



Финансовым организациям

**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ БАНК  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Банк России)**

107016, Москва, ул. Неглинная, 12

[www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)

тел.: (495) 771-91-00

От 28.02.2019 № ИН-06-28/18

на от

Информационное письмо о руководстве для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации

В целях совершенствования практики корпоративного управления в финансовых организациях Банк России рекомендует для применения руководство для членов совета директоров (наблюдательного совета) финансовой организации, являющееся приложением к настоящему информационному письму.

Настоящее информационное письмо подлежит опубликованию в «Вестнике Банка России» и размещению на официальном сайте Банка России в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Первый заместитель  
Председателя Банка России

С.А. Швецов

Приложение  
к письму Банка России  
от 28.02.2019 № ИН-06-28/18

**РУКОВОДСТВО ДЛЯ ЧЛЕНОВ СОВЕТА  
ДИРЕКТОРОВ (НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА)  
ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Совет директоров в системе корпоративного управления</b> .....	8
1.1. Роль и функции совета директоров .....	8
1.2. Формирование, состав и структура совета директоров.....	12
1.2.1. Формирование совета директоров .....	13
1.2.2. Состав совета директоров .....	18
1.2.3. Структура совета директоров .....	22
1.3. Заседания совета директоров .....	28
1.4. Вознаграждение членов совета директоров .....	31
1.5. Оценка деятельности совета директоров .....	33
<b>Глава 2. Основные подходы к реализации функций и обязанностей членов совета директоров</b> .....	35
2.1. Добросовестность и разумность членов совета директоров .....	35
2.2. Рекомендации по эффективному осуществлению функций и обязанностей членов совета директоров.....	39
2.3. Поведенческие аспекты деятельности членов совета директоров .....	45
2.4. Роль и функции председателя совета директоров / председателя комитета совета директоров.....	52
<b>Глава 3. Ответственность членов совета директоров</b> .....	55
Приложение 1. Вопросы для самооценки добросовестности и разумности действий членов совета директоров.....	62
Приложение 2. Вопросы для самооценки степени участия члена совета директоров в реализации ключевых функций совета директоров .....	73
Приложение 3. Список нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность совета директоров финансовой организации.....	78

## Введение

Эффективное корпоративное управление играет ключевую роль в деятельности организации, ее успешном, устойчивом развитии, управлении рисками, обеспечении баланса прав и интересов собственников, менеджмента, и иных заинтересованных лиц<sup>1</sup>. В связи с этим вопросы формирования системы эффективного корпоративного управления в финансовых организациях в настоящее время приобретают все большую актуальность, становясь в один ряд с вопросами регулирования деятельности финансовых институтов. Недостатки в сфере корпоративного управления и, как следствие, неэффективность внутренних процедур и процессов могут постепенно и незаметно привести организацию к системной неустойчивости, когда любой внешний или внутренний фактор способен привести к лавинообразному нарастанию проблем, нарушению прав собственников, клиентов, кредиторов и иных заинтересованных лиц и в конечном счете к прекращению деятельности организации и финансовым потерям клиентов, кредиторов и инвесторов.

Организация эффективного корпоративного управления обеспечивает принятие взвешенных управленческих решений, своевременное выявление и оценку возможных последствий реализации рисков, определение адекватных мер по предотвращению или минимизации рисков, что в конечном итоге обеспечивает устойчивую позицию организации на рынке, эффективность функционирования бизнеса в долгосрочной перспективе, создает репутацию организации как надежного контрагента и финансового посредника. Качественное корпоративное управление также влияет на экономические показатели деятельности организации, внутреннюю эффективность, оценку стоимости ее ценных бумаг инвесторами и на способность привлекать капитал, необходимый для развития организации.

В ключевых документах по вопросам теории и практики корпоративного управления, выпущенных международными организациями, определяющими стандарты в области финансовой деятельности (Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)<sup>2</sup>, Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН)<sup>3</sup>, Международная ассоциация страховых надзоров (МАСН)<sup>4</sup> и др.), понятие «корпоративное управление» определяется как система взаимоотношений между исполнительными органами организации, советом

---

<sup>1</sup> Под «заинтересованными лицами» финансовых организаций в настоящем руководстве понимаются собственники, менеджмент, инвесторы, кредиторы, вкладчики, клиенты, лица, вложившие средства в инвестиционные и пенсионные фонды, потребители финансовых услуг организации, работники, регулятор и иные лица.

<sup>2</sup> G20/OECD Principles of Corporate Governance (September 2015).

<sup>3</sup> BCBS Guidelines on Corporate governance principles for banks (July 2015).

<sup>4</sup> IAIS «Insurance core principles» (2015, ICP7, ICP8). См.: информационное письмо Банка России от 10.08.2016 № ИН-015-53/60 «О ключевом принципе страхования «Корпоративное управление» Международной ассоциации страховых надзоров».

директоров (наблюдательным советом)<sup>5</sup>, акционерами<sup>6</sup> и другими заинтересованными сторонами и является инструментом для определения целей организации и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Подходы к организации эффективного корпоративного управления, ключевые принципы и положения, которыми рекомендуется руководствоваться в целях организации корпоративного управления, также определены в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам<sup>7</sup>.

Одна из основных задач корпоративного управления – обеспечение баланса интересов собственников организации и менеджмента. Зачастую интересы собственников и менеджмента различны. Главными целями собственника бизнеса являются сохранность актива, получение прибыли, развитие организации, рост капитализации. Цель менеджера – увеличение своего материального вознаграждения, расширение сфер управленческого влияния и контроля, сохранение репутации. Для достижения своих целей менеджмент порой способен действовать в ущерб интересам собственников организации, принимая решения, которые в краткосрочной перспективе позволят улучшить их материальное благосостояние, но в долгосрочной перспективе отрицательно отразятся на деятельности организации. Эффективное корпоративное управление должно быть направлено на урегулирование такого конфликта.

Особую роль корпоративное управление играет в финансовых организациях – банках, страховых компаниях, организациях, осуществляющих профессиональную деятельность на финансовом рынке, и других финансовых организациях<sup>8</sup>. Получившие широкий резонанс случаи банкротств крупных финансовых организаций на западных рынках в 2008–2009 годах наглядно продемонстрировали, к каким последствиям могут привести изъяны корпоративного управления в финансовой организации<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Термины «совет директоров» и «наблюдательный совет» эквивалентны, далее по тексту используется термин «совет директоров».

<sup>6</sup> Если из контекста не следует иное, то в настоящем руководстве под акционерами понимаются также участники общества с ограниченной ответственностью.

<sup>7</sup> Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

<sup>8</sup> В настоящем руководстве к финансовым организациям относятся кредитные организации, страховые организации, негосударственные пенсионные фонды, управляющие компании инвестиционного фонда, паевого инвестиционного фонда и негосударственного пенсионного фонда, микрофинансовые компании, профессиональные участники рынка ценных бумаг и иные некредитные финансовые организации, указанные в статье 76.1 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

<sup>9</sup> В частности, в отчете ОЭСР «Корпоративное управление – уроки финансового кризиса» («Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis»), опубликованном 18.03.2009, сделаны выводы, что банки, получившие значительные убытки на фоне финансового кризиса 2008 года (Bear Stearns, Citibank, Merrill Lynch, Barclays, Credit Suisse, Fortis, HBOS, Royal Bank of Scotland, Societe Generale, UBS) пострадали в первую очередь от недостаточного

Деятельность финансовых организаций и, соответственно, система корпоративного управления в них характеризуются рядом особенностей, отличающих их от компаний, работающих в иных секторах экономики.

Прежде всего, деятельность организаций финансового сектора характеризуется повышенным уровнем риска. Стремление принимать повышенные риски со стороны менеджмента в случае успеха может существенно увеличить прибыль финансовой организации, однако в случае неудачи значительная часть потерь ляжет на плечи ее вкладчиков, клиентов и иных заинтересованных лиц. В связи с этим система корпоративного управления в финансовых организациях должна быть направлена на достижение баланса интересов не только собственников и менеджмента организации, но и иных заинтересованных лиц.

В финансовой организации менеджмент распоряжается не только средствами акционеров, но и денежными средствами и активами своих вкладчиков и клиентов, у которых, в отличие от акционеров, нет механизмов для контроля деятельности менеджмента. Интересы данных лиц должны учитываться не в меньшей степени, чем интересы собственников финансовой организации, поскольку они вправе ожидать от лиц, фактически управляющих их денежными средствами, разумности и добросовестности и в равной степени с собственниками имеют полное право на защиту своих интересов.

Помимо этого, в силу специфики финансового сектора, высокой степени взаимосвязей и взаимозависимости финансовых организаций в рамках финансовой системы банкротство одной финансовой организации может спровоцировать банкротство других, угрозу финансовой стабильности и развитие экономического кризиса. Этот системный риск вынуждает правительства многих стран укреплять финансовый сектор за счет государственного финансирования, в результате чего регуляторы и государство в целом неизбежно становятся заинтересованными сторонами в управлении финансовыми организациями с целью обеспечения финансовой стабильности и долгосрочного экономического роста. Понимание значимости финансового института и заинтересованности государства в его стабильности зачастую искажает стимулы менеджмента и собственников, у которых возникает соблазн чрезмерного принятия рисков на основе представления о том, что государство будет вынуждено спасать системно значимый финансовый институт. Поэтому в последнее время наблюдается более пристальное внимание регуляторов к корпоративному управлению в финансовых организациях.

---

внимания менеджмента и советов директоров банков к управлению рисками. Отчасти проблема заключалась и в значительных стимулах к риску, заложенных в систему вознаграждения руководства и не сопровождавшихся адекватными контрольными процедурами.

Изменения внешней среды и новые вызовы, с которыми сталкиваются финансовые организации, будь то все большее использование различных инноваций и технологий в сфере оказания финансовых услуг или изменение нормативных требований, требуют повышенного внимания на стратегическом уровне к возникающим рискам и, как следствие, усиления роли и ответственности членов совета директоров финансовой организации.

