



Качественная система корпоративного управления и эффективно работающий совет директоров — важнейшие условия долгосрочного устойчивого развития современной компании. В России наличие совета директоров предусмотрено Федеральным законом РФ от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее — Закон об АО), целый ряд рекомендаций по организации работы совета директоров содержится в Национальном кодексе корпоративного поведения (в новой версии — управления)[\[1\]](#). К сожалению, на практике далеко не все компании следуют рекомендациям лучшей практики и подходят к организации работы совета директоров формально, автоматически утверждая решения акционеров, или полностью следуют решениям, принимаемым менеджментом.

Тем не менее в компаниях, нацеленных на долгосрочное успешное развитие, особенно при отходе акционеров от оперативного управления бизнесом «в ручном режиме», роль совета директоров резко возрастает. По сути дела, в этой ситуации совет директоров становится для акционеров важнейшим и практически единственным инструментом обеспечения владельческого контроля. Практика работы советов директоров совершенствуется, и в последние годы становится актуальной для все большего числа как частных, так и государственных компаний. Замена чиновников и введение внешних директоров в советы директоров компаний с государственным участием вызывает потребность в методических материалах, позволяющих членам советов директоров правильно выстроить свою работу. В связи с этим представляется важным появление методических рекомендаций по организации работы советов директоров.

Совет директоров — коллегиальный орган управления акционерным обществом (далее — Общество), подотчетный общему собранию акционеров, состоящий из равноправных членов, реализующих свои решения путем голосования на очных и заочных заседаниях, несущих ответственность за результаты деятельности вверенного им Общества[\[2\]](#). Совет директоров — орган управления, принимающий решения, а не совещательный орган. Он является органом стратегического управления, основная задача которого — осуществление общего (направляющего) руководства деятельностью компании, а также наблюдательные и надзорные функции. К его компетенции прежде всего относятся важнейшие вопросы управления Обществом, такие как определение стратегии, инвестиционное и

бюджетное планирование, установление системы мотивации и оценки деятельности менеджмента, а также надзор за активами компании и надежностью и эффективностью систем управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита и системы корпоративного управления. Во многом функционал совета директоров зависит от роли, отведенной ему акционерами в конкретной компании на определенном этапе ее развития, с учетом структуры акционерного капитала, модели организации бизнеса.

### **Состав и обязанности совета директоров**

Членом совета директоров общества может быть только физическое лицо, но необязательно непосредственный акционер данного общества.

Количественный состав совета директоров определяется общим собранием или уставом общества, но не может быть менее чем 5 членов.

В акционерном обществе с числом более 1 000 акционеров должно быть не менее 7 членов совета директоров.

В акционерном обществе с числом более 10 000 акционеров должно быть не менее 9 членов совета директоров.

При этом при формировании совета директоров необходимо руководствоваться принципами разумной достаточности, и количественный состав совета директоров желательно определять в уставе акционерного общества.

В соответствии с российским законодательством члены совета директоров при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно.

В законодательстве нет определения понятий "добросовестность" и "разумность". В Кодексе корпоративного поведения обязанность члена совета директоров действовать в интересах общества добросовестно и разумно подразумевает, что при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей он должен проявлять заботливость и осмотрительность, которых следует ожидать от хорошего руководителя в аналогичной ситуации при аналогичных обстоятельствах[3]. Обязанность проявлять заботливость является важным элементом системы корпоративного управления, от которой зависит реализация ряда других принципов и стандартов, таких как контроль за сделками, утверждение политики

вознаграждения и т.д.

В международной практике корпоративного управления существует обязанность членом совета директоров соблюдать лояльность. Она предполагает, что члены совета директоров будут осуществлять свои полномочия в интересах общества в целом, независимо от того, кто выдвинул их в состав совета директоров[4]. Это особенно актуально для представителей государства в советах директоров. Особенно важно, чтобы на всех членах совета была возложена обязанность действовать в интересах компании и всех акционеров. Не должно быть никакого отличия между обязанностями членом совета, выдвинутых государством или другими акционерами (Руководство ОЭСР по корпоративному управлению в компаниях с государственным участием). ОЭСР рекомендует проводить обучение членом советов директоров об их обязанностях и ответственности.

Деятельность членом совета директоров требует доверия к ним со стороны акционеров и исключения возможности давления на них в целях принятия тех или иных решений. В соответствии с международной практикой Российский кодекс корпоративного поведения запрещает членам совета директоров и их аффилированным лицам принимать подарки от лиц, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий). Эти правила должны отражаться во внутренних документах общества[5].

Член совета директоров не может эффективно исполнять свои обязанности, если существует конфликт его личных интересов и интересов общества или акционеров. Конфликт интересов может возникнуть, когда:

- член совета директоров вступает в договорные отношения с конкурирующим обществом,
- член совета директоров приобретает акции общества,
- общество заключает сделку, в совершении которой заинтересован член совета директоров,
- член совета директоров соглашается занять должность в совете директоров или иную в конкурирующем обществе.

Члены совета директоров должны воздерживаться от действий, которые могут привести к конфликту интересов. А если конфликт существует - они должны раскрыть информацию о нем совету директоров.

При голосовании по вопросам, в которых имеется заинтересованность члена совета директоров, он должен воздерживаться от голосования. Закон об акционерных обществах предусматривает, что член совета директоров должен раскрывать информацию совету директоров, аудитору и ревизионной комиссии информацию:

- о юридических лицах, в которых он владеет самостоятельно или совместно с аффилированными лицами 20 и более процентами голосующих акций (долей, паев),
- о юридических лицах, в органах управления которых он занимает должность,
- об известных ему совершаемых или предполагаемых сделках общества, в которых он может быть признан заинтересованным.

Член совета директоров не должен разглашать и использовать в личных интересах или интересах третьих лиц конфиденциальную информацию об обществе или информацию, которая на данный момент не является общедоступной (инсайдерскую информацию). Использование такой информации членами совета директоров подрывает доверие к обществу со стороны инвесторов. Члены совета должны принимать меры по защите этой информации.

## **Заключение**

Роль совета директоров в обществе повышается с ростом динамичности финансовых рынков, усложнением стратегий, разрабатываемых компанией, усилением конкурентной борьбы и др. Совет директоров должен принимать активное участие в разработке целей и миссии компании, что требует повышения уровня профессионализма его членов, коллегиальности их работы и доверительного отношения друг к другу. Важной характеристикой совета директоров является его независимость от менеджмента корпорации в оценке ее деятельности. Совет директоров несет основную ответственность за достоверность финансовой отчетности корпорации и ее соответствие нормативным актам. Для этого необходимы проверки и подтверждения годового финансового отчета (в том числе и промежуточных отчетов), которые проводятся с помощью

профессиональных аудиторов.

## Список литературы

1. Корпоративный менеджмент – режим доступа: <https://www.cfin.ru>
  2. Мир финансов – режим доступа: <http://www.msfofm.ru>
  3. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) "Об акционерных обществах"
  4. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463  
"О Кодексе корпоративного управления"
- 
1. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) "Об акционерных обществах" [↑](#)
  2. Корпоративный менеджмент – режим доступа: <https://www.cfin.ru> [↑](#)
  3. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463  
"О Кодексе корпоративного управления" [↑](#)
  4. Мир финансов – режим доступа: <http://www.msfofm.ru> [↑](#)
  5. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463  
"О Кодексе корпоративного управления" [↑](#)