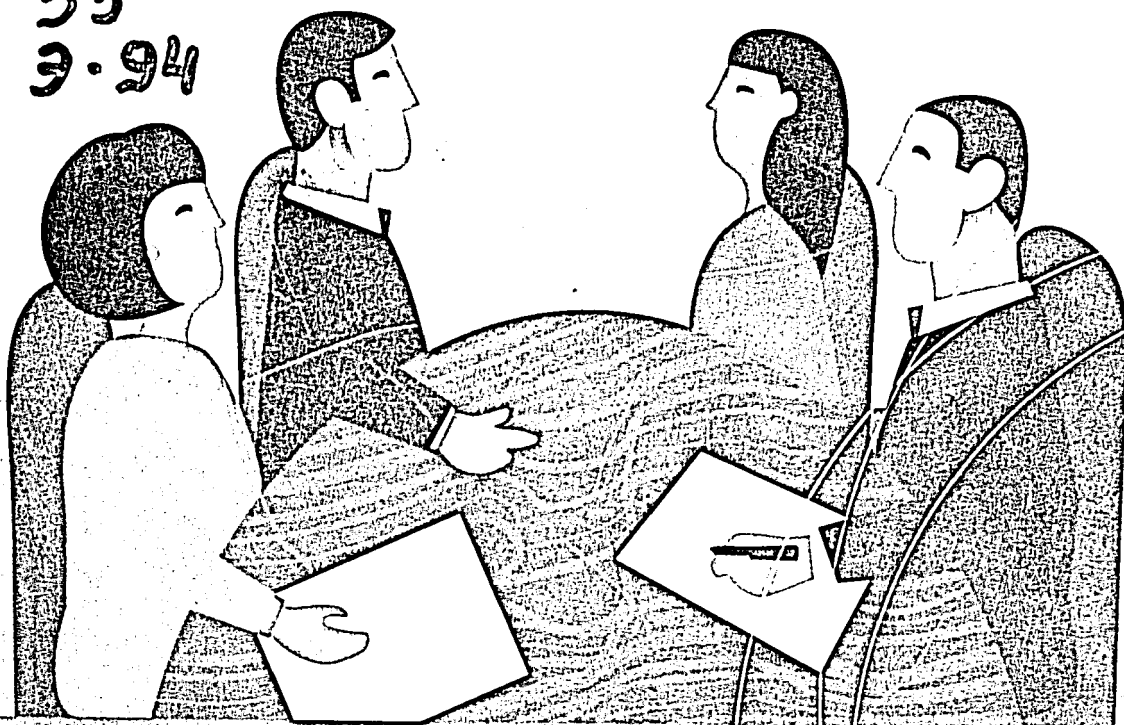


Консультативные программы IFC в Европе и Центральной Азии
Проект по корпоративному управлению в Центральной Азии

33
3.94



Эффективный совет директоров

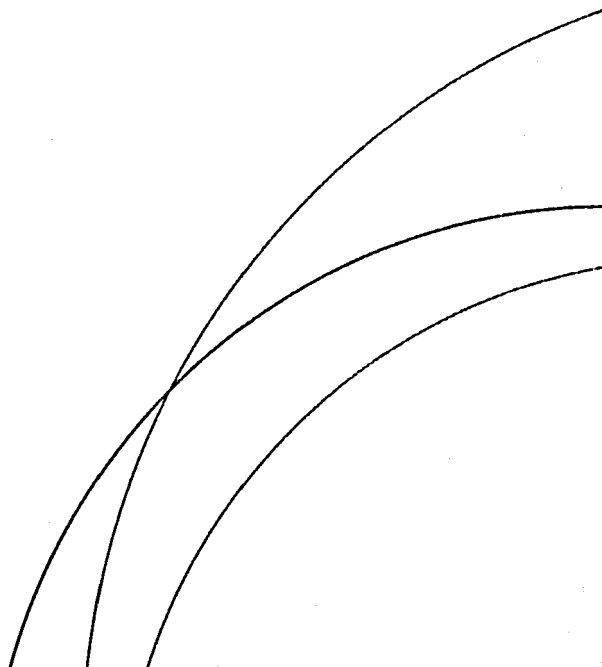
ПОСОБИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ
И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ КОМПАНИЙ

В партнерстве с:



Эффективный совет директоров

**ПОСОБИЕ ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ
И ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ КОМПАНИЙ**



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 полезные 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 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)

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

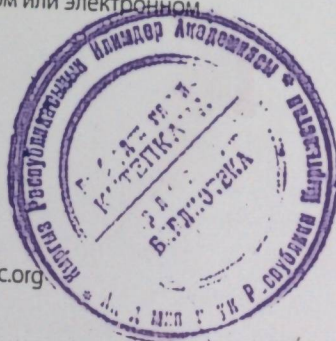
72001, Кыргызская Республика,
г. Бишкек, ул. Рыскулова 6, 4 этаж

Тел.: + 996 312 626162

Факс: + 996 312 612472

e-mail: yholodkova@ifc.org; kybyshova@ifc.org

www.ifc.org/cacgp



662594

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ ИЗДАТЕЛЯ	6
ВСТУПЛЕНИЕ	8
РАЗДЕЛ 1. СОВЕТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	11
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	20
1.5. Зачем нужен Совет	21
РАЗДЕЛ 2. ФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА	25
2.1. Осознание необходимости создания Совета	26
2.2. Избрание членов Совета и прекращение их полномочий	28
2.2.1. Избрание членов Совета	28
2.2.2. Кумулятивное голосование	31
2.2.3. Прекращение полномочий членов Совета	34
2.3. Полномочия Совета	36
2.3.1. Роль Совета в компании	36
2.3.2. Функции Совета	37
2.4. Состав Совета	42
2.4.1. Численность Совета	42
2.4.2. Персональный состав Совета	43
2.4.3. Независимые директора	45
РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА	55
3.1. Подготовка и проведение заседаний Совета	56
3.2. Председатель Совета, его роль в организации деятельности Совета	62
3.3. Комитеты Совета	63
3.4. Роль секретаря общества в организации деятельности Совета	66
3.5. Вознаграждение членов Совета	69

РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИЯ СОВЕТОВ В ХОЛДИНГАХ И СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ	74
4.1. Совет в семейной компании	75
4.2. Функции Совета в холдинге	78
ПРИЛОЖЕНИЯ	83
Типовое положение о Совете директоров акционерных обществ	85
Методические рекомендации по составлению плана работы Совета директоров акционерного общества	112
Методика формирования комитетов в Совете директоров	125
Положение о Комитете по аудиту Совета директоров.....	130
Положение о Комитете по стратегическому планированию Совета директоров	142
Библиография	151

Предисловие от издателя

IFC, входящая в Группу Всемирного банка, является крупнейшим глобальным институтом развития, фокусирующим свою деятельность на частном секторе в странах с развивающейся и переходной экономикой.

IFC содействует устойчивому развитию развивающихся стран через финансирование инвестиций, предоставление консультативных услуг компаниям и правительствам и мобилизацию капитала на международных финансовых рынках.

В 2011 финансовом году, несмотря на продолжающуюся глобальную экономическую неопределенность, объем инвестиций IFC стал самым большим за всю историю, достигнув почти \$19 миллиардов. Инвестиции IFC в Европе и Центральной Азии в 2011 финансовом году достигли рекордных 4.3 млрд. долларов, обеспечив необходимую поддержку региону, наиболее сильно затронутому глобальным экономическим кризисом.

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 перед лицом финансовых потрясений. Издание данного пособия является еще одним этапом деятельности IFC по внедрению наилучших стандартов корпоративного управления в Центральной Азии.

Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии начал свою работу в 2008 году. Задача Проекта заключается в помощи местным компаниям и банкам в совершенствовании системы корпоративного управления для улучшения их операционной деятельности и облегчения доступа к инвестициям.

С целью оказания помощи частным компаниям и банкам в улучшении практики управления Проект проводит обучающие семинары по финансовым и правовым аспектам корпоративного управления, индивидуальные консультации по запросам компаний и банков с учетом их потребностей, а также предоставляет конкретным компаниям детальную оценку и рекомендации по совершенствованию практики корпоративного управления.

В рамках Проекта проводится работа по участию правительственных рабочих групп в решении вопросов реформирования законодательства и правоприменительной практики в сфере корпоративного управления в Кыргызской Республике. С целью подготовки будущего поколения бизнес-лидеров Проект сотрудничает с вузами в разработке учебных программ и проведении 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 в области совершенствования практик корпоративного управления.

Проект реализуется в партнерстве с UKaid от Министерства международного развития Великобритании.

Вступление

Мировой финансовый кризис 2008–2010 гг. стал причиной для серьезного переосмысления ряда вопросов в сфере корпоративного управления и, соответственно, места Совета директоров в системе руководства деятельностью компании. Международные экспертные организации и государственные регуляторы активно включились в процесс пересмотра стандартов эффективного корпоративного управления, пытаясь найти причины не всегда адекватной реакции различных организаций на кризис, а также разработать единый рецепт решения подобных проблем в будущем. В результате кризиса собственники многих компаний стали больше задумываться о необходимости повышения внутренней эффективности их бизнеса. Многие кризис заставил задуматься о том, 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 очень формальным органом, уделяющим особое внимание процедурам и нормативам. И, наоборот, Совет директоров маленькой компании может быть очень 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 большой статусный орган, имеющий несколько комитетов и большое 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, и основная задача этого органа – хоть как-то вовлечь в процесс акционеров, создать видимость нормальной системы корпоративного управления. И, наконец, можно рассматривать организацию деятельности Совета с точки зрения формального соответствия законодательству. Основное внимание в этом пособии уделено первой позиции – позиции создания в составе акционерного общества, в системе корпоративного управления исключительно эффективного органа управления, оказывающего серьезное влияние на деятельность компании. Эта позиция в наибольшей степени соответствует защите прав и интересов не только акционеров, но и вообще всех участников корпоративных

отношений в широком смысле этого понятия. Кроме того, это целесообразно и с точки зрения соблюдения интересов компании, поскольку, как будет показано далее, Совет директоров имеет существенные преимущества при решении определенных задач по сравнению с единоличными органами управления.

Эффективный Совет обеспечивает получение множества выгод для компании. Но, пожалуй, основными являются такие выгоды, как принятие более обоснованных решений, снижение уровня рисков деятельности компании, возможность замечений в случае ухода кого-либо из руководителей. Совет эффективен в случаях возникновения новых идей, активизации участников, формирования 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 данной работы написано: «Пособие для собственников и должностных лиц компаний». Дело в том, что спецификой корпоративных отношений в странах Средней Азии (впрочем, спецификой, свойственной практически для всех постсоветских государств) является высокая концентрация собственности и лидирующая роль мажоритарных акционеров в управлении компанией (более подробно об этом можно прочесть в главе 1.3. пособия «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 бизнесов к различного рода пособиям и руководствам, автор понимает, что вероятность прочтения этой книги собственником компании крайне невелика. Именно поэтому данная книга также адресована 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 основном 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

АО	Акционерное общество/Акционерные общества
КУ	Корпоративное управление
Закон КР об АО	Закон Кыргызской Республики «Об акционерных обществах» от 27 марта 2003 года № 64 (с изменениями и дополнениями)
Закон КР о банках	Закон Кыргызской Республики «О банках и банковской деятельности в Кыргызской Республике» от 29 июля 1997 года N 60 (с изменениями и дополнениями)
IPO	[ай-пи-о] от англ. <i>Initial Public Offering</i> – первоначальное публичное предложение акций компании на продажу широкому кругу лиц
Положение о лицензировании деятельности банков	Положение о лицензировании деятельности банков. Утверждено постановлением правления Национального банка Кыргызской Республики от 2 марта 2006 года № 5/7 (с изменениями и дополнениями)
IFC	[ай-эф-си], International Finance Corporation/Международная финансовая корпорация
КС	Консультативный совет семейной компании



РАЗДЕЛ 1

СОВЕТ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1.1. Базовые понятия

I. «Совет»

В данном пособии термин **«Совет»** используется для определения коллегиального органа, осуществляющего общее управление компанией (в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью или 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 компания¹. 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 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.