Совет директоров как ключевой элемент корпоративного управления определяет стратегические направления деятельности финансовой организации и выступает своего рода гарантом баланса интересов менеджмента, собственников и иных заинтересованных лиц. Члены совета директоров финансовой организации должны заботиться об обеспечении надежности и стабильности деятельности финансовой организации, нацеленности на ее устойчивое долгосрочное развитие, способствовать принятию менеджментом взвешенных управленческих решений, осуществлять своевременную идентификацию рисков, в том числе оценку возможных последствий их реализации. Каждому из членов совета директоров для надлежащего осуществления своих функций необходимо четко понимать свою роль, задачи, права и принятые на себя обязанности, а также иметь соответствующий опыт, навыки и знания, понимать специфику деятельности финансовой организации и применимые к ней нормативные требования.

Анализ проблемных ситуаций с финансовыми организациями, происшедших в последние годы на российском финансовом рынке, в том числе в банковском секторе, показал, что во многом причинами проблем были недостатки в корпоративном управлении, такие как слабая позиция или недостаточная активность совета директоров в стратегическом управлении и определении бизнес-модели организации, отсутствие эффективной системы управления рисками и пренебрежение советом директоров функциями контроля за надлежащим функционированием такой системы, отсутствие прозрачной и адекватной системы вознаграждений и так далее.

Целью настоящего руководства является формирование у членов совета директоров профессионального, добросовестного и разумного подхода к управлению финансовой организацией, что, по мнению Банка России, должно способствовать укреплению целостности и надежности финансовых организаций, повышению их конкурентоспособности, а также повышению стабильности финансового рынка в целом.

Задачей настоящего руководства является обобщение ключевых аспектов деятельности совета директоров финансовой организации и вопросов, на которые необходимо обращать внимание члену совета директоров с целью более детального анализа и изучения требований нормативных правовых актов, локальных актов финансовой организации, а также соответствующей профессиональной литературы.

Обращаем внимание, что руководство не предлагает унифицированную модель поведения члена совета директоров любой финансовой организации, а содержит подходы, которые рекомендуется использовать директорам в зависимости от характера и масштаба деятельности, стратегических целей финансовой организации, ее профиля рисков и иных факторов.

Можно условно выделить как минимум три компонента, которые должны гармонично определять действия члена совета директоров. Во-первых, это знание и соблюдение закрепленных на уровне законов и подзаконных нормативных актов обязательных требований, а также внутренних документов организации, регламентирующих процессы и процедуры, связанные с корпоративным управлением, в том числе с принятием стратегических и оперативных решений, управлением рисками, функционированием систем внутреннего контроля и внутреннего аудита и так далее. Следующий компонент – не предусмотренные законодательством, но закрепленные в рекомендациях международных организаций, определяющих стандарты в области финансовой деятельности, и в Кодексе корпоративного управления лучшие практики корпоративного управления. И, наконец, этические, культурные и поведенческие рекомендации и стандарты, которыми предлагается руководствоваться для обеспечения эффективной работы совета директоров. Указанные компоненты были взяты за основу при составлении настоящего руководства.

В первой главе руководства освещаются общие вопросы формирования и функционирования совета директоров финансовой организации, понимание которых необходимо члену совета директоров, во второй главе – подходы к исполнению членом совета директоров своих функций и обязанностей и рекомендации по их надлежащему осуществлению. В третьей главе рассматриваются вопросы ответственности членов совета директоров. Кроме того, членам совета директоров предлагается перечень вопросов, ответы на которые позволят провести самооценку степени участия члена совета директоров в реализации ключевых функций совета директоров, а также степени добросовестности и разумности исполнения своих обязанностей.



## Глава 1. Совет директоров в системе корпоративного управления

### 1.1. Роль и функции совета директоров

В соответствии с законодательством Российской Федерации совет директоров формируется в организации в случаях, предусмотренных законом или ее уставом.

В частности, согласно ст. 65.3 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее также – ГК РФ)<sup>10</sup>, ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» (далее также – Закон об АО)<sup>11</sup> обязательное образование совета директоров предусмотрено в публичных акционерных обществах. Создание совета директоров в непубличных акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью (далее также – ООО) не является обязательным, и его формирование осуществляется при условии закрепления соответствующего положения в уставе общества (п. 4 ст. 65.3 ГК РФ, п. 2 ст. 32 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее также – Закон об ООО)<sup>12</sup>.

Законодательством Российской Федерации установлено требование об обязательном формировании совета директоров в финансовых организациях, осуществляющих отдельные виды деятельности, независимо от их организационно-правовой формы<sup>13</sup>.

Эффективность совета директоров финансовой организации во многом зависит от понимания собственниками организации предназначения этого органа управления, осознания того, зачем организации нужен совет директоров, какова его фактическая роль в организации системы корпоративного управления и деятельности компании в целом.

Понимание членами совета директоров того, что совет директоров исполняет ключевые для долгосрочного устойчивого развития организации функции контроля и стратегического управления, а не является органом, созданным для формального исполнения требований законодательства, который только утверждает решения, подготовленные менеджментом компании, является ключевым аспектом эффективной работы совета директоров финансовой организации.

---

<sup>10</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ.

<sup>11</sup> Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

<sup>12</sup> Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

<sup>13</sup> См., например, ст. 11.1 Федерального закона от 02.12.1990 №395-1 «О банках и банковской деятельности» (далее – Закон о банках и банковской деятельности), п. 3 ст. 6 Федерального закона от 21.11.2011 № 325-ФЗ «Об организованных торгах», п. 3 ст. 6 Федерального закона от 07.02.2011 № 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте», п. 1 ст. 5 Федерального закона от 07.12.2011 № 414-ФЗ «О центральном депозитории» и другие.

Роль совета директоров и его место в системе корпоративного управления определены на уровне законодательства, а также раскрываются в Кодексе корпоративного управления: «Совет директоров осуществляет стратегическое управление организацией, определяет основные принципы и подходы к формированию в организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции»<sup>14</sup>.

Роль и функции совета директоров в финансовых организациях обусловлены как общей спецификой таких организаций, так и спецификой деятельности отдельных видов финансовых организаций (банков, страховых организаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг и так далее).

К ключевым функциям совета директоров финансовой организации относятся:

### **1. Стратегическое управление организацией, в том числе:**

- формирование миссии и целей организации, определение ее корпоративной культуры, способствующей достижению целей и задач организации;
- определение приоритетных направлений развития организации, стратегии и бизнес-планов деятельности на долгосрочную перспективу;
- мониторинг хода реализации стратегии, в том числе мониторинг изменения индикаторов внешней среды (законодательство, конкурентные рынки, возникающие технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, внутренние бизнес-процессы, ресурсы и др.), на основе которых принимаются решения о переходе от одного сценария стратегического развития к другому, предусмотренному в рамках утвержденной стратегии организации, и (или) о корректировке промежуточных контрольных и (или) целевых показателей стратегии;
- взаимодействие с менеджментом, а также консультирование менеджмента по вопросам стратегических направлений деятельности и иным ключевым вопросам управления организацией;
- улучшение репутационного капитала (имиджа организации);
- оценка влияния на бизнес организации новых информационных технологий, а также степени существенности для организации рисков, связанных с киберугрозами.

### **2. Формирование исполнительного руководства организации (единоличного исполнительного органа – генерального директора /**

---

<sup>14</sup> П. 2.1 Кодекса корпоративного управления.

**президента и т.п., коллегиального исполнительного органа – правления и т.п.) и контроль за его деятельностью, в том числе:**

- назначение и освобождение от занимаемых должностей членов исполнительных органов<sup>15</sup>, формирование кадрового резерва на высшие управленческие должности и обеспечение преемственности руководства организации;
- определение существенных условий договоров с членами исполнительных органов;
- формирование прозрачных механизмов определения размера вознаграждения менеджмента, компенсационных и стимулирующих выплат и установка для менеджмента ключевых показателей эффективности (КПЭ) с учетом целей, задач и стратегии организации;
- контроль за исполнением принятых советом директоров решений, обеспечение подотчетности исполнительного руководства совету директоров;
- определение и внедрение механизма оценки деятельности исполнительных органов.

**3. Определение стратегии организации в отношении системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита<sup>16</sup>, в том числе:**

- формирование стратегии в области управления рисками, в частности определение приемлемого для организации уровня риск-аппетита и мониторинг его соблюдения;
- определение и организация внедрения политики управления рисками, периодическая оценка допустимого уровня риска;
- своевременная идентификация критических рисков и адекватное реагирование на них, в частности принятие решений по таким рискам, направленных на снижение негативных последствий их реализации;

---

<sup>15</sup> В случае если в соответствии с законом или уставом организации данный вопрос находится в компетенции совета директоров. Например, в акционерных обществах, в соответствии с изменениями, внесенными в Закон об АО Федеральным законом от 19.07.2018 № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах», совет директоров имеет право участвовать в формировании исполнительных органов, в том числе путем передачи полномочий по избранию исполнительных органов из компетенции общего собрания акционеров в компетенцию совета директоров без возникновения у акционеров права требовать выкупа принадлежащих им акций.

<sup>16</sup> Особенности организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в отдельных видах финансовых организаций регулируются федеральными законами и нормативными актами Банка России (см., например, ст. 11.1-1, 11.1-2 Закона о банках и банковской деятельности; п. 3 ст. 6 Федерального закона от 21.11.2011 № 325-ФЗ «Об организованных торгах»; ст. 28.1, 28.2 Закона от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (далее – Закон об организации страхового дела); ст. 6.3, 14, 25 Федерального закона от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» (далее – Закон о негосударственных пенсионных фондах), Указание Банка России от 15.04.2015 № 3624-У «О требованиях к системе управления рисками и капиталом кредитной организации и банковской группы» (далее – Указание Банка России № 3624-У), Положение Банка России от 16.12.2003 № 242-П «Об организации внутреннего контроля в кредитных организациях и банковских группах») (далее – Положение Банка России № 242-П).

