

СТРУКТУРА ЭФФЕКТИВНОГО СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В разных странах используются различные формы организации Совета директоров. Однако анализ наиболее существенных различий основных используемых при формировании Совета директоров компонентов можно выделить две модели: американскую и немецкую.

В чем же заключаются различия между этими моделями?

По американскому законодательству руководство корпорацией осуществляется унитарным Советом директоров. Это означает, что в его состав входят как независимые директора, так и исполнительные директора. Проще говоря, имеет место быть объединение органа управления и исполнительного органа. При этом отсутствует разграничение функций между ними.

Германская модель, напротив, характеризуется четким разграничением наблюдательных и исполнительных функций, то есть проводится четкая грань между непосредственным управлением корпорацией и надзором за качеством этого управления.

Таким образом, если в американской модели наблюдается равенство между независимыми и исполнительными директорами, то в германской модели четко просматривается подчиненность исполнительного органа наблюдательному совету.

Для Таджикистана, если проанализировать действующее законодательство, более характерны признаки германской модели.

Применительно к структуре Совета директоров Закон Республики Таджикистан «Об акционерных обществах» устанавливает три существенных требования, к каковым можно отнести следующие:

- Совет директоров в обязательном порядке создается в корпорации с числом акционеров более 50;
- члены коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции) не могут составлять более одной четвертой состава Совета директоров;
- лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа (директор, генеральный директор), не может быть одновременно председателем Совета директоров.

К сожалению, норма о максимальной доле членов правления (исполнительных директоров) в составе Совете директоров сама по себе не в состоянии обеспечить выполнение основной задачи Совета директоров, заключающейся в осуществлении эффективного контроля за деятельностью менеджмента. Во-первых, указанное ограничение не распространяется на менеджеров, не входящих в состав правления. Во-вторых, если в корпорации существует только единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор), а коллегиального исполнительного органа (правления) нет, то упомянутая выше норма о максимальной доле членов исполнительного органа в Совете директоров действовать не будет.

Поэтому, в целях развития действующего закона об акционерных обществах с точки зрения целесообразности, было бы весьма разумно внести

непосредственно в устав акционерного общества положение об ограничении доли в Совете директоров не только членом правления, но и других менеджеров корпорации.

Следует отметить также, что не рекомендуется избирать в Совет директоров лицо, являющееся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с корпорацией.

Если исходить из положения закона о том, что избрание в состав Совета директоров представителей исполнительного органа не возбраняется, то возникает проблема обеспечения независимости Совета директоров при принятии решений.

Наиболее оптимальным способом решения данной проблемы, как показывает сложившаяся мировая практика, является введение института независимых членов Совета директоров.

Требования Закона об акционерных обществах о разделении функций двух руководящих лиц акционерного общества и об ограничении доли членом правления в составе Совета директоров, безусловно, способствуют повышению степени независимости Совета директоров от исполнительных органов. Однако неисполнительные директора, имеющие родственные или иные личные связи с менеджерами компании, ее конкурентами или крупными контрагентами, как правило, оказываются несвободными в принятии решений.

Подобный недостаток может обнаружиться и у тех членов Совета директоров, которые представляют интересы отдельных групп акционеров. Например, одна группа старается обеспечить максимально устойчивый рост курса акций компании и предотвратить корпоративные скандалы, способные негативно повлиять на величину капитализации. Другая же группа акционеров, наоборот, добивается возникновения всяческих пертурбаций, поскольку делает свой бизнес на резких колебаниях котировок. Или же другой пример, акционеры - поставщики сырья, стремятся продать его подороже, тогда как акционеры - потребители готовой продукции, желают приобрести ее подешевле. Если пакетом акций владеет государство, то и у него тоже есть свой интерес.

Поэтому в составе Совета директоров должны быть такие лица, которые не подвергаются воздействию со стороны каких-либо участников корпоративных отношений, иными словами, корпорация нуждается в независимых директорах.

В п. 3 ст. 85 Закона Республики Таджикистан «Об акционерных обществах», описывающей порядок одобрения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, сформулированы критерии независимости члена Совета директоров относительно заключаемых корпорацией сделок.

