизнес-системах. Именно поэтому, в данном пособии отражены некоторые особенности формирования Советов в холдингах и семейных компаниях. Поэтому, используемый в пособии термин «компания», как правило, применяется к акционерному обществу. Если в пособии под термином «компания» подразумевается иная организационно-правовая форма юридического лица, термин «компания» соответствующим образом объясняется.

### В «Корпоративное управление»

Очень часто при описании вопросов организации деятельности Совета используется термин **«корпоративное управление»**. Многие компании, особо не вникая в тонкости теории и практики корпоративного управления, на своих корпоративных сайтах, в годовых отчетах и презентациях в разделе «Корпоративное управление» описывают исключительно вопросы функционирования, состава и компетенции Совета<sup>2</sup>.

Несомненно, Совет является центральным элементом системы корпоративного управления. Однако ставить знак равенства между Советом и корпоративным управлением будет не совсем верным. Корпоративное управление – гораздо более широкое понятие и оно не исчерпывается вопросами организации деятельности Совета. Схематично место Совета в системе корпоративного управления предлагается на диаграмме 1:



**Диаграмма 1. Элементы корпоративного управления**

<sup>2</sup> Приведем несколько примеров:

- а) Мультинациональная корпорация, зарегистрированная в Великобритании Rentokil Initial plc. Раздел «Корпоративное управление» на сайте компании: <http://ir.rentokil-initial.com/phoenix.zhtml?c=108168&p=irol-govhighlights>. Раздел посвящен эффективности Совета директоров и вопросам гендерного разнообразия в совете;
- б) В разделе «Корпоративное управление» на сайте казахской компании «Казакхмыс» подробно описывается структура Совета директоров и его многочисленных комитетов: [http://www.kazakhmys.com/ru/investors\\_media/governance](http://www.kazakhmys.com/ru/investors_media/governance);
- в) Украинский агрохолдинг «Мрия» в разделе «Корпоративное управление» приводит краткие биографические справки членов Совета директоров: <http://mriya.net/ru/about/governance>.

О многообразии элементов корпоративного управления и последних тенденциях в развитии систем КУ мы поговорим в подразделе 2.1. **«Корпоративное управление – что это?»**

Также довольно часто ставится знак равенства между понятиями **«модель Совета»** и **«модель корпоративного управления»**. Традиционно выделяют англо-американскую модель КУ с одноуровневой моделью Совета директоров, в которой топ-менеджеры входят в состав Совета директоров, и немецкую модель с двухуровневой конфигурацией органов управления, где Совет отделен от исполнительного органа по составу и функциям. Здесь повторяется примерно та же история, что и со связкой «Совет – корпоративное управление» – термин «модель корпоративного управления» охватывает более широкий спектр вопросов чем «модель Совета», отражая особенности структуры собственности, национальные традиции, а также систему правоприменения конкретного региона.

### 1.2. Корпоративное управление – что это?

Корпоративное управление – довольно сложное и абстрактное понятие. Практически все современные исследования в сфере корпоративного управления акцентируют внимание на том, что существует множество определений корпоративного управления, давая при этом свое, оригинальное видение этого многогранного феномена.

Несмотря на все различия, у большинства определений, есть некоторые общие элементы, которые описываются ниже:

**1)** Корпоративное управление – это система взаимоотношений, характеризующаяся определенными структурами и процессами. Например, взаимоотношения между акционерами и менеджерами заключаются в том, что первые предоставляют капитал последним с целью получения отдачи на вложенные ими средства. Менеджеры, в свою очередь, должны регулярно предоставлять акционерам прозрачную финансовую информацию и отчеты о деятельности компании. Акционеры также избирают наблюдательный орган (обычно это Совет директоров или Наблюдательный совет), который должен представлять их интересы. Этот орган, по сути, осуществляет стратегическое руководство и контролирует менеджеров общества. Менеджеры подотчетны наблюдательному органу, который, в свою очередь, подотчетен акционерам (через общее собрание акционеров). Структуры и процессы, которые определяют эти взаимоотношения, обычно связаны с различными механизмами управления эффективностью, контроля и учета.

**2)** Участники этих взаимоотношений могут иметь различные (иногда противоположные) интересы. Расхождения могут возникать между интересами органов управления обществом, т. е. общего собрания акционеров, Совета и исполнительных органов. Интересы собственников и менеджеров также не совпадают. Конфликты также возникают в рамках каждого органа управления, например среди акционеров (между крупными и миноритарными акционерами, контролирующими и неконтролирующими акционерами, физическими лицами и институциональными инвесторами), а также среди директоров (между исполнительными и неисполнительными директорами, внешними директорами и директорами из числа акционеров или работников компании, независимыми и зависимыми директорами), и все эти различные интересы должны быть учтены и сбалансированы.

**3)** Все стороны участвуют в управлении компанией и осуществлении контроля. Общее собрание, представляющее акционеров, принимает основные решения (например, о распределении прибыли и убытков компании), в то время как Совет отвечает за общее руководство компанией и контроль за менеджерами. И наконец, менеджеры управляют повседневной деятельностью компании, реализуя стратегию, подготавливая бизнес-планы, руководя работниками, разрабатывая стратегию маркетинга и продаж и управляя активами компании.

**4)** Все это делается для того, чтобы правильно распределить права и обязанности и, таким образом, повысить стоимость компании для акционеров в долгосрочном плане. Например, создаются механизмы, с помощью которых, миноритарные акционеры могут помешать тому, чтобы контролирующий акционер извлекал выгоду путем заключения сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, или применял иные ненадлежащие методы.

**5)** Внешние аспекты корпоративного управления связаны со взаимоотношениями между компанией и заинтересованными лицами. Заинтересованные лица — это физические лица или организации, которые имеют определенные интересы, связанные с предприятием. Такие интересы могут возникать в силу закона, на основании договора, в результате общественных отношений или в связи с географическим положением. В число заинтересованных лиц входят прежде всего инвесторы, а также работники, кредиторы, поставщики, потребители, органы регулирования, государственные учреждения и местные жители, проживающие в том районе, где находится и работает предприятие.

IFC, как организация, максимально заинтересованная в практическом внедрении наилучших стандартов корпоративного управления в компаниях-партнерах по

всему миру, определяет корпоративное управление следующим образом: **«Корпоративное управление – это система взаимодействия между органами управления компании, акционерами и заинтересованными лицами, которая отражает баланс их интересов и направлена на получение максимальной прибыли от деятельности компании в соответствии с действующим законодательством и с учетом международных стандартов»**<sup>3</sup>.

За последние десять лет было разработано множество кодексов наилучшей практики и принципов корпоративного управления. В 40 странах и регионах было подготовлено более 100 кодексов. В большинстве этих кодексов основное внимание уделяется роли Совета в компании. Лишь немногие кодексы являются международными по своему охвату.

Среди кодексов наилучшей практики только Принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) адресованы как органам государственной власти, ответственным за выработку политики, так и предприятиям, и причем только они охватывают все вопросы корпоративного управления (права акционеров, роль заинтересованных лиц, раскрытие информации и практику Совета директоров). Принципы ОЭСР получили признание в большинстве стран мира в качестве основополагающего документа по вопросам корпоративного управления<sup>4</sup>.

Документ был опубликован в 1999 году (в новой редакции – в 2004 г.) в качестве основанного на надлежащих принципах руководства по вопросам корпоративного управления.

Концепция корпоративного управления ОЭСР строится на описанных ниже четырех ключевых принципах:

**Справедливость.** Система корпоративного управления должна защищать права акционеров и обеспечивать равное отношение ко всем акционерам, в том числе миноритарным и иностранным. Все акционеры должны иметь доступ к эффективным средствам защиты в случае нарушения их прав.

**Ответственность.** Система корпоративного управления должна признавать предусмотренные законом права заинтересованных лиц и способствовать активному сотрудничеству между акционерными обществами и заинтересованны-

<sup>3</sup> С другими точками зрения о корпоративном управлении, моделях корпоративного управления, базовых принципах корпоративного управления можно ознакомиться в издании IFC «Курс корпоративного управления», размещенном на веб-странице Проекта по КУ в Центральной Азии: [www.ifc.org/cacgp](http://www.ifc.org/cacgp)

<sup>4</sup> С полным текстом Принципов корпоративного управления ОЭСР можно ознакомиться на сайте: [http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en\\_2649\\_37439\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3746,en_2649_37439_31530865_1_1_1_37439,00.html)

ми лицами в целях создания благосостояния, рабочих мест и обеспечения устойчивости, здоровых с финансовой точки зрения предприятий.

**Прозрачность.** Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации по всем существенным вопросам, касающимся акционерного общества, в том числе о его финансовом положении, результатах деятельности, структуре собственности и управления.

**Подотчетность.** Система корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое руководство обществом, эффективный контроль за менеджерами со стороны Совета, а также подотчетность совета директоров обществу и его акционерам.

Многие национальные кодексы корпоративного управления, были разработаны на основе Принципов ОЭСР, которые являются своего рода точкой отсчета в международной практике и рекомендуются для прочтения тем, кто заинтересован в понимании некоторых принципов, лежащих в основе большинства национальных стандартов.

### 1.3. Характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве

Системы корпоративного управления в разных странах различны. Отличается распределение функций между Советом директоров и исполнительными органами, структура акционерного капитала, а также роль и участие других заинтересованных лиц в жизни компании. Безусловно, на то, как сложится система корпоративного управления, влияют особенности культурного и экономического уклада и развитие фондового рынка. Соотношение всех этих факторов и характеристик и позволяет говорить о различных моделях корпоративного управления. Как уже отмечалось ранее, принято выделять две основные модели корпоративного управления: англо-американскую и немецкую (европейскую). Многие исследователи считают, что о японской, арабской, восточно-азиатской и латиноамериканской моделях корпоративного управления тоже можно говорить как о вполне состоявшихся моделях. Исследователи-патриоты видят полноценную модель в системе корпоративного управления своей родной страны, поэтому публикации об особенностях китайской, российской, украинской, австралийской, и других страновых моделях – тоже не редкость.

Мы считаем, что в странах СНГ в сфере корпоративного управления происходят достаточно схожие явления, позволяющие говорить если не о единой модели корпоративного управления, то о его общих характерных чертах корпоративного управления и деятельности Советов директоров в странах СНГ. Знание и понимание этих характерных черт позволит в дальнейшем говорить о направлениях улучшения корпоративного управления вообще и деятельности Советов директоров, в частности.

В первую очередь, к ключевым особенностям корпоративного управления на постсоветском пространстве следует отнести высокую концентрацию собственности и лидирующую роль в управлении компаниями мажоритарных акционеров, к числу которых нередко принадлежит само государство. В таких условиях распыленная структура акционерного капитала и отсутствие мажоритарного акционера воспринимаются как аномальное неустойчивое состояние, опасное для выживания компании. Отсюда глубинная и совершенно непреодолимая тенденция к появлению в каждой компании так называемого «собственника» или «хозяина», независимо от его идентичности: частное лицо, государство или иностранный владелец.

Обладая в компании высокими полномочиями в силу своего права собственности, крупный акционер обычно плохо представляет себе различие между корпоративным управлением и менеджментом и не готов руководствоваться этим различием на практике, особенно если предшествующий жизненный опыт был в основном управленческим. Добровольно отказаться от активной руководящей роли оказывается трудно. Тенденция к узурпации управленческих решений ничем не сдерживается и не имеет противовесов ввиду слабости институтов корпоративного управления и преобладания неформальных норм поведения над формальными.

В то же время массовая приватизация на постсоветском пространстве привела к тому, что многие компании в странах СНГ оказались в ситуации, когда при наличии определенного владельца контрольного пакета, остальные акции компании распылены среди сотен, тысяч, а иногда и десятков тысяч миноритарных акционеров. Подавляющее большинство миноритариев никакого интереса к деятельности компании не проявляют. Несовершенство акционерного законодательства и нормативного регулирования в сфере обращения ценных бумаг привело к тому, что такие акционеры стали своего рода балластом для компании. От них нельзя избавиться законным образом, они не принимают никакого участия в управлении компанией и распределении прибыли, но при этом их наличие обуславливает необходимость существования компании в форме акционерного общества,

что оказывает влияние на форму корпоративного управления, которая при этом не соответствует его содержанию. На профессиональном жаргоне таких акционеров часто называют «мертвые души» – многих из них уже действительно нет в живых, но дороговизна и, по большому счету, бессмысленность наследования их акций приводят к тому, что количество таких «мертвых душ» постоянно растет.

Несоответствие формы и содержания – пожалуй, еще одна характерная черта постсоветского корпоративного управления. Это: формальная защита прав акционеров на уровне законов, но практически полное ее отсутствие на уровне судов; формально созданные Советы директоров при единолично решающем все вопросы собственнике; многочисленные внутренние положения, которые детально регламентируют деятельность органов управления АО, но которые никто не соблюдает; кодексы корпоративного управления, принятые для того чтобы понравиться инвестору; детальные протоколы непроведившихся заседаний Совета; практика утверждения значительных сделок не до ее совершения, а «задним числом» – все это и много другое является проявлением подхода, когда неформальные традиции преобладают над формальными директивами.

Применительно к функциям Советов эта черта проявляет себя двояко. Как уже говорилось, в большинстве случаев в акционерных обществах на территории бывшего Советского Союза Советы директоров очень часто создаются потому, что таковы требования закона. При этом, функции Совета неформально «делегированы» иным структурам. Чаще всего такие функции собственник компании выполняет единолично, иногда Совет подменяется коллегиальным исполнительным органом, также распространена практика использования института «представителей собственника». Другой стороной проблемы является то, что во многих компаниях именно «эффективный» Совет начинает выполнять функции исполнительного органа. Принято считать, что чем активнее и деятельнее Совет, тем лучше. Однако повышение роли Совета директоров, укрепление его состава и активизация работы ставят непростой вопрос о разграничении полномочий с исполнительными органами. Чрезмерно активный, деятельный и «вовлеченный» Совет директоров рискует частично подменить собою высшее исполнительное руководство и фактически стать «суперправлением» компании. Усиление одного из элементов системы управления неизбежно влечет перераспределение полномочий и ответственности. Параллельное функционирование в компании двух авторитетных органов, претендующих на принятие важных управленческих решений, приводит к двоевластию, дезориентации и демотивации менеджеров высшего и среднего звена, хаосу в управлении и, как следствие, к разрушению стоимости.



**Диаграмма 2. Несоответствие формы и содержания в деятельности Советов директоров.**

## 1.4. Проблемы деятельности Советов директоров

Все вышеперечисленные характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве являются причиной массы проблемных вопросов, возникающих в процессе деятельности Советов директоров.

Основные проблемы Советов директоров на современном этапе можно сформулировать следующим образом:

- недостаточная информированность членов Советов о состоянии дел в компании;
- большой объем информационных материалов, которые направляются членам Совета за небольшой период до заседания. Это создает объективные трудности в деятельности Совета – члены Совета оказываются не в состоянии обработать большой объем информации за короткое время;
- недостаточность квалификации членов Совета, которые часто не владеют необходимыми для эффективной работы в Совете знаниями и навыками;
- взаимоотношения между членами Совета, часто представляющими различные группы акционеров, которые иногда являются противодействующими сторонами;
- несоответствие реальной роли Совета потребностям компании, внутренним условиям, уровню компании;
- отсутствие активности со стороны внешних членов Совета, в особенности со стороны представителей государства в органах управления акционерных обществ;
- несовпадение интересов различных групп участников корпоративных отношений, представленных в Совете директоров.
- противоречивость требований к Совету директоров и ожиданий участников корпоративных отношений.

Деятельность Советов часто бывает неоднозначной, в ней присутствует множество различных аспектов. Например, такой аспект деятельности Совета как повестка дня можно рассматривать с различных точек зрения. Помимо того, что повестка дня является одним из элементов организации заседания Совета, она же становится и инструментом управления, доступным Совету, а точнее его председателю. И от того, каким образом председатель сформулирует повестку дня, какие вопросы и в какой последовательности он включит в повестку дня, может зависеть эффективность компании в целом, ее управленческое воздействие на компанию со стороны Совета директоров.

Аналогично обстоят дела и с другими аспектами деятельности Советов директоров, в том числе и подбором членов Совета, структурой, комитетами, аппаратом Совета и др. Чтобы понять, что необходимо сделать для того, чтобы Совет директоров мог эффективно управлять компанией, необходимо определить внешнюю среду, в которой он должен работать.

Причинами неэффективной работы Советов являются:

- непонимание роли, места Совета директоров в системе управления, неадекватное позиционирование Совета в системе управления компанией;
- отсутствие комплексности в работе Совета директоров, акцентирования внимания Совета на тех или иных направлениях деятельности;
- недостаточность, а в отдельных случаях – полное пренебрежение проработкой внутренних документов общества, организующих деятельность Совета, его председателя, членов Совета, органов Совета;
- несовершенство законодательной базы;
- психологические характеристики менеджеров, которые иногда обуславливают их пассивность при выполнении решений Совета директоров.

Необходимо отметить, что Советы, как коллективные органы управления, особенно чувствительны к организации их деятельности, что подразумевает, помимо прочего, и квалификационные, и личностные характеристики членов Совета.

## 1.5. Зачем нужен Совет директоров

«Любая компания должна возглавляться эффективным советом, коллективно ответственным за ее долгосрочный успех».

*Кодекс корпоративного управления Великобритании*

На законодательном уровне возможность и случаи обязательного создания официального Совета директоров предусмотрены только для акционерных обществ.

Как уже отмечалось в данном пособии, наличие законодательных норм, регулирующих деятельность Советов, принципиально не влияет на реальное присутствие этого органа в системе управления компанией: В акционерном обществе, где создание Совета обусловлено требованием закона, он может быть создан весьма формально, что называется «для галочки»; в иной бизнес-структуре, где создание Совета не предусмотрено законодательством, реально действующий Совет директоров может иметь множество форм воплощения.

Советы директоров не возникли из «ниоткуда». История развития Советов – это история становления корпораций. Очевидно, что потребность в создании подобных органов появилась не просто так, а была обусловлена необходимостью эффективного функционирования компаний.

Совет – это коллективный орган управления компанией. Коллективные руководящие органы имеют свои особенности функционирования, которые определяют их серьезные преимущества по сравнению с единоличными органами управления при решении определенного круга вопросов. Такие органы управления не могут эффективно решать те вопросы, которые требуют немедленной реакции, сиюминутного решения. Однако, при принятии стратегических решений, при проработке вопросов общего характера, определяющих основные правила и принципы работы организации коллективные органы управления имеют явные преимущества по сравнению с единоличными органами. Перечислим некоторые из этих преимуществ:

- потенциальная возможность принятия более обоснованных решений;
- более высокая степень прагматичности решений за счет особенностей групповой деятельности, более детальной проработки решений, выявления большего числа «узких мест»;
- рассмотрение решения с точки зрения разных специалистов;
- возможность использования эффекта синергии для повышения эффективности деятельности;
- значительно более высокая устойчивость от воздействия внешних факторов, меньший уровень рисков деятельности, как самого органа, так и системы в целом;
- меньшая зависимость от особенностей конкретной личности;
- повышение степени командности, сплоченности коллектива;
- снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников при одновременном повышении качества и эффективности деятельности;

- способствование подготовке руководящих кадров, формированию кадрового резерва;
- использование знаний и опыта каждого члена Совета;
- представительство интересов различных групп акционеров и поиск консенсуса в реализации этих интересов.

Использование Совета директоров в системе управления обеспечивает получение множества выгод для компании. Но, пожалуй, основными являются такие выгоды, как принятие более обоснованных решений, снижение уровня рисков деятельности компании, возможность замещений в случае ухода кого-либо из руководителей, возникновение новых идей, активизация участников, формирование более творческой среды, лучшая согласованность действий, взаимопонимание, создание условий для формирования корпоративной культуры и др. Все это, в конечном итоге, способствует повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию ее конкурентных преимуществ, повышению устойчивости, общей эффективности.

Эффективный Совет директоров может принести огромную пользу не только в случае распыленности акционерного капитала, но также и в случае концентрации контрольного пакета, в том числе и в руках менеджмента компании. Даже в этом случае Совет может и должен быть эффективным органом управления, это необходимо компании. Кроме того, эффективный Совет может оказать неоценимую поддержку менеджменту компании в сложных ситуациях – в кризисные моменты, при изменении внешних условий, в процессе «встраивания» компании в единую интегрирующую корпоративную систему, а также в других случаях. Немаловажной представляется и возможность использования особенностей состава Совета с целью формирования кадрового резерва компании. Безусловно, эти возможности положительно влияют на повышение инвестиционной привлекательности компании, в которой работает эффективный Совет директоров.

## Контрольные вопросы к разделу 1

- Понимаете ли Вы концепцию корпоративного управления и важность хорошего корпоративного управления для Вашей компании?
- Какие лица либо структурные подразделения занимаются вопросами корпоративного управления в Вашей компании?
- Знакомы ли Вы с термином «наилучшая практика корпоративного управления»?
- Какие документы, отнесенные к наилучшим практикам корпоративного управления Вам известны?
- Признаки какой модели корпоративного управления можно распознать в структуре корпоративного управления Вашей компании?
- Как бы Вы охарактеризовали структуру собственности Вашей компании?
- Какие проблемы чаще всего возникают в деятельности Совета директоров Вашей компании?
- Для чего в Вашей компании создан Совет директоров (Наблюдательный совет)?
- Какая структура на самом деле выполняет функции Совета директоров в Вашей компании?



## РАЗДЕЛ 2

### **ФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

## 2.1. Осознание необходимости создания Совета директоров

Вопрос о необходимости создания Совета директоров обусловлен:

**1)** требованиями закона – как уже ранее говорилось, соответствующими законами предусмотрены случаи обязательного создания Совета<sup>5</sup>.

**2)** осознанием со стороны собственника необходимости формирования коллективного органа управления для обеспечения достижения целей компании. Относительно небольшие, быстро развивающиеся компании могут выиграть от создания Совета в той же мере, что и большие публичные общества, со сложной структурой собственности и деятельности. Разумеется, роль, полномочия, юридический статус, размер и процедуры Советов директоров небольших компаний будут отличаться от статуса Совета транснациональной корпорации. Однако, какими бы разными не были такие Советы, невозможно переоценить их роль в:

- предоставлении функциональной экспертизы, особенно той, которая отсутствует в компании;
- помощи в мобилизации ресурсов (как финансовых, так и людских);
- формулировании четкой стратегии и конкретных шагов по ее внедрению;
- повышении уровня бухгалтерской отчетности и финансовой дисциплины;
- получении объективного внешнего мнения по некоторым вопросам деятельности компании;
- содействии в разрешении конфликтов;
- увеличении уровня надежности компании в глазах потенциальных инвесторов.

Компании могут нуждаться в разных типах Советов директоров, в зависимости от их уникальных характеристик. Таким образом, для небольших компаний с одним собственником создание Совета, выполняющего функции консультационного центра, уже может принести весомые дивиденды. Часто такой тип Совета называется «Консультационным Советом»<sup>6</sup>. Для быстрорастущих партнерских компаний, планирующих выход на IPO, формирование формального Совета из профессионалов является принципиальным. Подобный Совет можно назвать партнерским. Предполагается, что члены Партнерского совета уделяют доста-

<sup>5</sup> В соответствии с Законом РТ об АО в акционерном обществе с числом акционеров более 50-ти создается Совет директоров (Наблюдательный совет).

<sup>6</sup> Подробнее об особенностях формирования Консультационных советов (КС) – см. главу 4.1. «Совет семейной компании».

точно времени и делают значительные усилия для работы в интересах компании. Советы крупных, давно созданных компаний представляют собой четко структурированные органы, с накопленными знаниями и традициями, четко определенными процедурами и стабильным рабочим процессом. Условное название такого типа Совета – «структурированный».

Таблица 1 суммирует главные характеристики, относящиеся к консультационным, партнерским и структурированным Советам директоров.

ТАБЛИЦА 1

	<b>Консультационный Совет</b>	<b>Партнерский Совет</b>	<b>Структурированный Совет</b>
<b>Роль</b>	Неформальная	Формальная	Формальная
<b>Необходим по закону</b>	Нет	Обычно да	Да
<b>Увольнение/назначение топ-менеджеров</b>	Нет	Да	Да
<b>Обязательства перед акционерами</b>	Нет	Да	Да
<b>Ответственность</b>	Очень низкая	Выше	Самая высокая
<b>Прекращение полномочий</b>	Легко	Сложнее	Самое сложное
<b>Количество заседаний в году</b>	Около 4	8-12	4-9
<b>Вознаграждение</b>	Обычно не предусмотрено	Зарплата и акции	Зарплата и акции
<b>Уровень вовлеченности в деятельность компании</b>	Низкий	Очень высокий	Высокий

Источник: NACD, Effective Entrepreneurial Boards<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Подробнее см. на сайте: <http://www.nacdonline.org>

В последующих главах будут рассмотрены многочисленные вопросы создания Советов, применительно к процедурам, принятым в акционерных обществах. Это не исключает возможность заимствования этих процедур для Советов иных бизнес-структур. Главное, чтобы это заимствование было осознанным и разумным с точки зрения формирования органа, эффективного для конкретной компании с ее уникальной структурой распределения собственности и корпоративных прав.

Необходимо понимать, что процесс формирования Совета должен обеспечивать достижение двух целей:

- 1)** создание эффективного коллективного органа, осуществляющего общее руководство деятельностью компании;
- 2)** обеспечение равенства условий участия в формировании Совета для всех акционеров, включая миноритарных акционеров.

На практике, принимая во внимание характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве (см. подраздел 1.3), достижение этих целей вызывает определенные трудности. Далеко не всегда эффективный с точки зрения развития компании Совет учитывает интересы миноритарных акционеров. И наоборот, Совет, в котором представлены интересы миноритарных акционеров, часто не может обеспечить должной эффективности в своей работе. Таким образом, оптимальный баланс в достижении двух вышеуказанных задач возможен при определенных уступках и компромиссах.

## 2.2. Избрание членов Совета директоров и прекращение их полномочий

### 2.2.1. Избрание членов Совета директоров

«Совет директоров Общества формируется путем избрания на общем собрании акционеров. Избрание членов Совета директоров должно осуществляться посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров».

*Национальные стандарты корпоративного управления Республики Таджикистан<sup>8</sup>*

Законом РТ об АО установлены общие принципы формирования Советов директоров акционерных обществ.

<sup>8</sup> С текстом Национальных стандартов корпоративного управления Республики Таджикистан можно ознакомиться на сайте: [http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/tj+standards/\\$FILE/Tj+CG+Standards.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/tj+standards/$FILE/Tj+CG+Standards.pdf)

Совет подотчетен акционерам и должен пользоваться их доверием, поэтому акционеры должны иметь возможность получить полный объем информации о кандидатах в члены Совета директоров. Кодексы корпоративного управления многих стран рекомендуют закрепить на уровне устава общества следующие положения, регулирующие процесс выдвижения кандидатов в члены Совета.

**1.** Необходимость предоставления акционерам информации, связанной с кандидатом в члены Совета, например:

- о лице (группе лиц), выдвинувших данную кандидатуру;
- о возрасте, образовании кандидата;
- о занимаемых кандидатом за последние годы должностях и должности, занимаемой на момент выдвижения;
- о характере его отношений с обществом;
- о членстве в советах директоров или занятии должностей в других юридических лицах, а также о выдвижении в члены советов директоров или для избрания (назначения) на должность в других юридических лицах;
- об отношениях с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества;
- иную информацию, связанную с имущественным положением кандидата или способную оказать влияние на исполнение им обязанностей члена Совета.