II. «Компания»

В этом 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. Совет 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.

Для других организационно-правовых форм бизнеса подобная нормативная регламентация обычно отсутствует. Однако это не исключает возможности (а

¹ Законом КР об АО для органа, осуществляющего общее руководство деятельностью акционерного общества, предусмотрено название «Совет директоров». Компании, созданные в иных организационно-правовых формах, могут использовать иные наименования для подобного органа.

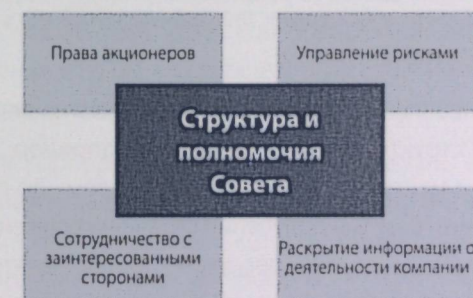
порой – очевидной необходимости) создания подобного органа в иных бизнес-системах. Именно поэтому в этом пособии отражены некоторые особенности формирования Советов в холдингах и семейных компаниях. Поэтому используемый в данном пособии термин «компания», как правило, применяется к акционерному обществу. Если в пособии под термином «компания» подразумевается иная организационно-правовая форма юридического лица, термин «компания» соответствующим образом расшифровывается.

III. «Корпоративное управление»

Очень часто при описании вопросов организации деятельности Совета используется термин **«корпоративное управление»**. Многие компании, особо не вникая в дерби 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 Совета².

Несомненно, Совет является центральным элементом системы корпоративного управления. Однако ставить знак равенства между Советом и корпоративным управлением не совсем правильно. Корпоративное управление – намного более широкое понятие, и оно не исчерпывается вопросами организации деятельности Совета. Схематично место Совета в системе корпоративного управления можно изобразить следующим образом.

Рис.1. Элементы корпоративного управления



² Приведем несколько примеров:

- 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;
- в разделе «Корпоративное управление» на сайте казахской компании «Казахмыс» подробно описывается структура Совета директоров и его многочисленных комитетов: http://www.kazakhmys.com/ru/investors_media/governance;
- 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 разделе **«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. Тут 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 многостороннего феномена.

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

1) Корпоративное управление – это система взаимоотношений, характеризующая 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**»³.

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 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. Документ был опубликован в 1999 году (в новой редакции – в 2004 г.) в качестве основанного на надлежащих принципах руководства по вопросам корпоративного управления⁴.

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 заинтересованными

³ С другими точками зрения о корпоративном управлении; моделях корпоративного управления, базовых принципах корпоративного управления можно ознакомиться, скачав брошюру IFC «Курс корпоративного управления», размещенную на веб-странице Проекта по КУ в Центральной Азии: www.ifc.org/cascp

⁴ С полным текстом Принципов корпоративного управления ОЭСР можно ознакомиться по ссылке: 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.

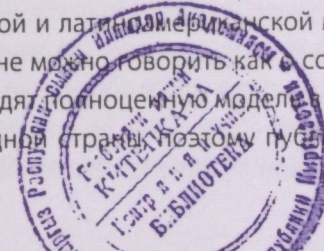
Прозрачность. Система корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации по всем существенным вопросам, касающимся акционерного общества, в том числе о его финансовом положении, результатах деятельности, структуре собственности и управления.

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. Принципы ОЭСР 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; отличается 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 ранее отмечалось, 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 вполне можно говорить как о состоявшихся моделях. Исследователи-патриоты видят полноценную модель в системе корпоративного управления своей родной страной, поэтому публикации об особенно-



стях китайской, российской, украинской, австралийской и других страновых моделях – тоже не редкость.

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

В первую очередь, к ключевым особенностям корпоративного управления на постсоветском пространстве надо отнести высокую концентрацию собственности и лидирующую роль в управлении компаниями мажоритарных акционеров, к числу которых нередко принадлежит само государство. В таких условиях расплывчатая 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 расплывлены 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 управле-

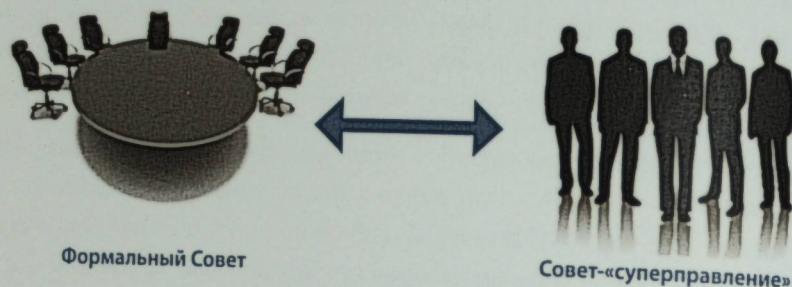
нии компанией и распределении прибыли, но при этом их наличие обуславливает необходимость существования компании в форме акционерного общества, что оказывает влияние на форму корпоративного управления, которая при этом не соответствует его содержанию. На профессиональном жаргоне таких акционеров часто 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. 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». Другая сторона проблемы заключается в том, что во многих компаниях как раз «эффективный» Совет начинает выполнять функции исполнительного органа. Принято считать, что чем более активен и деятелен Совет, тем лучше. Однако повышение роли Советов директоров, укрепление их 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.

Рис. 2. Несоответствие формы и содержания в деятельности Советов



1.4. Проблемы деятельности Советов

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

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 времени 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, которые часто представляют 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.

В деятельности Советов присутствует много неоднозначностей различных аспектов. Например, такой аспект деятельности Совета, как повестка дня, можно рассматривать с различных точек зрения – повестка дня, помимо того, что она является одним из элементов организации заседания Совета, является 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, эффективность управленческого воздействия на компанию со стороны Совета.

Так же обстоят дела и с другими аспектами деятельности советов директоров, в том числе и подбором членов совета, структурой, комитетами, аппаратом совета и др. Чтобы понимать, 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 также являются:

- непонимание роли, места совета директоров в системе управления, неадекватное позиционирование совета директоров 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

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

(Взято из Кодекса корпоративного управления Великобритании.)

На законодательном уровне возможность и случаи обязательного создания «официального» Совета директоров предусмотрены только для акционерных обществ. Как уже отмечалось в этом 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, «для галочки»; в иной бизнес-структуре, где создание Совета не предусмотрено законодательством, реально действующий Совет может иметь множество форм воплощения.

Советы 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 эффективно функционирования компаний.

Совет – 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. Некоторые из этих преимуществ приведены ниже:

- 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 точек 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 сплоченности коллектива.
- Снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников.

- 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 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 конкурентных преимуществ, повышению устойчивости компании, общей эффективности.

Эффективный Совет 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 в деятельности чаще всего возникают в Совете Вашей компании?
- Для чего в Вашей компании создан Совет директоров (наблюдательный совет)?
- Какая структура на самом деле выполняет функции Совета в Вашей компании?



РАЗДЕЛ 2 ФОРМИРОВАНИЕ СОВЕТА

2.1. Осознание необходимости создания Совета

Вопрос о необходимости создания Совета обусловлен:

1) Требованиями закона – как уже ранее говорилось, соответствующими законами предусмотрены случаи обязательного создания Совета⁵.

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 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);
- формулировке 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 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. Для быстрорастущих партнерских компаний, планирующих выход на IPO, формирование формального Совета профессионалов является принципиальным. Предполагается, что члены такого Совета много и эффективно работают 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. *Таблица 1* суммирует главные характеристики, относящиеся к консультационным, партнерским и структурированным Советам.

ТАБЛИЦА 1. ГЛАВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ, ПАРТНЕРСКИХ И СТРУКТУРИРОВАННЫХ СОВЕТОВ

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

Источник: NACD, Effective Entrepreneurial Boards⁶.

В последующих главах будут рассмотрены многочисленные вопросы создания Советов, применительно к процедурам, принятым в акционерных обществах.

⁵ В соответствии с Законом КР об АО, Совет директоров обязательно создается в АО, с количеством акционеров более 50. Уставом АО с числом акционеров до пятидесяти может быть предусмотрена деятельность без образования Совета директоров. В соответствии с Законом КР о банках, создание Совета директоров банка является обязательным, независимо от количества акционеров.

⁶ Подробнее см.: <http://www.nacdonline.org>

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:

- Создание эффективного коллективного органа, осуществляющего общее руководство деятельностью компании.
- 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. главу 1.3. пособия), 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 и прекращение их полномочий

2.2.1. Избрание членов Совета

Рекомендуется избирать членов Совета директоров посредством прозрачной процедуры, учитывающей разнообразие мнений акционеров, обеспечивающей соответствие состава Совета директоров требованиям законодательства и позволяющей избирать независимых директоров.

2. Формирование Совета

1) Процедура избрания членов Совета директоров должна быть прозрачной и ясной для всех акционеров. Для этих целей компания следует разработанным положениям по подбору и назначению членов Совета директоров, которые обеспечивают реализацию прав и защиту интересов всех акционеров компании.

- 2) Процесс избрания членов Совета директоров реализуется с учетом мнения и интересов всех акционеров, в том числе владеющих миноритарной долей в акционерном капитале.*
- 3) Кандидаты и члены Совета директоров должны иметь позитивные достижения и репутацию в деловой и отраслевой среде.*
- 4) Члены Совета директоров должны пользоваться доверием большинства акционеров компании.*
- 5) В Совет директоров привлекаются профессионалы с опытом и реальными навыками руководящей работы.*
- 6) Совет директоров должен включать независимых директоров, количество которых не должно превышать лимит, установленный законодательством.*
- 7) Для отбора кандидатов в члены Совета директоров разрабатывается соответствующее положение с четкими критериями отбора кандидатов. При прочих равных условиях при отборе кандидатов в Совет директоров предпочтение отдается независимым директорам.*

(Взято из Кодекса корпоративного управления Казахстана⁷.)

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

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

⁷ С текстом Кодекса можно ознакомиться по ссылке: <http://www.corpgov.kz/img/cg-codex.pdf>

ких 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, а также определенных категорий лиц⁸. Однако законодательство не устанавливает процедуры, обеспечивающие соблюдение этих ограничений при избрании членов Совета директоров. Отсутствует также процедура, позволяющая обеспечить включение в состав Совета директоров необходимого 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

⁸ Статьей 36 Закона КР об АО установлено, что члены исполнительного органа и ревизионной комиссии не могут одновременно исполнять обязанности членов Совета директоров общества. Ограничений на вхождение в состав совета иных топ-менеджеров, не являющихся членами исполнительного органа, в законе нет. Частью 8-1 ст. 24 Закона КР о банках установлено семь категорий лиц, которые не могут быть членами Совета директоров банка.

определить, какая кандидатура является лучшей 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

При избрании членов Совета директоров должны быть учтены мнения всех акционеров, в том числе владеющих небольшим пакетом акций. Этой цели можно достичь только в случае избрания членов Совета директоров кумулятивным голосованием, что и рекомендуется закрепить в уставе независимо от того, содержит ли подобное требование законодательство для конкретного общества.