- определение стратегии организации системы внутреннего контроля и надзор за ее функционированием;
- рассмотрение отчетов службы внутреннего контроля<sup>17</sup>;
- рассмотрение отчетов лиц, отвечающих за исполнение финансовой организацией требований законодательства о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;
- рассмотрение и утверждение планов финансовой устойчивости и непрерывности деятельности организации;
- утверждение внутренних документов по организации внутреннего аудита, контроль за надлежащей работой службы внутреннего аудита;
- утверждение руководителя службы внутреннего аудита, плана работы службы внутреннего аудита, контроль процедур внутреннего аудита;
- рассмотрение на периодической основе отчетов руководителя службы внутреннего аудита;
- выбор внешнего аудитора, отвечающего критериям независимости и качества оказываемых услуг, для утверждения собранием акционеров, взаимодействие с внешним аудитором.

Помимо вышеперечисленных функций, совет директоров обеспечивает **формирование системы корпоративного управления в организации и внедрение лучших практик корпоративного управления**, в частности:

- утверждение ключевых внутренних документов и политик (дивидендная политика, политика по вознаграждению, антикоррупционная политика, политика по раскрытию информации и т.д.)<sup>18</sup>, пересмотр указанных документов в зависимости от изменения условий деятельности организации, в том числе в связи с изменениями стратегии организации, характера и масштабов совершаемых операций, результатов ее деятельности, уровня и сочетания принимаемых рисков;
- обеспечение подготовки, созыва и проведения общего собрания акционеров;
- внедрение эффективных процедур подготовки и принятия важнейших корпоративных решений и оценки их эффективности;
- проведение оценки эффективности работы совета директоров в целом, его комитетов и отдельных членов;
- утверждение кадровой политики и политики вознаграждения в организации (порядок определения размера, форм и начисления компенсационных и стимулирующих выплат членам исполнительных

---

<sup>17</sup> В случаях, когда рассмотрение отчетов отнесено к компетенции совета директоров (см., например, приказ ФСФР России от 24.05.2012 № 12-32/пз-н «Об утверждении Положения о внутреннем контроле профессионального участника рынка ценных бумаг»; приказ ФСФР России от 03.06.2008 № 08-23/пз-н «Об утверждении Требований к Правилам организации и осуществления внутреннего контроля в негосударственном пенсионном фонде» и др.).

<sup>18</sup> В случае если в соответствии с уставом организации данный вопрос находится в компетенции совета директоров.

органов, руководителю службы управления рисками, руководителю службы внутреннего аудита, руководителю службы внутреннего контроля и иным руководителям (работникам), принимающим решения, которые могут повлиять на принятие рисков, соблюдение финансовой организацией обязательных требований, нормативов и т.д.);

- обеспечение эффективного информационного взаимодействия организации, собственников и иных заинтересованных лиц;
- формирование в организации эталонных стандартов корпоративной культуры и поведения, в том числе направленных на предотвращение рисков недобросовестного поведения, а также на формирование надлежащих стандартов предложения и продажи финансовых инструментов и финансовых услуг, раскрытия информации о таких инструментах и услугах при их предложении (в том числе с использованием рекламы) и продаже, включая реализацию таких инструментов и услуг через агентские сети;
- организация конструктивного взаимодействия финансовой организации с органами регулирования и надзора.

Перечисленные выше функции не являются исчерпывающими, объем функций совета директоров и приоритетность их реализации определяются с учетом специфики деятельности финансовой организации, а также зависят от статуса организации (публичный или непубличный), стратегии и масштаба организации, профиля рисков, сектора финансового рынка, в котором осуществляет свою деятельность организация, стадии жизненного цикла, структуры собственности и доли участия в капитале миноритарных акционеров, избранной модели управления, наличия в составе совета независимых директоров и других факторов.

Вне зависимости от отраслевой специфики и иных факторов, членам совета директоров финансовой организации рекомендуется избегать формального отношения к исполнению своих функций и обязанностей, заботиться об обеспечении надежности и стабильности ее деятельности, способствовать принятию менеджментом взвешенных управленческих решений, осуществлять контроль за эффективностью системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита и исполнять иные функции с максимальной пользой для организации.

## **1.2. Формирование, состав и структура совета директоров**

Процесс формирования совета директоров, его структура и состав во многом определяют эффективность работы этого органа управления и ту роль, которую он играет в деятельности организации. В связи с этим для члена совета директоров важно понимание основных подходов к этим вопросам.

### **1.2.1. Формирование совета директоров**

Законодательством Российской Федерации установлен ряд требований к порядку формирования и избрания совета директоров финансовых организаций.

#### **Требования к количественному составу**

Законодательством Российской Федерации установлен ряд требований к количественному составу совета директоров. Например, в акционерных обществах количественный состав совета директоров определяется уставом или решением общего собрания акционеров, но в силу требований закона не может быть менее 5 человек (для акционерных обществ с числом акционеров более 1000 – не менее 7 человек, с числом акционеров более 10 000 – не менее 9 человек)<sup>19</sup>. В ООО минимальное количество членов совета директоров законодательно не установлено и определяется уставом.

Кроме того, законодательством Российской Федерации установлено количественное ограничение на членство в совете директоров лиц, осуществляющих полномочия единоличных исполнительных органов корпораций, и членов их коллегиальных исполнительных органов. Указанные лица не могут составлять более одной четверти состава совета директоров и не могут являться председателем совета директоров<sup>20</sup>. Такое ограничение установлено в целях разделения функций оперативного управления организацией и контроля за его осуществлением и исключения конфликта интересов, поскольку очевидно, что одно и то же лицо не может одновременно исполнять решения и осуществлять контроль за их исполнением.

#### **Требования к сроку полномочий**

Члены совета директоров избираются общим собранием акционеров на срок до следующего годового общего собрания<sup>21</sup>, при этом лица, избранные в состав совета директоров общества, могут переизбираться неограниченное число раз.

По общему правилу полномочия совета директоров прекращаются в момент избрания нового состава совета директоров на годовом общем собрании акционеров, однако по решению общего собрания полномочия всех членов совета директоров общества могут быть прекращены досрочно<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> П. 3 ст. 66 Закона об АО.

<sup>20</sup> П. 4 ст. 65.3 Гражданского кодекса Российской Федерации.

<sup>21</sup> В ООО совет директоров может избираться на более длительный срок, если это предусмотрено уставом (п. 2 ст. 32 Закона об ООО).

<sup>22</sup> П. 1 ст. 66 Закона об АО, ст. 66.3 Гражданского кодекса Российской Федерации.

Кроме того, законодательством, регулирующим деятельность отдельных видов финансовых организаций, предусмотрены случаи, когда член совета директоров признается выбывшим из состава совета директоров<sup>23</sup>.

### **Требования к кандидатам в совет директоров**

По общему правилу членами совета директоров могут быть любые физические лица, в том числе не являющиеся собственниками (акционерами, участниками) организации.

Однако законодательство Российской Федерации устанавливает ограничения в отношении вхождения в состав совета директоров отдельных лиц. В частности, не могут быть членами совета директоров члены Совета Федерации и депутаты Государственной Думы, судьи<sup>24</sup>, а также лица, которым решением (приговором) суда запрещено заниматься данной деятельностью<sup>25</sup>.

Законодательством Российской Федерации, регулирующим деятельность финансовых организаций, также установлены квалификационные требования (наличие высшего образования) и требования к деловой репутации кандидатов, а также ограничения на участие в совете директоров финансовых организаций<sup>26</sup>.

Основаниями для признания кандидата в совет директоров или члена совета директоров не соответствующим требованиям к деловой репутации, в частности, являются:

- совершение кандидатом в члены совета директоров более трех раз в течение одного года, предшествовавшего дню его назначения (избрания) на должность, административного правонарушения в области предпринимательской деятельности или в области финансов, налогов и сборов, страхования, рынка ценных бумаг, установленного вступившим в законную силу постановлением судьи, органа или

---

<sup>23</sup> См., например, ст. 11.1 Закона банках и банковской деятельности, ст. 10.1 Федерального закона от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (далее – Закон о рынке ценных бумаг), ст. 32.1 Закона об организации страхового дела, ст. 6.2 Закона о негосударственных пенсионных фондах, ст. 38 Федерального закона от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» (далее – Закон об инвестиционных фондах).

<sup>24</sup> Пп. «г» п. 2 ст. 6 Федерального закона от 08.05.1994 № 3-ФЗ «О статусе члена Совета Федерации и статусе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»; п. 3 ст. 3 Закона Российской Федерации от 26.06.1992 № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации».

<sup>25</sup> Ст. 47 Уголовного кодекса Российской Федерации; ст. 3.11 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации.

<sup>26</sup> См., например, Закон о банках и банковской деятельности (ст. 11.1); Закон о рынке ценных бумаг (ст. 10.1); Закон об инвестиционных фондах (ст. 8); Закон об организации страхового дела (ст. 32.1); Закон о негосударственных пенсионных фондах (ст. 6.2) и так далее. Требования к деловой репутации членов совета директоров финансовой организации были внесены в указанные законы в соответствии с Федеральным законом от 29.07.2017 № 281-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования обязательных требований к учредителям (участникам), органам управления и должностным лицам финансовых организаций» (далее – Закон о деловой репутации).

должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;

- осуществление лицом функций члена совета директоров финансовой организации в течение 12 месяцев, предшествовавших дню отзыва (аннулирования) у финансовой организации лицензии на осуществление операций, соответствующих виду деятельности финансовой организации;
- наличие установленного Банком России факта неисполнения лицом, осуществлявшим функции члена совета директоров, обязанностей при возникновении оснований для осуществления мер по предупреждению банкротства и (или) при возникновении признаков несостоятельности (банкротства) финансовой организации;
- установление Банком России факта осуществления лицом действий (в том числе организации действий), относящихся в соответствии с законодательством Российской Федерации к неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком;
- дисквалификация, срок которой не истек на день, предшествующий дню его избрания на должность, и другие основания<sup>27</sup>.