В этой связи в уставе АО необходимо определить перечень тех сведений о кандидате, которые должны предоставляться акционерам. При этом лицам, выдвигающим кандидатов, необходимо раскрывать акционерам информацию об отказе кандидата предоставить все или часть таких сведений.

Компании следует разработать перечень информации, подлежащей раскрытию членами Совета после их избрания, в том числе информации, позволяющей установить аффилированность члена Совета с акционерами или с контрагентами общества, а также с их аффилированными лицами. Такая информация должна раскрываться в форме личного заявления избранного члена Совета директоров.

**2.** В законодательстве содержатся ограничения на участие в Совете директоров членов исполнительного органа общества<sup>9</sup>. Однако законодательство не устанавливает процедуры, обеспечивающей соблюдение этих ограничений при избрании членов Совета директоров. Отсутствует также процедура, позволяющая обеспечить включение в состав Совета директоров необ-

<sup>9</sup> Согласно ч. 2 ст. 64 Закона РТ об АО член Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества может не быть акционером акционерного общества. Члены коллегиального исполнительного органа акционерного общества не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества. Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть одновременно председателем Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества.

ходимого количества независимых директоров. Во внутренних документах общества (в Положении об общем собрании или Положении о Совете директоров) целесообразно предусмотреть, чтобы до начала выдвижения кандидатов в члены Совета акционеры были проинформированы о требованиях законодательства к составу Совета директоров и о последствиях их несоблюдения. Помимо этого, в списке кандидатов в члены Совета директоров относительно каждого кандидата рекомендуется указать, является ли он членом исполнительного органа или работником общества, а также отвечает ли требованиям, предъявляемым к независимым директорам.

Если число кандидатов в члены Совета директоров, на которых распространяется ограничение, превышает количество, установленное законодательством, Совету директоров совместно с исполнительными органами общества следует определить, какая кандидатура является наилучшей с точки зрения возможности выполнения обязанностей члена Совета директоров и кто из кандидатов пользуется наибольшим доверием акционеров. Остальным кандидатам желательно снять свои кандидатуры, а если этого не произойдет, Совету директоров в процессе подготовки и проведения общего собрания необходимо довести до сведения акционеров свои рекомендации по голосованию.

### 2.2.2. Кумулятивное голосование

Кумулятивное голосование имеет свои истоки непосредственно в политике, и его активное применение впервые отмечено в ходе обеспечения пропорционального представительства разных политических групп в законодательных органах ряда штатов США в XIX веке. Развитие демократического мировоззрения в этой стране явилось предпосылкой перенесения некоторых институтов избирательного права, в том числе и кумулятивного голосования, в сферу корпоративных правоотношений. Более того, результатом этого «переноса» стала целая научная доктрина – «корпоративная демократия», под лозунгами которой теперь объединяются активисты различных групп акционеров (и не только миноритарных) – не смотря на скепсис специалистов по поводу корректности такого «переноса». И что самое интересное, начиная с XX века, оно получило гораздо более широкое распространение и признание именно в корпоративном, а не в избирательном праве<sup>10</sup>.

Законом РТ об АО предусмотрено, что выборы членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества с числом акционеров-владель-

<sup>10</sup> Проектом IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии было издано Пособие по кумулятивному голосованию, в котором изложены практические советы и рекомендации по реализации концепции кумулятивного голосования в АО. С текстом Пособия можно ознакомиться по ссылке: <http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/Content/KZProjectMaterialsPublicationsRU>

цев обыкновенных голосующих акций акционерного общества более 500, осуществляются кумулятивным голосованием. В акционерном обществе с числом акционеров-владельцев обыкновенных акций акционерного общества менее 500, уставом может быть предусмотрено кумулятивное голосование при выборах членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества. При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет директоров (Наблюдательный совет) акционерного общества, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными в состав Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов<sup>11</sup>.

При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в Совет, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными в состав Совета считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

Продemonстрируем работу данного принципа на простом примере.

Уставный капитал АО «XXX» поделен на 20 акций между 3 акционерами:

- А – 11 акций;
- Б – 3 акции;
- В – 6 акций.

Совет директоров АО «XXX» состоит из 5 лиц. Акционерами предложено 6 кандидатов.

Таким образом, для голосования у акционеров будет:

- А – 55 голосов (11 акций x 5);
- Б – 15 голосов (3 акции x 5);
- В – 30 голосов (6 акций x 5).

Допустим, в результате голосования голоса акционеров распределились следующим образом.

<sup>11</sup> См ч. 4 ст. 64 Закона РТ об АО.

ТАБЛИЦА 2. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ГОЛОСОВ АКЦИОНЕРОВ ПРИ  
КУМУЛЯТИВНОМ ГОЛОСОВАНИИ

	Акционер А	Акционер Б	Акционер В
Кандидат 1	18	–	–
Кандидат 2	18	–	–
Кандидат 3	–	–	14
Кандидат 4	–	15	–
Кандидат 5	–	–	16
Кандидат 6	19	–	–

По результатам подведения итогов голосования, в состав Совета войдут все кандидаты, кроме № 3. При этом, миноритарный акционер Б воспользовался реальной возможностью провести в Совет директоров 1 члена (проголосовав за того всеми имеющимися у него голосами), а акционер В смог бы провести в совет даже 2 членов (если бы акционер А проголосовал не за 3 кандидатов, а к примеру за 4). В обычной ситуации – при голосовании простым большинством - у акционера Б, без согласия на то других акционеров, вообще не было бы шансов назначить своего представителя в состав Совета.

Иными словами, приведенный пример показывает, что акционер Б имеет возможность участвовать в формировании Наблюдательного совета, несмотря на то, что значительно уступает своим оппонентам в процентном отношении имеющихся у него акций и тем более не обладает контролем над АО. Очевидно, что в реальной жизни на месте акционера Б могли быть несколько акционеров, которые решили действовать согласованно, обеспечив избрание в Наблюдательный совет их общего представителя.

К сожалению, в силу особенностей формирования структуры собственности, такой способ избрания членов Советов является практически неактуальным для акционерных обществ, у которых имеется мажоритарный акционер, владеющий более 75% акций общества. Имея возможность контролировать численность Совета директоров, мажоритарный акционер вряд ли допустит

возможность избрания в состав Совета представителей миноритарных акционеров<sup>12</sup>.

Для подобных обществ и подобных собственников мы настоятельно рекомендуем принять во внимание следующие моменты:

- 1.** Включение в состав Совета представителя миноритарных акционеров – хорошая возможность наладить с миноритариями конструктивный и удобный для всех заинтересованных сторон диалог о путях развития компании, дивидендной политике, возможностях выкупа акций и других вопросах, постоянно интересующих миноритарных акционеров. Таким образом, актуальные для миноритариев вопросы будут решаться в более рутинном, прогнозируемом русле, а не в режиме аврала на общем собрании акционеров.
- 2.** Имеет смысл заранее, до проведения общего собрания согласовать с миноритарными акционерами возможность выдвижения ими кандидата и возможность поддержания этого кандидата мажоритарным акционером. С миноритариями можно и нужно заранее обсудить позиции такого кандидата по наиболее важным вопросам деятельности общества. Это позволит выдвинуть в состав Совета кандидатуру, устраивающую всех заинтересованных лиц.
- 3.** Конструктивный диалог с миноритариями может привести к тому, что они проголосуют за кандидатуру, предложенную обществом и/или мажоритарным акционером, убедившись, что такой кандидат является независимым и способным учитывать интересы всех групп акционеров.

<sup>12</sup> Согласно ч. 3 ст. 64 Закона РТ об АО количественный состав Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества определяется уставом акционерного общества в соответствии с требованиями настоящего Закона. Для акционерного общества с числом акционеров-владельцев обыкновенных и иных голосующих акций акционерного общества более 500 количественный состав Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества не может быть менее 5 членов, а для акционерного общества с числом акционеров - владельцев обыкновенных и иных голосующих акций акционерного общества более 2 тысяч – не менее 7 членов. Владея более 75% акций, мажоритарный акционер общества имеет возможность зафиксировать в уставе общества такое количество членов Совета директоров, которое необходимо ему для отсеивания кандидатов миноритарных акционеров при кумулятивном голосовании. Таким образом, даже при 100-процентной явке всех акционеров на общее собрание, мажоритарию достаточно иметь следующий процент голосов для избрания исключительно своих кандидатов:

- при условии, что Совет состоит из 3 членов – 75,3% голосов;
- при условии, что Совет состоит из 5 членов – 83,53% голосов;
- при условии, что Совет состоит из 7 членов – 87,64% голосов.

### 2.2.3. Прекращение полномочий членов Совета

Сроки, на которые избираются Советы директоров и возможность досрочного прекращения их полномочий установлены законодательством<sup>13</sup>. Ограничений в отношении повторного переизбрания членов Совета Законом об АО не установлено.

В то же время, наилучшие практики корпоративного управления акцентируют внимание на необходимости установления определенных сроков полномочий членов Совета и ограничения возможности переизбрания одних и тех же лиц бесконечное множество раз.

Компании могут сохранить свою жизнеспособность и умение адаптироваться к новым обстоятельствам путем изменения состава Совета. Члены Совета могут утратить способность выносить независимые суждения, если будут находиться в составе Совета долгое время. Компании могут предусмотреть ограничения в отношении количества переизбраний либо для всего состава Совета директоров, либо для его части. В любом случае переизбрание не должно носить автоматический характер. В каждом случае необходимо согласие акционеров и самого кандидата.

**НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА.** Во Франции лицо не может быть членом Совета директоров более 6-ти лет, если общее собрание акционеров не продлит этот срок. Директора в возрасте старше 70-ти лет не могут составлять более одной трети Совета директоров. По рекомендациям комиссии Hellebuysk, эти пределы следует снизить до 4-х и 65-ти лет соответственно. Французский Кодекс корпоративного поведения («Доклад Вьено II»), в свою очередь, предусматривает, что срок службы любого лица в Совете директоров в соответствии с требованиями внутренних документов не должен превышать 4-х лет, что позволит акционерам чаще переизбирать членов Совета директоров<sup>14</sup>.

Закон РТ об АО не содержит каких-либо специальных оснований для прекращения полномочий членов Совета. Рекомендуется, чтобы компании разработали определенные процедуры, регулирующие вопросы досрочного прекращения полномочий членов Совета.

<sup>13</sup> Согласно ч. 1 ст. 64 Закона РТ об АО срок полномочий членов Совета начинается с момента их избрания и заканчивается на следующем годовом общем собрании акционеров. Если следующее годовое собрание не проводится до истечения срока, установленного Законом РТ об АО (т. е. до 30 июня), полномочия членов Совета прекращаются автоматически, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению общего собрания.

<sup>14</sup> См. : Report of the Committee on Corporate Governance (the Vienot II Report), July 1999.

В Положении о Совете можно предусмотреть следующие основания досрочного прекращения полномчий члена Совета:

- предоставление обществу заведомо ложной информации кандидатом в члены Совета;
- злостное пренебрежение обязанностями члена Совета (неявка на заседания Совета и/или комитетов Совета);
- невозможность выполнения обязанностей члена Совета по состоянию здоровья;
- вступление в законную силу приговора или решения суда, по которому член Совета привлечен к ответственности, исключающей возможность исполнения обязанностей члена Совета;
- по желанию члена Совета при условии письменного уведомления об этом Совета за установленное количество дней до отставки.

## 2.3. Полномочия Совета директоров

### 2.3.1. Роль Совета в компании

Закон РТ об АО косвенным образом определяет роль Совета директоров как «общее руководство деятельностью общества»<sup>15</sup>. К сожалению, это определение далеко не самым лучшим и полным образом характеризует роль и значение Совета как коллективного руководящего органа в деятельности АО. На наш взгляд, роль Совета заключается в том, что он является **органом регулирования** деятельности компании путем создания соответствующих условий для ее оптимальной деятельности и развития.

Применительно к компании регулирование – это, прежде всего, формирование таких условий деятельности менеджмента, в которых обеспечивается достижение поставленных Советом целей, причем, в соответствии с теми правилами и принципами, которые определяет Совет директоров. Это подразумевает создание таких условий, в которые менеджер не может сделать иначе, чем определил Совет директоров.

Необходимо иметь в виду, что сам Совет не может сделать все сам. Он должен определить необходимость, создать такие условия, которые заставили бы менеджеров делать все для исполнения нужных функций. Поэтому Совет должен быть способным выявить проблемы компании, своевременно отреагировать на них, используя соответствующие инструменты. Для этого члены Совета должны иметь такую квалификацию и личностные качества, которые позволили бы им совмест-

<sup>15</sup> См. ч.1 ст. 63 Закона РТ об АО.

ными усилиями охватить все направления деятельности компании, провести анализ деятельности со всех сторон, причем, с учетом ожиданий всех групп инвесторов и иных участников корпоративных отношений.

Совет может рассматривать практически любые вопросы деятельности компании при условии, что эти решения носят общий характер, устанавливают рамки деятельности или определяют направления деятельности компании.

Таким образом, можно сказать, что Совет должен заниматься всем, что необходимо для эффективной работы компании, получения компанией прибыли и, в конечном итоге, удовлетворения ожиданий акционеров.

Закон предоставляет очень широкие полномочия Совету директоров АО, предусматривая возможность на уровне устава общества отнести к компетенции Совета любые вопросы деятельности общества, не отнесенные законом к исключительной компетенции общего собрания. Именно поэтому целесообразно еще на этапе формирования системы корпоративного управления определять и фиксировать в уставе компании основные вопросы, которые должен решать Совет в данной компании. Эти задачи определяют и роль совета, которую он будет занимать в данной компании, определяют и требования к составу, численности Совета директоров, к членам Совета директоров. В общем случае, направления внимания Совета директоров определяются следующими факторами:

- структура акционерного капитала, наличие или отсутствие контролирующих собственников, крупных акционеров или групп акционеров и т. п.;
- интересы акционеров и групп акционеров, цели, поставленные акционерами компании;
- стадия развития компании, этап жизненного цикла, на котором находится компания в данный момент;
- уровень развития компании;
- состав Совета директоров, квалификационные и личностные характеристики его членов;
- квалификационные и личностные характеристики топ-менеджеров;
- традиции и установки, действующие в данной компании, нормы корпоративной культуры компании;
- обычаи деловой практики компании.

Учитывая вышесказанное, Совет должен, прежде всего, осуществлять регулярный мониторинг деятельности компании для своевременного выявления ее проблем. На основании проведенного мониторинга, Совет должен выработать соответствующее решение, которое должно быть адекватным сложившейся в компа-

нии ситуации. На практике, это означает, что Совет, при необходимости может и должен заниматься практически любыми вопросами общего управления.

### 2.3.2. Функции Совета

Одним из основных факторов, влияющих на эффективность работы Совета директоров, на уровень его влияния на деятельность компании, является правильное определение, понимание и осознание членами Совета его функций и задач. И в этом вопросе далеко не все так однозначно, как кажется на первый взгляд.

Предполагается, что на законодательном уровне функции Совета директоров АО четко определены и отделены от полномочий иных органов управления общества. Анализируя положения Закона РТ об АО можно заметить, что вопросы компетенции Совета директоров разделяются на следующие группы:

- общее управление, в том числе и определение стратегии и политики компании;
- защита интересов акционеров, предотвращение злоупотреблений со стороны менеджмента;
- организация деятельности органов управления общества.

Кроме того, как уже ранее отмечалось, Закон РТ об АО дает возможность посредством определения в уставе общества наделить Совет компетенцией решать практически любые, вопросы. Ограничение лишь состоит в том, что это должны быть вопросы общего управления, не отнесенные к исключительной компетенции общего собрания. Отсюда возникает закономерный вопрос: «Что такое общее управление и чем оно отличается от текущего управления?»

Отличие заключается в том, что текущая деятельность – это деятельность исполнительных органов по выполнению решений общего собрания и Совета директоров. Это, прежде всего, конечно же, выполнение текущих планов, т. е. краткосрочных планов деятельности общества. Общее же управление – это формирование правил, принципов и условий, которые определяют деятельность компании и ее подразделений. Иными словами, можно сказать, что в процессе общего управления мы формируем те рамки, в которых осуществляется деятельность компании, создаем направляющие работу сотрудников «коридоры», которые, с одной стороны, обеспечивают достижение поставленных целей, а, с другой стороны, не дают выйти за определенные рамки, что обеспечивает надлежащий уровень рисков.

Следует также отметить, что текущее и общее управление отличается также методами и инструментами управления. Так, например, генеральный директор может издать приказ о премировании тех или иных сотрудников, отдать распо-

ряжение о выполнении той или иной работы конкретному человеку. Таким образом, он может отдавать прямые распоряжения, направленные на выполнение конкретных действий. В то же время, Совет не может издавать приказы и отдавать распоряжения. Совет директоров может организовывать создание необходимых для наиболее эффективной работы исполнительных органов условий. Так, например, в случае с премированием отдельных сотрудников, Совет директоров может принять решение, которое определит условия премирования сотрудников компании в тех или иных случаях. Таким образом, будут созданы определенные правила, которые обеспечат издание генеральным директором приказа о премировании.

Таким образом, общее управление заключается в создании правил и законов деятельности компании, обеспечивающих достижение поставленных целей с надлежащим уровнем рисков. За счет объективных различий, управленческие воздействия в системе общего управления носят стратегический характер, поскольку определяют условия функционирования всех элементов компании.

Поскольку имеется такая возможность, компетенция Совета должна быть четко прописана в уставе общества в соответствии с его задачами, которые определяются акционерами компании. Рекомендуются отнестись к этому вопросу очень внимательно, поскольку от этого, во многом, зависит эффективность управления компанией, роль Совета в конкретной компании.

Наилучшие практики корпоративного управления концентрируют особое внимание на нижеследующих функциях Совета директоров:

### **1. Определение стратегии развития компании**

Законодательство возлагает на Совет директоров АО обязанность определять приоритетные направления развития общества. Определяя такие направления, Совет устанавливает основные ориентиры деятельности общества на долгосрочную перспективу. В то же время, эффективное следование утвержденным приоритетным направлениям возможно лишь при условии их объективной оценки с учетом рыночной ситуации, финансового состояния компании и других факторов, оказывающих влияние на финансово-хозяйственную деятельность общества.

Такую оценку целесообразно проводить ежегодно в форме утверждения Советом по представлению исполнительных органов финансово-хозяйственного плана (бюджета) – документа общества, в котором должны быть отражены планируемые на год расходы по каждому из направлений деятельности общества, а также средства общества на покрытие этих расходов. В рамках данного документа, в частно-

сти, должны найти отражение план производства, план маркетинговой деятельности, бизнес-план инвестиционных проектов, осуществляемых обществом. При этом степень детальности финансово-хозяйственного плана должна позволять исполнительным органам общества в рамках данного плана проявлять инициативу при осуществлении руководства текущей деятельностью общества.

## **2. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании**

Эффективная система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании обеспечивает точное исполнение его финансово-хозяйственного плана, правильность ведения бухгалтерского учета, достоверность используемой в компании финансовой информации. Поэтому уставом АО к компетенции Совета директоров целесообразно отнести утверждение процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью компании.

Риски, с которыми сталкивается компания при осуществлении своей деятельности, в конечном итоге вынуждены принимать на себя акционеры. Поэтому важной функцией Совета, отвечающего за обеспечение прав акционеров, является контроль за созданием системы управления рисками, которая позволила бы оценить риски, с которыми сталкивается общество в процессе осуществления своей деятельности, и минимизировать негативные последствия таких рисков.

Эффективный внутренний контроль позволяет регулярно выявлять и оценивать существенные риски, которые могут оказать отрицательное влияние на достижение целей компании. Данная оценка должна охватывать все риски, принимаемые на себя компанией, – кредитный риск, страховой риск, риск введения валютных ограничений, рыночный риск, процентный риск, риск ликвидности, правовой риск, риски, связанные с проведением операций с векселями и другими аналогичными платежными инструментами.

При этом общества, занимающиеся банковской, инвестиционной или страховой деятельностью, должны следовать требованиям по управлению рисками, установленным органами, регулирующими данные сферы деятельности.

При утверждении процедур по управлению рисками Совета необходимо стремиться к достижению оптимального баланса между риском и доходностью для компании в целом при соблюдении норм законодательства и положений устава, а также к выработке адекватных стимулов для деятельности исполнительных органов общества, его структурных подразделений и отдельных работников.

### 3. Контроль за деятельностью исполнительного органа

Законодательство устанавливает подотчетность исполнительных органов акционерам и Совету директоров. Однако акционеры могут получить отчет о деятельности исполнительных органов общества, как правило, только на годовом общем собрании, а этого недостаточно для эффективного контроля за их деятельностью. Поэтому основную роль в обеспечении контроля за деятельностью исполнительных органов призван играть именно Совет.

Эффективность деятельности исполнительных органов компании в значительной степени зависит от квалификации высших должностных лиц. Поэтому в обществе необходимо создавать условия для привлечения к управлению обществом высококвалифицированных специалистов. Одним из таких условий является установление в уставе общества дополнительных, не предусмотренных законодательством требований к кандидатам на должности единоличного исполнительного органа, членов коллегиального исполнительного органа и руководителей основных структурных подразделений, а также к их вознаграждению.

Во все большем числе стран надлежащей практикой для Советов директоров является разработка и обнародование политики вознаграждения в отношении основных руководителей. В таких документах компании, излагающих ее политику в конкретном вопросе, определяется связь между вознаграждением и результатами деятельности, а также предлагаются стандарты оценки с преобладанием долгосрочных интересов компании над краткосрочными. В таких программных заявлениях обычно указываются обязательные для руководителей условия участия в капитале и совершения операций с акциями компании, а также обязательные процедуры предоставления и переоценки опционов на акции. В некоторых странах также определяется величина компенсации при расторжении контракта с руководителем.

### 4. Обеспечение баланса интересов заинтересованных сторон и защита прав акционеров

Защита прав акционеров компании является главной функцией Совета директоров. Реализация этой функции подразумевает исполнение всех остальных функций Совета, таких, как организация управления обществом, в том числе и стратегического, формирование системы управления рисками, контроль деятельности менеджеров по заключению и исполнению крупных сделок и другие функции, которыми наделяется обычно Совет директоров. Решение задачи защиты интересов акционеров подразумевает исполнение и других задач, в том числе и таких, как стратегическое управление, контроль деятельности общества,

формирование системы управления рисками и др. Действительно, любые задачи Совета, которые могут быть определены для него, выполняются для защиты интересов акционеров.

При этом Совету необходимо помнить о наличии в сфере деятельности компании иных заинтересованных сторон – это работники компании, деловые партнеры, потребители, местное сообщество, государство и т. д.

Анализ практики лидирующих компаний показывает, что в современных условиях учет интересов сторон, заинтересованных в деятельности и результатах компании, оказывает решающее влияние на успех бизнеса. Если Совет не будет уделять этому внимания, борьба за свои интересы различных групп сведет на нет все попытки реально вовлечь акционеров, сотрудников и партнеров в создание, укрепление и развитие устойчивых конкурентных преимуществ компании, и повышение ее эффективности. Переход от «борьбы за...» к «договору о...» может дать мощный импульс к тому, чтобы все заинтересованные стороны в необходимой степени вносили свой вклад в реализацию стратегии и были в состоянии постоянной вовлеченности. Учет интересов любой заинтересованной стороны создает реальную основу и для ответственности этой стороны перед бизнесом.

Кроме того, Совету директоров рекомендуется принимать все необходимые меры для предотвращения и урегулирования корпоративных конфликтов, возникающих между акционерами и органами и должностными лицами общества.

**Таблица 3. Основные функции Совета директоров**

<b>Внешнее проявление</b>	Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью, управление рисками	Определение стратегии развития
<b>Внутренние вопросы</b>	Контроль за деятельностью исполнительного органа	Обеспечение баланса интересов заинтересованных сторон и защита прав акционеров
	<b>Фокусировка на прошлом и настоящем</b>	<b>Фокусировка на будущем</b>

## 2.4. Состав Совета директоров

### 2.4.1. Численность Совета

«Количественный состав Совета директоров должен быть таким, чтобы Совет директоров мог проводить конструктивную дискуссию, принимать быстрые и взвешенные решения, организовать эффективную деятельность комитетов Совета директоров».

*Национальные стандарты корпоративного управления Республики Таджикистан*

При формировании Совета директоров, в первую очередь, встает вопрос определения численности членов Совета директоров.

Закон предоставляет компаниям определенное «пространство для маневра» в выборе численного состава Совета директоров АО. Совет – не статичный орган, а динамично изменяющаяся, в соответствии со стоящими задачами, структура. Следовательно численность и состав Совета могут меняться в процессе жизненного цикла компании. На различных этапах жизненного цикла, Совет выполняет различные роли – от максимально вовлеченной в процесс управления до Совета, осуществляющего лишь наблюдение за деятельностью менеджмента. Это, естественно, накладывает отпечаток на состав Совета директоров. В общем случае, состав и численность Совета директоров определяют следующие факторы:

- требования законодательства;
- структура акционерного капитала и активность отдельных акционеров и/или групп акционеров;
- стадия жизненного цикла компании;
- внешние и внутренние факторы, воздействующие на компанию;
- определенная для данного Совета директоров роль;
- состав, численность, характеристики менеджмента, исполнительных органов, в том числе и такие характеристики, как активность менеджмента, готовность менеджеров услышать рекомендации Совета, их амбиции и возможность Совета активно влиять на деятельность менеджмента;
- цели, стоящие перед компанией;
- структура и численность Советов директоров у конкурентов, партнеров.

Если попробовать скомпилировать все профессиональные мнения в сфере корпоративного управления относительно численности Совета, то общая рекомендация о численном составе Совета может выглядеть следующим образом: в небольших компаниях (до 50 сотрудников) в состав Совета должны входить 3 члена, в средних (от 50 до 500 сотрудников) – 5, в больших (от 500 сотрудников) – 7.

В большинстве случаев Советы с более чем 8 членами являются трудноуправляемыми и неэффективными структурами. В отношении подобных Советов часто можно услышать цитату из книги американского ученого Питера Сенге «Пятая дисциплина», в которой он задал риторический вопрос: «Почему Совет, состоящий из членов, чей индивидуальный уровень Ай-Кью превышает 120 пунктов, имеет коллективный Ай-Кью, не превышающий 60?»

### 2.4.2. Персональный состав Совета

Очевидно, что для надлежащего исполнения своей роли, Совет директоров должен иметь соответствующие этой роли человеческие ресурсы, которые отвечают требованиям, накладываемым особенностями деятельности Совета. Таким образом, возникает вопрос: кто должен входить в Совет директоров? Прежде всего, имеются в виду профессиональные характеристики членов Совета. Однако большое значение имеют также личностные характеристики членов Совета.

Прежде всего, персональный состав Совета директоров должен отвечать текущим потребностям компании. Эта очевидная рекомендация не всегда выполняется на практике. Если провести даже поверхностный анализ состава Советов компаний в Средней Азии, то можно сделать вывод, что сегодня основным критерием отбора членов Совета является лояльность членов Совета по отношению к той группе акционеров, которая выдвигает этого члена, но не профессиональные характеристики кандидатов. Одной из причин этого является отсутствие профессиональных корпоративных директоров, специалистов, которые могут эффективно исполнять функции членов Советов директоров.