Избрание членов Совета директоров кумулятивным голосованием является важной гарантией защиты прав миноритарных акционеров. Обществу следует разработать для акционеров понятные и простые инструкции и процедуры реализации их права избирать Совет директоров кумулятивным голосованием.

(Взято из Кодекса корпоративного поведения ФКЦБ России⁹.)

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 19 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) – несмотря на скепсис специалистов по поводу корректности такого «переноса». И, что самое интересное, начиная с 20 века оно получило гораздо более широкое распространение и признание именно в корпоративном, а не в избирательном праве¹⁰.

⁹ С текстом Кодекса можно ознакомиться по ссылке: http://www.fccm.ru/ru/legislation/corp_management_study/corp_codex/

¹⁰ 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>

Законом КР об АО предусмотрено, что избрание Совета директоров осуществляется исключительно путем проведения кумулятивного голосования¹¹.

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 принципа на простом примере.

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

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

Совет директоров АО «ХХХ» состоит из 5 лиц. Акционерами всего 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.

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	–	–

11 Ч. 6 ст. 37 Закона КР об АО.

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 за 4, к примеру). В обычной ситуации – при голосовании простым большинством – у **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 обществом. 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 акционеров¹².

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

1. Включение в состав Совета представителя миноритарных акционеров – это 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

12 Применительно к законодательным реалиям Кыргызстана это утверждение выглядит следующим образом. В соответствии с ч. 3 ст. 55 Закона КР об АО, количественный состав Совета директоров не может быть менее 3 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.

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.

2.2.3. Прекращение полномочий членов Совета

Сроки, на которые избираются Советы, и возможность досрочного прекращения их полномочий установлены законодательством¹³. Ограничений в отношении повторного переизбрания членов Совета Законом об АО не установлено¹⁴.

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 автоматического характера. В каждом случае необходимо согласие акционеров и самого кандидата.

¹³ Законом КР об АО (ч.1 ст. 55) установлен фактически неограниченный срок полномочий членов Совета. Совет избирается сроком на 3 года, но при этом сохраняет свои полномочия до избрания нового состава Совета директоров. Законом КР о банках предусмотрено, что члены Совета директоров банка избираются на общем собрании акционеров банка сроком на один год (ч. 2. ст. 24).

¹⁴ Законом КР о банках предусмотрено, что устав банка может ограничить количество сроков, на которые избирается одно и то же лицо, и ввести требование, согласно которому лицо обязано выйти из состава Совета директоров банка по достижении определенного возраста.

НАИЛУЧШАЯ ПРАКТИКА. Во Франции лицо не может быть членом Совета директоров более 6 лет, если общее собрание акционеров не продлит этот срок. Директора в возрасте старше 70 лет не могут составлять более одной трети Совета директоров. По рекомендациям комиссии Hellebuysck, эти пределы следует снизить до 4 и 65 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 четырех лет, что позволит акционерам чаще переизбирать членов Совета директоров¹⁵.

Закон об АО не содержит каких-либо специальных оснований для прекращения полномочий членов Совета¹⁶. Рекомендуются, чтобы компании разработали определенные процедуры, регулирующие вопросы досрочного прекращения полномочий членов Совета.

В Положении о Совете можно предусмотреть следующие основания досрочного прекращения полномочий 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 «энное» количество дней до отставки.

¹⁵ См. Report of the Committee on Corporate Governance (the Vienot II Report), July 1999.

¹⁶ Согласно ч. 8 ст. 24 Закона КР о банках, член Совета директоров банка может быть отстранен от занимаемой должности:

- 1) за нарушение законодательства республики и нормативных актов банка Кыргызстана;
- 2) за мошенничество, злоупотребление служебным положением или иные противоправные действия;
- 3) если смещение его с поста отвечает интересам банка и его акционеров;
- 4) за систематические (более двух раз за последние 12 месяцев) нарушения банковского законодательства, даже если они не повлекли за собой финансового ущерба банку;
- 5) если он являлся одной из сторон операции, которая была осуществлена в нарушение настоящего закона или нормативных правовых актов банка Кыргызстана.

2.3. Полномочия Совета

2.3.1. Роль Совета в компании

Закон об АО косвенным образом определяет роль Совета директоров как «общее руководство обществом»¹⁷. К сожалению, это определение далеко не самым лучшим и полным образом характеризует роль и значение Совета как коллективного руководящего органа в деятельности общества. На наш взгляд, роль Совета заключается в том, что Совет 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. То есть создание таких условий, в которых менеджмент не может сделать иначе, чем определил Совет директоров.

Необходимо иметь в виду, что сам Совет не может сделать все. Он должен выявить необходимость, создать такие рамки, 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 совместными 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.

Перефразируя вышеизложенное, 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

¹⁷ . См. ст. 36 Закона КР об АО.

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, квалификационные и личностные характеристики членов Совета директоров;
- квалификационные и личностные характеристики топ-менеджеров;
- традиции и установки, действующие в данной компании. Нормы корпоративной культуры компании;
- обычаи деловой практики компании.

В общем случае, учитывая вышесказанное, Совет должен, прежде всего, осуществлять регулярный мониторинг деятельности компании для своевременного выявления проблем компании. На основании проведенного мониторинга Совет должен выработать соответствующее решение, которое должно быть адекватным сложившейся в компании 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, на эффективность его влияния на деятельность компании, является правильное определение, понимание и осознание членами Совета функций и задач Совета. И в этом вопросе далеко не все так однозначно, как кажется на первый взгляд.

А на первый взгляд кажется, что на законодательном уровне функции Совета директоров АО четко определены и отделены от полномочий иных органов управления общества. Анализируя положения Закона 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 об АО дает возможность, посредством определения в уставе общества, наделить Совет компетенцией решать иные, практически любые вопросы. Ограничение лишь одно – 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. Это, прежде всего, конечно же, выполнение текущих планов, то есть 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 нужных 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 еще и методами и инструментами управления. Так, например, генеральный директор может издать приказ о премировании тех или иных сотрудников, отдать распоряжение о выполнении той или иной работы конкретному человеку. То есть 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 то, что генеральный директор издаст приказ 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 определена в уставе общества в соответствии с его задачами, которые определяются акционерами компании. Рекомендуются отнестись к этому вопросу весьма тщательно, поскольку от этого во многом зависит эффективность управления компанией, роль Совета в конкретной компании.

Наилучшие практики корпоративного управления концентрируют особое внимание на следующих функциях Совета.

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 общества 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 частности, 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 целесообразно отнести утверждение процедур внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.

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. 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 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 совершении 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. 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 – работников компании, деловых партнеров, потребителей, 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 толчок 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 рекомендуется принимать все необходимые меры для предотвращения и урегулирования корпоративных конфликтов, возникающих между акционерами и органами и должностными лицами общества.

Рис. 3. Основные функции Совета

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

2.4. Состав Совета

2.4.1. Численность Совета

Численность Совета должна определяться исходя из сложности вопросов, которые он рассматривает, и возможности внесения изменений в состав Совета без дестабилизации его деятельности. При этом Совет не должен быть большой и громоздкой структурой.

(Взято из Кодекса корпоративного управления Великобритании.)

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

Законы предоставляют компаниям определенное пространство для маневра в выборе численного состава Совета АО¹⁸. Совет – не статичный орган, а динамично изменяющаяся, в соответствии со стоящими задачами, структура. Численность и состав Совета директоров может меняться в процессе жизненного цикла компании. На различных этапах жизненного цикла Совет директоров выполняет различные роли – от максимально вовлеченной в процесс управления до Со-

¹⁸ Ч. 3, ст. 55 закона КР об АО установлено, что количественный состав Совета директоров общества должен быть нечетным, определяться уставом общества или решением общего собрания акционеров и не может быть менее 3 и более 11 членов. Согласно ч. 4 ст. 24 Закона КР о банках, Совет директоров банка должен состоять из пяти и более членов.

вета, 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 так: в маленьких компаниях (до 50 сотрудников) в состав Совета должны входить три члена, в средних (от 50 до 500 сотрудников) – пять, в больших (от 500 сотрудников) – семь.

В большинстве случаев Советы с более чем восемью 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 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 директоров. Однако большое значение имеют также личностные характеристики членов Совета директоров.

Прежде всего, персональный состав Совета должен отвечать текущим потребностям компании. Эта очевидная рекомендация не всегда выполняется на прак-

тике. Если провести даже поверхностный анализ состава Советов компаний в Средней Азии, то можно сделать вывод, что сегодня основным критерием выбора членов Совета является лояльность членов Совета по отношению к той группе акционеров, которая выдвигает этого члена Совета, но не профессиональные характеристики членов Совета. Одной из причин этого является отсутствие профессиональных корпоративных директоров, специалистов, которые могут эффективно исполнять функции членов Советов директоров.

Персональный состав Совета, при наличии у членов Совета 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 к нему 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 достаточного для выполнения обязанностей члена Совета директоров времени.

Невозможно разработать стандартный, применимый для всех компаний 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 членов Совета применительно к данной компании.

Следующим аспектом формирования эффективного Совета является подбор членов Совета в соответствии с необходимыми командными ролями. Для эффективной работы по управлению компанией необходимо, чтобы в Совете директоров 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 состава Совета директоров является наличие или отсутствие в нем независимой составляющей.

2.4.3. Независимые директора

В последнее время немало говорится о независимости Советов директоров, независимости членов Советов директоров. 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 независимого суждения как такового. Кроме того, существует резонное опасение привлечения в компанию сторонних специалистов, вынесения информации из компании.

Новации в отношении независимости членов Советов нашли свое отражение в законодательстве. Так, согласно ч. 8-2 ст. 24 Закона КР о банках, большинство членов Совета директоров должны быть независимыми. Независимость означает, что:

- 1) лицо не является или не являлось в течение последних трех лет сотрудником или членом правления банка и/или не является близким родственником указанных лиц;
- 2) лицо не является близким родственником значительного участника банка;
- 3) значительные коммерческие, деловые или финансовые отношения данного лица с банком и/или иным юридическим лицом, имеющим общие интересы с банком, не должны влиять на способность данного лица в принятии объективных решений в интересах банка.

Признаки независимости членов Совета директоров, их соответствие признакам независимости, а также признаки значительности коммерческих, деловых или финансовых отношений определяются банком Кыргызстана¹⁹.

Пунктом 3.6. типового положения о Совете директоров акционерных обществ, одобренного постановлением Государственной комиссии при Правительстве Кыргызской Республики по рынку ценных бумаг от 31 июля 2003 года N 57, установлено:

«Акционерное общество может также установить, что часть членов Совета директоров должна быть независимой.

Независимый член Совета директоров должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных повлиять на его мнение. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов Совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей компании общества);
- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- не являющихся сторонами по обязательствам общества, в соответствии с условием 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;

¹⁹ Пунктом 14.6. положения о лицензировании деятельности банков установлены дополнительные критерии независимости члена Совета директоров банка. Член Совета директоров банка не должен:

- 1) являться заемщиком банка, совокупная задолженность которого превышает 10% размера чистого суммарного капитала банка;
- 2) являться членом исполнительного (наблюдательного) органа юридического лица, которое является заемщиком банка и совокупная задолженность которого превышает 10% размера чистого суммарного капитала банка;
- 3) осуществлять контроль одного или более юридических лиц, имеющих общие интересы с банком и/или общая задолженность которых перед банком или юридическими лицами, имеющими общие интересы с банком можно рассматривать как совокупную задолженность одного лица, в соответствии с критериями Национального банка по кредитованию;
- 4) предоставлять товары и услуги банку, общая годовая сумма которых превышает десять процентов от общего годового валового дохода данного лица;
- 5) иметь задолженность по кредиту перед банком, классифицированному как «потери»;
- 6) являться членом наблюдательного, исполнительного органа юридического лица, получившего кредит в банке или у любого юридического лица, имеющего общие интересы с банком, который был классифицирован как «потери»;
- 7) являться близким родственником любого лица, указанного в подпунктах 1–6 настоящего пункта.

- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);
- не являющихся представителями государства.

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

Для того чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые Советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава Совета директоров. В связи с этим акционерному обществу желательно предусмотреть в уставе, чтобы в состав Совета директоров входило не менее 1/3 независимых директоров.

Кроме того, к независимым членам Совета директоров акционерное общество вправе установить требования по наличию определенных навыков, знаний и опыта работы. Например, обладание знаниями и умениями в следующих областях: корпоративные финансы и финансовый учет, антикризисное управление, стратегическое управление, корпоративное управление (организация работы Совета), корпоративное право, организация коллективной работы. Этот рекомендуемый перечень может быть изменен и дополнен, исходя из специфических потребностей и проблем каждого общества.

В случае, если независимый директор совершит действие, в результате которого он может перестать быть независимым, то он обязан подать заявление в Совет директоров с изложением этих изменений и обстоятельств. В данном случае, а также в случае, когда Совету директоров станет иным образом известно об указанных изменениях или обстоятельствах, Совет директоров обязан проинформировать об этом акционеров».

Вышеуказанные положения носят рекомендательный характер и могут быть имплементированы конкретной компанией на уровне устава и положения о Совете.

Наилучшие практики корпоративного управления (Кодекс КУ Великобритании, доклад Дея, Принципы корпоративного управления ОЭСР и др.), в дополнение к этому, 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 Советах, 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;
- 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. Определим следующие характеристики независимости членов Совета:

- 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. Именно квалификация позволяет члену Совета директоров,

с одной стороны, надлежащим образом обосновывать свою позицию, а с другой стороны – чувствовать себя в достаточной степени свободным, имеющим возможность в любой момент уйти из компании, в которой он работает.

В деле обеспечения независимости членов Советов сложно переоценить роль профессионального сообщества. Это один из основных элементов системы, обеспечивающий независимость суждений Совета директоров, поскольку только лишь независимая саморегулируемая организация способна эффективно контролировать соблюдение таких тонких механизмов регулирования деятельности 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 странах²⁰.

На территории СНГ наибольший видимый прогресс в формировании института независимых директоров достигнут в России. 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 КПМГ²¹, которая хорошо иллюстрирует отношение к общепризнанным институтам корпоративного управления на постсоветском пространстве:

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

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

«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.

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

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 об-

щества или его аффилированных лиц, равно как и аффилированным лицом какого-либо общества, которое выступает в качестве такого консультанта;

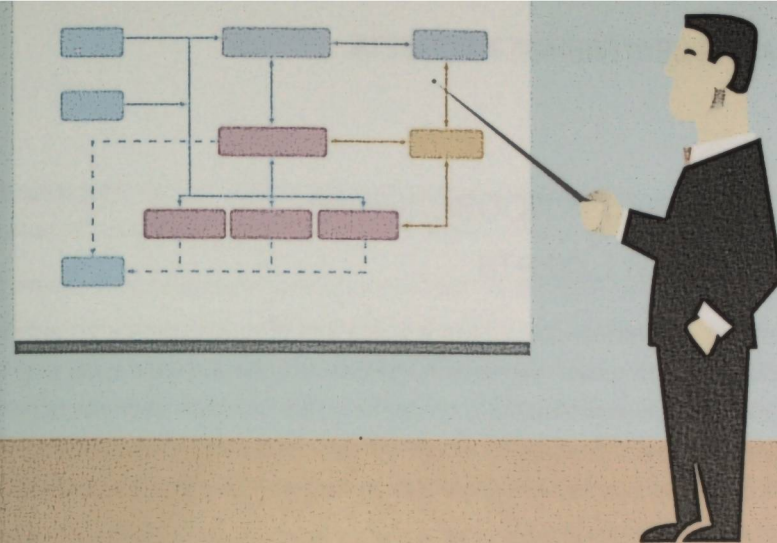
- не является и в течение последних пяти лет не являлся аффилированным лицом крупного клиента или поставщика общества или его аффилированных лиц (т.е. организации, которая в течение одного финансового года производит платежи обществу или получает платежи от общества за имущество или услуги в размере, 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;
- 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, тетей, 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 ме-

ханизма, 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 десяти лет.

Контрольные вопросы к Разделу 2

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



РАЗДЕЛ 3

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТА

3.1. Подготовка и проведение заседаний Совета

Работа Совета как коллективного органа управления осуществляется во время заседаний. Именно в это время 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. 58 Закона КР об АО.

1. Заседание Совета директоров общества созывается председателем Совета директоров общества по его собственной инициативе или по требованию:

- члена (членов) Совета директоров общества;
- ревизионной комиссии (ревизора) общества или аудитора общества;
- исполнительного органа общества, а также иных лиц, определенных уставом общества;
- уполномоченного государственного органа Кыргызской Республики, регулирующего рынок ценных бумаг в случае выявления нарушений законодательства Кыргызской Республики по ценным бумагам.

Заседания Совета директоров проводятся по мере необходимости, но не реже одного раза в квартал. Порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров общества определяется уставом общества или внутренним документом общества. Уставом общества может быть предусмотрена возможность принятия решений Советом директоров общества заочным голосованием (опросным путем).

2. Кворум для проведения заседания Совета директоров общества определяется уставом общества, но не должен быть менее половины от числа избранных членов Совета директоров общества. В случае, когда количество членов Совета директоров общества становится менее половины количества, предусмотренного уставом общества, общество обязано созвать внеочередное общее собрание акционеров для избрания нового состава Совета директоров общества.

Оставшиеся члены Совета директоров общества вправе принимать решение только о созыве и подготовке внеочередного общего собрания акционеров.

3. Решения на заседании Совета директоров общества принимаются большинством голосов от общего числа членов Совета директоров, избранных общим собранием акционеров, если настоящим законом, уставом общества или его внутренним документом, определяющим порядок созыва и проведения заседаний Совета директоров, не предусмотрено иное. При решении вопросов на заседании Совета директоров общества каждый член Совета директоров общества обладает одним голосом.

Передача голоса одним членом Совета директоров общества другому члену Совета директоров общества не допускается.

Уставом общества может быть предусмотрено право решающего голоса председателя Совета директоров общества при принятии Советом директоров общества решений в случае равенства голосов членов Совета директоров общества.

4. На заседании Совета директоров общества ведется протокол. Протокол заседания Совета директоров общества составляется не позднее 10 дней после его проведения. В протоколе заседания указываются:

- место и время его проведения;
- повестка дня заседания;
- список лиц, присутствующих на заседании;
- вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;
- решения, принятые Советом директоров.

Протокол заседания Совета директоров общества подписывается председательствующим на заседании и секретарем, которые несут ответственность за правильность составления протокола.

Часть 6 ст. 24 Закона КР о банках устанавливает несколько иные требования, предъявляемые к заседаниям Совета директоров банка.

Заседания Совета директоров банка проходят не реже одного раза в месяц. Совет директоров банка может принимать решение без созыва заседания Совета путем подписания всеми членами Совета директоров письменного документа, касающегося вопроса, по которому необходимо принять решение. Решение, принятое подобным путем, должно быть подтверждено на первом очередном заседании совета директоров банка.

Каждый член Совета директоров банка при голосовании имеет один голос по вопросам, представленным на рассмотрение Совета. Все решения принимаются боль-

шинством голосов присутствующих членов Совета директоров банка при наличии кворума – не менее 2/3 от общего числа голосов членов Совета директоров банка.

Протокол и стенографический отчет заседания Совета директоров банка ведет секретарь Совета. Протокол собрания должен быть подписан председательствующим и секретарем.

Основой для подготовки заседания Совета 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 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 директоров²².

В соответствии с действующим законодательством, заседания Совета директоров могут проводиться как в очной, так и в заочной форме, но для этого необходимо, чтобы в уставе компании была определена возможность принятия решений Советом директоров заочным голосованием, а также целесообразно во внутренних документах компании, регламентирующих работу Совета директоров, определить процедуру проведения заочного голосования. Кроме того, при подготовке 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.

²² Более подробно про составление плана работы Совета см. Приложение 3: Методические рекомендации относительно составления плана работы Совета директоров акционерного общества.

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

Однако в реальности не всегда возможно проводить только очные заседания – члены Совета, как правило, часто не имеют достаточной возможности 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 разумными и достаточными для получения бюллетеней и принятия решений по содержащимся в них вопросам.

Подготовка заседания Совета начинается с направления членам Совета 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 «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 повы-

шения 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 Совета, открывая заседание, должен напомнить членам Совета 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 Совета 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 напоминает членам Совета основные моменты действующей в компании стратегии и рассказывает о тех изменениях во внешнем окружении, которые могут повлиять на стратегию; 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 компанией. Остальные пункты повестки дня следуют после завершения обсуждения проблем, связанных со стратегией компании и принятием согласованного решения. Целесообразно предусмотреть и организовать перерывы в работе Совета, которые позволяют повысить эффективность работы членов Совета директоров, 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 и использование единых корпоративных стилей оформления и подачи информации на заседаниях Совета является дополнительной возможностью 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 направленным каждому члену Совета. Анализ существующей практики подготовки проектов решений Совета показывает, 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 передавать 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 Совета директоров,
- снижается вероятность возбуждения исков против членов Совета директоров 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 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, его роль в организации деятельности Совета

Председатель Совета избирается членами Совета директоров из их числа большинством голосов от общего числа членов Совета. Совет директоров вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов Совета. Председатель Совета организует его работу, созывает заседания Совета и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола. В случае отсутствия председателя его функции осуществляет один из членов Совета, уполномоченный на это Советом²³.

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

²³ Ст. 56 Закона КР об АО.

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:

- созывает заседания Совета и председательствует на них;
 - организует на заседаниях Совета ведение протокола;
 - 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 путем:
- формирования повестки дня заседаний Совета директоров;
 - 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 рекомендуется предусмотреть обязанности председателя:

- принимать все необходимые меры для своевременного предоставления членам Совета директоров информации, необходимой им для принятия решений по вопросам повестки дня;
- поощрять членов Совета директоров 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

Закон КР об АО никак не регламентирует создание в Совете директоров комитетов²⁴. Результатом этого является то, что некоторые члены Советов директоров практически не задумываются об использовании в деятельности Совета директоров этого инструмента управления компанией.

²⁴ Закон КР о банках предусматривает возможность создания комитетов и обязательность создания комитета по аудиту.

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 директоров может справиться с возникающими проблемами. В частности, комитеты:

- позволяют Совету директоров заниматься сложными вопросами более эффективно, так как дают специалистам возможность сосредоточиться на конкретных проблемах и представить Совету директоров 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 директоров 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 директоров, 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 директоров 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 в 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 общее собрание 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 общества 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;
- все его члены несут солидарную ответственность;
- все его члены действуют вместе как единый орган в соответствии с определенными процедурами принятия решений.

Таким образом, хотя 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 директоров²⁵. Другие лица, например, менеджеры, могут быть приглашены принять участие в заседании или дать объяснения по тем или иным вопросам, но с правом 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 секретаря общества в организации деятельности Совета

Секретари общества есть во многих АО Кыргызской Республики²⁶. Деятельность секретаря общества имеет существенное значение для руководства акционер-

²⁵ Согласно ч. 3 ст. 26 Закона КР о банках, в банке должен существовать комитет по аудиту, который состоит из трех независимых членов Совета директоров, назначаемых сроком на один год общим собранием акционеров.

