**Система корпоративного управления: формирование совета директоров**

Мария Грачева

Качество системы корпоративного управления критическим образом зависит от наличия эффективно действующего совета директоров (СД). Если в компании возникает конфликтная ситуация, именно этот орган управления становится главной мишенью обвинений, предъявляемых государственными властями и прессой. В настоящее время многие акционерные общества перестраивают деятельность своих СД, стремясь прежде всего четко определить их роль в структуре управления и сформировать их состав в соответствии с требованиями законодательства и стандартами образцовой практики. Эти вопросы и рассматриваются в предлагаемой вниманию читателей статье.

**Мнение специалистов**

Дискуссия о роли СД в обеспечении надлежащего корпоративного управления развернулась еще в первой половине 1990-х гг. Ее основные выводы были сформулированы Майклом Гулдом (Michael Goold), директором Центра стратегического менеджмента Эшриджской школы бизнеса (Лондон)1. Он указывает, что при определении роли СД необходимо учитывать известный парадокс <10% против 100%>: директора уделяют проблемам компании лишь около 10% своего времени и не владеют детальной информацией, поэтому предлагаемые ими решения специфических вопросов не могут оказаться эффективнее тех, которые найдены топ-менеджерами, посвящающими делам компании 100% своего времени и обладающими прекрасной информационной подготовкой.

Следовательно, осуществляя надзор за деятельностью менеджеров высшего звена, СД должен заниматься не анализом их действий, а принятием решений, позволяющих внести по-настоящему ценный вклад в развитие корпорации.

М. Гулд выделяет две главные сферы деятельности СД, в которых этот орган управления способен создать добавленную стоимость:

разработка и анализ общекорпоративной стратегии;

оценка деятельности исполнительных должностных лиц высшего звена.

Прежде всего необходимо провести четкое различие между стратегией развития отдельных подразделений компании и общекорпоративной стратегией. Первая включает в себя определение направлений и способов развития бизнес-единиц и нацелена на усиление имеющихся у них конкурентных преимуществ и сохранение/повышение их доли на рынках товаров или услуг. Вторая охватывает методы, которые используются головным офисом для увеличения стоимости, созданной совокупностью бизнес-единиц, т.е. бизнес-портфелем компании. Иными словами, общекорпоративная стратегия заключается в определении структуры этого портфеля и принятии решений о выходе на новые рынки или применении новых технологий, уходе с прежних рынков или прекращении применения прежних технологий.

Если СД не сосредоточивается на анализе эффективности бизнес-портфеля, его деятельность становится простым <придатком> к набору стратегий бизнес-единиц, разрабатываемых менеджерами. В таком случае исполнительные должностные лица получают свободу в принятии решений, нацеленных на сохранение или расширение руководимых ими подразделений, а вопросы реструктуризации, слияний, внедрения инноваций и т.д. остаются без должного внимания.

Для разработки и анализа действенной общекорпоративной стратегии требуется не детальное знание конкретных производственных процессов и специфики отдельных рыночных сегментов, а такие качества, как интуиция, предвидение, способность проникнуть в суть экономических процессов и увидеть общую картину. Именно в данной сфере СД и обязан приносить пользу компании.

Далее, пока достигаемые компанией результаты подтверждают компетентность менеджеров, СД не должен вмешиваться в деятельность последних. Если же появляются тревожные признаки ухудшения положения дел, не связанные с общей рыночной конъюнктурой, директорам не следует втягиваться в постоянные дискуссии по отдельным вопросам. Нужно сменить команду менеджеров, и в первую очередь - генерального директора. При этом указанная выше сфокусированность СД на анализе общекорпоративной стратегии обеспечивает его объективность при оценке работы исполнительных должностных лиц.

Кроме того, члены СД могут создавать добавленную стоимость путем обеспечения необходимых контактов, предоставления консультаций по специфическим вопросам, анализа процесса принятия решений, вынесения окончательного вердикта при рассмотрении нескольких вариантов действий и т.д. Однако эффект от всех этих действий, как правило, гораздо ниже, чем от работы по двум указанным выше ключевым направлениям.

