



Банк России

Центральный банк Российской Федерации



# Организация работы совета директоров в компании: ключевые функции, полномочия, заседания, комитеты, информирование

Советник экономический  
Департамента допуска на финансовый рынок  
Банка России

Павел Михайлович  
Филимошин

- 1. РАССМАТРИВАЕМЫЕ ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЗАКРЕПЛЕННЫЕ КОДЕКСОМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**
- 2. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ, ЕГО КЛЮЧЕВЫЕ ФУНКЦИИ И РОЛЬ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**
- 3. ПОДОТЧЕТНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АКЦИОНЕРАМ ОБЩЕСТВА**
- 4. КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**
- 5. ЗАСЕДАНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**
- 6. ИНФОРМИРОВАННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

# Элементы эффективности совета директоров общества





- 2.1. Осуществление советом директоров стратегического управления обществом, определение основных принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контроль за деятельностью исполнительных органов общества, реализация иных ключевых функций



Анализ достаточности компетенции (полномочий)  
совета директоров общества

- 2.2. Подотчетность совета директоров акционерам общества



1. Стратегическое управление обществом
2. Контроль за деятельностью исполнительных органов общества
3. Определение основных подходов и принципов организации системы управления рисками и внутреннего контроля
4. Определение политики общества по вознаграждению
5. Предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов
6. Обеспечение прозрачности, своевременности и полноты раскрытия обществом информации
7. Контроль за практикой корпоративного управления

- Стратегия развития и основные направления деятельности общества
- Бизнес-планы по основным видам деятельности общества
- Долгосрочные программы развития (для обществ с государственным участием)
- Ключевые показатели деятельности и основные бизнес - цели общества
- Финансово-хозяйственный план (бюджет) общества
- Стратегическое управление подконтрольными обществу организациями

## 2. Контроль за деятельностью исполнительных органов общества

- Отнесение вопросов образования и прекращения полномочий исполнительных органов общества к компетенции совета директоров
- Определение условий договоров, заключаемых обществом с членами исполнительных органов
- Периодическое рассмотрение отчетов исполнительных органов о реализации стратегии и бизнес-планов общества
- Корректировка стратегии, бизнес - планов общества, ключевых показателей деятельности и основных бизнес - целей общества

### 3. Организация системы управления рисками и внутреннего контроля

- Положение о политике общества в области управления рисками и внутреннего контроля, утверждаемое советом директоров
- Оценка финансовых и нефинансовых рисков общества, определение приемлемой величины (уровня) рисков
- Периодическое проведение анализа и оценки функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля
- Регулярные отчеты исполнительных органов, подразделения внутреннего аудита и внешнего аудитора

## 4. Определение политики общества по вознаграждению

- Положение о политике общества в области вознаграждения, выплачиваемого членам совета директоров, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам общества, утверждаемое советом директоров
- Определение ключевых руководящих работников общества, на которых распространяется действие политики общества в области вознаграждения

## 5. Предупреждение, выявление и урегулирование внутренних конфликтов



- Внутренние конфликты: конфликты между органами общества, акционерами общества и работниками общества
- Активное участие независимых директоров и профильных комитетов совета директоров
- Использование внесудебных процедур разрешения споров, включая медиацию
- Неучастие лица, интересы которого затрагиваются внутренним конфликтом (лица с конфликтом интересов) в работе по разрешению такого конфликта
- Система выявления сделок с конфликтом интересов

## 6. Обеспечение прозрачности, своевременности и полноты раскрытия обществом информации



- Положение об информационной политике общества, утверждаемое советом директоров
- Положение о порядке доступа и охраны конфиденциальности инсайдерской информации
- Оперативное рассмотрение профильными комитетами совета директоров спорных случаев на предмет существенности и конфиденциальности информации
- Контроль за соблюдением информационной политики общества со стороны корпоративного секретаря или профильного комитета совета директоров (комитет по аудиту или по корпоративному управлению)

## 7. Контроль за практикой корпоративного управления

- Анализ соответствия системы корпоративного управления целям и задачам общества, масштабам его деятельности и принимаемым рискам
- Оценка практики корпоративного управления, в том числе в части:
  - 1) разграничения компетенции и определения зоны ответственности каждого органа общества
  - 2) оценки выполнения каждым органом общества возложенных на него функций и обязанностей
- Формулирование предложений по совершенствованию практики корпоративного управления в обществе

## Подотчетность совета директоров акционерам общества



- Раскрытие и предоставление акционерам информации о работе совета директоров
- Раскрытие основных результатов оценки качества работы совета директоров
- Основная форма раскрытия информации о работе и результатах оценки качества работы совета директоров – годовой отчет общества
- Доступность председателя совета директоров для общения с акционерами общества

**Основной задачей Комитетов при СД является предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов деятельности общества и выработка рекомендаций для СД.**

Рекомендуется создание следующих Комитетов:



•по аудиту



•по вознаграждениям



•по номинациям  
(назначениям, кадрам)

Помимо этого могут создаваться иные комитеты (например, по стратегии, по корпоративному управлению, по этике и др.)

## Комитеты совета директоров (2/3)

# 1

Вопрос о создании Комитетов должен быть отнесен уставом общества к компетенции СД

# 2

Задачи, полномочия, порядок формирования и работы Комитетов должны быть определены внутренним документом (Положением о Комитетах), утвержденным СД

# 3

Информация о создании Комитетов и их составе следует раскрывать публично (на сайте общества, ежеквартальном отчете эмитента, годовом отчете общества).