Важно отметить, что термин «неудовлетворительная деловая репутация члена совета директоров», используемый в Законе о деловой репутации, предполагает строго определенный набор конкретных оснований, наличие которых препятствует избранию в совет директоров финансовой организации<sup>28</sup>. При этом Кодекс корпоративного управления также использует термин «деловая репутация», рекомендуя избирать членами совета директоров лиц, имеющих безупречную деловую репутацию<sup>29</sup>. Очевидно, что безупречная деловая репутация кандидата в члены совета директоров предполагает не только отсутствие формальных, закрепленных в Законе о деловой репутации оснований признания его деловой репутации неудовлетворительной, но и положительную оценку личных и деловых качеств такого лица в профессиональной среде, доверие к нему и уверенность акционеров организации в положительном результате сотрудничества с таким лицом в процессе осуществления им деятельности в составе совета директоров. Таким образом, при принятии решения об избрании лица в совет директоров необходимо дополнительно удостовериться в том, что личные и профессиональные качества кандидата и его репутация не вызывают сомнений и что он будет действовать в интересах организации, ее акционеров и иных заинтересованных лиц.

---

<sup>27</sup> Закон о деловой репутации выделяет 25 оснований, по которым деловая репутация может быть признана неудовлетворительной.

<sup>28</sup> Подробнее о требованиях Закона о деловой репутации в отношении членов совета директоров финансовой организации см. главу 3 настоящего руководства.

<sup>29</sup> П. 2.3.1 Кодекса корпоративного управления.



## **Требования к порядку выдвижения и избрания членов совета директоров**

Избрание членов совета директоров осуществляется кумулятивным голосованием<sup>30</sup>: в публичном акционерном обществе – в императивном порядке<sup>31</sup>, в непубличном обществе – если его уставом не предусмотрен иной порядок формирования совета директоров<sup>32</sup>. Кумулятивное голосование при избрании членов совета директоров направлено прежде всего на защиту интересов миноритарных акционеров, которые имеют возможность объединить свои голоса и избрать предложенного ими кандидата в состав совета директоров.

Формирование совета директоров финансовой организации рекомендуется осуществлять посредством прозрачной процедуры, нацеленной на обеспечение оптимального с точки зрения совокупной компетенции состава совета директоров, вызывающей доверие акционеров и позволяющей всем акционерам получить достаточную информацию о личных и профессиональных качествах кандидатов, их квалификации и опыте работы.

Информация о кандидатах в члены совета директоров включается в состав материалов при подготовке и проведении общего собрания<sup>33</sup> для обеспечения возможности предварительного обсуждения и оценки акционерами кандидатов в совет директоров.

Законодательством, регулирующим деятельность отдельных видов финансовых организаций, предусматривается обязанность раскрывать информацию о лицах, избранных в состав совета директоров. В частности, ст. 8 Закона о банках и банковской деятельности предусматривает раскрытие кредитными организациями на своих официальных сайтах в сети Интернет сведений о квалификации и опыте работы членов совета директоров, если такая информация была ими предоставлена<sup>34</sup>. Членам совета директоров рекомендуется предоставлять организации все сведения, указанные в ст. 8

---

<sup>30</sup> В соответствии с п. 4 ст. 66 Закона об АО при кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными в состав совета директоров считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

<sup>31</sup> П. 4 ст. 66 Закона об АО.

<sup>32</sup> Согласно п. 3 ст. 66.3 ГК РФ по решению участников непубличного общества, принятому единогласно, в устав общества могут быть включены положения о требованиях, отличных от установленных законами и иными правовыми актами требований к количественному составу, порядку формирования и проведения заседаний совета директоров. В соответствии с п. 9 ст. 37 Закона об ООО уставом ООО может быть предусмотрено проведение кумулятивного голосования по вопросам об избрании членов совета директоров (наблюдательного совета) общества, членов коллегиального исполнительного органа общества и (или) членов ревизионной комиссии общества. Таким образом, в ООО по общему правилу кумулятивное голосование не проводится.

<sup>33</sup> Ч. 3 ст. 52 Закона об АО.

<sup>34</sup> В случае непредоставления членом совета директоров таких сведений, кредитная организация обязана в том же порядке раскрыть информацию о данном факте.

Закона банках и банковской деятельности, за исключением случаев, когда финансовая организация освобождена от раскрытия такой информации в соответствии с законом<sup>35</sup>.

Лучшей практикой, демонстрирующей приверженность высоким стандартам информационной прозрачности, является раскрытие всеми видами финансовых организаций информации о квалификации и опыте работы членов совета директоров в порядке, установленном внутренним документом организации.

Как правило, кандидатуры для избрания в совет директоров выдвигают акционеры, однако внесенные в 2018 году изменения в Закон об АО предоставили самому совету директоров право выдвигать кандидатов в новый состав совета независимо от количества кандидатов, выдвинутых акционерами общества<sup>36</sup>. Таким образом, совет директоров имеет право готовить предложения акционерам по новому составу совета, учитывая, с одной стороны, наличие в совете необходимой совокупной компетенции, а с другой стороны – обеспечивая преемственность состава этого органа управления путем его плановой ротации<sup>37</sup>.

Важным аспектом эффективной работы совета директоров является формирование в организации системы адаптации и программ «введения в должность» новых членов совета директоров. Председателю совета директоров рекомендуется удостовериться в том, что избранные в совет директора понимают свою роль и обязанности в качестве члена совета директоров, а также обеспечить надлежащую подготовку и регулярное обучение таких членов, чтобы они могли эффективно исполнять возложенные на них обязанности.

Организации рекомендуется предоставлять членам совета директоров, впервые избранным в его состав, возможность пройти курс введения в должность, то есть в краткие сроки получить достаточное представление о ключевых аспектах деятельности финансовой организации и принятых в ней практиках корпоративного управления, корпоративной культуры, в том числе:

- ознакомиться со стратегией организации;
- ознакомиться с организационной структурой компании, процедурами работы совета директоров, сложившейся практикой коммуникаций;
- ознакомиться с основными нормативными правовыми актами, которые распространяются на финансовую организацию;

---

<sup>35</sup> См. ст. 92.2 Закона об АО, ст. 30.1 Закона о рынке ценных бумаг.

<sup>36</sup> Соответствующие изменения в абз. 2 п. 7 ст. 53 Закона об АО вступили в силу 19.07.2018 (Федеральный закон от 19.07.2018 № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах»). До внесения изменений указанное право могло возникнуть у совета директоров только в том случае, если акционеры не выдвинули достаточное количество кандидатов.

<sup>37</sup> Пп. 8 п. 186 Кодекса корпоративного управления.

- установить деловые отношения с менеджментом и ключевыми работниками организации;
- сформировать понимание своей роли, функций, прав и обязанностей, ответственности за принимаемые в процессе работы в совете директоров решения;
- сформировать понимание последствий, к которым в соответствии с законодательством Российской Федерации может привести недобросовестное и неразумное исполнение ими возложенных на них обязанностей<sup>38</sup>;
- ознакомиться с иными вопросами, имеющими специфический характер для конкретной финансовой организации.

В случае если по каким-либо причинам программа введения в должность в организации отсутствует, члену совета директоров рекомендуется в инициативном порядке настаивать на внедрении такой программы.

### 1.2.2. Состав совета директоров

Каждая организация самостоятельно определяет состав совета директоров с учетом стоящих перед ней задач, масштаба и специфики ее деятельности, а также возможностей привлечения независимых директоров в состав совета директоров.

Для эффективного выполнения советом директоров своих функций чрезвычайно важно, чтобы его состав был сбалансированным, в том числе по квалификации, опыту его членов и числу независимых членов<sup>39</sup>. Сочетание коллективных компетенций и опыта делает совет директоров способным выносить объективные и независимые суждения, избегать шаблонного и группового мышления, привносить разнообразные идеи и стратегическое видение в процесс обсуждения, обеспечивать разностороннее рассмотрение ключевых вопросов.

Поэтому совет директоров финансовой организации рекомендуется формировать из лиц, обладающих разными знаниями и навыками, опытом работы на российском и (или) международном финансовом рынке, в совокупности достаточными для эффективного управления и контроля деятельности финансовой организации, соответствующими масштабу и характеру ее деятельности, профилю принимаемых рисков.

С учетом вида деятельности финансовой организации в совет директоров рекомендуется включать лиц, обладающих профессиональными

---

<sup>38</sup> Вопросы ответственности членов совета директоров финансовой организации более подробно рассмотрены в главе 3 настоящего руководства.

<sup>39</sup> П. 2.3.3 Кодекса корпоративного управления.

навыками и знаниями в таких областях, как стратегическое планирование, юриспруденция, управление рисками, управление активами, финансовый анализ, информационные технологии, комплаенс. Экспертиза в области финансов и управления рисками должна быть ключевой совокупной компетенцией совета директоров в финансовой организации.

В зависимости от вида деятельности финансовой организации в совет директоров рекомендуется включать лиц, имеющих опыт и экспертизу в соответствующих областях – например, в области страхования, банковского дела и так далее.

Председателю совета директоров<sup>40</sup> рекомендуется на регулярной основе анализировать потребности в недостающих или дополнительных компетенциях, а также следить за тем, чтобы состав совета директоров был гармонично наполнен разнообразием опыта, навыков, экспертизы и взглядов, в том числе осуществлять планирование преемственности состава совета директоров<sup>41</sup>.