Персональный состав Совета, при наличии у его членов специальных знаний и навыков работы, может положительно влиять на деятельность компании, в том числе и в аспекте установления деловых контактов. Состав Совета может и должен отвечать тем потребностям, которые имеются, возникают или могут возникнуть на различных этапах развития компании. Очевидно, что доверие является исходным фактором в поисках акционерами кандидата в состав Совета и это вполне естественно. Однако не менее очевидно и то, что член Совета директоров, единственным достоинством которого является доверие ему со стороны избравшего его акционера (или акционеров), будет иметь, мягко говоря, очень ограниченную ценность для компании с точки зрения вклада в ее успешное развитие. Более правильным будет организовать поиск кандидатов в состав Совета, исходя из той роли и функций, которые отводят Совету акционеры и менеджеры, утвержденной стратегии и стадии развития компании. Можно выделить следующие основные требования, которым должен отвечать член Совета директоров:

- квалификационные характеристики кандидата в члены Совета директоров, их соответствие потребностям компании;
- личностные качества, необходимые для эффективной работы в Совете директоров данной компании;
- наличие времени, достаточного для выполнения обязанностей члена Совета директоров.

Невозможно разработать стандартный, применимый ко всем компаниям набор требований, которым должны удовлетворять члены Совета (как исполнительные, так и неисполнительные). Эти критерии должны быть тесно взаимосвязаны с основными целями и стратегией компании, учитывать текущие и перспективные потребности и особенности ее деятельности. Масштабы и сферы деятельности компании в значительной степени определяют общую численность Совета и желательное число его членов, которые обладают теми или иными специфическими профессиональными характеристиками. Кроме общих требований к членам Совета директоров могут быть сформированы и специальные требования, которые определяют характеристики его членов применительно к данной компании.

Следующим аспектом формирования эффективного Совета директоров является подбор его членов в соответствии с необходимыми командными ролями. Для эффективной работы по управлению компанией необходимо, чтобы в Совете присутствовали специалисты различной квалификации, различной специализации. Так, в Совете, как правило, необходимы специалисты по финансовым вопросам, по производству, по стратегическому управлению, другим важным вопросам деятельности компании. Необходимо добиваться, чтобы состав Совета «перекрывал» все вопросы деятельности компании. Такой Совет может эффективно принимать решения по различным вопросам деятельности компании – в его составе будут необходимые специалисты для принятия любого решения.

Другим немаловажным аспектом при подборе членов Совета директоров является наличие или отсутствие в нем независимой составляющей.

### 2.4.3. Независимые директора

В последнее время немало говорится о независимости Советов директоров, а также независимости его членов. Существует множество мнений по данному вопросу. Специалисты по корпоративному управлению утверждают, что в Совете обязательно должны присутствовать независимые директора, причем, их должно быть большинство. Их оппоненты высказывают резонные сомнения о возможности привлечения в Совет лиц, действительно независимых, о возможности не-

зависимого суждения, как такового. Кроме того, существует вполне оправданное опасение привлечения в компанию сторонних специалистов, вынесения информации из компании.

В Законе РТ об АО термин «независимые директора» используется в связи с необходимостью определения рыночной стоимости имущества АО и одобрения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность. Согласно п. 3 ст. 85 Закона РТ об АО независимым директором признается член Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, не являющийся и не являвшийся в течение 1-го года, предшествовавшего принятию решения:

- а)** лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа акционерного общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;
- б)** лицом, супруг, родители, дети, братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления акционерного общества, управляющей организации акционерного общества либо являющимися управляющим акционерного общества;
- в)** аффилированным лицом акционерного общества, за исключением члена Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества.

Национальные стандарты корпоративного управления РТ содержат более развернутые критерии определения независимости членов Совета.

В соответствии с п. 3.6. Стандартов в целях усиления степени защиты интересов акционеров, а также для формирования независимого суждения по рассматриваемым вопросам, в состав Совета директоров рекомендуется включить независимых директоров.

К основным критериям признания членов Совета директоров независимыми директорами относятся:

- в течение 3-х лет не являлись и на момент избрания не являются штатными работниками Общества или ее управляющей организации;
- не являются аффилированными лицами акционеров и должностных лиц Общества или ее управляющей организации;
- не являются сторонами по обязательствам Общества, в соответствии с которыми они могут приобрести имущество, стоимость которого составляет 10 и более процентов их совокупного годового дохода;

- не являются владельцами более чем 5 процентов акций Общества;
- не являются работниками или аффилированными лицами конкурирующего Общества;
- не являются членами Совета директоров Общества более 5-ти лет;
- не являются представителями государства.

Стандарты рекомендуют включать в состав Совета директоров не менее 1/3 независимых директоров (п. 3.7. Стандартов).

В законах и кодексах корпоративного управления многих стран используются весьма разнообразные критерии независимости. Многочисленные определения, в которых подробно описываются характеристики директоров, могут лишь запутать картину. В действительности, понятие и определение независимости не обязательно должно быть сложным или запутанным. Совет институциональных инвесторов (Council of Institutional Investors, или CII), объединяющий ряд самых крупных в мире институциональных инвесторов, дал очень простое определение независимого директора, а именно: «независимый директор — это лицо, которое связано с корпорацией исключительно в силу своего членства в Совете». Это действительно описывает суть дела. Для тех, кому интересно узнать, как такое простое определение следует применять на практике, CII приводит перечень обстоятельств, которые могут нанести ущерб независимости членов Совета директоров<sup>16</sup>.

Наилучшие практики корпоративного управления (кодекс Кэдбери, доклад Дея, Принципы корпоративного управления ОЭСР и др.) также определяют необходимость принятия решений независимыми директорами в процессе оценки деятельности менеджмента компании и Совета, при определении вознаграждения менеджменту и др. Кроме того, рекомендуется участие независимых членов в комитетах Советов, в особенности в таких комитетах, как комитет по аудиту и комитет по вознаграждениям. Рекомендуется также отдавать на решение независимым директорам этические вопросы деятельности компании.

Участие независимых директоров в Совете обеспечивает объективность и защиту прав акционеров. В общем случае, это обеспечивается следующими условиями:

- независимые директора должны иметь соответствующую квалификацию, которая обеспечивает возможность правильно понимать процессы, происходящие в организации, оценивать события;

<sup>16</sup> Более подробную информацию о CII и о принятом им определении независимости директоров (на английском языке) можно найти на сайте: [http://www.cii.org/independent\\_director.asp](http://www.cii.org/independent_director.asp).

- независимые директора должны иметь возможность «провести» нужные решения в Совете, преодолеть сопротивление менеджеров. В общем случае, это обеспечивается большинством независимых директоров или может быть обеспечено соответствующими процедурами, например, выделением круга вопросов, по которым решение принимается независимыми директорами, а мнение внутренних директоров учитывается, но не является решающим. Такие процедуры определяются соответствующими внутренними документами (устав, Положение о Совете директоров).

На основании вышесказанного вопросы компетенции независимых директоров могут быть обозначены как:

- определение рыночной стоимости имущества;
- принятие решений о заключении сделок с заинтересованностью;
- участие в комитете по аудиту и других контрольных комитетах;
- контроль и оценка деятельности менеджеров.

Для повышения влияния независимых директоров на решения Совета директоров, в особенности, если они не составляют большинства в Совете, целесообразно предусмотреть принятие решений по отдельным вопросам Совета директоров либо единогласным решением, либо квалифицированным большинством, которое предусматривает обязательное участие независимых директоров в принятии решений. К таким решениям можно отнести:

- образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, установление размеров выплачиваемых ему вознаграждений и компенсаций;
- выбор председателя Совета;
- принятие решения об участии компании в других организациях;
- заключение крупных сделок, связанных с приобретением и отчуждением обществом имущества;
- иные вопросы, в соответствии с уставом общества.

По вопросам исключительной компетенции независимых директоров решения принимают только независимые директора, «инсайдеры» могут высказать свое мнение, их голос по данным вопросам является совещательным. При большинстве независимых членов Совета практически не возникает вопрос участия независимых директоров в заседании – если никого из независимых директоров

не будет, то не будет кворума. Если же независимых директоров меньше, чем внутренних, то целесообразно предусмотреть процедуры, которые обеспечивали бы обязательное участие независимых директоров при решении любых вопросов, которые могут в той или иной мере отразиться на интересах акционеров. Эти процедуры закрепляются во внутренних документах общества – Положении о Совете директоров, Регламенте работы Совета директоров и других документах, определяющих деятельность Совета и порядок принятия им решений.

Существуют определенные условия, которые могут обеспечить действительную независимость членов Совета директоров от менеджмента компании. Основными характеристиками независимости членов Совета директоров являются:

- наличие специальной подготовки, соответствие профессиональному стандарту для членов Совета;
- наличие членства в профессиональной организации независимых директоров: наличие заинтересованности членов Совета быть членами данной организации;
- наличие у профессиональной организации независимых директоров, в которой состоит данный член Совета, развитого механизма и практики контроля соблюдения профессиональных стандартов, правил и принципов деятельности членов Совета, а в случае нарушения стандартов, принципов и правил деятельности – практики исключения из профессиональной организации или временного приостановления членства в профессиональной организации;
- наличие возможностей и механизмов отстаивания позиции независимых директоров;
- создание и формирование необходимых механизмов контроля соблюдения кодекса профессиональной этики.

В качестве основного фактора независимости необходимо назвать квалификацию членов Совета директоров. Именно квалификация позволяет члену Совета, с одной стороны, надлежащим образом обосновывать свою позицию, а, с другой стороны, чувствовать себя в достаточной степени свободным, имеющим возможность в любой момент поменять компанию в которой он работает.

В деле обеспечения независимости членов Советов сложно переоценить роль профессионального сообщества. Это один из основных элементов системы, обеспечивающей независимость суждений Совета директоров, поскольку только лишь независимая саморегулируемая организация способна эффективно контролировать соблюдение таких тонких механизмов регулирования деятельно-

сти членов Совета, как установленные этим же сообществом этические нормы и принципы деятельности.

Различные профессиональные объединения, в том числе и объединения корпоративных директоров, получили значительное распространение во всем мире. В США существует Национальная ассоциация корпоративных директоров, в Великобритании действует Институт директоров, подобные организации имеются и в других развитых и развивающихся странах<sup>17</sup>.

На территории СНГ наибольшего видимого прогресса в формировании института независимых директоров достигла Россия. Однако видимость прогресса зачастую бывает обманчивой. Как свидетельствуют последние исследования, характерные черты постсоветского корпоративного управления оказали свое влияние и на формирование института независимых директоров в России. Хотелось бы привести цитату из доклада «Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели», подготовленного Ассоциацией менеджеров и КПМГ, которая хорошо иллюстрирует отношение к общепризнанным институтам корпоративного управления на постсоветском пространстве:

«В состав СД все большего количества российских компаний стали входить независимые директора. Однако сразу необходимо обозначить разницу в причинах востребованности независимых директоров на российском рынке и за рубежом, откуда пришла эта практика. В США независимый директор – это ключевой инструмент защиты интересов миноритарных акционеров и компании в целом, а также «источник» объективного мнения по стратегическим вопросам развития фирмы, осуществления независимого мониторинга менеджмента.

Закон об акционерных обществах в России не содержит требования об обязательном вхождении в состав СД независимых членов. В российской практике независимый директор чаще выступает инструментом повышения доверия к компании, а также квалифицированным консультантом для топ-менеджмента, в том числе при подготовке компании к IPO. Таким образом, роль независимого директора на сегодняшний момент еще недостаточно признана в российской практике.

<sup>17</sup> Ссылки на некоторые профессиональные сообщества директоров:  
США – National Association of Corporate Directors (NACD), [www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org)  
Великобритания – Institute of Directors (IoD), [www.iod.com](http://www.iod.com)  
Россия – Ассоциация независимых директоров (АНД), [www.nand.ru](http://www.nand.ru)  
Казахстан – Казахстанская ассоциация независимых директоров, <http://kida.kz>  
Австралия – Australian Institute of Company Directors (AICD) – [www.companydirectors.com.au](http://www.companydirectors.com.au)

Но, тем не менее, развитие данного института, особенно в компаниях с государственным участием, безусловно, можно считать положительным явлением»<sup>18</sup>.

**НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА.** IFC, для которой внедрение наилучших стандартов корпоративного управления является весомым фактором для принятия решений об инвестировании в ту или иную компанию, разработала собственные критерии независимости директоров.

IFC рекомендует, чтобы в каждом случае, когда член Совета признается независимым, Совет подтверждал соответствие такого директора требованиям, установленным законом и самой компанией. Ниже приводится возможный текст определения независимости. В каждом конкретном случае компания может адаптировать такое определение, исходя из характера отношений, которые могли бы повлиять на независимость суждений члена Совета с учетом существующих обстоятельств.

Независимый директор – это член совета директоров акционерного общества, который:

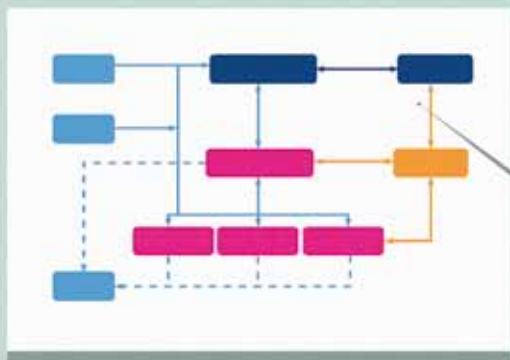
- не является и в течение последних пяти лет не являлся работником общества или его аффилированных лиц;
- не является и в течение последних пяти лет не являлся консультантом общества или его аффилированных лиц, равно как и аффилированным лицом какого-либо общества, которое выступает в качестве такого консультанта;
- не является и в течение последних пяти лет не являлся аффилированным лицом крупного клиента или поставщика общества или его аффилированных лиц (т. е. организации, которая в течение одного финансового года производит платежи обществу или получает платежи от общества за имущество или услуги в размере, превышающем 2 % совокупного валового дохода такой организации);
- не является и в течение последних пяти лет не являлся стороной по договору об оказании услуг, заключенному с обществом, его аффилированными лицами или менеджерами высшего звена;

<sup>18</sup> Экспертно-аналитический доклад «Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели», М.: Ассоциация менеджеров, КПМГ в России и СНГ, 2011. с. 50. Доступно на сайте: <http://www.kpmg.com/ua/ru/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-governance.aspx>

- не является аффилированным лицом некоммерческой организации, получающей значительное по размеру финансирование от общества или его аффилированных лиц;
- не получал или не получает дополнительного вознаграждения от общества помимо вознаграждения за работу в Совете директоров, не участвует в программах наделения опционами, выплаты премий или пенсионных программах, предусмотренных обществом;
- получает вознаграждение, которое не составляет существенной доли его годового дохода;
- не является должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом Совета директоров;
- не является близким родственником лица, являющегося или являвшегося в течение последних пяти лет должностным лицом общества или его аффилированных лиц;
- не является и в течение последних пяти лет не являлся аффилированным лицом или работником нынешнего или бывшего аудитора общества или его аффилированных лиц;
- не является лицом, контролирующим общество (или членом группы физических и (или) юридических лиц, которые могут вместе осуществлять фактический контроль над обществом), а также не является братом, сестрой, одним из родителей, дедом, бабушкой,
- ребенком, теткой, дядей, племянником, племянницей, супругой (супругом), вдовой (вдовцом), родственником по линии жены или мужа, наследником, правопреемником любого из перечисленных лиц (или любого фонда доверительного управления имуществом или аналогичного механизма, единственным бенефициаром которого является любое (любые) из перечисленных выше лиц), равно как и душеприказчиком, управляющим наследственной массой или личным представителем любого из вышеперечисленных лиц (в случае их смерти или недееспособности);
- является членом Совета директоров данного общества не более чем десять лет

## Контрольные вопросы к разделу 2

- Какова роль Совета директоров в Вашей компании?
- Какие функции являются наиболее приоритетными для Совета директоров Вашей компании?
- Осуществляет ли Совет директоров Вашей компании руководство текущими делами? Если да, то в чем это проявляется?
- Содержит ли Устав Вашего АО дополнительные полномочия Совета директоров, не предусмотренные Законом РТ об АО?
- Можно ли назвать Совет директоров Вашей компании командой профессионалов?
- Соответствует ли численный и персональный состав Совета директоров целям и задачам, которые перед ним стоят?
- Можно ли кого-либо из членов Совета директоров отнести к категории независимых директоров?
- Считаете ли Вы, что независимые директора нужны Вашей компании на данном этапе ее развития?



# РАЗДЕЛ 3

## ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

## 3.1. Подготовка и проведение заседаний Совета директоров

Работа Совета директоров, как коллективного органа управления, осуществляется во время заседаний. Именно на заседаниях принимаются решения Совета директоров, определяющие деятельность компании. Это создает особые условия деятельности в таком органе управления. Поэтому, от того, как подготовлены и проводятся заседания Совета директоров в значительной степени зависит общая эффективность работы Совета и компании в целом.

Совет директоров должен следовать требованиям закона, с тем чтобы принимаемые им решения имели силу и не могли быть отменены судом по искам о признании их недействительными. Требования закона относительно заседаний Совета достаточно лаконичны и изложены в ст. 68 Закона РТ об АО:

**1.** Заседание Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества созывается председателем Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества по его собственной инициативе, по требованию члена Совета директоров (Наблюдательного совета), ревизионной комиссии (ревизора) акционерного общества или аудитора акционерного общества, исполнительного органа акционерного общества, а также иных лиц, определенных уставом. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества определяется уставом акционерного общества или внутренним документом акционерного общества. Уставом или внутренним документом акционерного общества может быть предусмотрена возможность учета при определении наличия кворума и результатов голосования письменного мнения члена Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, отсутствующего на заседании Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, по вопросам повестки дня, а также возможность принятия решений Советом директоров (Наблюдательным советом) акционерного общества заочным голосованием.

**2.** Кворум для проведения заседания Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества определяется уставом акционерного общества, но не должен быть менее половины от числа избранных членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества. В случае, когда количество членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества становится менее количества, составляющего указанный кворум, Совет директоров (Наблюдательный совет) акционерного общества обязан принять решение о

проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества.

**3.** Решения на заседании Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества принимаются большинством голосов членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, принимающих участие в заседании, если настоящим Законом, уставом акционерного общества или его внутренним документом, определяющим порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров (Наблюдательного совета), не предусмотрено иное. При решении вопросов на заседании Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества каждый член Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества обладает одним голосом

Передача права голоса членом Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества иному лицу, в том числе другому члену Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, не допускается.

При принятии Советом директоров (Наблюдательным советом) акционерного общества решений в случае равенства голосов членов Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, право решающего голоса принадлежит председателю Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества.

**4.** На заседании Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества ведется протокол. Протокол заседания Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества составляется не позднее 3-х дней после его проведения.

В протоколе заседания указываются:

- а) место и время его проведения;
- б) лица, присутствующие на заседании;
- в) повестка дня заседания;
- г) вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- д) принятые решения.

Протокол заседания Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества подписывается председательствующим на заседании и секретарем.

Основой для подготовки заседания Совета директоров должен быть план работы Совета. План может формироваться на год, но целесообразно формировать

план деятельности на более длительный срок, а также, при формировании плана, учитывать план и результаты прежнего состава Совета директоров, чтобы обеспечить преемственность деятельности Совета директоров в компании. План должен включать график проведения заседаний и список вопросов, подлежащих обсуждению, и утверждается, обычно, в начале деятельности нового состава Совета. План работы должен предусматривать количество заседаний, достаточное для обсуждения основных проблем, стоящих перед компанией, а также учитывать целесообразность обсуждения тех или иных вопросов в определенный промежуток времени. Следует отметить, что хорошо продуманный и сбалансированный план работы Совета директоров может стать действенным инструментом влияния на деятельность компании.

Рекомендуется проводить заседания Совета директоров не реже одного раза в шесть недель. Новый состав Совета должен изучить план работы, утвержденный прежним составом и, совместно с председателем Совета, внести в него необходимые изменения, в частности, в график проведения заседаний и их повестку дня. Решению этого вопроса целесообразно посвятить первое заседание вновь избранного состава Совета директоров<sup>19</sup>.

В соответствии с действующим законодательством, заседания Совета директоров могут проводиться как в очной, так и заочной форме, но для этого необходимо, чтобы в уставе компании была определена возможность принятия решений Совета директоров заочным голосованием, а также целесообразно во внутренних документах компании, регламентирующих работу Совета директоров, определить процедуру проведения заочного голосования. Кроме того, при разработке устава компании целесообразно определиться с вопросом о возможности учета при определении наличия кворума и результатов голосования письменного мнения члена Совета директоров, отсутствующего на заседании Совета.

Очная форма проведения заседания, конечно же, является предпочтительной, так как она предоставляет членам Совета возможность более полного обсуждения вопросов повестки дня и обмена мнениями по вопросам, вынесенным на обсуждение. Кроме того, при проведении очного заседания Совета директоров, появляется возможность личного общения и, соответственно, возможность убеждения членов Совета директоров в целесообразности того или иного решения, использования инструментов продвижения решений Совета. Наилучшие практики корпоративного управления рекомендуют, чтобы наиболее важные решения Совета принимались исключительно на очном заседании. Для этого в

<sup>19</sup> Подробнее о составлении плана работы Совета директоров см. приложение 3: Методические рекомендации относительно составления плана работы Совета директоров акционерного общества.

соответствующем внутреннем положении необходимо закрепить список вопросов, принимаемых на очном заседании Совета.

Однако в реальности, не всегда возможно проводить только очные заседания, т. к. – члены Совета, как правило, не имеют достаточной возможности часто участвовать в очных заседаниях. Поэтому, в практической деятельности, вопросы, не требующие обсуждений, а только лишь фиксации мнений членов Совета, как правило, решаются путем проведения заочного голосования. Для эффективного проведения заочных заседаний Совета директоров необходимо определить порядок и сроки направления каждому члену Совета бюллетеня для голосования и получения заполненного бюллетеня. При определении указанных сроков следует исходить из того, что они должны быть реальными и достаточными для получения бюллетеней и принятия решений по содержащимся в них вопросам.

Подготовка заседания Совета начинается с направления его членам уведомления о проведении заседания в установленный день, и пакета информационных материалов по вопросам повестки дня, позволяющих им подготовиться к обсуждению этих вопросов. Извещение и материалы к заседанию Совета директоров – информационный пакет – должны быть направлены в срок, предоставляющий членам Совета достаточное время для подготовки к заседанию. Как показывает практика, достаточным сроком является получение членами Совета извещения и материалов не менее чем за 7-14 дней до дня проведения заседания. В случае, если на заседании будут рассматриваться сложные вопросы (реорганизация, бизнес-план, стратегия, крупные сделки, новый устав и т. п.), целесообразно, чтобы информация по этим вопросам направлялась членам совета не менее чем за месяц до даты соответствующего заседания. Кроме того, целесообразно использовать дополнительные возможности для повышения информированности членов Совета директоров – организация предварительных заседаний круглых столов для членов Совета и/или их помощников, разъяснение членам Совета директоров отдельных аспектов проекта решения Совета директоров, а также иные приемы и технологии повышения эффективности заседаний Совета директоров. Процедура направления извещения и материалов должна предусматривать получение ответственным за это лицом (корпоративный секретарь, сотрудник аппарата Совета) подтверждения о получении членом Совета извещения и информационного пакета. Целесообразно, чтобы по каждому вопросу повестки дня заседания указывались ответственные за подготовку данного вопроса должностные лица компании или члены Совета и их телефоны.

Заседание Совета должно проводиться в соответствии с заранее объявленной повесткой дня. Для повышения эффективности групповой работы, председатель Со-

вета, открывая заседание, должен напомнить членам регламент проведения заседания – какое время отводится для обсуждения каждого из пунктов повестки дня и на все заседание в целом, каков порядок обсуждения вопросов повестки дня, в том числе и какое время отводится на выступления членов Совета при обсуждении вопросов повестки дня. Целесообразно всегда начинать заседание с рассмотрения наиболее важных вопросов, в частности, о ходе реализации стратегических планов и программ развития компании, учитывая, что в начале заседания концентрация внимания членов Совета на обсуждаемых вопросах обычно максимальная, а в дальнейшем существенно снижается. Например, будет полезно, если каждое заседание Совета будет открываться докладом генерального директора (продолжительностью 20-25 минут), в котором он напомнит членам Совета основные моменты действующей в компании стратегии и доложит, о тех изменениях во внешнем окружении, которые могут повлиять на стратегию, а также об основных проблемах, связанных с реализацией стратегии компании. Далее следует обсуждение проблем, которые были поставлены в выступлении генерального директора. По ходу обсуждения члены Совета могут ставить проблемы, которые они считают важными с точки зрения реализации стратегии компании. Возможен вариант, когда для представления одной из таких наиболее важных проблем, связанных со стратегией компании, приглашается член исполнительного органа, отвечающий за соответствующее направление. Его выступление не должно превышать 15-20 минут.

Большинство зарубежных компаний ежегодно проводят специальное заседание Совета для обсуждения вопросов стратегического управления компаний. Остальные пункты повестки дня следуют после завершения обсуждения проблем, связанных со стратегией компании, и принятия согласованного решения. Целесообразно предусмотреть и организовать перерывы в работе Совета, которые позволяют повысить эффективность работы членов Совета, повысить их внимание к обсуждаемым вопросам. Как показывает опыт, эффективность заседаний Советов можно значительно повысить за счет использования современных технологий презентации, облегчающих восприятие информации аудиторией. Поэтому целесообразно проведение обучения членов Совета и менеджеров основам такой технологии.

Формирование единых корпоративных стилей оформления и подачи информации, использование их на заседаниях Совета директоров являются дополнительными возможностями по формированию и развитию корпоративной культуры и, также способствует повышению эффективности заседаний Совета. Обсуждение вопросов повестки дня должно строиться в соответствии с информационным пакетом, заранее направленному каждому члену Совета. Анализ существующей практики подготовки проектов решений Совета указывает на то, что очень часто в день заседания

члены Совета получают новый проект решения, сильно отличающийся от того, который был им разослан в комплекте информации для подготовки к заседанию, что серьезно затрудняет обсуждение и принятие обоснованного решения.

Протоколы заседаний должны быть информационно насыщенными и отражать суть обсуждений. В конце каждого заседания председатель Совета или секретарь Совета должен объявить дату, время и место проведения следующего заседания и проинформировать членов Совета о том, когда им будет направлен протокол заседания. Практическая значимость соблюдения процедурных норм подготовки к заседаниям заключается в следующем:

- повышается эффективность деятельности Совета директоров;
- снижается уровень рисков при принятии решений,
- снижается вероятность возбуждения исков против членов Совета с обвинениями их в ненадлежащем исполнении своих обязанностей;
- лучшим образом обеспечивается соблюдение интересов акционеров.

В некоторых зарубежных компаниях существует практика, в соответствии с которой каждому заседанию Совета директоров предшествует ужин с участием членов Совета и, возможно, членов исполнительного органа. Такие ужины не имеют какой-то фиксированной повестки для обсуждения и их проведение должно способствовать укреплению неформального общения и взаимопонимания между членами Совета, а также между членами Совета и менеджерами компании. Кроме того, такой ужин позволяет лучшим образом «настроить» членов Совета директоров на эффективную работу, обменяться в неформальной обстановке мнениями как по вопросам повестки дня, так и по иным вопросам деятельности компании.

## 3.2. Председатель Совета директоров и его роль в организации деятельности Совета директоров

Председатель Совета директоров избирается тайным голосованием членами Совета из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета, если иное не предусмотрено уставом акционерного общества. Совет вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов, если иное не предусмотрено уставом акционерного общества. Председатель Совета организует его работу, созывает заседания Совета и председатель-

ствует на них, председательствует на общем собрании акционеров, если иное не предусмотрено уставом общества. В случае отсутствия председателя Совета его функции осуществляет один из членов Совета по решению Совета<sup>20</sup>.