В частности, независимым директором признается член Совета директоров (Наблюдательного совета) акционерного общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного 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.

Как мы видим, определение независимого директора сконструировано в законе об акционерном обществе только для сделок с заинтересованностью. А это означает, что перечисленные критерии независимости могут быть использованы, по крайней мере, по формальным признакам, лишь в некоторых случаях.

Для обеспечения эффективного управления акционерным обществом, на наш взгляд, требуется закрепить в законе нормы прямого действия, касающиеся определения правового статуса независимых директоров. Пока же, отсутствие непосредственно в законе подобных норм не возбраняет акционерным обществам закрепить положения о независимых директорах в своих уставах. При этом каждое акционерное общество вправе установить для своих независимых членов Совета директоров более строгие критерии, чем предусмотрено законом.

Подчеркнем, что закон об акционерных обществах не содержит требований к количеству независимых директоров в Совете директоров. Это означает, что каждое акционерное общество решает это самостоятельно.

При формировании состава членов Совета директоров, как показывает международная практика, необходимо учитывать следующее:

- доля независимых директоров в составе Совета директоров должна быть не менее одной трети;
- закрепление в уставе такого порядка определения кворума для принятия наиболее важных решений на заседаниях Совета директоров, который предусматривает участие независимых директоров.

В странах с наиболее развитой системой корпоративного управления широко признано, что необходимым условием эффективного осуществления функций Совета директоров является создание комитетов Совета директоров, которые принимают на себя отдельные наиболее значительные функции Совета директоров.

Данные комитеты предназначены для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов и подготовки рекомендаций Совету директоров для принятия решений по таким вопросам. Исходя из основных функций Совета директоров, в уставе общества рекомендуется предусмотреть необходимость создания следующих комитетов:

- по стратегическому планированию;
- аудиту;
- кадрам и вознаграждениям;
- урегулированию корпоративных конфликтов;
- по корпоративной этике;
- по управлению рисками;

Совет директоров может также создавать и другие постоянно действующие или временные (для решения определенных вопросов) комитеты, какие он сочтет необходимым.

Создание таких комитетов, состоящих из членов Совета директоров, обладающих большим опытом и знаниями в соответствующей сфере, повысит эффективность и качество работы Совета директоров, и, как следствие, создаст эффективные механизмы контроля за деятельностью исполнительных органов.

В целях упорядочения деятельности комитетов Совету директоров рекомендуется утвердить внутренний документ, предусматривающий порядок их формирования и работы.

Количественный состав комитетов следует определять таким образом, чтобы он позволял проводить всестороннее обсуждение рассматриваемых вопросов с учетом различных мнений.

Поскольку участие в работе комитета требует от членов Совета директоров обстоятельного рассмотрения каждого вопроса, обсуждаемого комитетом, рекомендуется ограничить возможность участия членов Совета директоров в работе нескольких комитетов.

В случае необходимости к работе комитетов могут привлекаться эксперты, обладающие необходимыми профессиональными знаниями для работы в конкретном комитете.

Основная роль в организации деятельности комитета принадлежит его председателю, главной задачей которого является обеспечение объективности при выработке комитетом рекомендаций Совету директоров. Поэтому рекомендуется, чтобы комитеты Совета директоров возглавлялись членами Совета директоров, не являющимися должностными лицами акционерного общества.

Профильные комитеты Совета директоров должны быть предназначены для решения следующих задач:

а). Комитет по стратегическому планированию способствует повышению эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе.

Комитет по стратегическому планированию призван играть основную роль в определении стратегических целей деятельности общества, разработке приоритетных направлений его деятельности, выработке рекомендаций по дивидендной политике общества, оценке эффективности деятельности общества в долгосрочной перспективе и выработке 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.

б). Комитет по аудиту обеспечивает контроль Совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

Комитет по аудиту обеспечивает фактическое участие Совета директоров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества. В своей работе комитет по аудиту исходит из того, что профессиональная осведомленность членов Советов директоров в отношении финансово-хозяйственной деятельности общества необходима для того, чтобы Совет директоров был в состоянии проконтролировать исполнение финансово-хозяйственного плана общества, эффективность работы системы внутреннего контроля и управления рисками общества.