При этом необходимо иметь в виду, что компетенции, знания и опыт, необходимые организации, могут меняться со временем в зависимости от новых возможностей, вызовов и изменений, происходящих на финансовом рынке. План преемственности рекомендуется пересматривать на периодической основе в целях оптимизации коллективной и индивидуальной экспертизы, прежде всего при рассмотрении вопроса о формировании нового состава совета директоров<sup>42</sup>. В процессе планирования преемственности, помимо профессионального опыта и экспертизы, рекомендуется также уделять особое внимание личностным качествам потенциальных кандидатов, их коммуникативным навыкам, поскольку, как показывает практика, успешные советы директоров функционируют именно как сплоченная команда, добиваясь гораздо больших результатов, чем простой набор профессионалов, работающих по отдельности.

Важным фактором, оказывающим влияние на объективность и беспристрастность принимаемых советом директоров решений, а значит, и на их качество, является композиция совета директоров. Кодекс корпоративного управления выделяет три категории директоров – исполнительные, неисполнительные и независимые<sup>43</sup>.

---

<sup>40</sup> В случае если в составе совета директоров создается комитет по номинациям, данная функция осуществляется комитетом по номинациям.

<sup>41</sup> Пп. 8 п. 186 Кодекса корпоративного управления.

<sup>42</sup> В частности, в случае выдвижения кандидатов в новый состав совета самим советом директоров в соответствии с абз. 2 п. 7 ст. 53 Закона об АО.

<sup>43</sup> П. 100 Кодекса корпоративного управления.

Рисунок 1. Классификация членов совета директоров



**Исполнительные директора**<sup>44</sup> являются связующим звеном между советом директоров и менеджментом организации. Они помогают транслировать сотрудникам организации ключевые положения стратегии, а также ожидания совета директоров относительно параметров ее достижения. Кроме того, исполнительные директора являются дополнительным каналом предоставления совету директоров информации при вынесении суждений и принятии решений, поскольку исполнительные директора обладают наиболее полной информацией о компании и ее возможностях. При избрании в совет директоров исполнительным директорам следует принимать во внимание, что членство в совете директоров накладывает на них соответствующие обязанности, и они уже не должны рассматривать себя исключительно в качестве членов команды менеджмента организации. Высокая осведомленность исполнительных директоров о том, что происходит внутри организации, является залогом принятия советом более взвешенных и качественных решений, сочетающих внутренний и внешний взгляд на деятельность организации.

Под **неисполнительными директорами** понимаются лица, которые не являются членами исполнительных органов организации и (или) не состоят в трудовых отношениях с ней, однако по какому-либо основанию связаны с организацией, ее существенным акционером, существенным контрагентом, конкурентом или государством.

Под **независимыми директорами** понимаются лица, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и которые способны выносить объективные и добросовестные суждения, не зависящие от влияния исполнительных органов организации, отдельных

<sup>44</sup> Кодекс корпоративного управления (п. 100) рекомендует относить к исполнительным директорам не только членов исполнительных органов, но и лиц, являющихся членами исполнительных органов управляющей организации общества и (или) находящихся в трудовых отношениях с обществом или управляющей организацией общества.

групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта<sup>45</sup>.

Несмотря на то что невозможно полностью перечислить все обстоятельства, влияющие на независимость директора, под независимым директором Кодекс корпоративного управления понимает лицо, которое не связано:

- с организацией;
- с существенным акционером организации;
- с существенным контрагентом или конкурентом организации;
- с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием<sup>46</sup>.

Кодекс корпоративного управления рекомендует, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети избранного состава совета директоров, а также рекомендует избирать председателем совета директоров независимого директора. Количество независимых директоров также оценивается биржами при допуске ценных бумаг к организованным торгам<sup>47</sup> и при включении ценных бумаг публичного общества в котировальные списки<sup>48</sup>.

При определении независимости директора рекомендуется принимать во внимание не только формальные критерии независимости кандидата, но и его личные качества – профессионализм и способность выносить объективные и беспристрастные суждения, не допускать конфликта интересов.

Участие независимых директоров в совете директоров способствует формированию объективного взгляда на деятельность организации, эффективность ее стратегии, выражению конструктивной критики, доведению до совета директоров и менеджмента беспристрастного взгляда на функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля, мониторингу действий менеджмента, финансовой модели и реализуемых организацией политик.

Участие в совете директоров финансовых организаций независимых директоров имеет особую важность, так как это дает возможность более

---

<sup>45</sup> П. 2.4.1 Кодекса корпоративного управления.

<sup>46</sup> Законодательством, регулирующим деятельность отдельных видов финансовых организаций, сформулированы также иные критерии независимости члена совета директоров. Например, согласно п. 4 ст. 6.1 Федерального закона от 07.02.2011 № 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте» независимым директором считается лицо, которое не связано с центральным контрагентом, с контролирующим лицом центрального контрагента, лицом, оказывающим на центрального контрагента значительное влияние и с существенным участником клиринга.

<sup>47</sup> Приложение 4 Положения Банка России от 24.02.2016 № 534-П «О допуске ценных бумаг к организованным торгам».

<sup>48</sup> Например, согласно п. 2.18 Правил листинга ПАО Московская Биржа для включения акций в котировальный список первого уровня в состав совета директоров эмитента должно входить не менее одной пятой состава совета и не менее трех независимых директоров, а для включения акций в котировальный список второго уровня – не менее двух.

объективно и многосторонне рассматривать вопросы и принимать решения с учетом баланса интересов различных групп собственников, менеджмента и иных заинтересованных лиц организации, своевременно выявлять и предотвращать конфликты интересов.

Роль независимых директоров в совете директоров финансовой организации схематично представлена на рисунке 2.

Рисунок 2. Роль независимых директоров



### 1.2.3. Структура совета директоров

В соответствии с законодательством об акционерных обществах члены совета директоров должны избрать из своего числа большинством голосов **председателя совета директоров**<sup>49</sup>. Совет директоров вправе в любое время переизбрать председателя большинством голосов от общего числа членов совета директоров, если иное не предусмотрено уставом общества. Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа, не может быть председателем совета директоров<sup>50</sup>.

В соответствии с п. 3 ст. 64 Закона об АО совет директоров общества вправе формировать комитеты для предварительного рассмотрения вопросов, относящихся к его компетенции. Компетенция и порядок деятельности

<sup>49</sup> Ст. 67 Закона об АО. Аналогичное положение может быть предусмотрено в уставе ООО на основании п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>50</sup> П. 2 ст. 66 Закона об АО, п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

комитета определяются внутренним документом общества, который утверждается советом директоров (наблюдательным советом) общества.

Кодекс корпоративного управления рекомендует создавать в совете директоров профильные комитеты для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности организации<sup>51</sup>. Комитеты помогают совету директоров осуществлять его функции в сферах, наиболее важных для успешного развития организации, предварительно детально рассматривают и анализируют вопросы, относящиеся к компетенции соответствующего комитета, и подготавливают совету директоров рекомендации для принятия решений.

Предварительное рассмотрение вопросов по отдельным направлениям деятельности на комитетах совета директоров способствует их более глубокой проработке, что в целом повышает эффективность выполнения советом директоров своих функций и способствует принятию профессионально подготовленного, взвешенного и независимого решения.

Целесообразность формирования комитетов совета директоров, их количественный и персональный состав определяются советом директоров в зависимости от масштаба, характера и потребностей деятельности организации, профиля рисков, а также количества членов, входящих в состав совета директоров.

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью организации, в составе совета директоров может быть сформирован **комитет по аудиту**<sup>52</sup>. Кодекс корпоративного управления рекомендует формировать комитет по аудиту только из независимых директоров<sup>53</sup>.

К основным функциям комитета по аудиту можно отнести следующие функции:

- разработка политики внутреннего аудита и финансовой отчетности;
- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками и внутреннего контроля, системы корпоративного управления;

---

<sup>51</sup> П. 2.8 Кодекса корпоративного управления.

<sup>52</sup> В соответствии с п. 3 ст. 64 Закона об АО в публичном акционерном обществе с 01.07.2020 комитет по аудиту создается в обязательном порядке для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с контролем за финансово-хозяйственной деятельностью, в том числе с оценкой независимости аудитора публичного общества и отсутствием у него конфликта интересов, а также с оценкой качества проведения аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности общества.

<sup>53</sup> П. 2.8.1 Кодекса корпоративного управления.



- контроль процедур, обеспечивающих соблюдение организацией требований законодательства, анализ и оценка исполнения политики управления конфликтом интересов;
- обеспечение независимости и объективности осуществления функции внутреннего аудита, рассмотрение плана деятельности подразделения внутреннего аудита, оценка эффективности осуществления функции внутреннего аудита;
- оценка независимости, объективности и отсутствия конфликта интересов внешних аудиторов организации, включая оценку кандидатов в аудиторы, выработку предложений по назначению, переизбранию и отстранению внешних аудиторов, оплате их услуг и условиям их привлечения;
- обеспечение эффективного взаимодействия между подразделением внутреннего аудита и внешними аудиторами;
- контроль за проведением внешнего аудита и оценка качества выполнения аудиторской проверки и заключений аудитора;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников организации и третьих лиц, а также об иных нарушениях;
- иные специальные функции в соответствии с требованиями нормативных актов, регулирующих деятельность отдельных видов финансовых организаций<sup>54</sup>.

С учетом специфики деятельности финансовых организаций одним из ключевых комитетов, рекомендуемых к формированию при совете директоров, является **комитет по управлению рисками**. К его основным функциям можно отнести:

- выработку стратегии управления рисками, предоставление рекомендаций совету директоров в части подходов к определению уровня риск-аппетита, корректировки системы управления рисками;
- осуществление контроля за внедрением и надлежащим функционированием политики управления рисками и культуры управления рисками;
- согласование системы управления рисками со стратегией организации и ее долгосрочными бизнес-целями;
- осуществление контроля за эффективностью системы управления рисками, ее соответствия меняющимся условиям деятельности организации;

---

<sup>54</sup> См., например, п. 1 приложения 1 к Положению Банка России № 242-П.