Способность председателя Совета надлежащим образом исполнять свои обязанности зависит не только от наличия у него соответствующих полномочий, но и от его личных и профессиональных качеств. Председателем Совета должно быть лицо, имеющее безупречную репутацию профессионала, пользующееся безусловным доверием акционеров и членов Совета, в честности и приверженности интересам общества которого отсутствуют какие-либо сомнения.

Компании имеет смысл подготовить описание должностных обязанностей председателя Совета директоров, включив туда, в частности, следующие положения, согласно которым председатель Совета:

- осуществляет руководство деятельностью Совета и обеспечивает ее эффективность;
- устанавливает, осуществляет и анализирует процедуры, применяемые Советом в его работе;
- составляет график заседаний Совета и координирует его с членами Совета;
- составляет и представляет повестку дня заседаний, а также обеспечивает, чтобы все члены Совета своевременно получали необходимую информацию;
- взаимодействует с исполнительным органом;
- обеспечивает своевременное предоставление точной, полной и четкой информации другим членам Совета;
- обеспечивает эффективную взаимосвязь с акционерами общества;
- организует проведение регулярной оценки деятельности Совета, а также его комитетов и отдельных членов;
- содействует тому, чтобы неисполнительные директора эффективно вносили свой вклад в работу Совета, и обеспечивает конструктивные отношения между исполнительными и неисполнительными директорами;
- выполняет другие обязанности, которые определяются общим собранием акционеров и Советом директоров в целом, в зависимости от конкретных потребностей и обстоятельств.

#### **Председатель Совета директоров:**

- созывает заседания Совета и председательствует на них;
- организует на заседаниях Совета ведение протокола;

<sup>20</sup> См ст. 67 Закона РТ об АО.

- имеет право решающего голоса при принятии решений Советом в случае равенства голосов членов Совета директоров (если это предусмотрено уставом). Если говорить более конкретно, председатель участвует в работе Совета директоров путем:
- формирования повестки дня заседаний Совета;
- организации выработки наиболее эффективных решений по вопросам повестки дня;
- организации свободного обсуждения вопросов, а также обеспечения доброжелательной и конструктивной атмосферы проведения заседаний;
- содействия поиску согласованного решения членами Совета.

При этом председатель Совета директоров должен занимать твердую позицию и всегда действовать в интересах общества. В положении о Совете директоров рекомендуется предусмотреть следующие обязанности председателя Совета директоров:

- принимать все необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета информации, необходимой им для принятия решений по вопросам повестки дня;
- поощрять членов Совета к свободному выражению своих мнений по указанным и иным вопросам;
- открыто обсуждать такие мнения;
- брать на себя инициативу при формулировании проектов решений Совета директоров по рассматриваемым вопросам.

### 3.3. Комитеты Совета директоров

Закон РТ об АО предусматривает возможность создания Советом директоров комитетов «для решения конкретных вопросов»<sup>21</sup>, не регламентируя при этом вопросы создания и функционирования комитетов. Результатом этого является то, что некоторые члены Советов директоров практически не задумываются об использовании в деятельности Совета такого инструмента управления компанией.

По мере усложнения условий предпринимательской деятельности требования к Совету директоров становятся все более строгими, а перечень обязанностей его членов продолжает расширяться. Комитеты Совета директоров все чаще воспринимаются как эффективные инструменты, с помощью которых Совет может справиться с возникающими проблемами. В частности, комитеты:

<sup>21</sup> Закон РТ об АО, ч. 1 ст. 65.

- позволяют Совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить Совету глубокий анализ таковых;
- обеспечивают накопление опыта Советом директоров и получение им специальных знаний по таким конкретным вопросам деятельности компании, как финансовая отчетность, управление рисками и внутренний контроль.

Важным обстоятельством является то, что комитеты составляют часть Совета директоров. Именно Совет создает их, определяет сферу их деятельности в положениях о комитетах, назначает директоров в состав комитетов и претворяет в жизнь рекомендации последних. Следует также подчеркнуть, что комитеты Совета директоров готовят рекомендации для Совета, но не принимают за него решений. В целях упорядочения деятельности комитетов, Совет директоров должен утвердить внутренний документ, предусматривающий порядок формирования и работы каждого комитета.

Комитеты являются одним из мощнейших инструментов воздействия Совета директоров на компанию, инструментом, позволяющим сконцентрировать внимание Совета и менеджмента компании на отдельных вопросах, инструментом, который позволяет обеспечить надлежащий контроль деятельности менеджмента по определенным, важным направлениям деятельности компании, расставить определенные акценты и продемонстрировать эти акценты менеджерам, что, в свою очередь, стимулирует менеджмент более ответственно действовать на этих направлениях.

Комитеты можно условно разделить на «стандартные», которые наиболее часто встречаются в практике деятельности компаний и иные комитеты, которые используются лишь в практике деятельности отдельных компаний. В соответствии с мировой практикой рекомендуется создание следующих комитетов.

### **Комитет по стратегическому планированию**

Основной задачей данного комитета является разработка приоритетных направлений деятельности общества. Данный комитет, кроме того, призван играть значительную роль в разработке дивидендной политики общества – внутреннего документа, утверждаемого Советом директоров.

### **Комитет по аудиту**

Основная задача комитета по аудиту заключается в обеспечении контроля Совета директоров над финансово-хозяйственной деятельностью общества и, прежде всего, исполнения финансово-хозяйственного плана общества. Одновременно

с этим значительна роль комитета по аудиту во взаимодействии с независимой аудиторской организацией. Комитет по аудиту оценивает кандидатов в аудиторы общества, а также предварительно анализирует заключение аудиторской организации перед представлением его на общем собрании акционеров.

### **Комитет по кадрам и вознаграждениям**

Комитет по кадрам и вознаграждениям определяет критерии подбора кандидатов в члены совета директоров, кандидатур топ-менеджеров, вырабатывает политику общества в области вознаграждения данных лиц. Он производит регулярную оценку деятельности членов Совета и топ-менеджеров. Возможно возложение на данный комитет также функции определения критериев подбора иных должностных лиц общества и критерии выплачиваемого им вознаграждения. Помимо этого, комитет по кадрам и вознаграждениям рассматривает и одобряет кадровую политику компании в целом.

При решении вопроса о количестве комитетов необходимо проявлять осмотрительность: многочисленными комитетами трудно управлять, а деятельность Совета может в этом случае приобрести фрагментарный характер. Рекомендуется создавать комитеты по мере необходимости, начиная с наиболее важных, а затем, по мере накопления опыта, переходить к созданию дополнительных комитетов. Возможно создание как постоянных, так и временных комитетов. С точки зрения акционеров, наиболее важным является комитет по аудиту.

Совет директоров является коллегиальным органом, следовательно, все его члены:

- имеют равные права и обязанности;
- несут солидарную ответственность;
- действуют вместе как единый орган в соответствии с определенными процедурами принятия решений.

Таким образом, несмотря на то, что определенные функции могут быть делегированы комитетам Совета, в конечном счете ответственность за принятые решения возлагается на Совет директоров в целом. Члены комитетов имеют не больше прав, чем любые иные члены Совета, но при этом у них есть дополнительные обязанности.

В состав комитетов Совета входят только члены Совета директоров. Другие лица, например менеджеры, могут быть приглашены принять участие в заседании или дать объяснения по тем или иным вопросам, но без права совещательного голоса, т. е. они не могут принимать участие в голосовании и принятии решения. В состав

комитетов должны входить члены Совета, обладающие большим опытом и знаниями в соответствующей сфере. Количественный состав комитетов должен быть определен таким образом, чтобы он позволял осуществлять необходимую работу. Поскольку участие в работе комитета требует от членов Совета обстоятельного рассмотрения каждого вопроса, обсуждаемого комитетом, следует ограничить участие членов Совета в работе нескольких комитетов. В случае необходимости к работе комитетов могут привлекаться эксперты, которые обладают профессиональными знаниями, необходимыми для работы в конкретном комитете.

В разделе «Приложения» можно ознакомиться со следующими документами, регламентирующими деятельность комитетов Совета:

- Методика формирования комитетов Совета директоров;
- Положение о комитете по аудиту;
- Положение о комитете по стратегическому развитию.

### 3.4. Роль корпоративного секретаря в организации деятельности Совета директоров

Практически в любом акционерном обществе есть человек, выполняющий функции должностного лица, которое, согласно наилучшим стандартам корпоративного управления, принято называть корпоративным секретарем или секретарем общества. Деятельность корпоративного секретаря имеет существенное значение для руководства акционерным обществом. Корпоративный секретарь помогает органам управления выполнять их обязанности.

Основную часть своего времени корпоративный секретарь обычно тратит на работу с Советом директоров. Среди полномочий корпоративного секретаря по работе с Советом можно выделить нижеследующие аспекты.

#### **Организация заседаний Совета**

Корпоративный секретарь решает все вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседаний Совета директоров. Хотя за проведение заседаний Совета директоров в конечном счете отвечает его председатель, на корпоративного секретаря возлагается решение всех организационных и административных вопросов, а именно:

- помощь председателю Совета директоров в подготовке повестки дня заседания Совета;
- подготовка презентаций по обсуждаемым процедурным и сущностным вопросам;
- подготовка типовых информационных отчетов для обсуждения на Совете директоров;
- извещение о заседаниях Совета директоров всех его членов.

Наилучшие практики КУ рекомендуют, чтобы корпоративный секретарь обеспечивал соблюдение установленной процедуры проведения заседаний Совета директоров и вел протоколы его заседаний.

### **Содействие членам Совета в получении информации**

Корпоративный секретарь играет ключевую роль в содействии членам Совета директоров в получении информации, которая необходима им для принятия обоснованных решений. Корпоративный секретарь обеспечивает доступ членов Совета к:

- протоколам заседаний коллегиального исполнительного органа;
- приказам единоличного исполнительного органа и решениям коллегиального исполнительного органа;
- документам, полученным от генерального директора и коллегиального исполнительного органа;
- протоколам заседаний ревизионной комиссии и заключениям, подготовленным ревизионной комиссией и аудитором;
- финансовым документам.

Секретарь организует встречи с вновь избранными членами Совета директоров, чтобы ознакомить их с:

- правилами деятельности Совета и иных органов общества;
- организационной структурой и должностными лицами общества;
- внутренними документами;
- решениями общего собрания акционеров и Совета.

Кроме того, корпоративный секретарь должен предоставить вновь избранным членам Совета директоров иную информацию, имеющую значение для надлежащего выполнения ими своих обязанностей.

### **Оказание юридической помощи членам Совета по вопросам корпоративного управления**

Корпоративный секретарь должен разъяснять членам Совета директоров законодательные и нормативные акты, относящиеся к корпоративному управлению,

в том числе правила биржевого листинга, кодексы корпоративного управления, а также соответствующие международные документы и тенденции. Данная работа охватывает и процедурные вопросы подготовки и проведения общего собрания акционеров, заседаний Совета директоров, раскрытия (предоставления) информации, регулируемые уставом общества, положениями и (или) иными внутренними документами общества. Однако корпоративный секретарь не должен давать юридических консультаций по вопросам, не входящим в круг его обязанностей. Обязанности корпоративного секретаря и обязанности штатного юрисконсульта общества (или внешнего консультанта по юридическим вопросам) должны быть четко разграничены.

Корпоративный секретарь должен сообщать председателю Совета директоров обо всех фактах, препятствующих соблюдению корпоративных процедур, в разумный срок с того момента, когда секретарю стало об этом известно. К таким фактам относятся:

- незаконные действия или бездействие должностных лиц и работников общества при исполнении их обязанностей и обязательств;
- нарушение порядка подготовки и проведения общих собраний, заседаний Совета директоров, раскрытия информации и т. п.

Акционерное общество может включить описание вышеизложенных полномочий корпоративного секретаря в Положения о Совете директоров, о корпоративном секретаре или о раскрытии информации.

Более подробную информацию о роли, функциях и статусе корпоративного секретаря можно получить, ознакомившись с Пособием «Корпоративный секретарь».

### 3.5. Вознаграждение членов Совета директоров

Анализ практики деятельности Советов директоров акционерных обществ Республики Таджикистан показывает, что в настоящее время, деятельность членов Совета либо вообще не оплачивается компаниями, либо существующие системы оплаты не способствуют повышению эффективности работы Совета для компании и не стимулируют эффективную работу директоров в Совете.

Однако это далеко не всегда означает, что члены Совета директоров не получают за свою деятельность в Советах никакой компенсации. Дело в том, что мно-

гие члены Совета, являясь представителями конкретных инвесторов в Совете директоров, по сути, получают вознаграждение за свою деятельность в Совете по месту основной работы. Тем более это касается членов Советов директоров, являющихся одновременно менеджерами той компании, в Совете директоров которой они работают. Таким образом, хотя они и не получают денежного вознаграждения в компании за свою деятельность в Совете, тем не менее, нельзя считать, что они не получают за свою деятельность никакой компенсации.

В общем случае, возможны следующие схемы организации оплаты деятельности членов Советов директоров:

- выплата фиксированного вознаграждения за определенное время или за проведенные заседания;
- выплата вознаграждения за деятельность в Совете, размер которого определяется по итогам деятельности компании.

Какую схему следует избрать, сказать однозначно нельзя. Это зависит от множества факторов и, в конечном итоге, определяется конкретно для каждой компании. Схема выплаты вознаграждения членам Совета директоров должна быть направлена на повышение эффективности работы члена Совета в Совете, на повышение отдачи от Совета директоров для компании.

Существуют различные варианты для увеличения заинтересованности членов Совета директоров в своей деятельности в Совете, даже при довольно скромном материальном вознаграждении. Речь идет, конечно же, о компенсационных пакетах и нематериальных стимулах. Здесь компании практикуют различные подходы – начиная от предоставления и оплаты эксплуатации оборудования, средств связи и др., до организации обучения членов Совета, оплаты его участия в различных конференциях, семинарах, научно-практических и мероприятиях, направленных на формирование имиджа человека, его продвижение в определенных кругах. Кроме того, имеется практика создания определенных условий деятельности членов Советов директоров, которые, по сути, позволяют этим членам заниматься своей деятельностью без ущерба для компании, которая создает эти условия (предоставление помещений, помощников, оборудования и т. п.).

**При формировании политики компании в отношении вознаграждений членов Советов директоров можно принять во внимание следующие рекомендации.**

Вознаграждение членов Совета директоров состоит из следующих элементов:

- 1)** фиксированное вознаграждение за исполнение обязанностей члена Совета директоров;
- 2)** дополнительные постоянные выплаты за исполнение следующих обязанностей:
  - руководство комитетом Совета директоров;
  - участие в работе комитета Совета директоров;
- 3)** дополнительные разовые выплаты за:
  - инициирование и/или организацию обсуждения вопросов в Совете директоров, которое принесло положительный эффект;
  - подготовку проектов решений Совета директоров;
  - внесение предложений по организации деятельности Совета директоров, комитетов Совета директоров, корпоративного секретаря и аппарата Совета директоров;
  - подготовку документов, регламентирующих работу Совета директоров, способствующих формированию условий эффективной деятельности Совета;
  - исполнение обязанностей председателя Совета директоров;
- 4)** дополнительные выплаты за выполнение действий по согласованию с председателем Совета директоров:
  - проведение консультаций с менеджерами и сотрудниками компании по вопросам деятельности Совета директоров и организации исполнения решений Совета;
  - организация и реализация мероприятий по продвижению политики Совета директоров в компании;
  - контакты с участниками корпоративных отношений для проведения политики компании;
  - содействие в организации работы комитетов Совета директоров;
  - содействие в разрешении корпоративных конфликтов;
  - организация и реализация мероприятий, направленных на повышение эффективности работы Совета директоров и менеджмента компании, компании в целом, формирование имиджа компании;
- 5)** дополнительные выплаты по решению Совета директоров, председателя Совета директоров, а также по ходатайству членов Совета директоров, менеджмента компании.

Вознаграждение члена Совета директоров может быть снижено за следующие действия (нарушения):

- 1)** неисполнение решений Совета директоров, собрания акционеров, распоряжений председателя Совета директоров по вопросам организации работы Совета, а также внутренних документов, определяющих порядок работы Совета директоров;
- 2)** непосещение заседаний Совета директоров или комитетов Совета директоров без уважительных причин (список уважительных причин утверждается председателем Совета директоров или Советом директоров);
- 3)** несоблюдение правил, принципов деятельности и этических норм корпоративных директоров;
- 4)** участие в корпоративных конфликтах, помимо случаев, когда такое участие было намеренно спровоцировано другими участниками такого конфликта или третьими лицами.

Кроме того, вознаграждение члена Совета директоров может быть снижено по результатам оценки деятельности членов Совета директоров, а также по ходатайству членов Совета директоров, акционеров компании. Решение о снижении вознаграждения в этом случае должно быть принято комитетом Совета директоров по назначениям и вознаграждениям или, если такого комитета в составе Совета директоров нет, – временным комитетом, состоящим из независимых директоров (или, по крайней мере, имеющим большинство независимых директоров). Дополнительное вознаграждение может выплачиваться также за следующие действия:

- 1)** посещение подразделений компании;
- 2)** консультирование менеджмента и членов Совета директоров по отдельным вопросам деятельности компании;
- 3)** организация мероприятий, направленных на формирование психологического климата в Совете директоров, в среде Совет директоров – менеджмент компании;
- 4)** повышение квалификации (своей, членов Совета, менеджеров);
- 5)** другие действия, направленные на повышение общей эффективности работы Совета.

При возникновении затруднений в определении размера оплаты можно рекомендовать «привязать» оплату работы члена Совета директоров к базовой средней ставке консультанта. Таким образом, рассчитав затраты времени на исполнение обязанностей члена Совета директоров можно определить и «стоимость» директора для компании.

Итак, существуют различные варианты организации компенсации за осуществление деятельности членами Советов директоров. В конечном итоге, все определяется условиями деятельности компании, членом Совета, ролью Совета директоров сейчас и в перспективе, другими факторами. Каждая компания решает этот вопрос по-своему. Универсальных рецептов и рекомендаций здесь не существует. Единственное, что хотелось бы настоятельно рекомендовать – не старайтесь придерживаться шаблонов, не старайтесь просто скопировать чей-либо опыт, применить разработанные кем-либо системы оплаты деятельности членов Совета директоров. Простое перенесение опыта какой-либо компании на вашу компанию не будет эффективным. Скорее всего, результаты не будут оптимальными. При формировании системы оплаты членов Совета, конечно же, необходимо принимать во внимание чужой опыт, результаты исследований, но необходимо учитывать и условия конкретной компании, личностные характеристики реальных членов Совета, особенности их деятельности, положение и другие факторы, которые будут воздействовать на мотивацию данного члена Совета директоров.

## Контрольные вопросы к разделу 3

- Принимает ли Совет директоров Вашей компании план действий на определенный период?
- Как часто проводятся заседания Совета директоров?
- Практикуются ли заочные заседания Совета директоров?
- Каким образом регламентированы полномочия председателя Совета директоров в Вашей компании?
- Имеются ли в Вашей компании комитеты Совета директоров?
- Какие системы вознаграждения членов Совета директоров используются в Вашей компании?



# РАЗДЕЛ 4

## **ОСОБЕННОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ХОЛДИНГАХ И СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ**

## 4.1. Совет директоров в семейной компании

Семейные компании представляют собой самую давнюю и распространенную форму организации бизнеса в мире. Семейные компании есть не только на развивающихся рынках, где ограничен доступ к капиталу и низок уровень доверия в экономике, – в недрах семейного бизнеса зародилось большинство нынешних компаний развитых стран.

Благодаря деловой интуиции и энергии своих владельцев, они превратились во влиятельных игроков в своих странах и регионах.

Выход семейного бизнеса на ведущие позиции в экономике происходит и сегодня, причем не только на развивающихся рынках, но и в Северной Америке и Европе, где, например, такие сравнительно молодые семейные предприятия, как Wal-Mart, Bertelsmann и Bombardier, уже стали признанными лидерами рынка.

Можно сказать, что постсоветская система корпоративного управления использует основные элементы семейной модели, основанной на высокой концентрации собственности. При организации компаний основу составляет команда из трех-семи человек, являющихся основными собственниками и тесно связанных между собой различными неформальными связями. В большинстве компаний уровень концентрации собственности настолько высок, что собственник управляет всеми процессами в компании, включая оперативную деятельность. Поэтому, принципы хорошего корпоративного управления очень актуальны и для многих семейных компаний, созданных на территории бывшего Советского Союза.

В какой-то момент перед каждой семейной компанией встает вопрос о передаче собственности наследникам. Судя по опыту развитых стран, где история некоторых семейных компаний насчитывает не одно столетие, лишь немногие процветают при третьем поколении владельцев. Такая удача выпадает только тем, кто доверяет управление бизнесом профессиональному менеджменту и, осознавая свою роль собственника, удерживает целостность семьи.

В первые годы своего существования большинство семейных компаний учреждают Совет директоров с целью соблюдения законодательных требований. Будучи формально созданным органом, Совет директоров обычно ограничивает свои задачи процедурами, выполнение которых требуется по закону. Совет директоров в этом случае обычно состоит исключительно из членов семьи, а иногда из нескольких менеджеров высшего звена компании, не являющихся членами семьи, но пользующихся у нее большим доверием. Также очень часто собственники компании выполняют роль руководителей и членов Совета директоров.

Однако такая структура управления не является эффективной, так как в отдельности каждый ее элемент (Совет, менеджеры высшего звена и семья) может играть более активную и конструктивную роль. Здесь же роли смешиваются, что приводит к конфликтам и неэффективному осуществлению надзора за деятельностью компании и реализацией ее стратегических задач.

По мере усложнения семейного бизнеса необходимо руководствоваться тем, что Совет директоров должен играть активную роль в наиболее важных вопросах, в частности таких, как определение стратегии компании и анализ деятельности руководства. Для решения этих задач требуется, чтобы Совет директоров чаще проводил заседания, и его члены имели необходимую квалификацию и опыт, равно как и обладали достаточной степенью независимости для того, чтобы оспаривать решения руководства компании. Это имеет место, когда Совет директоров семейной компании становится более организованным, целенаправленным и открытым для внешних независимых директоров.

Прежде чем перейти к профессиональному Совету директоров, способному действовать в интересах бизнеса, вне зависимости от руководителей и контролирующих акционеров, многие семейные компании создают Консультативный совет, который дополняет знания и квалификацию действующих директоров. Консультативный совет (КС) представляет собой группу опытных и уважаемых людей, которых семейные компании приглашают в том случае, если их собственные Советы директоров все еще состоят из членов семьи и высшего руководства компании. В этом случае члены Совета директоров могут быть недостаточно опытными, а также не видеть внешних перспектив для компании в определенных стратегических сферах, таких как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и международные рынки. Таким образом, Консультативный совет создается с целью восполнения недостаточных знаний и опыта членов Совета директоров без ослабления контроля за процессом принятия решений со стороны семьи и необходимости разглашения информации аутсайдерам. Также Консультативный совет также может помочь семейной компании посредством установления деловых связей со сторонами, являющимися контактами членов консультативного совета.

Зачастую Консультативный совет считают «компромиссным решением» между Советом директоров, над которым доминирует семья, и более независимым Советом директоров. Многие семейные компании признают необходимость в независимом Совете директоров, но в то же время не очень довольны тем обстоятельством, что им приходится делиться информацией о компании, а также

принимать решения в отношении компании совместно с группой аутсайдеров. Такие семейные компании обычно предпочитают создавать консультативные советы с целью привлечения внешних консультантов и сохранения контроля над реальным Советом директоров. Со временем, после того как семья убедится в полезности КС, его члены, как правило, избираются в Совет директоров.

Наиболее оптимальное количество членов консультативного совета 3-7 человек. Сохранение немногочисленного состава Совета будет способствовать поддержанию его эффективности, а также более точному обмену мыслями и идеями между его членами. Члены КС обычно являются экспертами в области соответствующей отрасли и рынка или в других сферах, таких как финансы, маркетинг или международные рынки. Они также делятся своим опытом и знаниями, когда семейный бизнес запускает новые виды деятельности или начинает работать в других странах. Как правило, Консультативный совет заседает 3-4 раза в год, в зависимости от размера семейного бизнеса и его сложности. Представители топ-менеджмента семейной компании могут также входить в состав КС с целью координации и направления обсуждений на заседаниях Совета в нужное русло, созвучное потребностям компании.

С целью обеспечения объективности суждений членами консультативного совета, в его состав не должны включаться:

- поставщики товаров компании;
- друзья собственников, не имеющие соответствующего опыта;
- поставщики услуг компании (например, банкиры, юристы, внешние аудиторы), т. к. объективность и независимость может быть поставлена под вопрос, поскольку они уже предоставляли свои услуги компании и получали за это вознаграждение;
- лица, имеющие конфликт интересов в связи с тем, что они:
  - являются консультантами компании;
  - лица, которые уже имеют довольно обширный круг обязанностей и не смогут надлежащим образом выполнять свои роли в качестве членов КС.

Основными преимуществами КС являются следующие:

- члены консультативного совета могут предоставить компании дополнительные знания, профессиональный опыт и умения, которыми не владеют менеджеры и члены Совета директоров;
- мнения членов консультативного совета обычно беспристрастны;
- члены консультативного совета могут обеспечивать новые деловые связи, которые

предоставят компании дополнительные каналы реализации продукции и источники капитала;

- процесс назначения членов КС и прекращения их полномочий не настолько формализован по сравнению с соответствующими процедурами в Советах АО. При этом КС имеет ряд существенных недостатков, которые необходимо учитывать при его формировании:

- Консультативный совет работает как группа экспертов, к чьим советам не всегда прислушиваются сотрудники компании, в результате, мнение КС может недостаточно серьезно восприниматься в сравнении с решениями Совета директоров;
- Консультативный совет не наделен полномочиями запрашивать информацию у руководства компании, поэтому его рекомендации могут лишь основываться на той информации, которую руководство пожелает предоставить;
- члены консультативного совета в незначительной степени или вообще не влияют на определение стратегии компании и надзор за менеджерами высшего звена;
- члены консультативного совета не несут юридической ответственности за свои консультации;
- некоторые члены консультативного совета могут воспринимать свою роль недостаточно серьезно и не вовлекаться в работу надлежащим образом, как если бы они являлись членами Совета директоров.

## 4.2. Функции Совета директоров в холдинге

Разнообразные формы предпринимательских объединений являются формализацией происходящих во всем мире интеграционных процессов. Они представляют собой организационно-правовое выражение экономических законов концентрации производства и капитала, экономии затрат и, как следствие, повышения рентабельности производства.

Холдинг является эффективной формой организации предпринимательской деятельности, поскольку он позволяет сочетать гибкость и мобильность небольших формально самостоятельных организаций и масштаб деятельности крупных корпораций. Целостность холдинга обеспечивается при этом управлением входящими в него участниками исходя из известной в мировой практике формулы «децентрализация операций при централизации контроля», что обеспечивает жизнеспособность и синергетический эффект объединения в целом.

Создание холдинговых структур в современной динамично развивающейся экономике является способом снижения коммерческих рисков, сокращения расхо-

дов, что так необходимо для российских предпринимателей, постоянно занятых поиском конкурентных преимуществ для работы в условиях открытого рынка.