²⁶ Согласно ст. 61 Закона об АО, в открытом обществе с числом акционеров более 50 должна быть предусмотрена должность секретаря общества. Секретарь общества – это должностное лицо общества, избираемое Советом директоров или общим собранием (если общество осуществляет деятельность без образования Совета директоров), в компетенцию которого входят следующие вопросы:

- связь с акционерами общества по вопросам осуществления ими своих прав;
- контроль по ведению и хранению реестра акционеров общества;
- формирование предложений акционеров по повестке дня общего собрания акционеров;
- осуществление обеспечения акционеров общества материалами по общим собраниям акционеров;
- обеспечение в соответствии с законодательством Кыргызской Республики хранения материалов общих собраний акционеров, заседаний Совета директоров.

Уставом общества могут быть предусмотрены и другие обязанности секретаря общества. В обществах с числом акционеров 50 и менее устав общества должен содержать указание об определенном лице или органе общества, к компетенции которого относятся вышеперечисленные вопросы.

ным обществом. Секретарь общества помогает органам управления выполнять их обязанности.

Основную часть своего времени секретарь общества обычно тратит на работу с Советом директоров. Среди полномочий секретаря общества по работе с Советом можно выделить:

Организация заседаний Совета

Секретарь общества решает все вопросы, связанные с подготовкой и проведением заседаний Совета директоров. Хотя за проведение заседаний совета директоров в конечном счете отвечает его председатель, на секретаря общества возлагается решение всех организационных и административных вопросов:

- помощь председателю Совета директоров в подготовке повестки дня заседания Совета директоров;
- 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 секретарь общества обеспечивал соблюдение установленной процедуры проведения заседаний Совета директоров и вел протоколы заседаний Совета директоров.

Содействие членам Совета в получении информации

Секретарь общества играет ключевую роль в содействии членам Совета директоров в получении информации, которая необходима им для принятия обоснованных решений. Секретарь общества 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 организывает встречи с вновь избранными членами Совета, чтобы ознакомить их с:

- правилами деятельности Совета директоров и иных органов общества;

- организационной структурой и должностными лицами общества;
- внутренними документами;
- решениями общего собрания акционеров и Совета директоров,

а также предоставить им иную информацию, имеющую значение для надлежащего выполнения членами Совета их обязанностей.

Оказание юридической помощи членам Совета по вопросам корпоративного управления

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, регулируемой уставом общества, положениями и (или) иными внутренними документами общества. Однако секретарь общества не должен давать юридических консультаций по вопросам, не входящим в круг его обязанностей. Обязанности секретаря общества и обязанности штатного юрисконсульта общества (или внешнего консультанта по юридическим вопросам) должны быть четко разграничены.

Секретарь общества должен сообщать председателю Совета директоров обо всех фактах, препятствующих соблюдению корпоративных процедур, в разумный срок с того момента, когда секретарю общества стало известно об этом. 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 секретаря общества в положения о Совете директоров, о корпоративном секретаре или о раскрытии информации.

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

3.5. Вознаграждение членов Совета

Анализ практики деятельности Советов директоров АО Кыргызской Республики 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 многие 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 денег 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:

1. выплата фиксированного вознаграждения за определенное время или за проведенные заседания;
2. 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 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 увеличить заинтересованность членов Совета директоров в деятельности в Совете, даже при довольно скромном материальном вознаграждении. Речь идет, конечно же, о компенсационных пакетах и нематериальных стимулах. Здесь компании практикуют различные подходы: от предоставления и оплаты эксплуатации оборудования, средств связи и др. до организации обучения членов Совета, оплаты его участия в различных конференциях, научно-практических семинарах 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 директоров можно принять во внимание следующие рекомендации.

Вознаграждение членов Совета 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, секретаря общества 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 директоров;
 - организацию и реализацию 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;
- организацию и реализацию 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 директоров, 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). Кроме того, дополнительное вознаграждение может выплачиваться 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 психологическо-

го климата в Совете директоров, в среде Совета директоров – менеджмент компании;

4. повышение квалификации (своей, членов совета, менеджеров);
5. другие действия, направленные на повышение общей эффективности работы.

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.

Таким образом, существуют различные варианты организации компенсации за осуществление деятельности членами Советов директоров. В конечном итоге, все определяется условиями деятельности компании, членов 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 учитывать 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 Вашего общества план действий на определенный период?
- Как часто проводятся заседания Совета?
- Практикуются ли заочные заседания Совета?
- Каким образом регламентированы полномочия председателя Совета в Вашей компании?
- Имеются ли в Вашей компании комитеты Совета?
- Какие системы вознаграждения членов Совета используются в Вашей компании?



РАЗДЕЛ 4

ОРГАНИЗАЦИЯ СОВЕТОВ В ХОЛДИНГАХ И СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ

ОРГАНИЗАЦИЯ СОВЕТОВ В ХОЛДИНГАХ И СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЯХ

4.1. Совет в семейной компании

Семейные компании представляют собой самую старую 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 для семейных компаний очень актуальны для многих 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

ми семьи, но пользующихся у нее большим доверием. Также очень часто встречается ситуация, когда собственники компании выполняют роль руководителей и членов Совета директоров.

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. Однако 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 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, когда 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 внешние перспективы для компании в определенных стратегических сферах, таких, как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и международные рынки. Консультативный совет создается с целью восполнения недостаточных знаний и опыта членов Совета директоров без ослабления контроля над процессом принятия решений со стороны семьи и необходимости разглашения информации аутсайдерам. Консультативный совет также может помочь семейной компании посредством установления деловых связей со сторонами, являющимися контактами членов консультативного совета.

Консультативный совет часто считают «компромиссным решением» между Советом директоров, над которым доминирует семья, и более независимым Советом директоров. Многие семейные компании признают необходимость независимых

советов 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 аутсайдера. 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, члены консультативного совета, 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. Консультативный совет обычно заседает 3-4 раза в год в зависимости от размера семейного бизнеса и его сложности. Топ-менеджмент семейной компании может 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 состав КС не должны включаться:

- поставщики товаров компании;
- друзья собственников, не имеющие соответствующего опыта;
- поставщики услуг компании (например, банкиры, юристы, внешние аудиторы), так как 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 много обязанностей и не смогут надлежащим образом выполнять свои роли в качестве членов КС.

Основными преимуществами КС являются следующие характеристики:

- 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 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 расходов, 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 основного и дочерних компаний («дочек»), при которых основная компания является владельцем контрольных пакетов акций (долей участия в уставных капиталах) «дочек» и/или имеет договорные отношения с «дочками», 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 иерархичность 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 материнской компании в работе советов директоров «дочки». Такая схема применима только в холдингах с небольшим числом дочерних компаний. Если же «дочек» много, то эффективность схемы резко снижается. 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 материнскую компанию в Советах директоров различных «дочек», 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.

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

- материнская компания определяет, решения по каким вопросам она хотела бы контролировать. Эти вопросы в уставном порядке относятся к компетенции Совета директоров;
- материнская компания проводит на общем собрании акционеров «дочки» максимальное количество своих представителей в состав Совета директоров. При этом для того, чтобы не допустить ошибки, представитель материнской 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;
- материнская компания утверждает регламент работы своих представителей в Советах директоров дочерних компаний. Этот регламент предусматривает:
- перечень вопросов, относящихся к компетенции Совета директоров дочки, решения по которым представители материнской компании принимают только на основании ее указаний;
- порядок выработки аппаратом материнской компании позиции в отношении вопроса, вынесенного на рассмотрение Совета директоров «дочки»;
- порядок взаимодействия между собой и с материнской компанией нескольких представителей, избранных в состав Совета директоров «дочки»;
- материнская компания обеспечивает через своих представителей принятие регламента проведения Совета директоров «дочки», 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 материнской компании. Это подразделение организует выработку и согласование службами аппарата управления материнской 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 материнская компания инициирует через своих представителей рассмотрение соответствующего вопроса на заседании Совета директоров «дочки».

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 органы 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	86
Статья 2. Компетенция Совета директоров	86
Статья 3. Состав Совета директоров	92
Статья 4. Срок полномочий Совета директоров	93
Статья 5. Порядок выдвижения кандидатов в члены Совета директоров	94
Статья 6. Избрание членов Совета директоров	96
Статья 7. Председатель Совета директоров	98
Статья 8. Заседания Совета директоров	99
Статья 9. Протокол и стенограмма заседаний Совета директоров	105
Статья 10. Комитеты Совета директоров	106
Статья 11. Обязанности и ответственность членов Совета директоров	107
Статья 12. Вознаграждение членов Совета директоров	109
Статья 13. Оценка деятельности членов Совета директоров	109
Статья 14. Ответственность членов Совета директоров	110
Статья 15. Утверждение и изменение Положения о Совете директоров	111

УТВЕРЖДЕНО
общим собранием акционеров
открытого акционерного общества
«_____»
протокол № _____
от «___» _____ 20___ г.
Председатель общего собрания акционеров

[М. П.]

**ПОЛОЖЕНИЕ О СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ
открытого акционерного общества** ²⁷

«_____»

²⁷ Настоящий документ является модельным положением, разработанным Проектом IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии: www.ifc.org/cacgp

Статья 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о Совете директоров (далее – «Положение») открытого акционерного общества «_____» разработано в соответствии с законодательством Кыргызской Республики, уставом общества и рекомендациями лучшей практики корпоративного управления.

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. В своей деятельности Совет директоров руководствуется нормативными правовыми актами Кыргызской Республики, уставом общества, настоящим Положением и внутренними документами общества.

1.4. *Отношения членов Совета директоров с обществом оформляются гражданско-правовыми договорами, которые от имени общества подписывает лицо, председательствующее на общем собрании акционеров.*

Статья 2. Компетенция Совета директоров

2.1. Совет директоров является органом управления общества, подотчетным общему собранию акционеров. В компетенцию Совета директоров входит решение вопросов стратегического управления обществом, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров, а также надзор за деятельностью генерального директора и правления общества.

2.2. Компетенция Совета директоров в области стратегического управления обществом включает:

2.2.1. определение продуманной и ориентированной на долгосрочную перспективу стратегии развития и приоритетных направлений деятельности общества и утверждение по представлению правления ежегодного финансово-хозяйственного плана общества;

2.2.2. назначение генерального директора [и, по его представлению, членов правления общества];

2.2.3. представление общему собранию акционеров обоснованных рекомендаций относительно реорганизации общества, а также по созданию филиалов и открытию представительств общества;

2.2.4. представление общества в судах, в случаях неисполнения исполнительным органом решений общего собрания акционеров и Совета директоров.