# 4

Председатель Комитета должен регулярно предоставлять СД отчет о работе Комитета.

| КОМИТЕТ   | СОСТАВ   | РОЛЬ   | ЗАДАЧИ   |
|---|--|--|--|
| <br>ПО АУДИТУ                                  | <br>состоит из независи-<br>мых директоров (НД)                               | Содействие эффективно-<br>му выполнению функций<br>СД в части контроля<br>за финансово-хозяй-<br>ственной деятельностью  | <b>Контроль в области:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бухгалтерской (финансовой) отчетности;</li> <li>• управления рисками, внутреннего контроля;</li> <li>• проведения внутреннего и внешнего аудита;</li> <li>• противодействия недобросовестным действи-<br/>ям работников общества и третьих лиц.</li> </ul>                           |
| <br>ПО<br>ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ                      | <br>состоит из НД<br>и возглавляется НД,<br>не являющимся<br>председателем СД | Формирование эффек-<br>тивной и прозрачной<br>практики вознагражде-<br>ния членов СД, исполни-<br>тельных органов и клю-<br>чевых работников                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка политики по вознаграждению<br/>и контроль за ее резацией;</li> <li>• Оценка эффективности деятельности исполни-<br/>тельных органов и ключевых работников и др.<br/>задачи.</li> </ul>   |
| <br>ПО НОМИНАЦИЯМ<br>(НАЗНАЧЕНИЯМ,<br>КАДРАМ) | <br>большинство членов<br>должны быть НД                                    | Осуществление кадро-<br>вого планирования<br>(планирования преем-<br>ственности), содействие<br>привлечению к управле-<br>нию обществом профес-<br>сионального состава | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка состава СД с точки зрения профессио-<br/>нальной специализации, опыта, независимо-<br/>сти его членов;</li> <li>• Проведение самооценки эффективности дея-<br/>тельности СД и его комитетов;</li> <li>• Формирование программы вводного курса<br/>для вновь избранных членов СД и др. задачи.</li> </ul> |

### **Эффективность работы СД во многом зависит от процесса подготовки и проведения заседаний СД (1/2)**

Работа СД должна строиться на основании предварительного плана работы СД, предусматривающего сроки проведения заседаний и предполагаемые вопросы повестки. Заседания совета директоров рекомендуется проводить по мере необходимости, как правило не реже одного раза в два месяца.

Порядок подготовки и проведения заседаний совета директоров должен быть определен внутренним документом общества (Регламент заседаний СД).

### Эффективность работы СД во многом зависит от процесса подготовки и проведения заседаний СД (1/2)

Регламент заседаний СД должен содержать положения, способствующие более эффективному участию в заседаниях членов СД :



Возможность проведения заседаний СД как в очной, так и в заочной форме



Сроки направления материалов членам СД, достаточные для изучения вопроса и формирования позиции члена СД



Возможность дистанционного участия члена СД посредством телефонной или видео-конференцсвязи

**Заседания СД в очной форме позволяют более полно и содержательно обсудить вопросы повестки. В Положении о СД рекомендуется отразить наиболее важные вопросы, которые должны решаться на заседаниях, проводимых в *очной* форме:**

- Созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений для его созыва;
- Предварительное утверждение годового отчета общества;
- Избрание и переизбрание председателя совета директоров;
- Формирование или досрочное прекращение полномочий исполнительных органов
- Вопросы, связанные с листингом и делистингом акций общества и т. д.



**Принятие решения по наиболее важному вопросу квалифицированным большинством, либо большинством голосов всех избранных директоров позволяет в максимальной степени учесть мнения директоров**

**В Уставе общества рекомендуется определить дополнительный перечень вопросов компетенции СД, решение по которым принимается таким способом:**

- вынесение на ОСА вопроса об увеличении/уменьшении уставного капитала общества
- утверждение дивидендной политики общества
- реорганизация/ликвидации общества
- рекомендации по размеру выплачиваемых и т. д.



## Эффективность работы членов СД (прежде всего неисполнительных и независимых директоров) зависит от формы, сроков и качества получаемой ими информации.



- Общество должно обеспечивать регулярное предоставление членам СД информации о наиболее важных событиях в финансово-хозяйственной деятельности общества



- Для надлежащего исполнения своих обязанностей член СД должен иметь право:
  - запрашивать информацию у общества и оперативно получать ответы на свои запросы,
  - требовать предоставления дополнительной информации,
  - в равной степени иметь право доступа к документам общества и подконтрольных ему юридических лиц.



- Общество не должно отказывать в предоставлении членам СД информации на том основании, что, по мнению общества, запрошенная информация не имеет отношения к повестке дня заседания или компетенции совета директоров.



- ❑ Во внутренних документах общества рекомендуется предусмотреть и закрепить обязанность исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений своевременно предоставлять полную информацию:
  - по вопросам повестки дня заседаний совета директоров
  - по запросам любого члена совета директоров



- ❑ Обществу рекомендуется разработать порядок ознакомления с информацией и введением в курс дел общества вновь избранных членов совета директоров



- ❑ СД должен осуществлять контроль за соблюдением обществом информационной политики



## Филимошин Павел Михайлович

---

Советник экономический  
Департамента допуска на финансовый  
рынок

(495) 664-88-60 (\*7-39-93)

[Pphilimoshin@ffms.ru](mailto:Pphilimoshin@ffms.ru)