Холдинг можно определить как совокупность связанных отношениями экономической зависимости основной и дочерних компаний, при которых основная компания является владельцем контрольных пакетов акций (долей участия в уставных капиталах) дочерних компаний и/или имеет договорные отношения с дочерними компаниями, и/или в силу иных обстоятельств имеет возможность определять решения дочерних компаний.

Основными принципами организации и деятельности холдинга являются:

- единая корпоративная культура, поддержание и развитие общих корпоративных ценностей;
- общая философия управления, единая миссия холдинга в целом;
- жесткая иерархия управления, сопровождаемая балансом делегирования полномочий и ответственности на каждый уровень управленческой структуры;
- концентрация корпоративного управления и корпоративного контроля (акционерного, управленческого и финансового) у основной компании холдинга
- концентрация и эффективное использование ресурсов холдинговой компании в целом;
- устранение конкурирующих интересов между отдельными участниками внутри холдинговой компании;
- единые подходы к осуществлению инвестиционной, маркетинговой, производственно-технологической, кадровой, учетной политики;
- наличие основанной на единых принципах в каждом из обществ холдинговой компании системы внутренних документов.

Наиболее распространенной схемой управления дочерними компаниями является непосредственное участие высшего менеджмента или даже владельцев основной компании в работе Советов директоров. Такая схема применима только в холдингах с небольшим числом дочерних компаний. Если же дочерних компаний много, то эффективность схемы резко снижается. В том случае, если высшие менеджеры участвуют в работе чрезмерно большого числа Советов директоров, возникает перегрузка, приводящая к их отсутствию на заседаниях или недостаточной проработанности принимаемых решений. Если же разные менеджеры представляют основную компанию в Советах директоров различных дочерних компаний, то возникает проблема согласования их позиций и принимаемых решений.

Для использования системы управления через участие в формировании и работе Советов директоров дочерних компаний необходимо правильно определить компетенцию Совета директоров.

Наиболее эффективной разновидностью управления через Совет директоров является используемая многими крупными холдингами система управления через представителей. Сущность этой схемы заключается в следующем:

- основная компания определяет, решение каких вопросов она хотела бы контролировать. Эти вопросы в уставном порядке относятся к компетенции Совета директоров;
- основная компания проводит на общем собрании акционеров дочерней компании максимальное количество своих представителей в состав Совета директоров. При этом, для того, чтобы не допустить ошибки, представитель основной компании должен иметь четкие (лучше – письменные) инструкции о порядке голосования при избрании Совета директоров, базирующиеся на прогнозах ожидаемого кворума и результатов голосования иных участников собрания;
- основная компания утверждает регламент работы своих представителей в Советах директоров дочерних компаний. Этот регламент предусматривает:
- перечень вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров дочерней компании, решения по которым представители основной компании принимают только на основании ее указаний;
- порядок выработки аппаратом основной компании позиции в отношении вопроса, вынесенного на рассмотрение Совета директоров дочерней компании;
- порядок взаимодействия между собой и с основной компанией нескольких представителей, избранных в состав Совета директоров дочерней компании;
- основная компания обеспечивает через своих представителей принятие регламента проведения Совета директоров дочерней компании, предусматривающего заблаговременное предоставление членам Совета директоров материалов по вопросам повестки дня;
- при поступлении представителю (старшему представителю) материалов по вопросам повестки дня он передает их в уполномоченное подразделение основной компании. Это подразделение организует выработку и согласование службами аппарата управления основной компании решения в отношении поставленного вопроса и доводит его до представителей. Представители голосуют в соответствии с полученным указанием;
- при необходимости побудить дочернюю компанию принять необходимое решение основная компания инициирует через своих представителей рассмотрение соответствующего вопроса на заседании Совета директоров дочерней компании.

В вертикально интегрированном холдинге, участники которого связаны технологической зависимостью, совместным ведением бизнеса, возникает необходимость совместного обсуждения наиболее важных вопросов и координации предпринимательской деятельности участников. Поскольку холдинг представляет собой не юридическое лицо, а их объединение, такое объединение не может иметь органов управления в их традиционном понимании как органы управления юридического лица. Получается, что правовой формы координации деятельности участников холдинга, обеспечивающей совместное обсуждение и решение вопросов, не существует. Важнейшее преимущество холдинга – способность юридически независимых лиц осуществлять согласованную предпринимательскую политику, – таким образом, не имеет процедурной формы реализации.

Для решения этого вопроса в холдинге возможно создание коллективных структур, обеспечивающих управление предпринимательским объединением как единым целым, которые могут именоваться, например, советом холдинга, коллегией холдинга, экспертным советом холдинга и т. д. Эти структуры призваны решать наиболее значимые вопросы организации деятельности холдинга, определять стратегию его развития; их создание направлено на активизацию участия директоров и топ-менеджеров дочерних компаний в управлении холдингом, что в значительной степени увеличивает эффективность исполнения принятых решений.

Правовое регулирование совета холдинга может осуществляться Положением о совете холдинга, утверждаемом компетентными органами управления каждой компанией – участником холдинга. В состав Совета холдинга должны входить полномочные представители всех его участников, возглавлять его надлежит генеральному директору или председателю Совета директоров основного общества – в зависимости от распределения полномочий в конкретном объединении.

Решения Совета холдинга, который управляет не юридическим лицом, а группой организаций, не являющейся юридическим лицом, носят рекомендательный для каждого участника холдинга характер. Решения Совета холдинга должны быть реализованы посредством последующего принятия решений полномочными органами управления хозяйственных обществ, входящих в состав холдинга. Принятие таких решений обеспечивается наличием, как правило, контрольного влияния основной компании в органах управления дочерних компаний.

Возможность совместного, с участием представителей всех участников холдинга, рассмотрения важнейших вопросов стратегического развития, инвестиционной, кадровой, технологической и прочей политики предпринимательского объединения способствует повышению синергетического эффекта, обеспечива-

ет своевременную информированность и учет интересов всех дочерних хозяйственных обществ.

В Совет холдинга целесообразно вводить директоров дочерних компаний. Можно рассмотреть следующий вариант формирования Совета холдинга: Совет холдинга формируется по должности из числа директоров дочерних компаний и заместителей генерального директора основной компании, осуществляющих функции по руководству определенными направлениями деятельности холдинга.

В отношении членов Совета холдинга целесообразно задействовать специальный режим назначений, перемещений и увольнений с должности, применения поощрений и наложения дисциплинарных взысканий, а также оплаты и стимулирования труда. Для обеспечения централизованного управленческого воздействия, независимой служебной деятельности членов Совета холдинга в интересах холдинговой компании в целом применение поощрений, представление дополнительных льгот и гарантий, а также наложение дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой и производственной дисциплины, применение мер материальной ответственности за причиненный ущерб в соответствии с трудовым законодательством производятся в отношении членов Совета холдинга:

- состоящих в штате основной компании – коллегиальным исполнительным органом основной компании по представлению генерального директора;
- состоящих в штате дочерней компании – по согласованию директора с Советом директоров дочерней компании.



# ПРИЛОЖЕНИЯ

Статья 1. Общие положения .....	84
Статья 2. Компетенция Совета директоров .....	84
Статья 3. Состав Совета директоров .....	87
Статья 4. Срок полномочий Совета директоров .....	89
Статья 5. Порядок выдвижения кандидатов в члены Совета директоров .....	89
Статья 6. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий.....	91
Статья 7. Председатель Совета директоров .....	92
Статья 8. Заседания Совета директоров .....	94
Статья 9. Протокол и стенограмма заседаний Совета директоров .....	99
Статья 10. Комитеты Совета директоров .....	101
Статья 11. Обязанности и ответственность членов Совета директоров .....	101
Статья 12. Вознаграждение членов Совета директоров .....	104
Статья 13. Оценка деятельности членов Совета директоров .....	105
Статья 14. Утверждение и изменение положения о Совете директоров .....	105

УТВЕРЖДЕНО  
общим собранием акционеров  
ОАО «\_\_\_\_\_»

Протокол № \_\_\_\_\_  
от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ г.  
Председатель общего собрания акционеров  
\_\_\_\_\_

**ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ**  
**открытого акционерного общества**  
«\_\_\_\_\_»

## 1. Общие положения

**1.1.** Настоящее Положение о Совете директоров (далее – Положение) акционерного общества «\_\_\_\_\_» (далее – Общество) разработано в соответствии с законодательством Республики Таджикистан, Уставом Общества.

**1.2.** Настоящее Положение определяет порядок формирования Совета директоров Общества (далее – Совет директоров), статус, состав, права, обязанности, ответственность и вознаграждение Совета директоров и его членов, порядок организации работы Совета директоров и его взаимодействия с иными органами управления Общества, а также порядок досрочного прекращения полномочий его членов.

**1.3.** Совет директоров является коллегиальным органом управления Общества и в интересах Общества и его акционеров, а также иных заинтересованных лиц осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных действующим законодательством Республики Таджикистан и Уставом Общества к компетенции Общего собрания акционеров (далее – Общее собрание).

**1.4.** В своей деятельности Совет директоров руководствуется законодательством Республики Таджикистан, уставом Общества, настоящим Положением, внутренними документами Общества и решениями Общего собрания.

**1.5.** Отношения членов Совета директоров с Обществом оформляются гражданско-правовыми договорами, которые от имени Общества подписывает лицо, председательствующее на Общем собрании акционеров, на котором были избраны члены Совета директоров. В случае избрания председательствующего на Общем собрании в члены Совета директоров, договор с ним подписывает Генеральный директор [Председатель Правления].

## 2. Компетенция Совета директоров

**2.1.** В компетенцию Совета директоров входит общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания, а также надзор за деятельностью Генерального директора [и правления] Общества.

**2.2.** К компетенции Совета директоров Общества относятся следующие вопросы:

- определение стратегии развития и приоритетных направлений деятельности Общества и по представлению Генерального директора [Правления] утверж-

дение годового бюджета и бизнес-плана, ежегодного финансово-хозяйственного плана Общества;

- назначение генерального директора [и членов правления Общества];
- создание и ликвидация филиалов, открытие и закрытие представительств Общества и утверждение положений о них;
- определение формы проведения Общего собрания (совместное присутствие или заочное голосование);
- определение даты, места, времени начала проведения Общего собрания, времени начала и окончания регистрации акционеров, почтового адреса, по которому могут направляться заполненные бюллетени;
- определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании;
- утверждение повестки дня Общего собрания;
- определение перечня и порядка предоставления информации (материалов) акционерам при подготовке к проведению Общего собрания;
- определение формы и текста бюллетеня для голосования;
- определение типа (типов) привилегированных акций, владельцы которых обладают правом голоса по вопросам повестки дня Общего собрания;
- созыв годового Общего собрания;
- рассмотрение поступивших от акционеров предложений относительно включения вопросов в повестку дня и кандидатов на выборные должности в Обществе;
- включение в повестку дня Общего собрания вопросов, независимо от наличия вопросов, предложенных для включения в повестку дня акционерами;
- включение кандидатов в список кандидатов по собственному усмотрению на должности членов Совета директоров, [Генерального директора [членов Правления] Ревизионной [и Счетной комиссий] в случае отсутствия или недостаточного числа кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующих органов управления Общества;
- созыв внеочередного Общего собрания по требованию Ревизионной комиссии (ревизора), аудитора Общества, а также акционеров (акционера), являющихся владельцами не менее чем 10 процентов голосующих акций;

- рассмотрение поступающих предложений о созыве внеочередного Общего собрания и принятие в течение 5-ти дней решения о его созыве или отказе в его созыве;
- не позднее 3-х дней с момента принятия решения о созыве внеочередного Общего собрания или мотивированном отказе в его созыве – направление такого решения заинтересованным лицам;
- представление рекомендаций Общему собранию о размере дивидендов и порядке их выплаты;
- представление рекомендаций Общему собранию о размере вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых членам Ревизионной комиссии (ревизора) Общества, и размере оплаты услуг аудитора Общества;
- предварительное утверждение годового отчета Общества;
- принятие решения о приобретении размещенных Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных уставом Общества;
- определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- создание постоянных и/или временных комитетов Совета директоров;
- разработку критериев для оценки деятельности Совета директоров и его членов;
- назначение корпоративного секретаря и досрочное прекращение его полномочий;
- определение условий договоров (в том числе условий о размерах вознаграждений и компенсаций), заключаемых с Генеральным директором [и членами Правления, а также корпоративным секретарем Общества];
- [предоставление рекомендаций Собранию о передачи функции исполнительного органа управляющей организации или управляющему];
- [приостановление полномочий управляющей организации или управляющего];
- дача согласия на совмещение Генеральным директором, [членами Правления] должностей в органах управления других организаций;

- привлечение к ответственности Генерального директора [и членов Правления], в том числе к ответственности за неполную или несвоевременную выплату дивидендов, а также за отказ предоставить Совету директоров документы и информацию в случаях, предусмотренных настоящим Положением;
- [истребование протоколов заседаний Правления];
- представление требования о проведении внеочередной проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества Ревизионной комиссией (ревизором);
- утверждение регистратора Общества и условий договора с ним, а также расторжение такого договора;
- утверждение внутренних документов Общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено уставом к компетенции общего собрания или исполнительных органов Общества;

**2.3.** Вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров, не могут быть переданы на решение Генерального директора [или Правления] Общества.

### **3. Состав Совета директоров**

**3.1.** Совет директоров избирается в количестве \_\_\_\_\_ человек.

**3.2.** Членом Совета директоров может быть только физическое лицо, в том числе и не являющееся акционером Общества.

**3.3.** Акционеры, владеющие [двумя или более] процентами акций, могут избираться членами Совета директоров.

**3.4.** Лица, избранные в состав Совета директоров, могут переизбираться неограниченное число раз.

**3.5.** В Совет директоров не может быть избрано лицо, являющееся участником, Генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с Обществом.

**3.6.** В Совет директоров не может быть избрано лицо, которое признавалось виновным в совершении преступлений в сфере экономической деятельности или преступлений против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления или к которому применялись административные наказания за правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов, рынка ценных бумаг.

**3.7.** Требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, включают в себя:

**3.7.1.** наличие знаний, навыков и опыта работы, необходимых для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров;

**3.7.2.** наличие достаточного количества времени для эффективного и надлежащего исполнения своих обязанностей в Совете директоров и комитетах;

**3.7.3.** способность высказывать свое независимое мнение и отстаивать его, если директор полагает, что это отвечает интересам Общества;

**3.7.4.** наличие хорошей деловой репутации;

**3.7.5.** знание специфики бизнеса Общества и отрасли деятельности;

**3.7.6.** соответствие требованиям независимости (в отношении независимых директоров).

**3.8.** Члены Ревизионной комиссии (ревизор) и корпоративный секретарь не могут одновременно являться членами Совета директоров.

**3.9.** Совет директоров возглавляет председатель Совета директоров.

**3.10.** [Члены Правления Общества не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров.]

**3.11.** Не менее трети от общего числа членов Совета директоров должны составлять независимые директора, к которым, в соответствии с уставом Общества, относятся лица:

**3.11.1.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся должностными лицами (управляющим) или работниками Общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации Общества;

**3.11.2.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся должностными лицами другого общества, в котором любое из должностных лиц Общества является членом Совета директоров;

**3.11.3.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) Общества (должностного лица управляющей организации Общества);

**3.11.4.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся аффилированными лицами Общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

**3.11.5.** не являвшиеся сторонами по обязательствам с Обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности Совета директоров;

**3.11.6.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся крупным контрагентом Общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок с которым за год составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов Общества);

**3.11.7.** не являвшиеся последние 3 года и не являющиеся представителями государства.

**3.12.** Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена Совета директоров Общества не может рассматриваться как независимый.

#### **4. Срок полномочий Совета директоров**

**4.1.** Совет директоров избирается Общим собранием до следующего годового общего собрания.

**4.2.** Избранный Совет директоров вступает в свои полномочия, а действующий Совет директоров слагает с себя полномочия с даты подписания счетной комиссией протокола об итогах голосования.

**4.3.** Если годовое Общее собрание акционеров не было проведено в сроки, установленные уставом, полномочия Совета директоров прекращаются, за исключением полномочий по подготовке, созыву и проведению Общего собрания.

#### **5. Порядок выдвижения кандидатов в члены Совета директоров**

**5.1.** Право выдвижения кандидатов в члены Совета директоров имеют акционеры, владеющие в совокупности не менее чем 2 процентами голосующих акций на дату подачи предложения.

**5.2.** Предложения акционеров должны поступить в Общество не позднее чем через \_\_\_\_ календарных дней после окончания финансового года.

**5.3.** Совет директоров имеет право по своему усмотрению включить кандидатов в список кандидатур на должности членов Совета директоров в случае отсутствия кандидатов, предложенных акционерами.

**5.4.** Число кандидатов, предлагаемых в предложении о выдвижении кандидатов в члены Совета директоров, не может быть больше числа членов Совета директоров, предусмотренного уставом Общества.

**5.5.** Предложение о выдвижении кандидатов может быть внесено путем:

**5.5.1.** направления его по почте заказным письмом по адресу:

\_\_\_\_\_, вниманию \_\_\_\_\_

*[указать должность лица, ответственного за прием предложений];*

**5.5.2.** вручения под роспись \_\_\_\_\_ *[секретарю Совета директоров, или корпоративному секретарю Общества, если в Обществе предусмотрена такая должность, или иному лицу, которое уполномочено принимать письменную корреспонденцию, адресованную Обществу].*

**5.6.** Предложение о выдвижении кандидатов вносится в письменной форме с указанием:

**5.6.1.** фамилии, имени, отчества каждого предлагаемого кандидата и даты его рождения;

**5.6.2.** наименования органа, для избрания в который кандидат выдвигается (в данном случае – Совета директоров);

**5.6.3.** имени (наименования) акционеров (акционера), представивших (представившего) кандидата;

**5.6.4.** количества и категории (типа) акций, принадлежащих таким акционерам;

**5.6.5.** сведений об образовании, в том числе о повышении квалификации (наименование учебного заведения, дата окончания, полученная специальность);

**5.6.6.** места работы и должностей, которые кандидат занимал в течение \_\_\_\_\_ последних лет, а также должностей, которые кандидат занимал в органах управления других юридических лиц за последние \_\_\_\_\_ лет;

**5.6.7.** перечня юридических лиц, участником которых является кандидат, с указанием количества принадлежащих ему акций, долей, паев в уставном капитале этих юридических лиц;

**5.6.8.** перечня лиц, по отношению к которым кандидат является аффилированным лицом, и оснований такой аффилированности;

**5.6.9.** отношений кандидата с аффилированными лицами и крупными контрагентами Общества, сведений об аффилированности с Обществом;

**5.6.10.** сведений о наличии непогашенной судимости и административной дисквалификации;

**5.6.11.** \_\_\_\_\_;

**5.6.12.** \_\_\_\_\_.

**5.7.** Предложение о выдвижении кандидатов может также содержать согласие кандидата на избрание.

**5.8.** Предложение подписывается акционером или его доверенным лицом. Если предложение подписывается доверенным лицом, то к предложению прилагается соответствующая доверенность.

**5.9.** Совет директоров обязан рассмотреть поступившие предложения и принять решение о включении или об отказе во включении предложенных кандидатов в список кандидатур в члены Совета директоров не позднее 5-ти дней после окончания срока, установленного пунктом 5.2 настоящего Положения.

**5.10.** Мотивированное решение Совета директоров об отказе во включении кандидата в список кандидатур направляется акционерам (акционеру), выдвинувшим кандидата, не позднее 3-х дней с даты принятия такого решения.

**5.11.** Выдвинутые кандидаты подлежат включению в список кандидатур, за исключением случаев, если:

**5.11.1.** акционерами (акционером) не соблюдены сроки, установленные пунктом 5.2 настоящего Положения;

**5.11.2.** акционеры (акционер) не являются владельцами предусмотренного пунктом 5.1 настоящего Положения количества голосующих акций Общества;

**5.11.3.** предложение не соответствует требованиям, предусмотренным пунктом 5.6 настоящей статьи;

**5.12.** Кандидат в члены Совета директоров имеет право снять свою кандидатуру до момента его включения в соответствующий список кандидатур.

## **6. Избрание членов Совета директоров и досрочное прекращение их полномочий**

**6.1.** Члены Совета директоров избираются кумулятивным голосованием. Каждая голосующая акция предоставляет своему владельцу такое количество голосов, которое равно количеству членов Совета директоров, предусмотренному уставом Общества. Акционер вправе отдать все голоса одному кандидату или распределить их между кандидатами по своему усмотрению.

**6.2.** Кандидаты, получившие наибольшее количество голосов, считаются избранными в Совет директоров.

**6.3.** По решению Общего собрания полномочия Совета директоров или полномочия отдельных его членов могут быть прекращены досрочно. В случае досрочного прекращения полномочий члена Совета директоров, полномочия остальных членов Совета директоров не прекращаются.

**6.4.** Полномочия члена Совета директоров досрочно прекращаются в следующих случаях:

**6.4.1.** со дня получения Обществом документов, подтверждающих невозможность исполнения членом Совета директоров своих полномочий;

**6.4.2.** с момента получения письменного уведомления Советом директоров о добровольном сложении с себя полномочий членом Совета директоров, если в уведомлении не указан более поздний срок, который не может быть более 6-и месяцев;

**6.4.3.** неисполнение требований Устава Общества, решений Совета директоров или Общего собрания акционеров;

**6.5.** В случае досрочного прекращения полномочий членов Совета директоров, полномочия вновь избранных членов Совета директоров действуют до окончания срока полномочий всего состава Совета директоров.

**6.6.** В случае одностороннего сложения с себя полномочий член Совета директоров несет ответственность в соответствии с законодательством Республики Таджикистан. О своем намерении досрочно сложить полномочия члена Совета директоров он должен письменно известить председателя Совета директоров не позднее чем за \_\_\_\_\_ месяцев.

**6.7.** В случае, когда количество членов Совета директоров становится менее количества, составляющего кворум, предусмотренный пунктом 8.12. настоящего Положения, Совет директоров обязан принять решение о проведении внеочередного общего собрания акционеров для избрания нового состава Совета директоров. Оставшиеся члены Совета директоров вправе принимать решения только о созыве такого внеочередного Общего собрания акционеров.

## **7. Председатель Совета директоров**

**7.1.** Председатель Совета директоров избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета директоров.

**7.2.** Председателем Совета директоров не может быть лицо, исполняющее функции Генерального директора [или сотрудники Общества].

**7.3.** Совет директоров вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов Совета директоров.

**7.4.** Председатель Совета директоров:

**7.4.1.** организует работу Совета директоров, создавая условия для свободного выражения мнений членами Совета директоров и открытого обсуждения вопросов повестки дня;

**7.4.2.** созывает заседания Совета директоров, в том числе готовит повестку дня заседаний и председательствует на них, а также организует заочное голосование членов Совета директоров в случаях, предусмотренных уставом Общества;

**7.4.3.** организует на заседаниях ведение протоколов [и стенограмм] и подписывает их;

**7.4.4.** не позднее \_\_\_\_ дней с даты поступления предложения о выдвижении кандидатов на должность Генерального директора и членов Правления Общества запрашивает информацию о том, подвергался ли кандидат административной дисквалификации;

**7.4.5.** не позднее \_\_\_\_ дней с момента подписания счетной комиссией протокола об итогах голосования подписывает от имени Общества трудовые договоры с Генеральным директором, членами Правления, если это право не передано Советом директоров другим лицам;

**7.4.6.** обеспечивает выработку оптимальных решений по вопросам повестки дня заседаний Совета директоров;

**7.4.7.** своевременно предоставляет членам Совета директоров информацию, необходимую для работы на заседаниях, но не позднее чем за 10 дней до заседания;

**7.4.8.** организует работу по созданию комитетов Совета директоров, выдвижению членов Совета директоров в состав комитетов, а также координирует деятельность комитетов друг с другом и с другими органами и должностными лицами Общества;

**7.4.9.** поддерживает постоянные контакты с иными органами и должностными лицами Общества;

**7.4.10.** принимает письменные предложения акционеров о созыве внеочередного общего собрания и выдвижении кандидатур в органы управления Обществом;

**7.4.11.** председательствует на общем собрании, если иное не предусмотрено уставом Общества;

**7.4.12.** готовит отчет с оценкой деятельности Совета директоров за год для включения его в годовой отчет Общества.

**7.5.** В случае отсутствия председателя Совета директоров его функции осуществляет один из членов Совета директоров по решению Совета директоров, принимаемому большинством голосов его членов, участвующих в заседании.

## **8. Заседания Совета директоров**

**8.1.** Заседание Совета директоров созывается председателем Совета директоров по его собственной инициативе по мере необходимости, но не реже одного раза в \_\_\_\_\_ [количество недель или месяцев], и в соответствии с утвержденным Советом директоров планом проведения заседаний Совета директоров на срок его полномочий, содержащим перечень вопросов, которые будут рассматриваться на соответствующих заседаниях, а также по требованию:

**8.1.1.** члена Совета директоров;

**8.1.2.** Ревизионной комиссии;

**8.1.3.** аудитора Общества;

**8.1.4.** Генерального директора;

**8.1.5.** [члена Правления Общества];

**8.2.** Требование инициатора созыва заседания Совета директоров вносится в письменной форме путем отправления заказного письма в адрес Общества или вручения такого требования [корпоративному секретарю Общества] [лицу уполномоченному получать от имени Общества письменную корреспонденцию].

**8.3.** Дата предъявления требования о созыве внеочередного заседания Совета директоров определяется по почтовому штемпелю или дате вручения [корпоративному секретарю Общества] [лицу, уполномоченному получать от имени Общества письменную корреспонденцию].

**8.4.** Требование должно быть подписано членом Совета директоров – инициатором созыва заседания, Генеральным директором, председателем Ревизионной комиссии, аудитором Общества или лицом, [представляющим акционеров], которое требует созыва заседания.

**8.5.** В требовании должны быть указаны:

**8.5.1.** инициатор проведения заседания;

**8.5.2.** формулировки пунктов повестки дня;

**8.5.3.** форма проведения заседания.

**8.6.** В течение \_\_\_\_ дней с даты предъявления требования председатель Совета директоров должен созвать заседание Совета директоров.

**8.7.** В случае необоснованного отказа или отсутствия у председателя возможности созвать заседание Совета директоров, оно может быть созвано любым членом Совета директоров.

**8.8.** Уведомление о дате, месте и времени проведения заседания Совета директоров, с указанием повестки дня заседания и порядка ознакомления с материалами и информацией, необходимыми для подготовки к заседанию, направляется заказным письмом или вручается каждому члену Совета директоров и инициатору проведения заседания, если заседание проводится по требованию лиц, перечисленных в пункте 8.1. настоящего Положения, не позднее чем за 10 дней до даты проведения заседания. Дата направления уведомления определяется по почтовому штемпелю или дате вручения уведомления.

**8.9.** Первое заседание Совета директоров должно проводиться не позднее чем через \_\_\_\_\_ месяцев после формирования Совета директоров.