Надлежащее исполнение советом директоров своей роли в системе корпоративного управления зависит от многих факторов: количественного состава СД, соотношения между числом исполнительных и неисполнительных директоров, совмещения или разделения обязанностей председателя СД и гендиректора, наличия независимых директоров, функционирования системы подбора директорских кадров и т.д. Рассмотрим, как решаются эти вопросы в компаниях, действующих в странах с развитой рыночной экономикой.

В статье <Как мы нынче управляем>, которая была опубликована журналом The Economist после ряда громких банкротств 2001 - 2002 гг., сравнивается работа советов директоров современных корпораций и английских компаний XIX в. Описание последних взято из романа Энтони Троллопа (Anthony Trollope) <Как мы нынче живем> (1875). В нем изображаются заседания совета директоров компании Great South Central Pacific & Mexican Railway Co, созданной мошенником Огастесом Мелмоттом (Augustus Melmotte). Эти мероприятия длились не более получаса и выглядели так: <Мелмотт медленно говорил несколько триумфальных фраз... с которыми все соглашались, кто-то подписывал некие документы, и заседания... заканчивались>. В статье делается вывод: <Недавние катастрофы корпораций Enron, WorldCom, Marconi и др. свидетельствуют о том, что стиль работы советов директоров и сейчас нередко такой же, каким он был в викторианской Англии. Члены советов директоров часто не способны сказать <нет> и не оспаривают мнения генеральных директоров>2.

**Корпоративная практика**

Необходимо отметить, что в последнее время ведущие зарубежные компании уделяют весьма серьезное внимание проблемам формирования СД. Наблюдается устойчивая тенденция к сокращению средней численности директоров: так, в 1993 - 2003 гг. у американских корпораций, акции которых входят в фондовый индекс S&P 500, этот показатель снизился с 14 до 11 человек3. При рассмотрении влияния, оказываемого исполнительными директорами на эффективность деятельности СД, мнения специалистов расходятся. В США считается, что от включения топ-менеджеров в СД больше вреда, чем пользы, поэтому доля внешних директоров в СД крупных американских компаний растет и сейчас достигла 80%4. В Великобритании же господствует иная точка зрения: в ведущих корпорациях этой страны, как правило, три четверти менеджеров высшего звена являются одновременно членами СД, а доля неисполнительных директоров в СД составляет 56%. Крупнейший британский специалист по вопросам практики корпоративного управления Адриан Кэдбюри (Adrian Cadbury) указывает: <В присутствии исполнительных директоров меняется сам подход гендиректора к докладу, представляемому им на заседании СД>5.

Что касается разделения функций председателя СД и гендиректора, то в международной практике данная норма считается действенным фактором повышения эффективности корпоративного управления. Например, СД британских фирм, акции которых включены в фондовый индекс FTSE-100, возглавляются, как правило, неисполнительными директорами: доля компаний, допускающих совмещение руководящих функций, снизилась с 25% в 1991 г. до 7% в 1996 г.6 и 5% в 2002 г.7 В США же до сих пор в 75% компаний, акции которых входят в индекс S&P 500, одно и то же лицо является главой СД и гендиректором8. Однако в последнее время число сторонников перехода к модели с разделением двух руководящих функций значительно выросло и сейчас эту идею поддерживают, по данным опроса, проведенного в апреле - мае 2002 г. консультационной фирмой McKinsey, 69% директоров крупных американских фирм9.

В то же время такую модель нельзя считать панацеей: если гендиректор проявляет сильный авторитаризм, то даже официальное разделение функций не поможет совету директоров стать органом, играющим главную роль в системе корпоративного управления. Об этом свидетельствует приведенный в книге А. Кэдбюри рассказ о слиянии двух автомобилестроительных гигантов - американской корпорации Chrysler и германского концерна Daimler Benz. Если директора Chrysler узнали о предстоящем объединении в начале февраля 1998 г. и затем принимали участие в обсуждении хода переговоров, то Юрген Шремпп (Jurgen Schrempp), тогдашний председатель правления Daimler Benz, сообщил о грядущем событии членам правления только в начале апреля, а членам наблюдательного совета - еще на месяц позже, всего лишь за день до официального объявления о слиянии10.