Одной из важнейших функций комитета по аудиту является выработка рекомендаций совету директоров по выбору независимой аудиторской организации, а также взаимодействие с ревизионной комиссией общества и аудиторской организацией (аудитором) общества.

в). Комитет по кадрам и вознаграждениям способствует привлечению к управлению обществом квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

К функциям комитета по кадрам и вознаграждениям рекомендуется отнести:

- определение критериев подбора кандидатов в члены совета директоров;
- выработку политики общества в области вознаграждения, которая определяет принципы и критерии определения размера вознаграждения членов Совета директоров, генерального директора, членов правления, руководителей основных структурных подразделений общества и иных выплат в пользу указанных лиц за счет общества (в том числе страхование жизни, здоровья, негосударственное пенсионное обеспечение), а также критерии оценки их деятельности;
- определение критериев подбора кандидатур генерального директора, членов правления, руководителей основных структурных подразделений общества;
- разработку условий договоров с генеральным директором и членами правления;
- предварительную оценку кандидатур генерального директора и членов правления;
- регулярную оценку деятельности генерального директора и членов правления общества и подготовку для Совета директоров предложений по возможности их повторного назначения;
- рассмотрение и одобрение кадровой политики общества, в том числе вопросы заработной платы.

Комитету по кадрам и вознаграждениям следует осуществлять постоянный мониторинг соответствия указанных критериев и политики в области вознаграждения, стратегии развития общества, его финансовому положению, а также ситуации на рынке труда.

С целью обеспечения должной объективности рекомендаций комитета по кадрам и вознаграждениям в состав этого комитета рекомендуется включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, комитет, по меньшей мере, должен возглавляться независимым директором и состоять из членов совета директоров, не являющихся должностными лицами общества.

г). Комитет по урегулированию корпоративных конфликтов способствует предотвращению и эффективному разрешению корпоративных конфликтов с участием акционеров общества.

Одним из наиболее важных условий обеспечения прав и интересов акционеров является создание в обществе механизма, позволяющего разрешать конфликты, возникающие внутри общества, а также между обществом и акционерами. Существенную роль в разрешении таких конфликтов призван играть комитет Совета директоров по урегулированию корпоративных конфликтов.

Для объективной оценки корпоративного конфликта и его эффективного урегулирования в состав комитета рекомендуется включать только независимых директоров. В тех случаях, когда это невозможно в силу объективных причин, рекомендуется, чтобы комитет, по крайней мере, возглавлялся независимым директором и состоял из членов Совета директоров, не являющихся должностными лицами общества.

д). Комитет по этике способствует соблюдению обществом этических норм и построению доверительных отношений в обществе.

Комитет по этике формулирует этические правила деятельности общества с учетом его отраслевой принадлежности. Обществу рекомендуется разработать внутренний документ, утверждаемый советом директоров и содержащий этические правила деятельности общества.

Такие Правила должны отражать социальную ответственность общества, в частности, за соблюдение стандартов качества продукции, норм экологической безопасности, а также осознание обществом необходимости разработки и внедрения новых технологий, улучшения условий труда. Кроме того, Правила этики должны препятствовать использованию служебного положения сотрудниками общества во вред обществу и третьим лицам, в том числе путем незаконного использования конфиденциальной и инсайдерской информации. Правила этики формулируются для того, чтобы отразить основные социальные ценности общества, в том числе честность, взаимоуважение, справедливость, а также такие принципы коммерческой деятельности, как прибыльность, удовлетворение потребностей клиентов, высокое качество продукции, охрана здоровья работников, безопасность и эффективность труда. Рекомендуется, чтобы комитет по этике помогал выявлять и предупреждать нарушения закона и этических норм.