**8.10.** В повестку дня первого заседания обязательно должны быть включены вопросы:

**8.10.1.** об избрании председателя Совета директоров;

**8.10.2.** об определении приоритетных направлений деятельности Общества;

**8.10.3.** о формировании комитетов Совета директоров;

**8.11.** Для заседания Совета директоров корпоративный секретарь и исполнительные органы должны подготовить следующую информацию:

**8.11.1.** материалы для заседания Совета директоров, которые должны включать краткое описание основных проблем, в том числе последствий, возможных в случае непринятия решений, и практические предложения. Более подробная информация должна быть включена в приложения к материалам для заседания;

**8.11.2.** материалы для заседаний Совета директоров могут включать:

**8.11.2.1.** подготовленные Генеральным директором основные финансовые и нефинансовые показатели деятельности Общества;

**8.11.2.2.** полную финансовую информацию;

**8.11.2.3.** протокол и рекомендации предыдущего заседания Совета директоров;

**8.11.2.4.** показатели объемов сбыта и продаж;

**8.11.2.5.** информацию об эффективности производства в Обществе;

**8.11.2.6.** отчет внутреннего аудитора;

**8.12.** Кворум для проведения заседания составляет \_\_\_\_\_ [не менее половины] числа избранных членов Совета директоров. В это число должно входить не менее двух директоров, не являющихся Генеральным директором [или членами правления].

**8.13.** При голосовании на заседании Совета директоров каждый член Совета директоров обладает одним голосом.

**8.14.** Передача голоса одним членом Совета директоров другому члену Совета директоров, а также передача права голоса любому иному лицу по доверенности запрещается.

**8.15.** Председатель Совета директоров имеет право решающего голоса в случае равенства голосов членов Совета директоров, принимающих участие в голосовании.

**8.16.** Решения Совета директоров принимаются большинством голосов членов Совета директоров, принимающих участие в голосовании, в том числе и при заочном голосовании, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Положением и уставом Общества.

**8.17.** Решения по следующим вопросам Совет директоров принимает большинством в три четверти голосов членов Совета директоров, принимающих участие в голосовании:

**8.17.1.** назначение и прекращение полномочий Генерального директора [и членов Правления];

**8.17.2.** \_\_\_\_\_;

**8.17.3.** \_\_\_\_\_.

**8.18.** Решения о размещении Обществом облигаций, за исключением конвертируемых в акции, а также одобрение крупных сделок, предметом которых является имущество, стоимость которого составляет от 15 до 30 процентов балансовой стоимости активов Общества, принимаются всеми членами Совета директоров

единогласно, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

**8.19.** При обсуждении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность члена Совета директоров, этот директор не принимает участие в обсуждении и голосовании и его голос не принимается во внимание при определении кворума. Такое решение принимается большинством голосов независимых членов Совета директоров. Если все члены Совета директоров являются заинтересованными, решение об одобрении сделки принимается Общим собранием.

**8.20.** Решения об утверждении условий договоров с Генеральным директором [и членами Правления] принимаются большинством голосов членов Совета директоров, участвующих в голосовании, при этом генеральный директор [и члены правления] не принимают участия в голосовании.

**8.21.** Письменное мнение, содержащее поправки и оговорки по предложенному проекту решения, не подлежит учету при определении кворума и результатов голосования. Если поправки в проект решения внесены на заседании Совета директоров, письменное мнение также не подлежит учету при определении кворума и результатов голосования. Если письменное мнение не направлялось членам Совета директоров вместе с уведомлением о заседании, председательствующий оглашает письменное мнение на заседании. Письменные мнения учитываются при определении кворума и результатов голосования по каждому вопросу отдельно, что отражается в протоколе заседания.

**8.22.** Члены Совета директоров кроме личного участия в заседаниях Совета директоров вправе участвовать в заседаниях с помощью средств технической связи (видеоконференция, конференцсвязь и т. д.), позволяющих достоверно установить личность члена Совета директоров и его решение по рассматриваемому вопросу.

**8.23.** Уведомление о заседании Совета директоров должно быть сделано в порядке, предусмотренном пунктом 8.8 настоящего Положения.

**8.24.** Уведомление о проведении заседания состоит из двух частей.

**8.25.** В первой части уведомления должны быть указаны:

- полное фирменное наименование Общества и место его нахождения;
- дата, место и время проведения заседания;
- повестка дня заседания;

- сведения о порядке ознакомления с материалами и информацией, необходимыми для подготовки к заседанию, или перечень материалов, прилагаемых к уведомлению.

**8.26.** Вторая часть уведомления [письменное мнение] должна включать:

- почтовый адрес, по которому может быть направлено уведомление;
- дату окончания приема письменных мнений;
- формулировки решений по каждому вопросу повестки дня заседания;
- варианты голосования по каждому вопросу: «за», «против», «воздержался»;
- место для изложения письменного мнения члена Совета директоров по каждому вопросу повестки дня;
- место для подписи члена Совета директоров с напоминанием об обязательности такой подписи.

**8.27.** Вторая часть уведомления может быть направлена в Совет директоров заказным письмом, курьером, вручена корпоративному секретарю Общества лично членом Совета директоров или его представителем.

**8.28.** Решение о проведении заседания Совета директоров в форме заочного голосования принимается председателем Совета директоров или инициаторами проведения внеочередного заседания.

**8.29.** Заочное голосование не может проводиться по следующим вопросам:

- утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана Общества;
- созыв годового Общего собрания и принятие решений, необходимых для его созыва и проведения;
- предварительное утверждение годового отчета Общества;
- избрание и переизбрание председателя Совета директоров;
- образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом Общества это отнесено к компетенции Совета директоров;
- вынесение на рассмотрение общего собрания предложений о реорганизации или ликвидации Общества.

**8.30.** Бюллетень для заочного голосования, подписанный председателем Совета директоров, и информация (материалы), необходимая для подготовки к заседанию, высылаются заказным письмом или вручаются лично члену Совета директоров под роспись не позднее чем за 10 дней до даты проведения заседания.

**8.31.** Дата получения бюллетеня членом Совета директоров определяется по почтовому штемпелю или дате вручения такого бюллетеня.

**8.32.** В бюллетене должны быть указаны:

- полное фирменное наименование Общества и место его нахождения;
- формулировки вопросов, выносимых на голосование, и решений по каждому вопросу;
- варианты голосования по каждому вопросу: «за», «против», «воздержался»;
- сведения о порядке ознакомления с материалами и информацией, необходимыми для подготовки к заседанию, или перечень материалов, прилагаемых к бюллетеню;
- почтовый адрес, по которому должны направляться заполненные бюллетени;
- дата окончания приема бюллетеней.

**8.33.** Дата получения бюллетеня членом Совета директоров определяется по почтовому штемпелю или дате вручения такого бюллетеня.

**8.34.** Принявшими участие в голосовании считаются члены Совета директоров, чьи бюллетени были получены не позднее установленной даты окончания приема бюллетеней.

**8.35.** По итогам заочного голосования корпоративный секретарь составляет соответствующий протокол.

**8.36.** Отчет об итогах голосования высылается членам Совета директоров заказным письмом или вручается лично членам Совета директоров под расписку в срок не позднее \_\_\_\_\_ дней с момента составления протокола об итогах голосования.

**8.37.** Письменные мнения, учитываемые при определении кворума и результатов голосования, не могут учитываться при принятии решений об одобрении крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность.

## **9. Протокол и стенограмма заседаний Совета директоров**

**9.1.** На заседании Совета директоров [корпоративный] секретарь Общества ведет протокол.

**9.2.** Протокол заседания Совета директоров составляется не позднее 3-х дней после даты такого заседания. В протоколе указываются:

- полное фирменное наименование и место нахождения Общества;
- место (включая адрес) и время проведения заседания;
- повестка дня заседания;
- лица, присутствующие на заседании;
- члены Совета директоров, которые отсутствовали на заседании, но представили свои письменные мнения;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- принятые решения;
- \_\_\_\_\_;
- \_\_\_\_\_.

**9.3.** Протокол заседания Совета директоров подписывается Председателем, который несет ответственность за правильность составления протокола, всеми членами Совета директоров, принимавшими участие в заседании, и корпоративным секретарем Общества.

**9.4.** Письменные мнения членов Совета директоров приобщаются к протоколу.

**9.5.** Протокол по итогам заочного голосования составляется не позднее 3-х дней после окончания даты приема бюллетеней и подписывается Председателем Совета директоров и корпоративным секретарем. В протоколе указываются:

- вопросы, вынесенные на заочное голосование;
- формулировки решений по каждому вопросу;
- результаты голосования по каждому вопросу.

**9.6.** Общество предоставляет протоколы заседаний Совета директоров по требованию Ревизионной комиссии, аудитора Общества; оно также предоставляет копии этих документов акционеру (по его требованию).

**9.7.** Общество хранит протоколы заседаний Совета директоров по месту нахождения его исполнительного органа.

**9.8.** Корпоративный секретарь организует ведение стенограммы заседаний Совета директоров.

## **10. Комитеты Совета директоров**

**10.1.** Совет директоров может создавать временные или постоянные комитеты для предварительного изучения и рассмотрения наиболее важных вопросов, относящихся к его компетенции.

**10.2.** Комитеты Совета директоров формируются и действуют в соответствии с положениями о комитетах, утверждаемыми Советом директоров, и в своей деятельности руководствуются законодательством Республики Таджикистан, уставом Общества, иными внутренними документами Общества и решениями Совета директоров.

**10.3.** Общество создает следующие комитеты Совета директоров:

**10.3.1.** Комитет по аудиту;

**10.3.2.** Комитет по кадрам и вознаграждениям;

**10.3.3.** Комитет по стратегическому планированию;

**10.3.4.** Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов;

**10.3.5.** другие комитеты по усмотрению Совета директоров.

**10.4.** Только члены Совета директоров могут входить в состав комитетов.

**10.5.** Член Совета директоров не может быть членом более чем \_\_\_\_ комитетов.

**10.6.** К работе комитетов могут привлекаться эксперты и специалисты, размер вознаграждения которых определяется Советом директоров.

**10.7.** Заседания комитетов созываются председателем комитета, любым членом комитета и по решению Совета директоров.

**10.8.** Результаты рассмотрения вопросов комитетом оформляются письменным заключением, которое подписывается всеми членами комитета, присутствующими на заседании, и такое письменное заключение передается председателю Совета директоров.

**10.9.** Заключение комитета носит рекомендательный характер, по которым Совет директоров принимает решения на общих началах.

## **11. Обязанности и ответственность членов Совета директоров**

**11.1.** Члены Совета директоров имеют право:

**11.1.1.** Знакомиться с нормативными учетными, отчетными, финансовыми и прочими документами и материалами Общества, в том числе полными аудиторски-

ми заключениями, протоколами заседаний Правления Общества, необходимыми для решения вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров, а также запрашивать у председателя Правления Общества иную информацию, относящуюся к деятельности Общества.

**11.1.2.** Получать за исполнение своих обязанностей вознаграждение и/или любую компенсацию расходов в случаях и размере, установленных решением Общего собрания акционеров;

**11.1.3.** Знакомиться с протоколами заседаний Совета директоров и других коллегиальных органов Общества и получать их копии;

**11.1.4.** Требовать внесения в протокол заседания Совета директоров своего особого мнения по вопросам повестки дня и принимаемым решениям;

**11.1.5.** Инициировать созыв заседания Совета директоров Общества.

**11.2.** Члены Совета директоров при осуществлении своих прав и исполнении должностных обязанностей должны:

**11.2.1.** во всех своих решениях действовать в интересах Общества, добросовестно и разумно. Добросовестность предполагает изучение всей доступной информации и принятие осторожных и взвешенных решений, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичных обстоятельствах;

**11.2.2.** участвовать в заседаниях и работе комитетов Совета директоров, в которые они избраны;

**11.2.3.** требовать объяснений и задавать уточняющие вопросы;

**11.2.4.** заранее уведомлять Совет директоров о невозможности участвовать в заседании Совета директоров с указанием причин своего отсутствия;

**11.2.5.** соблюдать следующие правила и требования, касающиеся конфликта интересов:

- незамедлительно в письменном виде сообщать председателю Совета директоров о любой личной, коммерческой или иной заинтересованности (прямой или косвенной) в сделках, договорах, проектах, связанных с Обществом, в том числе о намерениях совершить сделки с ценными бумагами Общества или его дочерних (зависимых) обществ, а также раскрывать информацию о совершенных ими сделках с такими ценными бумагами в порядке, предусмотренном внутренними документами Общества;
- не получать от физических или юридических лиц подарков, услуг или каких-нибудь преимуществ, которые представляют собой или могут рассматривать-

ся как вознаграждение за решения или действия, принятые или совершенные членом Совета директоров в рамках его должностных полномочий, кроме символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий;

- не разглашать конфиденциальную, инсайдерскую и иную служебную информацию, ставшую известной члену Совета директоров в связи с исполнением соответствующих обязанностей, лицам, не имеющим доступа к такой информации, а также использовать ее в своих интересах или интересах третьих лиц, как в период выполнения обязанностей члена Совета директоров, так и в течение \_\_\_\_ лет после завершения работы в Обществе;
- соблюдать все правила и процедуры, предусмотренные внутренними документами Общества и связанные с режимом безопасности и сохранностью конфиденциальной информации Общества;
- своевременно предоставлять Совету директоров полную и точную информацию о деятельности и финансовом положении Общества;
- применительно к независимым директорам – воздерживаться от действий, в результате которых такие директора перестанут быть независимыми. Если в результате изменения обстоятельств независимый директор перестает быть таковым, он должен в течение \_\_\_\_\_ [указать срок] письменно сообщить об этом Совету директоров.

**11.3.** Члены Совета директоров несут ответственность перед Обществом за убытки, причиненные Обществу их виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены действующим законодательством.

**11.4.** Не несут ответственности члены Совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение Обществу убытков, или не принимавшие участия в голосовании.

**11.5.** При определении оснований и размера ответственности членов Совета директоров должны быть приняты во внимание обычные условия делового оборота и иные обстоятельства, имеющие значение для дела.

**11.6.** В случае, если в соответствии с пунктом 11.2 настоящего Положения ответственность несут несколько членов Совета директоров, их ответственность перед Обществом является солидарной.

**11.7.** Если несостоятельность (банкротство) Общества вызвана виновными действиями членов Совета директоров, на них в случае недостаточности иму-

щества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

**11.8.** Несостоятельность Общества считается вызванной вышеуказанными лицами, только в случае, когда такие лица использовали имеющееся у них право давать обязательные указания или возможность определять действия Общества, заведомо зная, что совершение указанного действия повлечет за собой несостоятельность Общества.

## **12. Вознаграждение членам Совета директоров**

**12.1.** По решению Общего собрания членам Совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей компенсируются расходы, связанные с исполнением функций членов Совета директоров и членов комитетов Совета директоров, и выплачивается вознаграждение.

**12.2.** Принципы определения вознаграждения членам Совета директоров:

- вознаграждение должно представлять собой справедливую компенсацию членам Совета директоров за осуществляемую деятельность, в том числе за деятельность в комитетах Совета директоров;
- при определении размера вознаграждения интересы членов Совета директоров должны быть соотнесены с долгосрочными интересами акционеров;
- структура вознаграждения должна быть простой и понятной;
- общий размер полученного за истекший год вознаграждения каждого из директоров в отдельности с указанием каждого отдельного элемента вознаграждения должен раскрываться Обществом перед акционерами ежегодно;
- при определении размера вознаграждения учитываются результаты оценки деятельности Совета директоров и соответствующих членов Совета директоров;
- вознаграждение членам Совета директоров должно выплачиваться в одно и то же время в течение года.

**12.3.** Вознаграждение членов Совета директоров состоит из:

**12.3.1.** фиксированного вознаграждения;

**12.3.2.** фиксированного вознаграждения за посещение заседаний Совета директоров;

**12.3.3.** дополнительного вознаграждения за дополнительную работу в комитетах Совета директоров;

**12.3.4.** дополнительного вознаграждения за дополнительную работу в качестве председателя Совета директоров или какого-либо комитета.

**12.4.** Фиксированное вознаграждение выплачивается один раз в \_\_\_\_\_, при условии, что член Совета директоров присутствовал не менее чем на \_\_\_\_ (%) заседаний Совета директоров.

### **13. Оценка деятельности членов Совета директоров**

**13.1.** Работа Совета директоров и каждого его члена оценивается в соответствии с критериями, разрабатываемыми комитетом Совета директоров по кадрам и вознаграждениям.

**13.2.** Оценка эффективности деятельности каждого из членов Совета директоров содержит следующие критерии:

- регулярность посещения заседаний Совета директоров;
- степень готовности его к заседаниям;
- активность участия;
- независимость и объективность суждений;
- соблюдение этических норм;
- личный вклад в конструктивное обсуждение вопросов, рассмотренных на заседаниях Совета директоров, способствовавших принятию эффективных решений Совета директоров;
- соответствие принципу лояльности.

**13.3.** Совет директоров должен ежегодно проводить оценку эффективности деятельности Совета директоров и каждого члена Совета директоров в отдельности и представлять отчеты на рассмотрение Общему собранию.

**13.4.** Член Совета директоров не присутствует на заседании во время обсуждения и оценки его деятельности.

### **14. Утверждение и изменение положения о Совете директоров**

**14.1.** Настоящее Положение, а также все дополнения и изменения к нему утверждаются решением Общего собрания Общества большинством в три четверти голосов акционеров-владельцев голосующих акций, принявших участие в Общем собрании.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

### ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПЛАНА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

#### 1. Общие положения

**1.1.** Настоящие методические рекомендации предназначены для председателей Советов директоров и корпоративных секретарей (секретарей общества) акционерных обществ. Цель методических рекомендаций – оказать практическую помощь в составлении плана работы Совета директоров

**1.2.** Настоящие методические рекомендации разработаны на основании действующего законодательства, а также рекомендаций наилучших практик корпоративного управления. Это означает, что методические рекомендации построены исходя из того, что компетенция Совета директоров акционерного общества соответствует требованиям Закона РТ об АО, заседания Совета директоров проводятся не реже одного раза в 6 недель, в структуре Совета директоров созданы комитеты, в обществе действует коллегиальный исполнительный орган.

**1.3.** В основу методических рекомендаций по планированию работы Совета директоров положены следующие принципы:

- принцип компетентности, означающий применительно к данному документу, что члены Совета директоров и Совет директоров в целом обладают достаточной компетенцией для рассмотрения и принятия решений по всем вопросам, отнесенным законодательством и уставом общества к компетенции Совета директоров, что Совет директоров способен ставить задачи перед менеджментом и эффективно контролировать их исполнение;
- принцип преемственности, означающий отказ от пересмотра решений, принятых предыдущим составом Совета директоров, однако допускающий необходимость уточнения, корректировки ранее принятого решения;
- принцип распределения полномочий, означающий, что Совет директоров не вмешивается в оперативно-распорядительную деятельность единоличного исполнительного органа и компетенцию правления;
- принцип комплексности, означающий, что в рамках своего плана работы за стандартное время жизненного цикла Совета директоров, составляющее период от одного до другого годового Общего собрания акционеров, Совет директоров как в порядке контроля, так и в целях выработки позиции рассматривает все основные вопросы жизнедеятельности акционерного общества, отнесенные к его компетенции;

- принцип прогнозируемости, означающий, что в план работы Совета директоров включаются только те вопросы, возникновение которых можно предвидеть в момент составления плана;
- принцип скользящего планирования, означающий систематическое уточнение плана работы Совета директоров в зависимости от развития конкретной хозяйственной ситуации в обществе

**1.4.** Следует помнить, что решения Совета директоров по вопросам, не отнесенным к его компетенции Законом КР «Об акционерных обществах» и уставом общества, не будут иметь юридической силы.

## **2. Определение перечня вопросов, включаемых в план работы Совета директоров**

### **2.1. Целеполагание**

**2.1.1.** Ежегодно Совет директоров должен рассматривать вопрос о долгосрочной стратегии развития общества, определяя приоритетные направления развития на долгосрочный период, основные задачи, стоящие перед акционерным обществом, качественные и количественные критерии развития. В случае, если общество осуществляет различные виды деятельности, а также, если оно является холдинговой компанией, рекомендуется рассматривать вопросы стратегии развития по отдельным направлениям бизнеса на отдельных заседаниях Совета директоров.

При планировании рассмотрения на Совете директоров вопросов стратегии развития следует исходить из широкого толкования этого понятия. Для ее детальной проработки в ряде случаев целесообразно последовательно рассматривать отдельные элементы стратегии, в частности:

- стратегию в области производственной, инвестиционной и инновационной деятельности;
- стратегию общества на финансовых и фондовых рынках;
- стратегию о стоимости активов и повышении уровня капитализации общества;
- стратегию о долгосрочных партнерствах;
- стратегию региональной политики;
- утверждение программ благотворительной деятельности;
- стратегию о социальной ответственности бизнеса;
- кадровую политику общества и отношения с персоналом;

- стратегию основных направлений развития внешнеэкономической деятельности общества и др..

Учитывая принцип преемственности, данный вопрос может рассматриваться на любом по времени проведении заседании Совета директоров. Его предварительное рассмотрение осуществляется на заседании комитета Совета директоров по стратегии развития, а также на заседаниях коллегиального исполнительного органа акционерного общества.

**2.1.2.** Ежегодно Совет директоров должен рассматривать и утверждать финансово-хозяйственный план и/или бюджет акционерного общества. Данный документ является основополагающим для работы менеджмента акционерного общества, последующей оценки эффективности управления. Вопрос подлежит рассмотрению в конце года, предшествующего плановому. Его предварительное рассмотрение осуществляется на заседании комитета Совета директоров по стратегии развития, а также на заседаниях коллегиального исполнительного органа акционерного общества.

При необходимости осуществляется раздельное рассмотрение отдельных блоков плана, в частности, это могут быть:

- план инвестиций;
- маркетинговая программа;
- программа приобретения профильных активов и др.

По мере необходимости принятый финансово-хозяйственный план и бюджет общества могут корректироваться. Как правило, такие корректировки вносятся при рассмотрении вопроса о ходе выполнения финансово-хозяйственного плана и бюджета общества. Включать указанный вопрос в план работы Совета директоров в качестве самостоятельного вопроса не требуется.

Наряду с планом текущего года целесообразно ежегодно рассматривать и долгосрочные прогнозы.

**2.1.3.** При наличии дочерних компаний план работы Совета директоров должен предусматривать рассмотрение вопросов перспектив развития и деятельности дочерних компаний. Этот вопрос может рассматриваться как самостоятельный, а также в порядке выработки позиции акционерного общества в отношении соответствующего заседания Совета директоров дочерней компании. В последнем случае принятое решение проводится в жизнь через представителей общества в Советах директоров дочерних компаний.

## **2.2. Контроль**

### **2.2.1. Финансово-хозяйственная деятельность**

Контроль за текущей финансово-хозяйственной деятельностью общества осуществляется Советом директоров ежеквартально посредством рассмотрения вопроса о результатах работы общества в отчетном квартале. Данный вопрос рассматривается по завершении составления квартального баланса, то есть во втором месяце, следующем за отчетным. Предварительное рассмотрение вопроса осуществляется на заседании коллегиального исполнительного органа акционерного общества.

В случае, если ранее в рамках рассмотрения стратегии, долгосрочных прогнозов или текущих планов утверждались какие-нибудь конкретные программы работ, проекты, бизнес-планы, имеющие принципиальное значение для деятельности акционерного общества, целесообразно периодически рассматривать вопрос о ходе исполнения утвержденных программ (о ходе реализации проекта).

Подведение итогов деятельности за год осуществляется Советом директоров посредством утверждения годового отчета акционерного общества и годового баланса. Данный вопрос рассматривается не позднее чем за 30 дней до даты предстоящего общего собрания акционеров.

При наличии дочерних компаний Совет директоров систематически рассматривает итоги их работы для определения эффективности вложений в дочерние компании и своей дальнейшей политики в отношении этих вложений.

В случае, если дочерняя компания или ее совет директоров возглавляются одним из членов совета директоров акционерного общества, контроль за деятельностью такой дочерней компании может осуществляться в форме рассмотрения отчета члена Совета директоров о выполнении поручения Совета директоров по руководству соответствующим бизнесом.

При определении сроков и частоты рассмотрения этих вопросов следует исходить из роли бизнесов дочерних компаний и характера стоящих перед ними проблем.

### **2.2.2. Работа исполнительного аппарата**

Совет директоров осуществляет контроль за работой менеджмента акционерного общества. Данный контроль осуществляется посредством периодического рассмотрения отчетов о результатах работы высших руководителей акционерного общества и возглавляемых ими подразделений аппарата управления. Кон-

кретные формулировки рассматриваемых вопросов зависят от структуры аппарата общества.

Раз в год Совет директоров должен осуществлять оценку эффективности работы менеджмента акционерного общества, а также подготавливать рекомендации по размеру вознаграждения, выплачиваемого менеджером.

### **2.2.3. Организация контрольной работы**

По мере необходимости, но не реже одного раза в год, Совет директоров должен заслушивать вопросы:

- о работе аудитора общества и результатах аудита;
- о результатах работы Ревизионной комиссии общества;
- о результатах работы КРУ или иного подразделения по внутреннему контролю (внутреннему аудиту).

К компетенции Совета директоров следует также относить вопрос о проведении конкурса по отбору аудиторской компании. Данные вопросы подлежат предварительному рассмотрению на комитете Совета директоров по аудиту.

### **2.2.4. Риск-менеджмент**

В целях оценки и управления рисками, возникающими в деятельности акционерного общества, Совет директоров ежегодно заслушивает доклад исполнительных органов о рисках в деятельности общества и способах их преодоления.

### **2.2.5. Контроль за исполнением решений, принятых Советом директоров**

Этот вопрос должен рассматриваться на каждом заседании Совета директоров.

### **2.3. Корпоративные процедуры**

К планируемым корпоративным процедурам относится проведение годового Общего Собрания акционеров. Совет директоров принимает решения:

- о включении предложений акционеров в повестку дня годового Общего собрания акционеров, а предложенных кандидатур – в список для избрания соответствующих органов акционерного общества.
- о проведении Общего собрания акционеров;
- о формулировке предложений Совета директоров по вопросам, выносимым на годовое Общее собрание акционеров.

### **2.4. Корпоративное управление**

Не менее чем один раз в год Совет директоров должен рассматривать доклад о корпоративном управлении в акционерном обществе. В рамках доклада производится оценка соблюдения акционерным обществом установленных законодательством требований по проведению корпоративных действий и процедур (проведение Общих собраний акционеров, раскрытие информации и проч.). Рассматриваются вопросы защиты прав акционеров, профилактики корпоративных конфликтов, оценки угрозы поглощений, иные аспекты корпоративного управления.

В случае, если акционерное общество имеет дочерние компании, Совет директоров утверждает предложения общества по кандидатурам в органы управления дочерних компаний, а также предложения по вопросам повестки дня дочерних компаний, включая предложение по аудиту. Этот вопрос рассматривается в декабре или январе.

В случае, если это стопроцентная дочерняя компания, и внутренними документами общества предусмотрено, что функции ее Общего собрания акционеров выполняет Совет директоров, в плане работы Совета директоров следует предусмотреть вопрос принятия решений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров дочерней компании.

## **2.5. Утверждение внутренних документов**

Уставом, или решением Совета директоров акционерного общества определяется перечень внутренних нормативных актов, которые должны действовать в акционерном обществе. Такие акты, в зависимости от их характера, утверждаются Общим собранием акционеров или Советом директоров. В плане работы Совета директоров может быть предусмотрено утверждение необходимых внутренних нормативных актов. Рекомендуется также ежегодно рассматривать вопрос об актуальности устава и иных внутренних документов.

## **2.6. Организационные вопросы функционирования Совета директоров**

### **2.6.1. Процедурные вопросы**

После завершения годового Общего собрания акционеров и избрания нового состава Совета директоров на первом и последующих ближайших заседаниях данного органа необходимо принять решения по процедурным вопросам работы Совета директоров, включая:

- утверждение председателя совета директоров;
- утверждение заместителя (заместителей) председателя Совета директоров;

- утверждение персонального состава комиссий и комитетов Совета директоров;
- распределение полномочий между членами Совета директоров.