В последнее время и законодатели, и специалисты в области корпоративного управления делают все более значительный акцент на повышении роли независимых директоров. Так, в США был принят закон Сарбейнса-Оксли (июль 2002 г.). Он устанавливает, что независимый директор не может (кроме как в качестве члена СД, члена комитета по аудиту или другого комитета в составе СД):

получать от компании, в которой он является независимым директором, какое-либо вознаграждение за консультационные и иные подобные услуги;

быть аффилированным лицом компании либо ее дочерней структуры11. В целях конкретизации требований данного закона Нью-Йоркская фондовая биржа (НФБ) утвердила в ноябре 2003 г. новые правила для компаний, акции которых включены в котировальные листы биржи. Главные нововведения сводятся к следующим моментам:

большинство мест в СД должно принадлежать независимым директорам (следует отметить, что совсем недавно - в 2002 г. - 13% корпораций, акции которых были зарегистрированы на НФБ, не выполняли данное правило12 );

комитеты СД по аудиту, назначениям и вознаграждениям должны состоять исключительно из независимых директоров.

Неамериканские компании-эмитенты, желающие вывести свои акции на НФБ, также должны иметь в составе СД комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров (это требование необходимо выполнить к 31 июля 2005 г.). Следует отметить, что критерии независимости, установленные правилами НФБ, являются весьма строгими и сформулированы следующим образом. Директор рассматриваемой компании не может быть независимым, если он является:

сотрудником рассматриваемой компании или имеет члена семьи, являющегося исполнительным должностным лицом рассматриваемой компании;

лицом (или имеет члена семьи, который является таким лицом), получающим от рассматриваемой компании более 100 тыс. долл. в год в виде прямого вознаграждения (помимо вознаграждения за деятельность в качестве члена СД и члена комитета СД и тех форм отсроченного вознаграждения за предыдущую деятельность, которые не связаны с нынешней деятельностью);

аффилированным лицом (или имеет члена семьи, который является таким лицом) или сотрудником нынешнего (или бывшего) внутреннего или внешнего аудитора рассматриваемой компании;

исполнительным должностным лицом (или имеет члена семьи, который является таким лицом) любой компании, членом комитета по вознаграждениям которой является исполнительное должностное лицо рассматриваемой компании;

сотрудником (или имеет члена семьи, являющегося исполнительным должностным лицом) любой компании-партнера, осуществляющей платежи в адрес рассматриваемой компании или получающей платежи от рассматриваемой компании на сумму, которая в течение любого финансового года превышает максимальную из двух величин - 1 млн долл. или 2% от консолидированной валовой выручки указанной компании-партнера13.

Обозреватели журнала The Economist подчеркивают: <Влияние этих изменений выйдет далеко за пределы Америки, хотя бы потому, что компании других стран, желающие получить доступ к самому большому рынку капиталов в мире, будут сильно заинтересованы в соблюдении новых принципов>14.

**Российский вариант совета директоров**

Давит Карапетян проект IFC <Корпоративное управление в России>, заместитель руководителя, канд. юрид. наук, г. Москва

Cпросите у эксперта, занимающегося проблемами создания эффективной системы корпоративного управления, какая структура является ключевым элементом такой системы, и вы услышите в ответ: <Конечно, совет директоров>. Действительно, все основные вопросы в рамках корпоративного управления так или иначе сводятся к надлежащему выполнению советом директоров своих функций. Спросите у специалистов, исследующих российскую модель корпоративного управления, в чем ее основной недостаток, и вы непременно услышите в ответ: <В отсутствии совета директоров, функционирующего надлежащим образом>.

Важная роль СД в деятельности компаний развитых стран уже была показана в первой части данной статьи. Мы рассмотрим основные факторы, обусловливающие специфику СД в российских акционерных обществах, а также выделим определенные тенденции, свидетельствующие о возрастании роли этого органа управления.