е). В компетенцию комитета по управлению рисками входит:
- периодический анализ основных рисков общества (в том числе финансовых, операционных, юридических), разработка принципов, политики и процедур,

посредством которых исполнительные органы общества выявляют, оценивают риски и управляют ими;

- изучение совокупных рисков, которые общество готово принять на себя, совокупные намерения общества по принятию рисков, установка лимитов по отдельным видам рисков, в том числе кредитным, рыночным и операционным рискам;

- разработка инвестиционно - кредитной политики, стандартов и процедур общества совместно с исполнительным органом;

- осуществление мониторинга операций общества, связанных с рисками (кредитный риск, процентный риск, риск потери ликвидности, валютный риск и др.) и проводимых исполнительным органом мероприятий, с целью исключения возможности совершения операций, противоречащих стратегии, политике и процедурам общества и др.

В компаниях с многоуровневой корпоративной системой, ориентированных на развитие многоуровневых бизнес – связей и корпоративных отношений, обеспечение эффективной работы Совета директоров невозможно без института Корпоративного секретаря.

В международной практике институт Корпоративного секретаря имеет давнюю историю. Корпоративные секретари органично встроены в систему корпоративного управления и выполняют ряд важных функций, связанных с регулированием корпоративных отношений.

Важно отметить, что концепция Корпоративного секретаря получила наибольшее развитие в странах с англосаксонской правовой системой, таких как Великобритания, Канада, Австралия, а также в некоторых других странах, где до сих пор традиционно сильно британское влияние (Индия и Малайзия). Страны с континентальной или гражданской правовой системой используют данную концепцию относительно редко.

В соответствии с законодательством ряда развитых стран, в частности Великобритании, любая компания обязана иметь в своем штате Корпоративного секретаря. При этом данная должность не может совмещаться с должностью директора компании. В некоторых других странах, например Индии, наличие в руководящем составе должности Корпоративного секретаря обязательно для компаний, акционерный капитал которых превышает определенную величину, установленную законодательством. В Австралии эта должность обязательна только для публичных компаний.

В штате зарубежных акционерных компаний должность Корпоративного секретаря присутствует с момента основания компании. Несмотря на название, Корпоративный секретарь не просто ведет протоколы собраний и заседаний, а является одним из ключевых должностных лиц в компании, отвечая за подготовку важнейших документов и обеспечивая информационную связь между Советом директоров (наблюдательным советом), правлением и акционерами. Можно утверждать, что основная обязанность Корпоративного секретаря - служить связующим звеном между менеджментом компании и акционерами, а также между менеджментом

компании и третьими лицами (аудиторами, банкирами, сторонними юристами, советниками по юридическим и налоговым вопросам, представителями государственных ведомств и т.д.). Фактически Корпоративный секретарь в одном лице совмещает функции трех секретарей: секретаря наблюдательного совета, секретаря правления и секретаря общего собрания акционеров. Кроме того, Корпоративный секретарь обеспечивает руководящие органы компании информацией о соответствии деятельности компании требованиям законодательства.

Корпоративный секретарь непосредственно вовлечен в процессы принятия управленческих решений в компании, оказывая администраторские и консультационные услуги Совету директоров, правлению или иным рабочим органам, а также комитетам. Особенно важна роль корпоративного секретаря в крупных компаниях, где имеется, во-первых, значительное количество акционеров и, во-вторых, большой управленческий аппарат. Также в большинстве случаев крупные компании являются эмитентами ценных бумаг, что обуславливает необходимость предоставлять большое количество разнообразных документов в государственный орган, отвечающий за регулирование рынка ценных бумаг.

Таким образом, фактически Корпоративный секретарь – это главный администратор. При этом он оказывает помощь руководству компании в планировании, управлении и текущем администрировании.

Каких-либо общепринятых стандартов работы Корпоративного секретаря, закрепленных на нормативном уровне, не существует. На практике круг функций и обязанностей зависит от размера компании, а также от специфики ее деятельности. К наиболее типичным обязанностям корпоративного секретаря можно отнести следующие:

1. Обязанности, связанные с созывом и проведением общих собраний акционеров, а также заседаний Совета директоров и его комитетов – административные функции.