### **2.6.2. Формирование Совета директоров**

Совет директоров определяет критерии, предъявляемые к членам Совета директоров. Критерии необходимы для того, чтобы сориентировать акционеров общества при выдвижении ими кандидатур в состав Совета директоров. В том числе – побудить выдвигать в состав Совета директоров кандидатуры независимых директоров. Критерии являются основанием для действующего состава Совета директоров выдвигать свои кандидатуры в новый состав Совета директоров в случае, если количество кандидатур, выдвинутых акционерами, меньше числа вакансий, предусмотренных в этом органе управления акционерного общества.

Критерии подготавливаются комитетом Совета директоров по вознаграждениям и назначениям и утверждаются на заседании Совета директоров. Рекомендуется, чтобы принятое решение содержало указание на способ его доведения до всех акционеров. Срок рассмотрения данного вопроса на заседании Совета директоров не имеет существенного значения.

### **2.6.3. Оценка эффективности работы Совета директоров**

В целях повышения эффективности работы Совета директоров, а также распределения вознаграждения между его членами, Совет директоров ежегодно должен осуществлять оценку эффективности своей работы в целом и эффективности работы каждого из его членов. Оценка эффективности работы Совета директоров предполагает рассмотрение четырех аспектов его деятельности:

- 1)** утверждение (корректировка) методики оценки;
- 2)** о результатах оценки работы Совета директоров и его членов;
- 3)** о предложениях Совета директоров Общему собранию акционеров по размеру вознаграждения, выплачиваемого членам Совета директоров;
- 4)** отчет председателя комитета Совета директоров о работе комитета.

Указанные вопросы подлежат предварительному рассмотрению на заседании комитета Совета директоров по вознаграждениям и назначениям. Рассмотрение этих вопросов целесообразно осуществлять в преддверие годового Общего собрания акционеров.

## 2.7. Прогнозируемые эпизодические вопросы

К прогнозируемым эпизодическим вопросам, включаемым в план работы Совета директоров, относятся следующие:

- утверждение единоличного исполнительного органа общества и условий контракта с ним – в случае, если этот вопрос отнесен к компетенции Совета директоров и срок полномочий действующего руководителя истекает;
- утверждение персонального состава членов Правления и условий контракта с ними – в случае, если этот вопрос отнесен к компетенции Совета директоров и срок полномочий действующего руководителя истекает;
- о реорганизации, об увеличении уставного капитала акционерного общества, о создании филиалов и иные вопросы, если в момент составления плана ясна необходимость осуществления соответствующих корпоративных действий;
- утверждение условий договора с аудитором, включая размер оплаты его услуг;
- рекомендации по размеру вознаграждений, выплачиваемых членам Ревизионной комиссии;
- о выплате дивидендов за прошедший квартал.

## 3. Планирование работы Совета директоров

Рекомендуется, чтобы плановый цикл работы Совета директоров совпадал с циклом его жизнедеятельности в избранном составе, то есть план работы охватывал период между годовыми Общими собраниями акционеров.

План работы Совета директоров составляется в форме таблицы, имеющей следующие столбцы:

- порядковый номер заседания;
- дата проведения;
- плановые вопросы повестки дня;
- ответственные за подготовку вопроса.

Проект плана работы Совета директоров подготавливается секретарем Совета директоров на основании данных методических материалов, опыта предыдущей работы, пожеланий членов Совета директоров и менеджеров общества. Проект рассматривается, корректируется и утверждается председателем Совета директоров.

План работы Совета директоров должен быть доступен для всех членов Совета директоров и лиц, участвующих в подготовке соответствующих вопросов.

Изменения в утвержденный план работы вносятся председателем Совета директоров по мере необходимости и доводятся до членов Совета директоров и заинтересованных лиц.

В случае если общество является дочерней компанией иного акционерного общества, рекомендуется осуществить согласование планов работы Советов директоров.

### **4. Заключение**

Как правило, в план работы Совета директоров не удастся заранее включать кадровые вопросы, а также вопросы об одобрении крупных сделок, сделок с заинтересованностью, иных сделок, подлежащих контролю со стороны Совета директоров в соответствии с уставом общества (в том числе сделок с ценными бумагами, вопросов участия/прекращения участия в уставных капиталах иных компаний), об увеличении/уменьшении уставного капитала, о выпуске ценных бумаг, об оценке рыночной стоимости акций, о созыве внеочередного Общего собрания акционеров, о приобретении собственных акций, о выборе (замене) регистратора и условий договора с ним и другие вопросы эпизодического характера, необходимость принятия решений по которым, как правило, непрогнозируема.

### Пример составления плана работы Совета директоров

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
	1	2	3
1	Январь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. О стоимости активов и повышении уровня капитализации компании.</li> <li>2. Рассмотрение доклада корпоративного секретаря о корпоративном управлении и взаимоотношениях с акционерами.</li> <li>3. Утверждение кандидатур представителей общества в Советах директоров и Ревизионных комиссиях дочерних и зависимых обществ, а также предложений по назначению аудиторов и иных предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров в этих обществах.</li> </ol>	
2	Февраль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. О планах развития дочерних и зависимых обществ.</li> <li>2. О проведении конкурса по отбору аудиторской компании.</li> <li>3. О предложениях акционеров к годовому Общему собранию акционеров.</li> </ol>	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
	1	2	3
3	Март	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. О региональной стратегии развития АО.</li> <li>2. Отчет заместителя Генерального директора о кадровой политике и работе с кадрами.</li> </ol>	
4	Апрель	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об утверждении годового отчета общества и годового баланса.</li> <li>2. Оценка эффективности работы менеджмента за прошедший год и определение размера выплачиваемых бонусов по его итогам.</li> <li>3. О проведении годового Общего собрания акционеров.</li> <li>4. О предложениях Совета директоров Общему собранию акционеров по вопросам повестки дня.</li> </ol>	
5	Май	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. О результатах работы общества в I квартале.</li> <li>2. О работе аудитора и результатах аудиторской проверки.</li> <li>3. О результатах работы Совета директоров за отчетный период.</li> </ol>	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
	1	2	3
6	Июнь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отчет заместителя Генерального директора о проводимой кредитной политике и эффективности использования временно свободных финансовых средств общества.</li> <li>2. Утверждение Кодекса этики.</li> <li>3. Назначение председателя Совета директоров и его заместителей.</li> </ol>	
7	Июль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. О программах, реализуемых обществом в рамках социальной ответственности бизнеса.</li> <li>2. О результатах работы подразделения по внутреннему аудиту.</li> <li>3. Утверждение персонального состава комитетов Совета директоров.</li> <li>4. О распределении обязанностей между членами Совета директоров.</li> </ol>	
8	Август	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотрение пятилетнего прогноза развития компании.</li> <li>2. О результатах работы общества во II квартале.</li> <li>3. Утверждение персонального состава Правления.</li> </ol>	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
	1	2	3
9	Сентябрь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уточнение бизнес-стратегии развития общества.</li> <li>2. Рассмотрение доклада менеджмента о рисках в деятельности общества и способах их снижения.</li> </ol>	
10	Октябрь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об эффективности вложений в дочерние компании и дальнейшей «портфельной» стратегии.</li> <li>2. Отчет председателя комитета Совета директоров по аудиту.</li> </ol>	
11	Ноябрь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение долгосрочной программы приобретения профильных активов.</li> <li>2. О результатах работы общества в III квартале.</li> <li>3. Утверждение критериев, предъявляемых к кандидатам в Совет директоров.</li> </ol>	
12	Декабрь	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Утверждение финансово-хозяйственного плана и бюджета общества на следующий год.</li> <li>2. О ходе выполнения инвестиционной программы общества.</li> <li>3. Утверждение регламента работы Ревизионной комиссии.</li> </ol>	

## Методика формирования комитетов Совета директоров

Перед началом подготовительной работы по формированию и организации деятельности комитета следует решить очень важный вопрос, – кто этим будет заниматься. Решение этого вопроса зависит от важности создаваемого комитета, необходимых сроков, возможностей и других факторов. Вопрос этот не праздный, как может показаться. В зависимости от конкретной ситуации, если есть такая возможность и, если это экономически целесообразно, следует привлекать для данной работы профессионалов – консультантов, специалистов по корпоративному управлению, специалистов по организационному развитию и т. п. Непосредственно методика формирования комитета Совета директоров выглядит следующим образом.

### **1. Определить цели создания и задачи, которые должен решать данный комитет Совета директоров.**

Следует различать основные и дополнительные цели и задачи. Основные цели и задачи – это, собственно, те цели и задачи, для решения которых создается данный комитет. Дополнительными целями и задачами создания комитета могут быть, например, вовлечение менеджмента любого уровня в процесс принятия решений, создание дополнительных мотивирующих факторов, подготовка персонала компании, повышение их квалификации, а также многие другие. Возможны варианты, когда перечисленные здесь как дополнительные цели и задачи могут выступать в качестве основных.

### **2. Определить необходимые функции, полномочия комитета.**

### **3. Определить срок деятельности комитета.**

Комитет может создаваться либо на постоянной, либо на временной основе. Как правило, временные комитеты создаются на определенный срок, либо на срок, необходимый для решения определенной задачи. Соответственно, такие комитеты прекращают свою деятельность либо по окончании определенного срока деятельности, либо по окончании решения определенной для решения задачи. Постоянные комитеты создаются на постоянной основе и действуют, как правило, до решения Совета директоров о прекращении деятельности этого комитета.

### **4. Определить тип комитета – закрытый или открытый комитет.**

Закрытый комитет предполагает участие в комитете лишь членов Совета директоров или только неисполнительных членов Совета, может быть только внешних

членов Совета. Открытый тип комитета позволяет привлекать к его деятельности не членов Совета директоров – менеджеров компании или внешних специалистов.

### **5. Определить состав и количество членов комитета Совета директоров, распределить командные роли.**

Состав определяется исходя из того, какие вопросы должен решать комитет Совета директоров. Например, если вопросы, которые должен решать комитет, предусматривают рассмотрение финансовых аспектов, то целесообразно привлечь для работы финансиста (эксперт по финансовым вопросам). Количество членов комитета должно обеспечивать выполнение им поставленных целей и задач. Так, например, если одна из целей – представительская, то в комитет должны входить представители всех заинтересованных сторон. С другой стороны, количество членов комитета должно быть таким, чтобы обеспечивать хорошую работоспособность и управляемость. Так, слишком большой состав приведет к тому, что усложнится управляемость. В этом случае особенно важно, чтобы члены комитета имели нужную квалификацию. Чем больше членов комитета, тем выше должна быть их квалификация, как членов коллективного органа управления. Командные роли определяются исходя из личностных характеристик членов комитета (психологические, квалификационные) и необходимости в соответствии с функциями и задачами самого органа. В зависимости от назначения и особенностей, необходимы различные командные роли. Причем, они могут быть как общими для разных коллективных руководящих органов, так и специфическими, определяемыми спецификой деятельности конкретного органа управления.

### **6. Определить требования к членам комитета Совета директоров.**

Необходимо определить требования по общей квалификации, личностным характеристикам, специализации по отдельным направлениям.

### **7. Определить порядок управления деятельностью комитета, координацию его деятельности, полномочия, права и обязанности руководителя комитета (председателя).**

### **8. Определить источники финансирования деятельности комитета Совета директоров.**

От того, насколько четко будет определен данный вопрос, во многом зависит успех деятельности комитета, поскольку эта деятельность требует затрат финансовых ресурсов и, если данный вопрос надлежащим образом не проработать, возможно влияние на деятельность комитетов и, следовательно, на деятельность

Совета директоров со стороны менеджмента компании. Следует добиваться максимальной независимости деятельности, как Совета директоров, так и его комитетов от менеджмента в области ресурсного обеспечения. Необходимо определить источники финансирования деятельности комитета Совета директоров, как в период подготовки и формирования, так и в процессе осуществления непосредственно самой деятельности комитета. Очевидно, что необходимо решать данный вопрос с учетом возможностей компании, ее положения в настоящее время. Главное в этом вопросе, по нашему мнению, жестко зафиксировать порядок определения источников финансирования и определить ресурсные показатели, доступные Совету директоров, для того, чтобы председатель Совета мог надлежащим образом распоряжаться выделенными финансовыми ресурсами для обеспечения эффективной деятельности Совета директоров. К примеру, о какой эффективности может идти речь, если председатель Совета директоров или комитета не знает, будет у него возможность предпринять какие-либо действия или нет, даст ему Генеральный директор возможность работать или нет. Это создает дискомфорт, необходимость убеждать Генерального директора в важности деятельности Совета, что, в свою очередь, создает атмосферу зависимости Совета от менеджмента. В таких условиях говорить о независимой оценке деятельности менеджмента компании не приходится. Порядок финансирования деятельности комитета Совета директоров должен быть зафиксирован в Положении о комитете.

## **9. Определить регламент проведения заседаний комитета.**

Регламент комитета является очень важным документом, который необходим для надлежащей организации его деятельности. В регламенте определяются такие вопросы, как обязательные вопросы регулярных заседаний, период проведения обязательных заседаний комитета, порядок подготовки повестки дня заседаний комитета, порядок подготовки информации для принятия решения, порядок принятия решений.

Регламент проведения заседаний комитета Совета директоров может быть оформлен в виде отдельного документа или зафиксирован в Положении о комитете Совета директоров. В случае оформления регламента в виде отдельного документа он может утверждаться Советом директоров, комитетом Совета или его руководителем. В этом случае, появляется возможность оперативного изменения регламента, если его определяет сам комитет или его председатель. В случае закрепления регламента в Положении о комитете, для изменения регламента комитета Совета директоров необходимо проводить заседание Совета.

## **10. Определить критерии оценки деятельности комитета, его председателя, а также контрольные сроки и параметры.**

## **11. Подготовить положение о комитете Совета директоров.**

Положение о комитете Совета директоров – основной документ, регламентирующий деятельность комитета. Именно поэтому необходимо уделить серьезное внимание этому документу. Особенно в случае привлечения к деятельности комитета специалистов, не являющихся членами Совета директоров. Положение о комитете Совета директоров должно в обязательном порядке содержать следующие разделы: порядок образования и прекращения деятельности комитета, срок деятельности комитета Совета директоров; функции, задачи, права и обязанности комитета Совета, а также его председателя; состав комитета Совета, порядок назначения членов комитета; условия деятельности членов комитета (организация их работы, оплата деятельности, иные вопросы организации работы; процедура деятельности комитета или порядок ее определения или установления; порядок взаимодействия с Советом директоров и сотрудниками компании.

## **12. Сформировать команду.**

Наличие слаженной команды в комитете позволяет значительно повысить эффективность работы этого органа, снизить издержки его деятельности. Этот процесс, в общем случае, носит довольно долгосрочный характер, требует затрат времени и, в конечном итоге, финансовых ресурсов. Но существуют специальные методики формирования команды, которые целесообразно использовать при организации работы комитета Совета директоров. Кроме того, для формирования команды целесообразно приглашать специалистов. Это позволяет сэкономить значительные временные и финансовые ресурсы.

## **13. Провести необходимые мероприятия, направленные на подготовку членов комитета к работе в данном органе.**

Речь идет о необходимости привести в соответствие со стоящими задачами и функциями комитета квалификацию членов комитета, если она является недостаточной.

Как правило, это необходимо в том случае, если к работе в комитете Совета директоров привлекаются внешние специалисты или менеджеры компании, не являющиеся членами Совета директоров, а результат, при этом, необходимо получить в максимально сжатые сроки. Организация совместной подготовки позволяет нивелировать различия в подготовке членов комитета, сформировать единый понятийный аппарат, единый инструментарий, которым члены комитета

смогут пользоваться. Таким образом, важность такой подготовки очевидна. Поэтому целесообразно поручить организацию данной подготовки специалистам. Это позволит сэкономить время и деньги. Для этого целесообразно организовывать специальные тренинги, которые, к тому же, могут быть совмещены с задачей формирования команды.

#### **14. При организации деятельности комитетов необходимо обращать особое внимание на следующие «болевы́е точки»:**

- состав комитета Совета директоров, квалификационные и личностные характеристики членов комитета;
- определение функций и задач комитета в соответствии с потребностями компании и Совета директоров;
- организация текущей деятельности комитета: планирование работы, затраты времени членами комитета, систематизация работы;
- согласование деятельности комитета с текущей деятельностью его членов – время, загруженность текущей работой.

#### **15. Основные проблемы при формировании комитетов:**

- несоответствие квалификации членов комитета функциям, задачам, командным ролям;
- недостаточно эффективное определение и распределение командных ролей и подбор специалистов для выполнения определенных командных ролей;
- отсутствие у членов комитета Совета директоров достаточного времени для исполнения надлежащим образом своих функций;
- недостаточная вовлеченность членов комитета, не являющихся членами Совета директоров, в процесс принятия решений. Недостаточная заинтересованность таких членов комитета в результатах деятельности, даже при дополнительном финансовом вознаграждении;
- несогласованность ожиданий привлеченных членов комитетов в отношении статуса, материального вознаграждения, условий деятельности;
- случайный, эпизодический характер деятельности комитетов. В этом случае говорить о каком-либо системном решении задач не приходится;
- проведение заседаний комитетов недостаточно организовано, превращение их в «посиделки».

УТВЕРЖДЕНО:  
решением Совета директоров  
Открытого акционерного общества  
«\_\_\_\_\_»  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ года  
Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ года

**ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ ПО АУДИТУ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОАО «\_\_\_\_\_»**

## 1. Общие положения

**1.1.** Настоящее Положение о комитете по аудиту (далее – Положение) является основным документом, регламентирующим деятельность комитета Совета директоров по аудиту ОАО «\_\_\_\_\_» (далее – Комитет) и определяющим вопросы его компетенции, порядок формирования состава и его функционирование.

**1.2.** Комитет является вспомогательным органом Совета директоров, создаваемым для предварительного рассмотрения вопросов, отнесенных уставом Общества к компетенции Совета директоров. Комитет не является органом Общества, через Комитет Общество не принимает на себя гражданские права и обязанности.

**1.3.** В своей деятельности Комитет руководствуется действующим законодательством Республики Таджикистан, уставом Общества, Положением о Совете директоров и настоящим Положением.

**1.4.** В целях настоящего Положения все ссылки на Общество являются ссылками на ОАО «\_\_\_\_\_», все ссылки на устав и Положение о Совете директоров Общества являются ссылками на действующую редакцию устава ОАО «\_\_\_\_\_» и действующую редакцию Положения о Совете директоров ОАО «\_\_\_\_\_», все ссылки на Совет директоров являются ссылками на Совет директоров ОАО «\_\_\_\_\_», все ссылки на внутренние документы Общества являются ссылками на должным образом принятые и действующие положения, обязательные к исполнению в ОАО «\_\_\_\_\_».

## 2. Цели создания и компетенция Комитета

**2.1.** Основной целью создания Комитета является содействие в обеспечении контроля Совета директоров за:

**2.1.1.** качеством и полнотой финансовой (бухгалтерской) отчетности Общества;

**2.1.2.** квалификацией и независимостью аудитора Общества;

**2.1.3.** деятельностью структурного подразделения Общества, осуществляющего функции внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью (далее – Служба внутреннего контроля), и осуществлением своих функций независимым аудитором;

**2.1.4.** процессом оценки независимым оценщиком имущества в случаях, предусмотренных действующим законодательством.

**2.2.** Комитет содействует обеспечению фактического участия членов Совета директоров в осуществлении контроля и установлению их личной осведомлен-

ности в отношении деятельности Общества по указанным в п. 2.1. настоящего Положения вопросам.

**2.3.** Комитету предоставлены полномочия, а также на него возложены обязанности по подготовке рекомендаций Совету директоров по выбору, оценке деятельности и, при необходимости, замене аудитора Общества.

**2.4.** Комитет, осуществляя деятельность в соответствии со своей компетенцией, с целью осуществления функций анализа внешнего и внутреннего аудита и финансовой отчетности Общества и предоставления соответствующих рекомендаций Совету директоров Общества, проводит совместную работу с аудитором, Ревизионной комиссией Общества и, при необходимости со структурными подразделениями Общества.

**2.5.** К компетенции Комитета относятся следующие вопросы:

**2.5.1.** Взаимодействие Общества с независимым аудитором:

- а)** подготовка рекомендаций Совету директоров по определению и оценке кандидатуры независимого аудитора Общества, назначению, повторному назначению и отстранению от должности независимого аудитора Общества, а также по вопросам, касающимся отказа от услуг данного независимого аудитора;
- б)** подготовка рекомендаций Совету директоров по проекту договора, заключаемого с независимым аудитором, в том числе по размеру выплачиваемого ему вознаграждения;
- в)** одобрение стоимости и условий оказания всех аудиторских, сопутствующих аудиту и неаудиторских услуг, оказываемых Обществу независимым аудитором и подготовка соответствующих рекомендаций Совету директоров;
- г)** контроль за работой независимого аудитора;
- д)** разрешение разногласий между руководством Общества и независимым аудитором в отношении финансовой (бухгалтерской) отчетности Общества;
- е)** рассмотрение и обсуждение с независимым аудитором результатов аудита, всей информации, содержащейся в аудиторском заключении, перед его рассмотрением Советом директоров;
- ж)** оценка заключения аудитора Общества до представления его на общем собрании акционеров и представление Совету директоров рекомендации относительно заключения аудитора;
- з)** контроль за учетом руководства Общества рекомендаций независимого аудитора;

- и)** регулярное предоставление Комитетом Совету директоров информации о выявленных нарушениях при осуществлении хозяйственных операций в форме отчетов, в которых указывается исчерпывающая информация об имеющихся нарушениях, в том числе о лицах, виновных в их совершении, а также о причинах и условиях, способствующих их совершению.

**2.5.2.** Взаимодействие с Ревизионной комиссией:

- а)** рассмотрение заключения Ревизионной комиссии по результатам проверки финансово-хозяйственной деятельности Общества, годовой бухгалтерской отчетности Общества и достоверности данных, содержащихся в годовом отчете Общества и годовой бухгалтерской отчетности;
- б)** участие в совместных заседаниях по вопросам, относящимся к компетенции Комитета по аудиту и Ревизионной комиссии;
- в)** выработка рекомендаций по внесению изменений и дополнений во внутренние документы Общества, регламентирующие деятельность Ревизионной комиссии.

**2.5.3.** Взаимодействие со структурным подразделением, осуществляющим функции внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества (Службой внутреннего контроля):

- а)** подготовка рекомендаций по кандидатуре начальника Службы внутреннего контроля Общества, штатному расписанию и Положению о данном подразделении;
- б)** рассмотрение плана годовых проверок, проводимых Службой внутреннего контроля;
- в)** рассмотрение отчета по результатам работы подразделения за год;
- г)** выработка рекомендаций по внесению изменений и дополнений во внутренние документы Общества, регламентирующие деятельность Службы внутреннего контроля.

**2.5.4.** Рассмотрение стандартов и процедур внутреннего контроля в Обществе:

- а)** рассмотрение совместно со Службой внутреннего контроля и руководством Общества, предложений и выработка рекомендаций по организации процесса оценки и управления рисками, возникающими в процессе финансово-хозяйственной деятельности Общества;
- б)** рассмотрение предложений и выработка совместно со Службой внутреннего контроля рекомендаций по организации управления кризисными ситуациями;

- в)** оценка планируемых Обществом к заключению крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность в части раскрытия информации;
- г)** разработка рекомендаций по установлению порядка получения, хранения и рассмотрения сообщений в адрес Общества в отношении финансовой (бухгалтерской) отчетности, внутреннего контроля и вопросов, касающихся проведения аудита;
- д)** разработка механизма, позволяющего сотрудникам Общества предоставлять конфиденциально и анонимно сообщения в отношении вопросов, возникающих при подготовке и аудите финансовой (бухгалтерской) отчетности Общества, вызывающих их сомнения, а также о наличии предполагаемых нарушений, допущенных при подготовке и составлении указанной отчетности и о нарушениях в других областях, с целью проведения соразмерного и независимого расследования таких нарушений и принятия соответствующих мер;
- е)** разработка рекомендаций в отношении рыночной стоимости имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг Общества, когда в соответствии с действующим законодательством и уставом Общества указанные условия определяются решением Совета директоров;
- ж)** разработка совместно с руководством Общества и Службой внутреннего контроля процедур внутреннего контроля;
- з)** рассмотрение совместно со Службой внутреннего контроля предложений и выработка рекомендаций по совершенствованию систем внутреннего контроля в Обществе;
- и)** контроль за применением процедур внутреннего контроля, оценка эффективности системы внутреннего контроля и подготовка предложений по ее совершенствованию.

**2.5.5.** Рассмотрение финансовой (бухгалтерской) отчетности Общества:

- а)** оперативный контроль за финансовой (бухгалтерской) отчетностью общества;
- б)** обсуждение и рассмотрение годовой финансовой (бухгалтерской) отчетности и результатов аудита с внешними аудиторами и руководством Общества до вынесения ее на рассмотрение Совета директоров Общества;
- в)** рассмотрение значительных бухгалтерских и аудиторских вопросов, корректировок, изменений в учетной политике, которые могут оказать влияние на финансовые результаты Общества.

По решению Совета директоров на рассмотрение Комитета могут быть вынесены и другие вопросы.

### **3. Состав Комитета**

**3.1.** Членами Комитета могут быть только члены Совета директоров Общества.

**3.2.** Комитет должен состоять не менее чем из 3-х членов. В состав Комитета должны входить только независимые директора, а если это невозможно в силу объективных причин, только независимые и неисполнительные директора (члены Совета директоров, не являющиеся Генеральным директором или членами правления Общества).

**3.3.** Для руководства деятельностью Комитета Советом директоров избирается Председатель Комитета. Главной задачей председателя Комитета является обеспечение объективности при выработке Комитетом рекомендаций Совету директоров Общества.

**3.4.** Председатель Комитета избирается из числа Независимых директоров. Председателем Комитета не может быть Председатель Совета директоров Общества. Председатель Комитета не может быть избран Председателем другого Комитета.

**3.5.** Любой член Комитета (в том числе и Председатель) не может быть избран в состав более двух Комитетов Общества.

**3.6.** К работе в Комитете могут привлекаться в качестве экспертов лица, не являющиеся членами Комитета и обладающие необходимыми профессиональными знаниями.

Председатель и любой член Комитета может требовать от имени Комитета привлечения в качестве эксперта специалиста (организации) по вопросам, носящим публичный (не конфиденциальный) характер. Не допускается личная заинтересованность в привлечении в качестве эксперта того или иного специалиста (организации).

**3.7.** На заседания Комитета могут приглашаться члены Совета директоров Общества, Генеральный директор, члены Правления Общества, члены Ревизионной комиссии Общества, иные должностные лица и работники Общества.

**3.8.** Секретарем Комитета по решению Комитета может быть назначен член Комитета или работник Общества.

## 4. Формирование Комитета

**4.1.** Решение о создании Комитета, его персональном составе и избрании председателя Комитета принимается Советом директоров и действует до избрания нового состава Совета директоров.

При принятии Советом директоров решения о создании Комитета до сведения членов Совета директоров должна быть доведена информация о работе комитетов прежнего состава Совета директоров.

Изменения в составе Комитета могут быть произведены Советом директоров Общества в любое время по предложению любого из членов Совета директоров.