**Треугольник и точка**

В классической системе корпоративного управления совет директоров является связующим звеном между акционерами (теми, кто вкладывает капитал, но не может или не хочет руководить бизнесом) и менеджерами (теми, кто может и хочет управлять использованием этого капитала, но не всегда имеет достаточно средств, чтобы стать совладельцем бизнеса). Такая система дает менеджерам определенную власть над акционерами, поэтому возникает необходимость создания структуры, осуществляющей контроль над использованием средств, предоставленных многочисленными и весьма разобщенными акционерами. О такой системе и шла речь в знаменитом труде Адольфа Берли (Adolf Berle) и Гардинера Минза (Gardiner Means) <Современная корпорация и частная собственность>, опубликованном в 1932 г.15 Именно в такой системе и происходит отделение контроля (управления) от собственности, позволяющее констатировать наличие <треугольника> взаимоотношений между акционерами, директорами и менеджерами, каждая сторона которого выполняет определенные функции.

Означает ли это, что СД необходим только в случае четкого разделения собственности и контроля? Отнюдь нет, и мы попробуем показать, что компании, в которых доминируют инсайдеры, тоже должны создавать СД, функционирующие надлежащим образом.

Во многих российских акционерных обществах (АО) собственники (контролирующие акционеры или группа аффилированных акционеров) сами руководят финансово-хозяйственной деятельностью АО, т. е. являются менеджерами. Часто они же входят и в состав совета директоров. Получается, что углы описанного выше <треугольника> стремятся к центру. <Треугольник> превращается в <точку>, в которой сливаются акционеры, директора и менеджеры. Контролеры и те, чью деятельность необходимо контролировать, <совпадают>, и в результате важнейшая функция СД - надзор за деятельностью менеджеров - остается нереализованной, а система корпоративного управления становится крайне неустойчивой.

Причиной описанного <совпадения> является концентрация собственности, ставшая одной из характерных черт системы корпоративного управления в России. Она сложилась в результате действия ряда факторов: особенностей процесса корпоратизации, проходившего в форме приватизации госсобственности, консолидации крупного бизнеса в руках олигархических структур, пассивности мелких индивидуальных акционеров, слабого развития рынка капиталов в качестве источника средств для акционерного финансирования и др. Следует указать, что концентрация собственности существует и в некоторых развитых странах, хотя там ее формирование было обусловлено другими факторами (например, в Италии - интенсивным развитием семейного бизнеса).

Однако <совпадение> контролеров и подконтрольных лиц можно считать более или менее оправданным лишь в том достаточно редком случае, если акционерное общество не имеет никаких других акционеров и справляется с финансированием бизнеса исключительно за счет прибыли (привлечение заемных ресурсов, как правило, уже требует соблюдения определенных минимальных стандартов корпоративного управления). В нормально же развивающейся компании члены СД обязаны действовать не только и не столько в своих собственных интересах, вытекающих из их позиций в качестве контролирующих акционеров и/или менеджеров, сколько в интересах всей корпорации и всех акционеров. Следовательно, концентрация собственности не является достаточным основанием для игнорирования надзорной функции СД.

**Смешение функций**

Как отмечено выше, другой важной обязанностью СД является обеспечение стратегического управления. Российские компании часто не обращают внимания на стратегический компонент и занимаются просто управлением. В результате функции СД и исполнительного органа смешиваются. А это в свою очередь дает некоторым собственникам-директорам-менеджерам повод заявить о дублировании деятельности этих органов управления.

Такая ситуация была описана в исследовании, проведенном по заказу проекта IFC <Корпоративное управление в России> в 2002 г.16, и наиболее ярко смешение функций отразилось на диаграмме, иллюстрирующей функции совета директоров (см. рисунок). Необходимо подчеркнуть, что исходные данные были получены в ходе опроса руководителей компаний. Информация, полученная специалистами проекта в ходе консультаций и анализа внутренних документов акционерных обществ, также свидетельствует о том, что многие СД тратят значительно больше времени на решение оперативных проблем, чем на обсуждение вопросов стратегического управления. Акцент на руководстве текущей деятельностью выражается, как правило, в том, что СД принимают краткосрочные (максимум на 1 год) бюджеты или планы развития. Более того, одобрение и этих документов часто становится формальностью, так как заседания СД длятся не более полутора часов, что явно недостаточно для качественного обсуждения даже относительно простого годового бюджета.