- осуществление контроля (оценки) подверженности всем существенным рискам, присущим деятельности организации, в том числе контроля за соблюдением уровня утвержденного риск-аппетита организации;
- взаимодействие с должностным лицом, ответственным за управление рисками, контроль за его деятельностью; получение на регулярной основе отчетов о текущем профиле рисков организации, степени использования установленного риск-аппетита, утвержденных лимитов, о фактах нарушения установленных лимитов и планах действий, предусматривающих меры воздействия на риски;
- взаимодействие с комитетом по аудиту в целях обмена информацией в отношении всех видов рисков, присущих деятельности организации, в том числе в отношении потенциальных рисков, а также в целях определения направлений совершенствования системы управления рисками организации;
- оценку достижения оптимального баланса между развитием организации и принимаемыми ею рисками;
- иные специальные функции в соответствии с требованиями нормативных актов, регулирующих деятельность отдельных видов финансовых организаций<sup>55</sup>.

### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

Организация XYZ, осуществляющая профессиональную деятельность на рынке ценных бумаг, инвестировала денежные средства клиентов в сложные финансовые инструменты. В течение двух лет из-за кризисных явлений на рынке деривативов Организация XYZ понесла крупные убытки. Кроме того, Организация XYZ осуществляла дополнительные инвестиции в финансовые инструменты, чтобы предотвратить наступление технического дефолта, что привело к увеличению убытков. Одновременно Организация XYZ проводила выкуп своих ценных бумаг, причем, по мнению ее акционера, цены выкупа были искусственно завышены.

Акционер предъявил иск к членам совета директоров Организации XYZ с требованием возместить убытки. Акционер полагал, что члены совета директоров должны были обладать необходимой финансовой экспертизой, чтобы своевременно ликвидировать открытые позиции и предотвратить реализацию программы по выкупу акций Организации XYZ при неблагоприятной конъюнктуре.

Суд отказал в удовлетворении требований истца. По мнению суда, обвинение членов совета директоров в недобросовестности строилось исключительно на наличии у Организации XYZ убытков. Суд отметил, что этого недостаточно, поскольку директора принимают деловые решения в условиях неопределенности на рынках. Слишком строгая ответственность приведет к тому, что директора устроятся от принятия рискованных деловых решений, которые и приносят выгоду акционерам. По мнению суда, советом директоров были предприняты достаточные процедуры с точки

<sup>55</sup> См., например, Указание Банка России № 3624-У.

зрения корпоративного управления, в частности, сформирован комитет по рискам, в который вошли независимые директора, обладающие знаниями, опытом и квалификацией в области финансовых рынков; вопросы о заключении сделок были предварительно рассмотрены и одобрены комитетом по рискам.

#### **Ключевые выводы**

- Вопросы управления рисками рекомендуется предварительно прорабатывать на уровне профильного комитета совета директоров.
- Приведенный пример демонстрирует процесс организации управления рисками, распределения ответственности за принятие решений в зоне риска, что не исключает принятия рискованных решений, но свидетельствует о надлежащем отношении совета директоров к системе управления рисками, организации контроля за ее эффективностью.

Важную роль в предотвращении излишнего принятия рисков и обеспечении надлежащих стимулов долгосрочного устойчивого развития финансовой организации играет система вознаграждения членов органов управления. В целях разработки политики вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и ключевых сотрудников организации и контроля за ее реализацией в составе совета директоров может быть создан **комитет по вознаграждениям**<sup>56</sup>. Кодекс корпоративного управления рекомендует формировать комитет по вознаграждениям только из независимых директоров.

К основным функциям комитета по вознаграждениям можно отнести:

- разработку и периодический пересмотр политики по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в том числе определение механизмов краткосрочной и долгосрочной мотивации членов исполнительных органов;
- надзор за внедрением и реализацией политики по вознаграждению и различных программ мотивации;
- предварительную оценку работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников по итогам года, а также предварительную оценку достижения указанными лицами поставленных целей в рамках долгосрочной программы мотивации;
- определение существенных условий трудовых договоров с членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками, включая все финансовые обязательства организации (в том числе условия досрочного расторжения договоров) и другие функции.

---

<sup>56</sup> Наличие в составе совета директоров комитета по вознаграждениям является обязательным для публичных акционерных обществ, акции которых включены в котировальные списки первого и второго уровня Московской Биржи (п. 2.18 Правил листинга Московской Биржи).

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением планирования преемственности, профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров, рекомендуется создать **комитет по номинациям**<sup>57</sup>. Согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления, большинство членов комитета должны быть независимыми директорами.

К основным функциям комитета по номинациям можно отнести:

- оценку состава совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу совета, определение приоритетных направлений для усиления состава совета;
- взаимодействие с собственниками в целях формирования состава совета, наиболее полно отвечающего целям и задачам организации;
- анализ профессиональной квалификации и независимости всех кандидатов, номинированных в совет директоров;
- ежегодное проведение самооценки или внешней оценки совета директоров и комитетов совета директоров с позиции эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу совета директоров и его комитетов;
- формирование плана введения в должность для вновь избранных членов совета директоров;
- формирование рекомендаций совету директоров в отношении кандидатов на должность членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников и другие функции<sup>58</sup>.

В случае отсутствия возможности сформировать отдельный комитет по номинациям его функции могут быть переданы иному комитету совета директоров – например, комитету по вознаграждениям.

С учетом вида, масштабов деятельности, профиля рисков, потребностей могут быть созданы иные комитеты совета директоров (комитет по стратегии, комитет по информационным технологиям, комитет по безопасности и др.).

Информационное и техническое обеспечение деятельности совета директоров, составление протоколов заседаний, подведение итогов голосования и осуществление других функций, определяемых уставом и внутренними документами организации, как правило, возлагается на отдельное лицо – секретаря совета директоров.

---

<sup>57</sup> П. 2.8.3 Кодекса корпоративного управления.

<sup>58</sup> В случае если законом и уставом избрание (назначение) на должность членов исполнительных органов относится к компетенции совета директоров.

В небольших организациях функции секретаря совета директоров могут быть возложены на одного из работников организации либо на одного из членов совета директоров, в более крупных организациях данную функцию, как правило, осуществляет специальное должностное лицо – **корпоративный секретарь**. Помимо организационно-технического обеспечения и поддержки деятельности совета директоров и его комитетов, в функции корпоративного секретаря входят участие в реализации политики по раскрытию информации, обеспечение хранения корпоративных документов, обеспечение взаимодействия с акционерами и инвесторами, иными заинтересованными лицами организации, участие в предотвращении корпоративных конфликтов. Также к обязанностям корпоративного секретаря относится координация действий должностных лиц организации при осуществлении корпоративных процедур. Корпоративный секретарь выступает в качестве связующего звена между менеджментом и советом директоров, является основным каналом предоставления членам совета директоров необходимой информации.

Функциональная и материальная зависимость корпоративного секретаря от исполнительных органов может служить препятствием для надлежащего осуществления им указанных функций, поскольку способна стать источником конфликта интересов, связанного с необходимостью исполнения поручений совета директоров, которые могут негативно восприниматься исполнительным руководством организации. Соответственно, для преодоления указанной проблемы следует разделять административную и функциональную подчиненность корпоративного секретаря.

В связи с этим в случае наличия в организации корпоративного секретаря следует отнести вопросы по утверждению кандидатуры на должность корпоративного секретаря и прекращению его полномочий, а также утверждению положения о корпоративном секретаре, оценке работы корпоративного секретаря, системе его вознаграждения и по утверждению отчетов о его работе к компетенции совета директоров.

### 1.3. Заседания совета директоров

Решения по вопросам компетенции совета директоров принимаются на заседаниях совета директоров, которые проводятся по мере необходимости – с учетом масштабов деятельности и стоящих перед организацией задач.

Законодательством Российской Федерации определен ряд норм, относящихся к проведению заседаний совета директоров, которые по большей части носят диспозитивный характер. Так, в соответствии с законами о

хозяйственных обществах<sup>59</sup> порядок созыва и проведения заседаний совета директоров определяется уставом организации.

Для регламентации порядка подготовки, созыва и проведения заседаний, а также оформления, хранения и предоставления протоколов заседаний совета директоров организации рекомендуется разработать и утвердить специальный внутренний документ – Положение о совете директоров<sup>60</sup>.

Заседания совета директоров АО созываются председателем совета директоров по собственной инициативе, по требованию члена совета директоров, ревизионной комиссии, аудитора, исполнительного органа<sup>61</sup>, а также иных лиц, определенных уставом<sup>62</sup>. Кворум для проведения заседания совета директоров определяется уставом организации, но не может быть менее половины от числа избранных членов совета директоров.

Для надлежащей организации проведения заседания совета директоров членам совета директоров направляется уведомление о созыве заседания, форме проведения и повестке дня с приложением материалов, относящихся к вопросам повестки дня. Срок направления членам совета директоров уведомления может быть установлен внутренними документами организации и должен позволять членам совета директоров подготовиться к проведению заседания и выработать позицию по вопросам повестки дня.

Членам совета директоров финансовой организации рекомендуется заранее уведомлять совет директоров через его председателя или секретаря о невозможности своего участия в заседании совета директоров с объяснением причин.

Форму проведения заседания совета директоров рекомендуется определять с учетом важности вопросов повестки дня. Уставом и внутренними документами организации может быть предусмотрена возможность принятия решений советом директоров заочным голосованием, а также возможность учета при определении наличия кворума и результатов голосования письменного мнения члена совета директоров, отсутствующего на заседании.