**4.2.** При избрании председателя и членов Комитета должны учитываться их образование, профессиональная подготовка, опыт работы в направлении деятельности Комитета, навыки обращения с документацией и иные специальные знания, необходимые для осуществления членами Комитета своих полномочий. Членам Комитета может быть предоставлена возможность получения и совершенствования знаний, необходимых для осуществления возложенных на них функций, посредством обучения (тренингов, семинаров). Совет директоров должен убедиться, что, по меньшей мере, 1 из членов Комитета по аудиту Общества имеет недавний и соответствующий опыт работы.

## 5. Заседания Комитета

**5.1.** Заседания Комитета проводятся в соответствии с утвержденным на заседании Комитета планом работы, а также по мере необходимости, но не реже чем раз в квартал.

План работы Комитета формируется на основе утвержденного плана работы Совета директоров Общества, предложений членов Комитета и является приложением к плану работы Совета директоров.

**5.2.** Повестку дня заседания определяет председатель Комитета. При этом любой член Комитета имеет право инициировать включение в повестку дня дополнительного вопроса, относящегося к компетенции Комитета. По взаимному согласию членов Комитета повестка может быть изменена и дополнена. При необходимости Комитет может отказаться от обсуждения вопросов, определенных повесткой текущего заседания, в пользу иных, наиболее приоритетных, по мнению членов Комитета, вопросов.

Члены Совета директоров, не являющиеся членами Комитета, Генеральный директор, члены Правления, члены Ревизионной комиссии Общества, а также привлеченные для работы в Комитете эксперты могут обращаться к председателю

Комитета с предложением рассмотреть любой вопрос, относящийся к компетенции Комитета. Такой вопрос может быть рассмотрен либо на ближайшем запланированном заседании Комитета, либо, если вопрос имеет особое значение и его рассмотрение не терпит отлагательства, на специально созванном заседании Комитета.

**5.3.** Решение о созыве заседания Комитета, дате, времени и месте проведения заседания и вопросах повестки дня, а также решение о перечне лиц, приглашенных к участию в заседании, принимает председатель Комитета по его собственной инициативе или по требованию члена Комитета.

**5.4.** Оповещение о проведении заседания Комитета, а также направление необходимых материалов членам Комитета осуществляется секретарем Комитета в разумный и достаточный срок перед началом заседания способом, согласованным с членами Комитета. Приглашение на заседание Комитета Генерального директора, членов Правления Общества, членов Ревизионной комиссии Общества, иных должностных лиц и работников Общества, а также привлечение для работы в заседании экспертов, проходит в порядке, дающем разумный и достаточный срок для приглашенных подготовиться к заседанию Комитета.

**5.5.** Заседания Комитета проводятся либо в форме совместного присутствия, либо путем письменного опроса членов Комитета. Для проведения заседаний Комитета могут применяться средства связи (телефонные конференции). Лица, приглашенные для участия в заседании, в том числе члены Комитета, могут представить свои мнения по вопросам повестки в письменном виде.

**5.6.** Заседание считается правомочным (имеет кворум), когда на нем присутствует (к началу заседания получены письменные мнения) большинство членов Комитета. Отсутствие кворума ведет к переносу заседания Комитета.

**5.7.** Все решения Комитета принимаются большинством голосов членов Комитета, принимающих участие в заседании, при этом каждый член Комитета имеет 1 голос. Передача права голоса членом Комитета иным лицам, в том числе другим членам Комитета, не допускается. В случае равенства голосов членов Комитета голос председательствующего на заседании является решающим.

**5.8.** На заседании Комитета должна раскрываться любая информация о наличии личной заинтересованности члена Комитета в рассмотрении того или иного вопроса.

**5.9.** Комитет может поручить члену(ам) Комитета подробно изучить определенный вопрос компетенции Комитета и проинформировать Комитет о полученных в ходе изучения результатах.

**5.10.** Заседание Комитета ведет председатель Комитета. В случае его отсутствия на заседании члены Комитета избирают председательствующего на заседании из числа присутствующих членов Комитета.

Протокол заседания ведет секретарь Комитета и подписывает председатель Комитета, который несет ответственность за правильность составления протокола. В ходе заседания заслушиваются и отражаются в протоколе (прилагаются к протоколу) мнения, представленные членами Комитета, и лицами, приглашенными на заседание Комитета.

**5.11.** Протокол заседания Комитета составляется секретарем Комитета в 2-х экземплярах не позднее 3-х рабочих дней после проведения заседания Комитета.

Протоколы заседаний Комитета по аудиту хранятся по месту нахождения Общества в структурном подразделении Общества, к компетенции которого отнесены вопросы корпоративного управления и взаимодействия с акционерами. Указанное подразделение Общества должно обеспечивать доступ к протоколам Комитета, а также материалам, рассмотренным на заседании Комитета всем членам Комитета, а также членам Совета директоров Общества, не являющимся членами Комитета.

В протоколе заседания Комитета указываются:

- дата и место проведения заседания или дата проведения заочного голосования;
- список членов Комитета, принявших участие в рассмотрении вопросов повестки дня заседания Комитета, с указанием формы участия, а также список приглашенных на заседание Комитета;
- повестка дня;
- предложения членов Комитета по вопросам повестки дня;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- принятые решения.

**5.12.** По итогам заседания Комитета может оформляться рекомендация Комитета (далее – Рекомендация). Рекомендация представляется к заседанию Совета директоров, на котором рассматривается соответствующий вопрос. Рекомендация отражает мнение Комитета в целом. Если мнения членов Комитета не совпадают, то особые мнения должны быть указаны в Рекомендации отдельно.

**5.13.** Рекомендация подписывается Председателем Комитета. К Рекомендации могут прилагаться материалы, рассмотренные на заседании Комитета. Председатель Комитета несет ответственность за своевременное и полное доведение

Рекомендации до сведения структурного подразделения, к компетенции которого относятся вопросы корпоративного управления и взаимодействия с акционерами. Рассмотренная на заседании Совета директоров Рекомендация должна быть приложена к протоколам соответствующих заседаний Комитета и Совета директоров.

**5.14.** По возможности Рекомендация Совету директоров должна быть выработана Комитетом до направления членам Совета директоров материалов к заседанию Совета директоров.

В том случае, если это не представляется возможным, председатель Комитета после получения информации о повестке дня предстоящего заседания Совета директоров, при необходимости, должен уведомить структурное подразделение Общества, к компетенции которого относятся вопросы корпоративного управления и взаимодействия с акционерами, о том, что по определенному вопросу повестки дня заседания Совета директоров, будет выработана Рекомендация.

Указанная информация доводится до сведения всех членов Совета директоров, с тем чтобы предоставить возможность членам Совета директоров, намеревающимся проголосовать заочно, учесть Рекомендации Комитета.

## **6. Права и обязанности членов Комитета**

**6.1.** Члены Комитета обязаны:

**6.1.1.** всесторонне и полно участвовать в работе Комитета;

**6.1.2.** изучать документы, представляемые к заседанию и на заседании Комитета;

**6.1.3.** незамедлительно информировать Комитет о наличии личной заинтересованности в принятии того или иного решения;

**6.1.4.** избегать действий, которые могут скомпрометировать Комитет или поставить под вопрос профессионализм его членов;

**6.1.5.** не разглашать ставшую ему известной конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

**6.2.** Члены Комитета имеют право:

**6.2.1.** запрашивать у Совета директоров, Генерального директора, Правления, Ревизионной комиссии Общества информацию и документы, касающиеся вопросов компетенции Комитета;

**6.2.2.** участвовать во встречах с представителями инвестиционного сообщества,

аудиторскими и консалтинговыми компаниями, с целью обсуждения вопросов компетенции Комитета.

## **7. Вознаграждение членов Комитета**

**7.1.** Членам Комитета в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими функций членов Комитета.

**7.2.** Порядок вознаграждения членов Комитета, являющихся членами Совета директоров, регламентируется Положением о Совете директоров Общества.

**7.3.** Членам Комитета, не являющимся членами Совета директоров, вознаграждение устанавливается решением Совета директоров.

## **8. Взаимодействие Комитета с органами общества**

**8.1.** Члены исполнительных органов Общества, руководители структурных подразделений Общества, а также иные работники Общества обязаны в установленные им разумные сроки и в соответствии с существующей процедурой предоставить полную и достоверную информацию и документы по вопросам компетенции Комитета. Требование о предоставлении информации и документов оформляется письменно за подписью председателя Комитета. Направление запросов Комитета, а также предоставление запрашиваемых Комитетом информации и документов осуществляется через секретаря Комитета.

**8.2.** Исполнительные органы Общества должны информировать Комитет обо всех значительных изменениях, касающихся вопросов компетенции Комитета.

**8.3.** Комитет представляет Совету директоров Общества и направляет в структурное подразделение, к компетенции которого относятся вопросы корпоративного управления и взаимодействия с акционерами, для включения в годовой отчет Общества, ежегодный отчет Комитета о результатах своей деятельности в срок не позднее 2 дней до даты направления членам Совета директоров материалов к заседанию Совета директоров, на котором рассматривается годовой отчет Общества. Данный отчет Комитета включается в годовой отчет Общества, в раздел, посвященный работе Комитетов Совета директоров. Оценка заключения независимого аудитора Общества, подготовленная Комитетом по аудиту, предоставляется в качестве материалов к годовому Общему собранию акционеров Общества.

## **9. Заключительные положения**

**9.1.** Настоящее Положение утверждается Советом директоров и вступает в силу с момента его утверждения.

**9.2.** Решение о внесении изменений и дополнений в настоящее Положение принимается Советом директоров.

**9.3.** В случае, если в результате изменения законодательства Республики Таджикистан отдельные пункты Положения вступят в противоречие с нормами законодательства Республики Таджикистан, эти пункты утрачивают силу и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться законодательством Республики Таджикистан.

**9.4.** В случае, если в результате внесения изменений в устав отдельные пункты Положения вступят в противоречие с уставом, эти пункты Положения утрачивают силу, и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться уставом.

**9.5.** Во всех случаях, не оговоренных настоящим Положением, применяются положения устава Общества и нормы действующего законодательства Республики Таджикистан.

УТВЕРЖДЕНО:  
решением Совета директоров  
Открытого акционерного общества  
«\_\_\_\_\_»  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ года  
Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ года

**ПОЛОЖЕНИЕ О КОМИТЕТЕ  
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ  
ОАО «\_\_\_\_\_»**

## 1. Общие положения

**1.1.** Настоящее Положение о Комитете по стратегическому планированию Совета директоров АО «\_\_\_\_\_» (далее – Положение) является внутренним документом Общества, регламентирующим деятельность Комитета и определяющим вопросы его компетенции, порядок формирования и работы.

**1.2.** Комитет по стратегическому планированию Совета директоров ОАО «\_\_\_\_\_» (далее – Комитет) предназначен для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров Общества для принятия решений по вопросам, относящимся к компетенции Совета директоров АО «\_\_\_\_\_», с целью повышения эффективности и качества работы Совета директоров АО «\_\_\_\_\_» (далее – Общество) и, как следствие, создания эффективных механизмов контроля за деятельностью исполнительного органа.

**1.3.** В своей деятельности Комитет по стратегическому планированию полностью подотчетен Совету директоров Общества.

**1.4.** Комитет по стратегическому планированию осуществляет свою деятельность во взаимодействии с органами управления и контроля Общества.

## 2. Цели и задачи Комитета по стратегическому планированию

**2.1.** Основной целью создания Комитета является обеспечение наиболее эффективного осуществления Советом директоров Общества возложенных на него полномочий посредством предварительного рассмотрения и подготовки рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам, отнесенным настоящим Положением к компетенции Комитета.

**2.2.** Задачами Комитета по стратегическому планированию являются:

**2.2.1.** разработка и представление рекомендаций Совету директоров Общества по вопросам выработки приоритетных направлений деятельности Общества и стратегии его развития, включая вопросы по разработке мероприятий, способствующих повышению эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе, увеличению его активов;

**2.2.2.** обеспечение фактического участия членов Совета директоров в осуществлении контроля и установлении их персональной осведомленности в отношении деятельности Общества;

**2.2.3.** оказание консультационной помощи, необходимой Совету директоров для выработки стратегии по вопросам:

- определения стратегических целей, направленных на развитие Общества в долгосрочном периоде;
- оценки эффективности деятельности Общества в долгосрочной перспективе и выработки рекомендаций Совету директоров по корректировке существующей стратегии развития Общества, исходя из необходимости увеличения эффективности деятельности Общества с учетом тенденций на товарных рынках и рынках капитала, результатов деятельности Общества и его конкурентов, а также других факторов;
- разработки мероприятий, направленных на повышение доходности Общества и его инвестиционной привлекательности;
- выработки рекомендаций по дивидендной политике Общества;
- координации деятельности соответствующих структурных подразделений Общества в области стратегического планирования с деятельностью Совета директоров Общества;

**2.2.4.** подготовка и представление проектов решений Совету директоров по указанным выше вопросам;

**2.2.5.** осуществление контроля за исполнением принятых Советом директоров решений в области определения приоритетных направлений развития Общества и стратегического планирования.

### **3. Компетенция Комитета по стратегическому планированию**

**3.1.** Комитет в соответствии с возложенными на него задачами:

**3.1.1.** представляет Совету директоров рекомендации и предложения по основным направлениям стратегического планирования деятельности Общества;

**3.1.2.** готовит и представляет на утверждение Совету директоров проекты внутренних документов Общества, регулирующие отношения, связанные с разработкой приоритетных направлений деятельности Общества и его стратегического развития;

**3.1.3.** проводит оценку политики Общества в области отношений с инвесторами и акционерами;

**3.1.4.** осуществляет контроль за исполнением решений Совета директоров, принятых в области стратегического планирования и деятельности Общества в долгосрочном периоде;

**3.1.5.** осуществляет анализ и информирует Совет директоров Общества об основных направлениях стратегического развития, проводимых федеральными органами государственной власти, местными органами власти и другими компаниями;

**3.1.6.** представляет на утверждение Совета директоров рекомендации о размерах дивидендов по акциям и порядку их выплаты, а также по порядку распределения прибыли (убытков) Общества по результатам финансового года;

**3.1.7.** осуществляет подготовку рекомендаций Совету директоров Общества по проведению политики Общества в области собственных ценных бумаг, в частности:

- по вопросам увеличения уставного капитала Общества в соответствии с Уставом и действующим Федеральным законодательством;
- по вопросам дробления и консолидации акций Общества;
- по вопросам приобретения размещенных ценных бумаг Общества в случаях, когда решение по данному вопросу относится к компетенции Совета директоров Общества.

**3.1.8.** готовит рекомендации Совету директоров Общества относительно предполагаемой реорганизации Общества для последующего вынесения данного вопроса на утверждение общего собрания акционеров Общества.

**3.1.9.** готовит предложения Совету директоров Общества относительно участия Общества в уставных капиталах других обществ, холдинговых компаний, иных коммерческих и некоммерческих организаций, а также относительно открытия филиалов и представительств Общества.

**3.1.10.** осуществляет предварительное рассмотрение и подготовку рекомендаций по состоянию и корректировке финансово-хозяйственного плана Общества;

**3.1.11.** проводит анализ исполнения финансово-хозяйственного плана Общества;

**3.1.12.** разрабатывает рекомендации по основным показателям эффективности в системе управления финансовой деятельностью Общества;

**3.1.13.** занимается подготовкой материалов для их дальнейшего утверждения Советом директоров по вопросам заключения крупных имущественных сделок (от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов Общества);

**3.1.14.** разрабатывает рекомендации по планированию инвестиционной деятельности по основным ее направлениям и осуществляет эффективный контроль за реализацией принятых управленческих решений в сфере инвестиционной деятельности;

**3.1.15.** разрабатывает рекомендации и осуществляет контроль за проведением тендеров и выбором поставщиков;

**3.1.16.** выносит предложения на рассмотрение Совету директоров Общества по использованию резервов Общества и его непрофильных активов.

#### **4. Состав Комитета по стратегическому планированию**

**4.1.** Комитет формируется в составе не менее чем из 3-х членов Совета директоров.

**4.2.** Председатель Комитета избирается из числа членов Совета директоров на срок исполнения Советом директоров своих полномочий на одном из первых заседаний Совета директоров. Решение об избрании принимается простым большинством голосов от общего числа членов Совета директоров.

**4.3.** Члены Комитета, не являющиеся членами Совета директоров, назначаются Советом директоров по представлению председателя Комитета.

**4.4.** По решению Совета директоров полномочия всех или части членов Комитета могут быть прекращены досрочно.

**4.5.** Кандидаты в члены Комитета должны иметь безупречную репутацию, высшее образование, опыт работы в области корпоративного управления, юриспруденции, экономики.

**4.6.** Ответственность за организацию работы Комитета несет председатель Комитета.

**4.7.** Председатель Комитета:

**4.7.1.** созывает заседания Комитета и председательствует на них;

**4.7.2.** разрабатывает план очередных заседаний Комитета на текущий год;

**4.7.3.** формирует повестку дня заседаний Комитета;

**4.7.4.** обеспечивает ведение протокола заседаний Комитета;

**4.7.5.** подписывает и представляет в Совет директоров от имени Комитета проекты документов;

**4.7.6.** поддерживает постоянные контакты с органами управления и контроля Общества.

**4.8.** Секретарь Комитета назначается председателем Комитета.

**4.9.** Секретарь Комитета обеспечивает подготовку и проведение заседаний Комитета, сбор и систематизацию материалов к заседаниям, своевременное на-

правление членам Комитета и приглашенным лицам уведомлений о проведении заседаний Комитета, повестки дня заседаний, подготовку проектов решений Комитета, а также последующее хранение всех соответствующих материалов. Секретарь обеспечивает получение членами Комитета необходимой информации.

## **5. Порядок деятельности Комитета по стратегическому планированию**

**5.1.** Первое заседание Комитета нового состава проводится не позднее 30-ти рабочих дней с даты проведения заседания Совета директоров нового состава, на котором был избран председатель Комитета и назначены члены Комитета.

**5.2.** Заседания Комитета проводятся в соответствии с планом работы на год, утвержденным председателем Комитета.

**5.3.** Решение о созыве очередного заседания Комитета, дате, времени и месте проведения, повестке дня, перечне лиц, приглашенных к участию в заседании, принимается председателем Комитета.

**5.4.** Заседание Комитета является правомочным (имеет кворум), если в нем приняли участие не менее половины членов Комитета. Наличие кворума определяет председатель Комитета при открытии заседания.

**5.5.** Заседания Комитета могут проводиться в форме совместного присутствия членов Комитета или в форме заочного голосования.

**5.6.** При принятии решений по вопросам повестки дня заседания каждый член Комитета обладает 1 голосом. Передача голоса членом Комитета иным лицам, равно как и иному члену Комитета, не допускается.

**5.7.** Решение Комитета принимается большинством голосов участвующих в заседании членов Комитета.

**5.8.** Председатель Комитета по решению Совета директоров может привлекать к работе экспертов и специалистов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями, для рассмотрения отдельных вопросов, входящих в компетенцию Комитета.

**5.9.** Члены Комитета по стратегическому планированию и секретарь Комитета не вправе использовать в личных целях или разглашать конфиденциальную информацию. Третьи лица допускаются к участию в заседании Комитета только при наличии соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, заключенного с Обществом.

**5.10.** Не позднее 3-х рабочих дней после проведения заседания Комитета (в форме совместного присутствия или заочного голосования) секретарь Комитета составляет протокол проведенного заседания, который подписывается председателем.

**5.11.** В протоколе заседания Комитета указываются:

- дата, время, место проведения заседания;
- список членов Комитета, принявших участие в рассмотрении вопросов повестки дня Комитета, форма проведения заседания, список лиц, присутствующих на заседании Комитета;
- повестка дня;
- принятые решения.

**5.12.** К протоколу заседаний подшиваются материалы и документы, утвержденные Комитетом.

## **6. Права и обязанности членов Комитета по стратегическому планированию**

**6.1.** Члены Комитета обязаны:

**6.1.1.** своевременно посещать рабочие заседания Комитета и принимать деятельное и инициативное участие в обсуждении вопросов повестки;

**6.1.2.** всесторонне изучать документы, предоставляемые на заседание Комитета;

**6.1.3.** незамедлительно информировать Комитет о наличии личной заинтересованности в принятии того или иного решения;

**6.1.4.** избегать действий, которые могут скомпрометировать репутацию Комитета или поставить под сомнение профессионализм его членов.

**6.2.** Члены Комитета имеют право:

**6.2.1.** запрашивать и получать в соответствии с установленной в Обществе процедурой любую информацию, необходимую для осуществления своей деятельности от исполнительного органа, Совета директоров, Ревизионной комиссии, аудитора общества, относящуюся к компетенции Комитета;

**6.2.2.** Привлекать к работе руководителей структурных подразделений Общества, специалистов по вопросам, относящимся к компетенции Комитета;

**6.2.3.** Участвовать во встречах с представителями организаций с целью обсуждения вопросов, относящихся к компетенции Комитета.

## **7. Подотчетность и ответственность членов Комитета по стратегическому планированию**

**7.1.** Комитет представляет Совету директоров ежегодный отчет о результатах своей деятельности в срок не позднее, чем за 45 дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров.

**7.2.** Совет директоров рассматривает отчет Комитета на ближайшем заседании Совета директоров, но не позднее чем за 30 дней до даты проведения годового Общего собрания акционеров.

**7.3.** Отчет Комитета представляет Совету директоров председатель Комитета.

**7.4.** Члены Комитета несут ответственность в соответствии с нормами законодательства Республики Таджикистан, устава Общества и иных внутренних документов Общества.

## **8. Обеспечение деятельности Комитета по стратегическому планированию**

**8.1.** Обеспечение деятельности Комитета осуществляется в рамках сметы расходов, предусмотренной для обеспечения деятельности Совета директоров.

**8.2.** Комитет может вносить предложения Совету директоров по уточнению сметы расходов для обеспечения деятельности Совета директоров в интересах обеспечения деятельности Комитета.

## **9. Взаимодействие Комитета по стратегическому планированию с органами управления и контроля Общества**

**9.1.** Совет директоров, Генеральный директор, Правление, Ревизионная комиссия, аудитор Общества предоставляют членам Комитета запрашиваемые ими информацию и документы, касающиеся вопросов компетенции Комитета, в 5-дневный срок.

**9.2.** Секретарь Комитета обеспечивает технические и процедурные вопросы взаимодействия Комитета с органами управления и контроля Общества.

**9.3.** Генеральный директор Общества обязан информировать Комитет обо всех значительных изменениях, касающихся вопросов компетенции Комитета.

## **10. Заключительные положения**

**10.1.** Настоящее Положение утверждается Советом директоров и вступает в силу с момента его утверждения.

**10.2.** Решение о внесении изменений и дополнений в настоящее Положение принимается Советом директоров.

**10.3.** В случае, если в результате изменения законодательства Республики Таджикистан отдельные пункты Положения вступят в противоречие с нормами законодательства Республики Таджикистан, эти пункты утрачивают силу и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться законодательством Республики Таджикистан.

**10.4.** В случае, если в результате внесения изменений в устав отдельные пункты Положения вступят в противоречие с уставом, эти пункты Положения утрачивают силу, и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться уставом.

**10.5.** Во всех случаях, не оговоренных настоящим Положением, применяются положения устава Общества и нормы действующего законодательства Республики Таджикистан.

## Список использованной литературы

1. Капелюшников Р. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // Российский журнал менеджмента. – 2006, № 1. – Т. 4. – С. 3–28.
2. Капелюшников Р. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // Российский журнал менеджмента. – 2006, № 1. – Т. 4. – С. 3–28.
3. Козлов Р., Чернова Л. Как повысить эффективность работы совета директоров? – “Акционерное общество”, сентябрь 2006, № 09 (28).
4. Королёв В. А. Кто отвечает за развитие бизнеса (Открытое письмо собственникам с предисловием для менеджеров фирм) // Управление персоналом. – 2003, № 7.
5. Кумулятивное голосование. Пособие по корпоративному управлению. – Проект IFC гпо корпоративному управлению в Центральной Азии. – Алматы, 2009. Доступно на сайте: [\*\*http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/Content/KZProjectMaterialsPublicationsRU\*\*](http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/Content/KZProjectMaterialsPublicationsRU)
6. Курс корпоративного управления. Проект IFC гпо корпоративному управлению в Центральной Азии – Алматы, 2009. Доступно на сайте: [\*\*http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/CG\\_Ed\\_course\\_2009.pdf/\\$FILE/CG\\_Ed\\_course\\_2009.pdf\*\*](http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/CG_Ed_course_2009.pdf/$FILE/CG_Ed_course_2009.pdf)
7. Национальные стандарты корпоративного управления Республики Таджикистан// [\*\*http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/tj+standards/\\$FILE/Tj+CG+Standards.pdf\*\*](http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/tj+standards/$FILE/Tj+CG+Standards.pdf)
8. Петухов Л. Ближе к стандартам. – “Вестник McKinsey” Доступно на сайте: [www.vestnikmckinsey.ru](http://www.vestnikmckinsey.ru)
9. Пособие по корпоративному управлению: В 6 т. – М.: „Альпина Бизнес Букс”, 2004.
10. Экспертно-аналитический доклад. Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели. – М.: Ассоциация менеджеров, КПМГ в России и СНГ. – 2011 – 50 с. Доступно на сайте: [\*\*http://www.kpmg.com/ua/ru/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-governance.aspx\*\*](http://www.kpmg.com/ua/ru/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-governance.aspx)
11. Принципы корпоративного управления ОЭСР. Доступно на сайте: [\*\*http://www.oecd.org\*\*](http://www.oecd.org)

12. Руководство IFC по управлению семейными компаниями. 2008 г.  
Международная финансовая корпорация. Доступно на сайте: **[http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family\\_Business\\_Handbook\\_Russian/\\$FILE/Family+Handbook+RUS.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Handbook_Russian/$FILE/Family+Handbook+RUS.pdf)**
13. Самосудов М. В. Корпоративное управление: Организация работы совета директоров. Учебно-практическое пособие. – М.: Институт международных экономических отношений, 2003. – 265 с.
14. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практ. издание/И. С.Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.

## Список использованной литературы

1. Board Manual Blueprint: Sample Documents for Boards and Committees, NACD, 2005.
2. Corporate Governance. A practical guide // **[www.londonstockexchange.com](http://www.londonstockexchange.com)**.
3. Establishing an Internal Audit Activity Manual. The Institute of Internal Auditors, 2004.
4. Keeping Directors on Course. Audit Committees – a Better Practice Guide. Deloitte
5. Parker, Hugh, letters to a New Chairman, (1990) London: Director Publications, pp.12-14. (As cited in Cadbury, Adrian, Corporate Governance and Chairmanship, 2002, Oxford University Press.
6. Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees: A Practical Guide, NACD, 2004.
7. Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Board Evaluation: Improving Director Effectiveness, NACD, 2005
8. Ronald Berenbeim, Corporate Boards: Improving and Evaluating Performance. The Conference Board. Research Report No. 1081-94-RR.1994.
9. Ten Questions every Board Member Should Ask // Fortune, 10 November 2003
10. The Combined Code on Corporate Governance, Financial Reporting Council, June 2006 // **[www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk)**



**Контактная информация:**

Республика Таджикистан, 734024,  
г. Душанбе, улица Айни, 48  
Бизнес-центр «Созидание», 3 этаж  
Тел: + 992 48 701 1569  
Факс: + 992 48 701 1448  
e-mail: [tnurova@ifc.org](mailto:tnurova@ifc.org)  
[www.ifc.org/cacgp](http://www.ifc.org/cacgp)



**IFC**

**International  
Finance Corporation**  
World Bank Group