Чем же обусловлена такая практика? Во-первых, недостаточным вниманием российских акционерных обществ к вопросам стратегии и долгосрочного развития бизнеса. Компании сфокусированы на решении жгучих краткосрочных проблем. Во-вторых, указанное выше <совпадение> директоров и менеджеров приводит к тому, что руководители занимаются главным образом выполнением менеджерских обязанностей, игнорируя функцию стратегического управления. В-третьих, нельзя забывать, что культура разграничения функций различных органов управления в России просто еще не успела сложиться: СД появились всего лишь чуть более 10 лет назад.

Завершая общий обзор российской ситуации в области формирования эффективно действующих СД, необходимо отметить определенные тенденции, свидетельствующие о неизбежности повышения роли этого органа управления в ближайшем будущем:

развитие бизнеса, неизменно требующее осуществления новых капиталовложений (финансируемых в том числе и за счет выпусков акций, что расширяет круг акционеров) и привлечения квалифицированных менеджерских кадров, которые не являются акционерами и/или не входят в состав СД;

увеличение возраста многих акционеров-директоров-менеджеров, которые в ближайшем будущем отойдут от ведения дел и будут только контролировать работу профессиональных управленцев;

повышение требований бизнес-сообщества и в особенности иностранных и институциональных инвесторов;

четкая позиция Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, ныне преобразуемой в Федеральную слжбу по финансовым рынкам, - государственного органа, который рекомендовал российским компаниям приступить к внедрению стандартов, установленных Кодексом корпоративного поведения (далее - Кодекс).

**Состав советов директоров в российских компаниях**

Игорь Аксенов проект IFC <Корпоративное управление в России>, консультант по юридическим вопросам, г. Москва

Состав совета директоров рассматривается в ст. 66 и 67 Закона об АО, в которых установлены только общие нормы. На практике решение данной проблемы вызывает немало трудностей. Рассмотрим основные моменты, определяющие формирование этого органа управления в российских акционерных обществах.

Количественный состав совета директоров

Прежде всего следует отметить, что СД может не создаваться в компаниях с числом акционеров - владельцев голосующих акций менее 50. Если же СД создан, то его количественный состав определяется уставом или решением общего собрания АО. Вместе с тем свобода акционеров в определении численности директоров ограничена п. 3 ст. 66 Закона об АО, согласно которому для общества с числом акционеров более 1000 количественный состав СД не может быть менее семи членов, а для общества с числом акционеров более 10000 - менее девяти членов. Кроме того, в феврале 2004 г. Федеральное Собрание РФ приняло поправки к Закону об АО, в соответствии с которыми минимальное количество членов СД составляет пять человек, и все они должны избираться посредством кумулятивного голосования (новая редакция еще не вступила в силу).

При решении вопроса о количественном составе СД необходимо исходить из следующих соображений: число директоров должно быть таким, чтобы СД мог наладить конструктивную дискуссию, обеспечить принятие быстрых и взвешенных решений, а также организовать эффективную деятельность комитетов СД17. Приведем данные о численном составе СД в некоторых российских компаниях (данные на февраль 2004 г.): ОАО <Аэрофлот> и РАО <Газпром> - 11 членов, ОАО <НК "ЮКОС"> - 10, ОАО <ГМК "Норильский никель"> - 9, ОАО <Объединенные машиностроительные заводы> - 7.

В соответствии с Законом об АО количество директоров можно закрепить в уставе общества. Однако следует иметь в виду, что если акционеры захотят впоследствии изменить численный состав СД, то для этого надо будет набрать на общем собрании 75% голосов акционеров - участников собрания, а также провести регистрацию внесенных в устав изменений в соответствующем государственном органе.

Число членов СД разрешено устанавливать и решением общего собрания, принимаемым простым большинством голосов акционеров, участвовавших в собрании. Хотя такой порядок на первый взгляд кажется более простым и удобным, все же и в этом случае изменение количественного состава СД связано с некоторыми проблемами. Дело в том, что акционеры, выдвигая кандидатов в СД, исходят из численности директоров, утвержденной на предыдущем общем собрании. Если же эта цифра будет пересмотрена на очередном общем собрании, то часть владельцев акций не сможет своевременно предложить необходимое количество кандидатур или согласовать с другими собственниками компании вопрос о том, сколько кандидатов выдвинут различные группы акционеров. Тогда возникнет необходимость либо провести внеочередное общее собрание, либо сделать оговорку в формулировке решения об изменении числа членов СД, гласящую, что оно начинает действовать со следующего годового собрания.