Наиболее важные вопросы<sup>63</sup> рекомендуется рассматривать на заседаниях, проводимых в очной форме, поскольку такая форма дает возможность более содержательного и полного обсуждения вопросов

---

<sup>59</sup> Ст. 68 Закона об АО, п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>60</sup> При разработке данного документа финансовые организации могут взять за основу Положение о совете директоров публичного акционерного общества, рекомендованное к применению Банком России (информационное письмо Банка России от 15.09.2016 № ИН-015-52/66 «О положениях о совете директоров и о комитетах совета директоров публичного акционерного общества»).

<sup>61</sup> П. 1 ст. 68 Закона об АО к указанным лицам также относит должностное лицо, ответственное за организацию и осуществление внутреннего аудита (руководителя структурного подразделения, ответственного за организацию и осуществление внутреннего аудита).

<sup>62</sup> П. 1 ст. 68 Закона об АО. В ООО данный вопрос законодательно не урегулирован и относится к сфере внутреннего нормотворчества.

<sup>63</sup> Перечень наиболее важных вопросов см. в п. 170 Кодекса корпоративного управления.

повестки дня членами совета директоров, возможность ведения конструктивной дискуссии и выработки сбалансированного и оптимального для организации решения.

Решения на заседании совета директоров принимаются большинством голосов директоров, принимающих участие в заседании, если уставом организации или ее внутренним документом не предусмотрено большее число голосов для принятия соответствующих решений<sup>64</sup>. Кодекс корпоративного управления рекомендует принимать решения по наиболее важным вопросам деятельности организации квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров<sup>65</sup>.

При решении вопросов на заседании совета директоров каждый член совета директоров обладает одним голосом. Уставом организации может быть предусмотрено право решающего голоса председателя при принятии советом директоров решений в случае равенства голосов членов совета директоров, отданных за и против определенного решения<sup>66</sup>. Передача права голоса иному лицу, в том числе другому члену совета, не допускается<sup>67</sup>.

На заседании совета директоров ведется протокол, который подписывается председательствующим на заседании<sup>68</sup>.

Кодекс корпоративного управления<sup>69</sup> рекомендует вести и хранить, наряду с протоколами, стенограммы заседаний совета директоров или использовать иные способы фиксации, позволяющие отразить позицию каждого члена совета директоров по вопросам повестки дня. Особые мнения членов совета директоров должны быть приложены к протоколам заседаний совета директоров и являются их неотъемлемой частью.

В целях предотвращения риска введения в заблуждение заинтересованных лиц (акционеров, членов совета директоров и так далее) рекомендуется осуществлять сквозную нумерацию протоколов заседаний совета директоров до избрания его нового состава. Кроме того, рекомендуется осуществлять резервное копирование протоколов и иных материалов заседаний совета директоров в целях устранения риска их утраты или предоставления заинтересованным лицам подложных документов.

Следование этим простым рекомендациям позволяет членам совета директоров, выразившим особое мнение по вопросам, решения по которым

---

<sup>64</sup> П. 3 ст. 68 Закона об АО, п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>65</sup> П. 2.7.4 Кодекса корпоративного управления.

<sup>66</sup> П. 3 ст. 68 Закона об АО. Аналогичное положение может быть предусмотрено в уставе ООО в соответствии с п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>67</sup> П. 3 ст. 68 Закона об АО.

<sup>68</sup> П. 4 ст. 68 Закона об АО. Аналогичное положение может быть предусмотрено в уставе ООО в соответствии с п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>69</sup> П. 166 Кодекса корпоративного управления.

привели к возникновению проблем у финансовой организации, предоставить доказательства того, что они действовали добросовестно и разумно и пытались предотвратить наступление негативных последствий, связанных с принятым решением<sup>70</sup>.

Следует отметить, что принятие решений на заседаниях совета директоров является лишь частью работы членов совета директоров. Намного более значимая составляющая работы – подготовка к заседаниям, анализ информации и взаимодействие членов совета директоров с менеджментом и друг с другом. Рекомендации по эффективной организации заседаний совета директоров и процесса принятия директорами решений рассматриваются в следующей главе настоящего руководства.

#### **1.4. Вознаграждение членов совета директоров**

Члены совета директоров могут получать вознаграждение за исполнение своих обязанностей<sup>71</sup>. Так, по решению общего собрания акционеров членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей может выплачиваться вознаграждение и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими соответствующих функций. Размеры выплат устанавливаются решением общего собрания. При этом законодательство Российской Федерации не содержит требований об обязательной выплате вознаграждения членам совета директоров, следовательно, директора могут исполнять свои обязанности безвозмездно. Вместе с тем организациям рекомендуется предоставлять членам совета директоров достаточный уровень вознаграждения, чтобы создавать мотивацию для их эффективной работы, привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов<sup>72</sup>.

Указанный подход в равной степени применим и к компенсации расходов, связанных с исполнением функций члена совета директоров (например, транспортных расходов, расходов на проживание и пр.): законодательство не содержит требований об их обязательной компенсации, поэтому организации рекомендуется закреплять во внутренних документах порядок выплаты, формы и размер таких компенсаций.

Организации рекомендуется разработать и внедрить специальный внутренний документ – политику по вознаграждению членов совета директоров, который должен содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам<sup>73</sup>.

---

<sup>70</sup> Более подробно данный вопрос раскрывается в главе 3 настоящего руководства.

<sup>71</sup> П. 2 ст. 64 Закона об АО, п. 2 ст. 32 Закона об ООО.

<sup>72</sup> П. 4.1.1 Кодекса корпоративного управления.

<sup>73</sup> П. 4.1.3 Кодекса корпоративного управления.



Также рекомендуется отражать во внутренних документах организации порядок и объем компенсации расходов на привлечение внешних экспертов и консультантов, в случае если у совета директоров возникнет объективная потребность в соответствующей внешней экспертизе<sup>74</sup>.

Предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров является фиксированное годовое вознаграждение<sup>75</sup>.

При принятии решения о выплате членам совета директоров вознаграждения стоит учитывать, что отдельным категориям лиц, входящих в состав совета директоров, запрещается получать вознаграждение в связи с исполнением своих обязанностей в силу требований закона<sup>76</sup>.

Не рекомендуется применение в отношении членов совета директоров любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов деятельности организации в отчетном периоде, в том числе участие членов совета директоров в опционных программах<sup>77</sup>. Такой подход обусловлен тем, что члены совета директоров отвечают за достижение долгосрочных (стратегических) целей организации, а не за текущие показатели, достижение которых может потребовать от них рискованных решений.

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

На заседании совета директоров Страховой компании ABC рассматривался вопрос о корректировке политики вознаграждения членов совета директоров. В соответствии с представленным вариантом политики предлагалось повысить размер вознаграждения членов совета директоров на 60%. Кроме того, предполагалось участие членов совета директоров в программе мотивации, которая предусматривала привязку вознаграждения к динамике роста прибыли организации по итогам года.

В качестве обоснования для изменения политики вознаграждения менеджментом был представлен отчет внешнего консультанта, привлеченного правлением, где в качестве базы для сравнения были взяты крупнейшие публичные российские и крупные международные страховые компании.

В ходе обсуждения директорам не удалось прийти к общему мнению относительно участия директоров в новой программе мотивации. В частности, были высказаны мнения о нежелательности привязки вознаграждения к достижению краткосрочных показателей, поскольку это стимулирует к достижению краткосрочных целей в ущерб долгосрочному

<sup>74</sup> П. 4.1.4 Кодекса корпоративного управления.

<sup>75</sup> П. 4.2.1 Кодекса корпоративного управления.

<sup>76</sup> К ним, в частности, относятся представители интересов Российской Федерации как акционера в совете директоров акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации, являющиеся государственными служащими (ст. 17 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

<sup>77</sup> П. 4.2.2 Кодекса корпоративного управления.

устойчивому развитию, и о необходимости приведения системы вознаграждения в соответствие с долгосрочной стратегией организации.

В итоге вопрос был снят с рассмотрения и направлен на доработку в комитет по вознаграждениям с требованием представить уточненную политику после соответствующей экспертизы комитета.

**Ключевые выводы:**

- Вопросы вознаграждения членов совета директоров рекомендуется предварительно прорабатывать на уровне профильного комитета.
- При проведении сравнительного анализа уровня вознаграждения в сопоставимых организациях рекомендуется взвешенно подходить к установлению размера вознаграждения. Стремление к установлению вознаграждения выше, чем в сопоставимых организациях, не всегда оправданно и может способствовать витку роста вознаграждения в отрасли без достижения соответствующих общему росту уровня вознаграждений результатов в конкретной организации и отрасли в целом.
- Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров, быть увязана с долгосрочной стратегией организации. При применении форм краткосрочной (по итогам периода длительностью менее трех лет) мотивации членов совета директоров принцип сближения финансовых интересов директоров и долгосрочных интересов акционеров нарушается.

### 1.5. Оценка деятельности совета директоров

Совету директоров необходимо постоянно держать в фокусе внимания эффективность своей деятельности. Проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров на регулярной основе свидетельствует о высоких стандартах его работы и его приверженности лучшей практике корпоративного управления<sup>78</sup>. Проведение оценки также позволяет своевременно определить проблемные области как в работе совета директоров, так и в управлении финансовой организацией в целом.

Критерии оценки совета директоров могут разрабатываться организацией самостоятельно (или с привлечением внешних консультантов) и должны предусматривать оценку профессиональных и личных качеств членов совета директоров, их независимость, слаженность работы, степень личного участия, а также иные факторы, влияющие на эффективность работы совета директоров.

В частности, критериями, подлежащими оценке, могут являться:

---

<sup>78</sup> П. 2.9 Кодекса корпоративного управления.