2.3. Компетенция Совета директоров в области организации проведения общего собрания акционеров включает:

2.3.1. определение формы проведения общего собрания акционеров (очное или заочное голосование);

2.3.2. определение даты, места, времени начала проведения общего собрания акционеров, времени начала и окончания регистрации акционеров, почтового адреса, по которому могут направляться заполненные бюллетени;

2.3.3. определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров;

2.3.4. утверждение повестки дня общего собрания акционеров;

2.3.5. определение порядка сообщения акционерам о проведении общего собрания акционеров;

2.3.6. определение перечня и порядка предоставления информации (материалов) акционерам при подготовке к проведению общего собрания акционеров;

2.3.7. определение формы и текста бюллетеня для голосования;

2.3.8. определение типа (типов) привилегированных акций, владельцы которых обладают правом голоса по вопросам повестки дня общего собрания акционеров;

2.3.9. созыв годового общего собрания акционеров;

2.3.10. рассмотрение поступивших от акционеров предложений относительно включения вопросов в повестку дня и кандидатов на выборные должности в обществе;

2.3.11. включение в повестку дня общего собрания акционеров вопросов, независимо от наличия вопросов, предложенных для включения в повестку дня акционерами;

2.3.12. включение кандидатов в список кандидатов на должности членов Совета директоров, ревизионной комиссии в случае отсутствия или недостаточного числа кандидатов, предложенных акционерами для образования соответствующих органов управления общества;

2.3.13. созыв внеочередного общего собрания акционеров по требованию исполнительного органа общества, ревизионной комиссии, уполномоченного государственного органа, а также акционеров, являющихся владельцами не менее чем 20 процентов голосующих акций;

2.3.14. рассмотрение поступающих предложений о созыве внеочередного общего собрания акционеров и принятие в течение 5 дней решения о его созыве или отказе в его созыве;

2.3.15. не позднее ____ дней с момента принятия решения о созыве внеочередного общего собрания акционеров или мотивированном отказе в его созыве – направление такого решения заинтересованным лицам;

2.3.16. созыв внеочередного общего собрания акционеров в случае утраты членом Совета директоров статуса независимого в соответствии с пунктом 3.10. настоящего Положения, если это привело к уменьшению предусмотренного уставом числа независимых директоров в составе Совета директоров;

2.3.17. обеспечение акционерам возможности ознакомиться с информацией, предоставляемой им при подготовке к общему собранию акционеров, в том числе в местах проживания основной части (основных групп) акционеров;

2.3.18. вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров следующих вопросов (по предложению Совета директоров):

2.3.18.1. о реорганизации общества и ее форме, а также других вопросов, связанных с нею;

2.3.18.2. о ликвидации общества, назначении ликвидационной комиссии и утверждении соответствующих документов;

2.3.18.3. о передаче полномочий генерального директора управляющей организации;

2.3.18.4. о рекомендациях в отношении размера дивиденда, выплачиваемого по акциям, и порядка его выплаты;

2.3.18.5. об утверждении годового отчета;

2.3.18.6. об увеличении уставного капитала общества;

2.3.18.7. о дроблении и консолидации акций;

2.3.18.8. об одобрении крупной сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет более 50 процентов балансовой стоимости активов, или сделки, предметом которой является имущество, стоимость которого составляет от 20 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества, если не достигнуто единогласие Совета директоров об одобрении сделки;

2.3.18.9. об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, если Совет директоров не может одобрить сделку вследствие того, что все

его члены являются заинтересованными, а также если число незаинтересованных директоров составляет менее кворума, предусмотренного уставом;

2.3.18.10. о приобретении обществом размещенных акций (если уставом общества предусмотрено, что принятие решения о приобретении акций общества относится к компетенции общего собрания акционеров);

2.3.18.11. об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций;

2.3.18.12. об утверждении положений о Совете директоров, об общем собрании акционеров, об исполнительных органах, о ревизионной комиссии, а также других внутренних документов, регулирующих деятельность органов общества;

2.3.18.13. о размере вознаграждений и компенсаций, выплачиваемых членам ревизионной комиссии общества, и размере оплаты услуг аудитора общества;

2.3.19. предварительное утверждение годового отчета общества;

2.3.20. подготовка и утверждение годового отчета Совета директоров по приоритетным направлениям деятельности общества, который подлежит включению в годовой отчет общества.

2.4. Компетенция Совета директоров в области управления ценными бумагами и иным имуществом общества включает:

2.4.1. утверждение отчета об итогах приобретения обществом акций в целях уменьшения уставного капитала путем погашения выкупленных акций;

2.4.2. принятие решений о размещении обществом облигаций, за исключением конвертируемых в акции и иных ценных бумаг, суммарная номинальная стоимость которых составляет до 50 процентов балансовой стоимости активов общества на дату принятия решения о выпуске таких ценных бумаг;

2.4.3. принятие решения о приобретении размещенных обществом облигаций в случаях, предусмотренных уставом общества;

2.4.4. определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;

2.4.5. если в повестку дня годового общего собрания акционеров включен вопрос о размещении дополнительных акций, оплата которых будет производиться неденежными средствами, – представление акционерам перечня имущества, которым будут оплачиваться ценные бумаги, и отчет об оценке этого имущества;

2.4.6. принятие рекомендаций общему собранию акционеров о размере дивидендов и порядке их выплаты;

2.4.7. принятие решения об использовании резервного и иных фондов общества;

2.4.8. одобрение крупных сделок в случаях, предусмотренных уставом общества и законодательством Кыргызской Республики;

2.4.9. одобрение сделок, стоимость которых составляет от 20 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества;

2.4.10. одобрение сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, в случаях, предусмотренных уставом общества и законодательством Кыргызской Республики.

2.5. Компетенция Совета директоров в области организации собственной деятельности и надзора за деятельностью органов управления общества и реестродержателем включает:

2.5.1. в случае необходимости создание постоянных и (или) временных комитетов Совета директоров;

2.5.2. разработку критериев для оценки деятельности Совета директоров и его членов;

2.5.3. предоставление членам Совета директоров или другим лицам права подписи от имени общества договоров с генеральным директором, членами правления и корпоративным секретарем общества;

2.5.4. определение условий договоров (в том числе условий о размерах вознаграждений и компенсаций), заключаемых с генеральным директором и членами правления, а также корпоративным секретарем общества;

2.5.5. приостановление полномочий управляющей организации;

2.5.6. принятие решения о проведении внеочередного общего собрания акционеров для решения вопроса о досрочном прекращении полномочий управляющей организации и (или) о передаче полномочий генерального директора управляющей организации;

2.5.7. дачу согласия на совмещение генеральным директором, членами правления должностей в органах управления других организаций;

2.5.8. привлечение к ответственности генерального директора и членов правления, в том числе к ответственности за неполную или несвоевременную выпла-

ту дивидендов, а также за отказ предоставить Совету директоров документы и информацию в случаях, предусмотренных настоящим Положением и законодательством Кыргызской Республики;

2.5.9. истребование протоколов заседаний правления;

2.5.10. предоставление рекомендаций общему собранию акционеров, касающихся размера выплачиваемых членам ревизионной комиссии общества вознаграждений и (или) компенсаций, а также размера оплаты услуг аудитора общества;

2.5.11. представление требования о проведении внеочередной проверки финансово-хозяйственной деятельности общества ревизионной комиссией;

2.5.12. истребование от генерального директора, членов правления, других должностных лиц общества устных или письменных отчетов, а также любых иных документов и информации, необходимых для осуществления Советом директоров его функций;

2.5.13. утверждение регистратора общества и условий договора с ним;

2.5.14. назначение корпоративного секретаря и досрочное прекращение его полномочий.

2.5.15. Утверждение:

2.5.15.1. положения об управлении рисками;

2.5.15.2. положения об информационной политике;

2.5.15.3. положения о корпоративном секретаре общества;

2.5.15.4. положения о филиалах и представительствах;

2.5.15.5. перечня информации, содержащей коммерческую и служебную тайну;

2.5.15.6. процедуры внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества;

2.5.15.7. других внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено уставом к компетенции общего собрания акционеров или исполнительных органов общества;

2.5.16. принятие решений о проведении или запрещении проведения хозяйственных операций, выходящих за рамки финансово-хозяйственного плана (далее – «нестандартные операции»).

2.5.17. определение списка дополнительных документов, которые общество должно хранить.

2.6. Вопросы, отнесенные к компетенции Совета директоров, не могут быть переданы на решение генерального директора или правления общества.

2.7. Члены Совета директоров имеют право получать от исполнительных органов и руководителей основных структурных подразделений общества информацию, необходимую для осуществления их функций.

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

3.4. Члены Совета директоров не могут быть одновременно членами Совета директоров более чем в _____ других обществах.

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 право нарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг.

3.7. Государственные служащие и депутаты Жогорку Кенеша Кыргызской Республики, члены ревизионной комиссии и корпоративный секретарь не могут одновременно являться членами Совета директоров.

3.8. Совет директоров возглавляет председатель Совета директоров.

3.9. Члены исполнительного органа общества не могут входить в состав Совета директоров.

3.10. Не менее _____ от общего числа членов Совета директоров должны составлять независимые директора, к которым, в соответствии с уставом общества, относятся лица:

3.10.1. не являвшиеся в течение последних 3 лет должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;

3.10.2. не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей компании общества);

3.10.3. не являющиеся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

3.10.4. не являющиеся сторонами по обязательствам общества, в соответствии с условием 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;

3.10.5. не являющиеся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);

3.10.6. не являющиеся представителями государства.

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

Статья 4. Срок полномочий Совета директоров

4.1. Совет директоров избирается сроком на три года.

4.2. Если срок полномочий членов Совета директоров истек, а новый состав Совета директоров не избран, то Совет директоров исполняет свои обязанности до избрания нового состава Совета директоров.

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 акционеров.

4.4. По решению общего собрания акционеров полномочия членов Совета директоров общества могут быть прекращены досрочно. Полномочия члена Совета директоров, вошедшего в состав Совета директоров взамен отозванного, прекращаются с окончанием полномочий всего состава Совета директоров.

Любые изменения в составе Совета директоров осуществляются путем избрания всего состава Совета директоров, если оставшееся количество будет меньше половины состава Совета директоров.

Статья 5. Порядок выдвижения кандидатов в члены Совета директоров

5.1. Члены Совета директоров избираются путем кумулятивного голосования (или простым большинством голосов акционеров – владельцев голосующих акций общества, принимающих участие в собрании).

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, или иному лицу, которое уполномочено принимать письменную корреспонденцию, адресованную обществу].*

5.6. Дата внесения предложения о выдвижении кандидатов устанавливается в соответствии с требованиями к порядку подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров, установленными уполномоченным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

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

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

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

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

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

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

5.7.6. 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;

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

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

5.7.9. отношений кандидата с аффилированными лицами и крупными контрагентами общества, сведений об аффилированности с обществом;

5.7.10. сведений о наличии не погашенной судимости и административной дисквалификации;

5.7.11. _____;

5.7.12. _____.

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

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

5.10. 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 дней после окончания срока, установленного пунктом 5.2. настоящей статьи.

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

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

5.12.1. акционерами (акционером) не соблюдены сроки, установленные пунктом 5.2. настоящей статьи;

5.12.2. акционеры (акционер) не являются владельцами предусмотренного пунктом 5.1. настоящей статьи количества голосующих акций общества;

5.12.3. предложение не соответствует требованиям, предусмотренным пунктом 5.7. настоящей статьи;

5.12.4. вопрос, предложенный для внесения в повестку дня годового общего собрания акционеров, не отнесен к его компетенции и (или) не соответствует требованиям нормативных правовых актов Кыргызской Республики.

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

Статья 6. Избрание членов Совета директоров

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. Для избрания членов Совета директоров акционерам должна быть предоставлена информация об:

6.3.1. акционере (группе акционеров), выдвинувшем данную кандидатуру;

6.3.2. возрасте и образовании кандидата;

6.3.3. должностях, занимаемых им за последние пять лет;

6.3.4. должности, занимаемой кандидатом на момент его выдвижения;

6.3.5. характере отношений кандидата с обществом;

6.3.6. членстве кандидата в Советах директоров и занятии иных должностей в других юридических лицах;

6.3.7. выдвижении в члены Совета директоров или для избрания (назначения) на должность в других юридических лицах;

6.3.8. отношениях кандидата с аффилированными лицами общества;

6.3.9. отношениях кандидата с крупными контрагентами общества;

6.3.10. имущественном положении кандидата и иных обстоятельствах, способных оказать влияние на исполнение им обязанностей члена Совета директоров;

6.3.11. отказе кандидата предоставить информацию, запрашиваемую обществом.