Нам представляется, что закрепление количества директоров в уставе позволяет лучше защитить права акционеров.

**Структура совета директоров**

Применительно к структуре СД Закон об АО устанавливает два требования:

члены коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции) не могут составлять более одной четвертой состава СД18;

лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа (директор, генеральный директор), не может быть одновременно председателем СД общества19.

К сожалению, норма о максимальной доле членов правления (исполнительных директоров20) в составе СД сама по себе не в состоянии обеспечить выполнение основной задачи СД, заключающейся в осуществлении эффективного контроля за деятельностью менеджмента. Во-первых, указанное ограничение не распространяется на менеджеров, не входящих в состав правления. Во-вторых, если в компании существует только единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор), а коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции) нет (такой вариант предусмотрен в п. 1 ст. 69 Закона об АО), то упомянутая выше норма о максимальной доле исполнительных директоров в СД действовать не будет.

Поэтому было бы весьма разумно внести в устав АО положения об ограничении доли в СД не только членов правления, но и других менеджеров компании. Следует отметить также, что Кодекс не рекомендует избирать в совет директоров лицо, являющееся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с обществом21.

**Независимые директора**

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

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

Поэтому в составе СД должны быть такие лица, которые не подвергаются воздействию со стороны каких-либо участников корпоративных отношений, иными словами, компании нуждаются в независимых директорах. В п. 3 ст. 83 Закона об АО, описывающей порядок одобрения сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, сформулированы критерии независимости директора относительно заключаемых корпорацией сделок. Независимым директором признается член СД общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения о сделке:

лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;

лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого не являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества;

аффилированным лицом общества22.

Как мы видим, определение независимого директора сконструировано в Законе об АО только для сделок с заинтересованностью. А это означает, что перечисленные критерии независимости могут быть использованы, по крайней мере по формальным признакам, лишь в некоторых случаях. Так, Закон об АО предусматривает следующие требования к осуществлению двух важных процедур в обществах с числом акционеров - владельцев голосующих акций более 1000:

решение об одобрении сделки с заинтересованностью принимается большинством голосов независимых директоров (п. 3 ст. 83);

в ряде случаев денежная оценка имущества, фигурирующего в сделке, определяется независимыми директорами, не заинтересованными в совершении сделки (п. 1 ст. 77).

Следовательно, наличие независимых директоров в составе СД не является обязательным для всех АО. Однако необходимость заключения указанных сделок может возникнуть в любой момент. Поэтому при оценке выдвинутых в члены СД кандидатур нужно учитывать их зависимость или независимость, хотя формально Закон об АО этого не требует. Акционеры, по крайней мере, должны быть предупреждены, что среди предложенных кандидатов нет таких, которые отвечают критериям независимости, и проинформированы о том, какие последствия для общества могут возникнуть в этом случае. Не исключено, что будут поданы судебные иски о признании тех или иных сделок недействительными, если порядок их одобрения окажется нарушенным.

Подчеркнем, что Закон об АО не содержит требований к количеству независимых директоров в СД. Каждая компания решает это самостоятельно. Например, в 2002 г. в ОАО <Объединенные машиностроительные заводы> независимыми были четверо из семи членов СД, а в ОАО <Сибнефть> и <Связьинвест> - трое из девяти. Большинство же российских компаний вообще не имеют таких директоров. Не в последнюю очередь это объясняется тем, что найти члена СД, который полностью бы соответствовал требованиям, предъявляемым к независимому директору, достаточно трудно.