В рамках данного направления корпоративный секретарь осуществляет координационную работу по подготовке и проведению общих собраний акционеров и заседаний Совета директоров, в частности:

- информирует всех заинтересованных лиц о созыве общих собраний акционеров и проведении заседаний Совета директоров;
- формирует списки участников общего собрания акционеров;
- извещает членов Совета директоров, акционеров и аудиторов (членов ревизионной комиссии) о предстоящем общем собрании;
- формирует повестку общих собраний;
- осуществляет общий контроль за соблюдением процедур проведения общих собраний;
- организует регистрацию участников общих собраний;
- осуществляет подготовку и редактирование отчетов компании, выносимых на утверждение общих собраний;
- отвечает за сбор и обработку необходимой документации для проведения общего собрания;

- принимает необходимые меры для обеспечения всех заинтересованных лиц документацией, необходимой для проведения общего собрания (годовые и промежуточные отчеты, финансовая документация и т.д.);
- ведет и хранит протоколы общих собраний и заседаний Совета директоров;
- осуществляет контроль за своевременностью и правильностью исполнения решений общего собрания;
- отвечает за координацию технических и организационных мероприятий по подготовке годовых отчетов компании.

2. Обязанности, связанные с акционерными отношениями и отношениями собственности в компании.

Характер и объем работ Корпоративного секретаря по данному направлению значительно шире и сложнее, чем преимущественно технические обязанности, которые он выполняет в предыдущем случае. Здесь в некоторых случаях он выступает скорее как советник по процедурным, технологическим, а иногда и юридическим вопросам. При этом в обязанности корпоративного секретаря компании входит:

- организация мониторинга изменений в структуре собственности компании;
- осуществление контроля за правильностью и своевременностью выплаты дивидендов акционерам (включая публикацию объявлений о выплате дивидендов);
- контроль за применением схем, при которых часть своего вознаграждения менеджмент компании получает в виде опционов на покупку акций данной компании;
- участие в подготовке и проведении эмиссий ценных бумаг компании (включая биржевой листинг);
- также по иным видам реорганизации компании;
- переписка с акционерами;
- информирование Совета директоров и акционеров компании о важных корпоративных событиях;
- информирование Совета директоров о решениях правления, а акционеров о решениях Совета директоров;
- отслеживание конфликтов интересов в компании и при необходимости заблаговременное информирование о них руководство компании.

3. Обязанности, связанные с юридическим обеспечением деятельности компании.

Здесь Корпоративный секретарь берет на себя, как правило, следующие функции:

- оказывает содействие и поддержку руководящим органам в создании и регистрации компании;
- отвечает за разработку и применение систем мониторинга за соблюдением компанией требований корпоративного, налогового, трудового и иного законодательства;
- выступает как полномочный представитель компании при подготовке, регистрации, представлении или нотариальном заверении любых официальных документов компании;

- отвечает за подачу в регулирующие органы необходимой отчетности (включая финансовую отчетность) в соответствии с требованиями корпоративного законодательства и контроль за соблюдением сроков подачи указанной отчетности;
- принимает участие в переговорах о заключении коммерческих контрактов;
- отвечает за ведение внутренних документов компании, включая устав и внутренние правила.

Необходимо подчеркнуть, что с точки зрения своего правового статуса корпоративный секретарь нанимается на работу Советом директоров общества и несет перед ним ответственность. В то же время, поскольку Совет директоров обязан представлять интересы акционеров, то и Корпоративный секретарь компании обязан действовать, прежде всего, в интересах акционеров и корпорации в целом.

В связи с многообразным и сложным характером работы в большинстве крупных и средних акционерных компаний Корпоративный секретарь имеет собственный аппарат - секретарей, технические помощников и т.п.

При подборе лица на должность Корпоративного секретаря необходимо учитывать наличие следующих профессиональных и личных качеств:

- должен знать законодательство в сфере корпоративных отношений, включая международное законодательство (если компания осуществляет внешнеэкономические операции);
- должен знать основы общего и финансового менеджмента;
- должен знать основы бухучета и отчетности;
- должен знать основы экономики и статистики;
- разбираться в области коммуникаций в бизнесе;
- разбираться в области информационных технологий.

Таким образом, мы можем без приуменьшения сказать, что Корпоративный секретарь является исключительным и универсальным элементом в системе корпоративного управления.

Вот таким образом вкратце можно охарактеризовать структуру Совета директоров, которая, по крайней мере, содержит минимальный набор элементов для обеспечения его эффективного функционирования.