6.4. Требования, предъявляемые к кандидатам в члены Совета директоров, включают в себя, но не ограничиваются следующим:

- наличие знаний, навыков, опыта работы, необходимых для принятия решений, относящихся к компетенции Совета директоров;
- наличие достаточного количества времени для эффективного и надлежащего исполнения своих обязанностей в Совете директоров и комитетах;
- способность высказывать свое независимое мнение и отстаивать его, если директор полагает, что это отвечает интересам общества;
- наличие хорошей деловой репутации;
- знание специфики бизнеса общества и отрасли деятельности;
- соответствие требованиям независимости для независимых директоров.

6.5. По решению общего собрания акционеров полномочия Совета директоров могут быть прекращены досрочно.

6.6. В случае досрочного прекращения полномочий Совета директоров полномочия члена Совета директоров, вошедшего в состав Совета директоров взамен отозванного, прекращаются с окончанием полномочий всего состава Совета директоров, вновь избранных членов Совета директоров действуют до момента избрания на следующем годовом общем собрании акционеров нового состава Совета директоров.

6.7. В случае одностороннего сложения с себя полномочий член Совета директоров несет ответственность в соответствии с законодательством. О своем намерении досрочно сложить полномочия члена Совета директоров он должен письменно известить председателя Совета директоров не позднее чем за ____

месяцев (указанное правило применяется только в случае заключения с членом Совета директоров гражданско-правового договора).

6.8. В случае, когда количество членов Совета директоров становится менее количества, составляющего кворум, 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.

Статья 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 менеджера 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 (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 ____ дней до заседания (в соответствии с надлежащей практикой рекомендуется, чтобы такой период составлял от 10 до 15 дней);

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 акционеров и выдвижении кандидатур в органы управления обществом;

7.4.11. председательствует на общем собрании акционеров, за исключением случаев, когда в соответствии с законами Кыргызской Республики лица и органы, созывающие внеочередное общее собрание акционеров, имеют право сами назначать председателя общего собрания акционеров;

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.

Статья 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 квартал, а также по требованию:

8.1.1. члена Совета директоров;

8.1.2. ревизионной комиссии;

8.1.3. аудитора общества (как иное лицо, предусмотренное уставом общества, ст. 57);

8.1.4. генерального директора;

8.1.5. уполномоченного государственного органа Кыргызской Республики, регулирующего рынок ценных бумаг в случае выявления нарушений законодатель-

ства Кыргызской Республики по ценным бумагам.

8.1.6. акционера (акционеров), владеющего (владеющих) не менее чем _____ процентами голосующих акций. Акционеры имеют право требовать созыва заседания Совета директоров только по вопросам, которые могут выноситься на рассмотрение общего собрания акционеров по предложению Совета директоров, вопросам созыва годового и внеочередного общего собрания акционеров, а также одобрения сделок, требующих одобрения Совета директоров (как иное лицо, предусмотренное уставом общества, ст. 57).

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.

8.3. Дата предъявления требования о созыве внеочередного заседания Совета директоров определяется по почтовому штемпелю или дате вручения корпоративному секретарю общества.

8.4. Требование должно быть подписано членом Совета директоров – инициатором созыва заседания, генеральным директором, председателем ревизионной комиссии, аудитором общества или лицом, представляющим акционеров, которые требуют 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. настоящей статьи, не позднее чем за _____ 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;

8.10.4. определение членов Совета директоров, являющихся независимыми директорами;

8.10.5. _____.

8.11. Для заседания Совета директоров корпоративный секретарь и исполнительные органы должны подготовить полную информацию.

8.11.1. Материалы для заседания Совета директоров должны включать краткое описание основных проблем, в том числе последствий, возможных в случае неприятия 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;

8.11.2.7. _____.

8.12. Кворум для проведения заседания составляет _____ (не менее половины) числа избранных членов Совета директоров.

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 _____ 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 об увеличении уставного капитала, размещении обществом облигаций, за исключением конвертируемых в акции, а также одобрение крупных сделок, предметом которых является имущество, стоимость которого составляет от 25 до 50 процентов балансовой стоимости активов общества, принимаются всеми членами Совета директоров единогласно, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

8.19. Решения об одобрении иных совершаемых обществом сделок, определенных в соответствии с уставом общества, за исключением сделок, совершаемых в процессе обычной хозяйственной деятельности, принимаются всеми членами Совета директоров единогласно, при этом не учитываются голоса выбывших членов Совета директоров.

8.20. Решение об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается Советом директоров большинством голосов независимых директоров, не заинтересованных в ее совершении. Если все члены

Совета директоров являются заинтересованными и (или) не являются независимыми директорами, решение об одобрении сделки принимается общим собранием акционеров.

8.21. Решения об утверждении условий договоров с генеральным директором и (или) членами правления принимаются большинством голосов членов Совета директоров, участвующих в голосовании, при этом генеральный директор и члены правления не принимают участия в голосовании.

8.22. Решения Совета директоров могут приниматься на заседаниях в форме очного голосования, а также путем проведения заочного голосования.

8.23. Уведомление о заседании Совета директоров должно быть сделано в порядке, предусмотренном пунктом 8.8. настоящей статьи.

8.24. Уведомление о проведении заседания состоит из двух частей.

8.25. В первой части уведомления должны быть указаны:

8.25.1. полное фирменное наименование общества и место его нахождения;

8.25.2. дата, место и время проведения заседания;

8.25.3. повестка дня заседания;

8.25.4. 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:

8.26.1. почтовый адрес, по которому может быть направлено письменное мнение;

8.26.2. дату окончания приема письменных мнений;

8.26.3. формулировки решений по каждому вопросу повестки дня заседания;

8.26.4. варианты голосования по каждому вопросу: «за», «против», «воздержался»;

8.26.5. место для изложения письменного мнения члена Совета директоров по каждому вопросу повестки дня;

8.26.6. 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:

8.29.1. утверждение приоритетных направлений деятельности и финансово-хозяйственного плана общества;

8.29.2. созыв годового общего собрания акционеров и принятие решений, необходимых для его созыва и проведения;

8.29.3. предварительное утверждение годового отчета общества;

8.29.4. созыв или отказ в созыве внеочередного общего собрания акционеров;

8.29.5. избрание и переизбрание председателя Совета директоров;

8.29.6. образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества это отнесено к компетенции Совета директоров;

8.29.7. вынесение на рассмотрение общего собрания акционеров предложений о реорганизации или ликвидации общества;

8.29.8. _____;

8.29.9. _____.

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:

8.32.1. полное фирменное наименование общества и место его нахождения;

8.32.2. формулировки вопросов, выносимых на голосование, и решений по каждому вопросу;

8.32.3. варианты голосования по каждому вопросу: «за», «против», «воздержался»;

8.32.4. сведения о порядке ознакомления с материалами и информацией, необходимыми для подготовки к заседанию, или перечень материалов, прилагаемых к бюллетеню;

8.32.5. почтовый адрес, по которому должны направляться заполненные бюллетени;

8.32.6. 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.

Статья 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 десяти дней после даты такого заседания. В протоколе указываются:

9.2.1. полное фирменное наименование и место нахождения общества;

9.2.2. место (включая адрес) и время проведения заседания;

9.2.3. повестка дня заседания;

9.2.4. лица, присутствующие на заседании;

9.2.5. члены Совета директоров, которые отсутствовали на заседании, но представляли свои письменные мнения;

9.2.6. вопросы, поставленные на голосование, и итоги голосования по ним;

9.2.7. принятые решения;

9.2.8. _____;

9.2.9. _____.

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 _____ дней после окончания даты приема бюллетеней и подписывается председателем Совета директоров и корпоративным секретарем. В протоколе указываются:

9.5.1. вопросы, вынесенные на заочное голосование;

9.5.2. формулировки решений по каждому вопросу;

9.5.3. 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) за плату, не превышающую расходов на изготовление копий и почтовые услуги.

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

9.8. Корпоративный секретарь организует ведение стенограммы заседаний Совета директоров.

Статья 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. Общество создает следующие комитеты Совета директоров:

10.2.1. _____;

10.2.2. _____;

10.2.3. _____.

10.3. Только члены Совета директоров могут входить в состав комитетов.

10.4. Член Совета директоров не может быть членом более чем _____ комитетов.

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

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

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

10.8. Заключение комитета носит рекомендательный характер.

10.9. Более подробно деятельность комитетов Совета директоров регулируется отдельными положениями о комитетах.

Статья 11. Обязанности и ответственность членов Совета директоров

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

11.1.1. 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;

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

11.1.3. требовать объяснений и задавать уточняющие вопросы;

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

11.1.5. соблюдать следующие правила и требования, касающиеся конфликта интересов:

11.1.5.1. 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;

11.1.5.2. не получать от физических или юридических лиц подарков, услуг или каких-нибудь преимуществ, которые представляют собой или могут рассматриваться 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;

11.1.5.3. 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;

11.1.5.4. соблюдать все правила и процедуры, предусмотренные внутренними документами общества и связанные с режимом безопасности и сохранностью конфиденциальной информации общества;

11.1.6. своевременно предоставлять Совету директоров полную и точную информацию о деятельности и финансовом положении общества;

11.1.7. 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.

11.2. Члены Совета директоров несут ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу их неправомерными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены законами.

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

11.4. 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.

11.5. В случае, если в соответствии с пунктом 11.2. настоящей статьи ответственность несут несколько членов Совета директоров, их ответственность перед обществом является солидарной.

11.6. Если несостоятельность (банкротство) общества вызвана неправомерными действиями членов Совета директоров, на них в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

11.7. 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.

Статья 12. Вознаграждение членов Совета директоров

12.1. По решению общего собрания акционеров 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. Вознаграждение членов Совета директоров состоит из:

12.2.1. фиксированного ежегодного вознаграждения;

12.2.2. фиксированного вознаграждения за посещение заседаний Совета директоров;

12.2.3. дополнительного вознаграждения за дополнительную работу в комитетах Совета директоров;

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

12.3. Члены Совета директоров, которые одновременно являются работниками общества, не получают дополнительного фиксированного вознаграждения за работу в Совете директоров.

12.4. Неисполнительные директора получают одинаковое фиксированное ежегодное вознаграждение.

12.5. Фиксированное вознаграждение выплачивается один раз в _____ при условии, что член Совета директоров присутствовал не менее чем на _____% заседаний Совета директоров.

Статья 13. Оценка деятельности членов Совета директоров

13.1. Оценка работы Совета директоров и его членов осуществляется общим собранием акционеров общества посредством привлечения независимых профессиональных экспертов и/или проведения Советом директоров самооценки.

13.2. Совет директоров должен ежегодно проводить оценку эффективности деятельности Совета директоров и каждого его члена в отдельности и представлять отчеты на рассмотрение общему собранию акционеров.

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

- регулярность посещения заседаний Совета директоров;
- степень готовности к его 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.

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

Статья 14. Ответственность членов Совета директоров

14.1. Члены Совета директоров несут ответственность перед обществом и акционерами за убытки, причиненные обществу их неправомерными действиями (бездействием).

14.2. Члены Совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение обществу убытков, или не принимавшие участия в голосовании, освобождаются от ответственности.