В Кодексе приведены семь критериев независимости членов СД, причем указано, что независимый директор сохраняет свой статус в течение семилетнего срока исполнения обязанностей в обществе23. Директор общества является независимым, если он:

не является в настоящее время и не являлся в течение последних 3 лет должностным лицом или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества;

не является должностным лицом другого общества, в котором любое должностное лицо общества является членом комитета СД по кадрам и вознаграждениям;

не является аффилированным лицом должностного лица общества или должностным лицом управляющей организации общества;

не является аффилированным лицом общества, а также аффилированным лицом такого аффилированного лица;

не является стороной по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых он может приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10% и более его совокупного годового дохода, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности СД;

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

не является представителем государства.

Компаниям необходимо учитывать следующие рекомендации Кодекса:

доля независимых директоров в составе СД - не менее одной четверти;

минимальное число независимых директоров - три человека;

закрепление в уставе такого порядка определения кворума для принятия наиболее важных решений на заседаниях СД, который предусматривает участие независимых директоров.

Некоторые крупные отечественные компании уже приняли документы, устанавливающие внутрикорпоративные критерии независимости. Например, в ОАО <Сибнефть> разработана особая Декларация, которую подписывают избранные в СД независимые директора. Содержащиеся в ней критерии являются гораздо более строгими, нежели те, что рекомендованы Кодексом.

**\* \* \***

Итак, мы рассмотрели некоторые проблемы, связанные с созданием совета директоров - главного элемента качественной системы корпоративного управления. Данная тема очень обширна, и в рамках одной статьи раскрыть ее полностью не представляется возможным. Подводя итоги первого этапа анализа, необходимо отметить следующее важное обстоятельство. Как известно, недостатки имеют обыкновение накапливаться быстрее, чем преимущества.

В то же время достигнутое преимущество дает максимальный результат, если оно используется впервые (эффект первопроходца). Положение российских акционерных обществ сейчас является одновременно и весьма неблагоприятным, и достаточно интересным с точки зрения открывающихся перед ними перспектив. С одной стороны, отсталость в формировании эффективно функционирующих СД весьма велика, и это серьезно тормозит развитие компаний.

С другой стороны, энергичные действия по организации СД, создающих значительную добавленную стоимость, могут принести корпорациям-первопроходцам значительные преимущества: они привлекут самых талантливых директоров и менеджеров и добьются доверия самых надежных инвесторов. Прозорливым руководителям стоит об этом задуматься!

**Список литературы**

Goold M. The (limited) role of the board // Long range planning, 1996. Vol. 29. № 4. P. 572 - 575.

The way we govern now // The Economist. 2003. 9 January.

Spencer Stuart Board Index. 2003. P. 6.

Там же.

The Economist, op. cit. Spencer Stuart UK Board Index. 2002. P. 5.

Maassen G. F. An international comparison of corporate governance models. Spencer Stuart, 1999. P. 180.

Higgs D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. L.: DTI, 2003. P. 18.

Данные за 2002 г. См.: Felton R., Watson M. Change across the board // The McKinsey Quarterly, 2002. № 4. P. 33.

Там же. P. 32 - 33. В опросе участвовали 200 директоров, являющихся членами СД в 500 американских компаниях, две трети из которых имеют оборот свыше 1 млрд долл.

Cadbury A. Corporate governance and chairmanship: a personal view. Oxford University Press, 2002.

Sarbanes-Oxley Act. Title III. Sec. 301. P. 32 (http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf).

The Economist, op. cit.

Final NYSE Corporate Governance Rules. NYSE. 2003. P. 5 - 6 (http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf).

The Economist, op. cit.

Berle A., Means G. The modern corporation and private property. N.Y.: William S. Hein & Co., 2000 (rev. ed.).

См. http://www2.ifc.org/rcgp/Documents/IFC\_CG\_survey\_rus.pdf

П. 2.1.4 гл. 3 Кодекса корпоративного поведения.

П. 2 ст. 66 Закона об АО.

Там же.

В практике российских компаний в состав СД, как правило, входят три категории членов СД: исполнительные, неисполнительные и независимые директора (п. 2.2.1 гл. 3 Кодекса корпоративного поведения).

П. 2.1.2 гл. 3 Кодекса корпоративного поведения.

Перечень аффилированных лиц юридического лица приведен в ст. 4 закона <О конкуренции и ограничении монопольной деятельности на товарных рынках>.

П. 2.2.2 гл. 3 Кодекса корпоративного поведения.