14.3. 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.

14.4. Члены Совета директоров не имеют права косвенно или прямо получать вознаграждение и иные поощрения в любых формах и видах от отдельных акционеров, должностных лиц, сотрудников общества и иных третьих лиц за оказание влияния на принятие Советом директоров решений.

14.5. Общество принимает необходимые меры для прекращения полномочий членов Совета директоров, виновных в причинении убытков обществу, и привлечения их к ответственности.

14.6. Общество обеспечивает соответствующее страхование профессиональной ответственности Совета директоров.

Статья 15. Утверждение и изменение Положения о Совете директоров

15.1. Положение о Совете директоров, а также все дополнения и изменения к нему утверждаются общим собранием акционеров общества большинством голосов акционеров, принявших участие в 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 КР об АО, заседания Совета директоров проводятся не реже одного раза в шесть 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 «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:

- стратегия в области производственной, инвестиционной и инновационной деятельности;
- стратегия общества на финансовых и фондовых рынках;
- о стоимости активов и повышении уровня капитализации общества;
- о долгосрочных партнерствах;
- региональная политика;
- утверждение программ благотворительной деятельности;
- о социальной ответственности бизнеса;
- кадровая политика общества и отношения с персоналом;

- об основных направлениях развития внешнеэкономической деятельности общества и так далее.

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 менеджерам.

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 ответственных 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: принятие 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 критериальные требования, предъявляемые к членам Совета директоров. Критериальные требования 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. Критериальные требования 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.

Критериальные требования 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 вопросов:

- утверждение (корректировка) методики оценки;
- о результатах оценки работы Совета директоров и его членов;
- о предложениях Совета директоров общему собранию акционеров по размеру вознаграждения, выплачиваемого членам Совета директоров;
- 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 преддверии 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, не прогнозируется.

Примерный план работы Совета директоров

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
1	Январь	1. О стоимости активов и повышении уровня капитализации компании. 2. Рассмотрение доклада корпоративного секретаря о корпоративном управлении и взаимоотношениях с акционерами. 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.	
2	Февраль	1. О планах развития дочерних и зависимых обществ. 2. О проведении конкурса по отбору аудиторской компании. 3. О предложениях акционеров к годовому общему собранию акционеров.	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
3	Март	1. О региональной стратегии развития. 2. Отчет заместителя генерального директора о кадровой политике и работе с кадрами.	
4	Апрель	1. Об утверждении годового отчета общества и годового баланса. 2. Оценка эффективности работы менеджмента за прошедший год и определение размера выплачиваемых бонусов по его итогам. 3. О проведении годового общего собрания акционеров. 4. О предложениях Совета директоров общему собранию акционеров по вопросам повестки дня.	
5	Май	1. О результатах работы общества в первом квартале. 2. О работе аудитора и результатах аудиторской проверки. 3. О результатах работы Совета директоров за отчетный период.	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
6	Июнь	1. Отчет заместителя генерального директора о проводимой кредитной политике и эффективности использования временно свободных финансовых средств общества. 2. Утверждение Кодекса этики. 3. Назначение председателя Совета директоров и его заместителей.	
7	Июль	1. О программах, реализуемых обществом в рамках социальной ответственности бизнеса. 2. О результатах работы подразделения по внутреннему аудиту. 3. Утверждение персонального состава комитетов Совета директоров. 4. О распределении обязанностей между членами Совета директоров.	
8	Август	1. Рассмотрение пятилетнего прогноза развития компании. 2. О результатах работы общества во втором квартале. 3. Утверждение персонального состава правления.	

№	Дата проведения заседания	Вопрос повестки дня	Ответственный за подготовку вопроса
9	Сентябрь	1. Уточнение бизнес-стратегии развития общества. 2. Рассмотрение доклада менеджмента о рисках в деятельности общества и способах их снижения.	
10	Октябрь	1. Об эффективности вложений в дочерние компании и дальнейшей портфельной стратегии. 2. Отчет председателя комитета Совета директоров по аудиту.	
11	Ноябрь	1. Утверждение долгосрочной программы приобретения профильных активов. 2. О результатах работы общества в третьем квартале. 3. Утверждение критериальных требований, предъявляемых к кандидатам в Совет директоров.	
12	Декабрь	1. Утверждение финансово-хозяйственного плана и бюджета общества на следующий год. 2. О ходе выполнения инвестиционной программы общества. 3. Утверждение регламента работы ревизионной комиссии.	

Методика формирования комитетов в Совете 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 этой 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 быть основными.

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. О какой эффективности может идти речь, когда 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, ко-

торым члены комитета смогут пользоваться. Важность такой подготовки очевидна. Поэтому целесообразно поручить организацию такой 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 «болевые 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 функций надлежащим образом.
- 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 Кыргызской Республики, уставом общества, Положением о Совете директоров общества 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. Вопросы, относящиеся к компетенции Комитета

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 рекомендаций относительно заключения аудитора;
- з)** контроль за выполнением руководством 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 указанных 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, вызывающие 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 трех 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 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, 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 пред-

седателя 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, 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 членами Комитета. Приглашение на заседание Комитета 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 один 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 двух 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 всеми членами Комитета, а также членами Совета директоров общества, не являющимися 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 кото-

рого 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, 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 вознаграждения 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 Кыргызской Республики отдельные пункты Положения вступят в противоречие с нормами законодательства Кыргызской Республики, эти пункты утрачивают силу, и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться законодательством Кыргызской Республики.

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.

9.6. Во всех случаях, не оговоренных настоящим Положением, применяются положения устава общества и нормы действующего законодательства Кыргызской Республики.

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 ОАО «_____» (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 ОАО «_____», с целью повышения эффективности и качества работы Совета директоров ОАО «_____» 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.

1.5. 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

3.1. Комитет по стратегическому планированию в соответствии с возложенными на него задачами выполняет нижеперечисленные функции.

3.1.1. Представляет Совету директоров общества рекомендации и предложения по основным направлениям стратегического планирования деятельности общества.

3.1.2. Готовит и представляет на утверждение Совету директоров проекты внутренних документов общества, регулирующих 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 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 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 над 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

4.1. Комитет по стратегическому планированию формируется в составе не менее чем из трех членов Совета директоров общества.

4.2. Председатель Комитета по стратегическому планированию избирается из числа членов Совета директоров общества на срок исполнения Советом директоров общества своих полномочий на одном из первых заседаний Совета директоров общества. Решение об избрании принимается простым большинством голосов от общего числа членов Совета директоров общества.

4.3. Члены Комитета, не являющиеся членами Совета директоров, назначаются Советом директоров общества 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 по стратегическому планированию 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 общества от имени Комитета проекты документов;

4.7.6. поддерживает постоянные контакты с органами управления и контроля общества.

4.8. Секретарь Комитета по стратегическому планированию назначается председателем Комитета по стратегическому планированию.

4.9. Секретарь Комитета по стратегическому планированию обеспечивает подготовку и проведение заседаний Комитета, сбор и систематизацию материалов к заседаниям, своевременное направление 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 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 одним 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 стратегическому планированию 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 ин-

формацию. Третьи лица допускаются к участию в заседании Комитета по стратегическому планированию только при наличии соглашения о неразглашении конфиденциальной информации, заключенного с обществом.

5.10. Не позднее 3 (трех) рабочих дней после проведения заседания Комитета (в форме совместного присутствия или заочного голосования) секретарь Комитета готовит 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

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

7.1. Комитет по стратегическому планированию представляет Совету директоров общества 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 общества рассматривает отчет Комитета по стратегическому планированию на ближайшем заседании Совета директоров общества, но не позднее, чем за 30 дней до даты проведения годового общего собрания акционеров общества.

7.3. Отчет Комитета по стратегическому планированию представляет Совету директоров общества председатель Комитета.

7.4. Члены Комитета несут ответственность в соответствии с нормами законодательства Кыргызской Республики, устава общества и иных внутренних документов общества.

8. Обеспечение деятельности Комитета

8.1. Обеспечение деятельности Комитета по стратегическому планированию осуществляется в рамках сметы расходов, предусмотренной для обеспечения деятельности Совета директоров общества.

8.2. Комитет по стратегическому планированию может вносить предложения Совету директоров по уточнению сметы расходов для обеспечения деятельности Совета директоров в интересах обеспечения деятельности Комитета по стратегическому планированию.

9. Взаимодействие Комитета с органами управления и контроля общества

9.1. Совет директоров, правление, ревизионная комиссия, аудитор общества предоставляют членам Комитета запрашиваемые ими информацию и документы, касающиеся вопросов компетенции Комитета, в пятидневный срок.

9.2. Секретарь Комитета обеспечивает технические и процедурные вопросы взаимодействия Комитета с органами управления и контроля общества.

9.3. Председатель правления 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 Кыргызской Республики отдельные пункты Положения вступят в противоречие с нормами законодательства Кыргызской Республики, эти пункты утрачивают силу, и до момента внесения изменений в Положение следует руководствоваться законодательством Кыргызской Республики.

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 Кыргызской Республики.

Библиография

1. Board Manual Blueprint: Sample Documents for Boards and Committees, NACD, 2005.
2. Corporate Governance. A practical guide // 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.
11. Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное управление в России / Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг; Под общей ред. И. В. Костикова. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 275 с.
12. Козлов Р., Чернова Л. Как повысить эффективность работы совета директоров? Журнал «Акционерное общество» – Сентябрь 2006. – № 09 (28).
13. Петухов Л. Ближе к стандартам. «Вестник McKinsey» // www.vestnikmckinsey.ru
14. Пособие по корпоративному управлению: В 6 тт. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004.
15. Самосудов М. В. Корпоративное управление: Организация работы совета директоров. Учебно-практическое пособие. – М.: Институт международных экономических отношений, 2003. – 265 с.
16. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: научно-практ. издание / И. С. Шиткина. – М.: Волтерс Клувер, 2006. – 648 с.

17. Принципы корпоративного управления ОЭСР// <http://www.oecd.org>
18. Кумулятивное голосование. Пособие по корпоративному управлению. – Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии – Алматы, 2009//<http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/Content/KZProjectMaterialsPublicationsRU>
19. Капелюшников Р. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 1. – Т. 4. – С. 3–28.
20. Капелюшников Р. Концентрация собственности в системе корпоративного управления: эволюция представлений // Российский журнал менеджмента. – 2006. – № 1. – Т. 4. – С. 3–28.
21. Королев В. А. Кто отвечает за развитие бизнеса (Открытое письмо собственникам с предисловием для менеджеров фирм) // Управление персоналом. – 2003. – № 7.
22. Руководство IFC по управлению семейными компаниями. 2008 г. Международная финансовая корпорация // [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/$FILE/Family+Handbook+RUS.pdf)
23. Курс корпоративного управления. Проект IFC по корпоративному управлению в Центральной Азии – Алматы, 2009 // [http://www.ifc.org/ifcext/cacgp.nsf/AttachmentsByTitle/CG_Ed_course_2009.pdf/\\$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)
24. Экспертно-аналитический доклад «Практики корпоративного управления в России: определение границ национальной модели», М.: Ассоциация менеджеров, КПМГ в России и СНГ, 2011. – 50 с., <http://www.kpmg.com/ua/ru/issuesandinsights/articlespublications/pages/corporate-governance.aspx>

Контактная информация

720001, Кыргызская Республика

г. Бишкек, ул. Рыскулова 6, 4 этаж

Тел.: +996 312 626162

Факс: +996 312 612472

e-mail: yholodkova@ifc.org, kybyshova@ifc.org

www.ifc.org/cacgp



**International
Finance Corporation**
World Bank Group