- степень реализации ключевых функций совета директоров;
- соответствие состава и структуры совета директоров потребностям организации;
- соответствие навыков, опыта, знаний и компетенций членов совета директоров целям и задачам организации;
- эффективность организации работы совета директоров;
- функционирование совета как единого целого;
- эффективность работы отдельных директоров;
- эффективность работы комитетов;
- качество взаимодействия совета с менеджментом организации;
- качество предоставляемой менеджментом информации;
- все ли важные вопросы выносятся на заседания совета;
- соответствует ли частота заседаний задачам и целям организации;
- качество обсуждения отдельных предложений;
- стиль руководства, используемый председателем при принятии важных решений и разрешении спорных вопросов;
- прозрачность процесса принятия решений;
- качество процесса выявления и анализа рисков;
- качество взаимодействия совета с собственниками и другими заинтересованными лицами и так далее.

Возможны следующие подходы к оценке эффективности работы совета директоров:

- председатель совета директоров запрашивает у членов информацию о качестве своей работы и роли, которую он исполняет, а также предложения по улучшению процессов, практик и стиля руководства (как правило, анонимно);
- проводится самооценка на основе опросных листов;
- проводятся индивидуальные интервью или групповое обсуждение вопросов эффективности деятельности совета директоров;
- привлекается внешний консультант для проведения оценки эффективности деятельности совета директоров.

Важно, чтобы процесс оценки не носил формальный характер, а проводился для того, чтобы совет директоров учитывал в работе результаты оценки в целях повышения эффективности своей деятельности, при формировании состава совета директоров на будущие периоды, разработке программ введения в должность и программ развития директоров, а также в других сферах деятельности организации.

По результатам проведения оценки рекомендуется разработать план улучшения работы совета директоров и на регулярной основе отслеживать его реализацию.

## Глава 2. Основные подходы к реализации функций и обязанностей членов совета директоров

В настоящей главе рассматриваются подходы к реализации функций и обязанностей членов совета директоров, соблюдение которых позволит обеспечить эффективную работу этого органа управления и принятие качественных решений на благо долгосрочного устойчивого развития организации и повышения ее стоимости.

### 2.1. Добросовестность и разумность членов совета директоров

В российском корпоративном праве отношения между членами совета директоров, собственниками и организацией базируются на концепции **фидуциарных обязанностей** директоров. В соответствии с п. 3 ст. 53 ГК РФ, члены органов управления при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества и исполнять свои обязанности **добросовестно и разумно**<sup>79</sup>.

Категории «добросовестность» и «разумность» являются оценочными, поэтому фидуциарные обязанности члена совета директоров невозможно описать исчерпывающим образом. Само по себе стратегическое управление организацией с максимальной выгодой для всех заинтересованных лиц, как ключевая функция члена совета директоров, не подразумевает возможность заключения с ними такого соглашения, которое бы предусматривало все возможные варианты развития событий и регламентировало действия директора во всех возможных ситуациях. При этом, в соответствии с нормами корпоративного законодательства, член совета директоров несет гражданско-правовую ответственность за нарушение обязанности действовать в интересах организации добросовестно и разумно<sup>80</sup>. Таким образом, член совета директоров самостоятельно должен определять границы добросовестности и разумности своих действий, хорошо понимать суть данных категорий и действовать исходя из них, во благо организации.

В соответствии с Кодексом корпоративного управления, разумные и добросовестные действия членов совета директоров предполагают принятие решений с учетом всей имеющейся информации, с должной степенью заботливости и осмотрительности, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам, в рамках обычного предпринимательского риска<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Аналогичные нормы также содержатся в ст. 71 Закона об АО и ст. 44 Закона об ООО.

<sup>80</sup> П. 2 ст. 71 Закона об АО и п. 2 ст. 44 Закона об ООО.

<sup>81</sup> Пп. 2.6, 2.6.1 Кодекса корпоративного управления.

Поскольку законодательством Российской Федерации не установлены конкретные критерии соблюдения директорами принципа разумности и добросовестности, данные критерии формируются судебной практикой – в частности, они сформулированы в Постановлении Пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» (далее – Постановление Пленума ВАС № 62).

Согласно п. 4 Постановления Пленума ВАС № 62, добросовестность и разумность при исполнении возложенных на директора обязанностей заключаются в принятии им необходимых и достаточных мер для достижения целей деятельности, ради которых создано юридическое лицо, в том числе в надлежащем исполнении обязанностей, возлагаемых на юридическое лицо действующим законодательством. Суды в случае привлечения директора к гражданско-правовой ответственности должны учитывать, насколько совершение того или иного действия входило или должно было входить (учитывая обычные условия делового оборота) в круг обязанностей директора, в том числе с учетом масштабов деятельности организации, характера соответствующего действия и так далее<sup>82</sup>.

Судебная практика связывает соблюдение директором принципа добросовестности прежде всего с исключением наличия конфликта интересов. Иначе говоря, добросовестный член совета директоров не должен ставить свои личные интересы (интересы третьих лиц) выше интересов организации<sup>83</sup>.

Руководствуясь принципом добросовестности, член совета директоров финансовой организации должен принимать решения с учетом равного отношения ко всем заинтересованным лицам организации, в рамках обычного предпринимательского риска, высказывать независимое мнение и не поддаваться влиянию третьих лиц.

Судебная практика связывает критерий разумности в отношении члена совета директоров с презумпцией наличия знаний, профессиональных умений и опыта, которые можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров. Иногда такой стандарт именуется как заботливость и осмотрительность, ожидаемая от «хорошего руководителя»<sup>84</sup> или «обычного заботливого хозяина»<sup>85</sup>. Согласно п. 3 Постановления Пленума ВАС № 62, неразумность действий (бездействия) директора считается доказанной, в частности, когда директор принял решение без учета известной ему

---

<sup>82</sup> См. абз. 5 п. 3 Постановления Пленума ВАС № 62.

<sup>83</sup> См. абз. 2 п. 2 Постановления Пленума ВАС № 62.

<sup>84</sup> См., например, Постановление Арбитражного суда Московского округа от 19.07.2016 № Ф05-10158/2016 по делу № А41-29354/15.

<sup>85</sup> См., например, Постановление ФАС Уральского округа от 20.05.2014 № Ф09-2073/14 по делу № А50-12101/2013.

информации, имеющей значение в конкретной ситуации, либо до принятия решения не предпринял действий, направленных на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах.

Данные критерии, бесспорно, также являются оценочными, однако они сужают понимание категории «неразумность» в отношении члена совета директоров, устанавливая некий минимальный стандарт компетентности и поступков директора, выход за рамки которого может рассматриваться как неразумные действия. Иными словами, член совета директоров при выполнении своих обязанностей должен рассматривать все возможные варианты развития событий, проводить тщательный анализ последствий решения, взвешивать риски и стремиться не принимать эмоциональные, непродуманные решения.

Таким образом, стандарт разумности деятельности члена совета директоров выше, чем стандарт разумности действий обычного человека, но в то же время он не тождественен уровню знаний эксперта, досконально разбирающегося во всех аспектах бизнеса организации.

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В ходе подготовки к заседанию совета директоров крупный мажоритарный акционер Организации АВС дал номинированному им члену совета директоров поручение голосовать за одобрение сделки по приобретению непрофильного актива. Несмотря на то что в ходе заседания совета директоров генеральный директор не предоставил убедительных доказательств выгоды заключаемой сделки для Организации АВС, член совета директоров проголосовал в соответствии с выданным поручением. Спустя три месяца миноритарные акционеры Организации АВС обратились в суд с иском к членам совета директоров о возмещении причиненных им убытков в результате принятия указанного решения.

В ходе судебного заседания член совета директоров утверждал, что он голосовал в соответствии с поручением, выданным ему мажоритарным акционером, и поэтому ответственности за указанное решение он нести не должен, а требования о возмещении убытков надо обратить к акционеру, выдавшему поручение на голосование.

Суд удовлетворил требование миноритарных акционеров, сославшись на то, что члены совета директоров должны высказывать независимое мнение и действовать в интересах организации самостоятельно, добросовестно и разумно. Нарушение таких обязанностей в соответствии со ст. 53.1 ГК РФ может быть основанием для привлечения членов совета директоров к гражданско-правовой ответственности.

Важным аспектом разумного поведения члена совета директоров является так называемый **профессиональный скептицизм**, подразумевающий способность члена совета директоров всесторонне

рассматривать вопросы и критически мыслить, что предполагает поиск и анализ неочевидных или скрытых сторон проблемы, рассмотрение различных сценариев возможного хода событий, оценку явлений с позиции негативных последствий, иногда преувеличенным вниманием директора к рассмотрению негативных вариантов, к которым может привести решение того или иного вопроса и так далее. Такой подход необходим для формирования позиции с учетом всех факторов и обстоятельств, а также возможных рисков.

Соблюдение принципа профессионального скептицизма в отношении вопросов, в которых директор не обладает достаточным опытом, знаниями и компетентностью, предполагает, что ему по соответствующему вопросу следует затребовать дополнительных пояснений у менеджмента организаций и (или) разъяснений того члена совета директоров, который в нем компетентен. В ситуации, когда среди членов совета директоров отсутствуют лица, обладающие соответствующими специальными знаниями, или же они и менеджмент организации не могут дать полных и достаточных пояснений, члену совета директоров следует потребовать привлечения независимых экспертов для формирования обоснованной позиции по рассматриваемому вопросу.

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

Уставом Организации XYZ к компетенции совета директоров было отнесено определение условий договора, заключаемого с генеральным директором. В проекте договора, вынесенном на обсуждение совета директоров, содержалось условие, согласно которому в случае расторжения договора до истечения срока его действия Организация XYZ должна выплатить генеральному директору компенсацию в размере четырех годовых окладов.

В ходе обсуждения один из членов совета директоров отказался голосовать за утверждение условий договора до тех пор, пока совету не будут представлены доказательства, что указанный размер компенсации в случае расторжения договора является обычаем делового оборота и не противоречит требованиям законодательства и рекомендациям лучшей практики корпоративного управления.

В итоге вопрос был снят с рассмотрения и направлен на доработку в комитет совета директоров по вознаграждениям. По результатам заключения, данного комитетом, выяснилось, что в аналогичных по масштабам организациях размер компенсации в случае расторжения договора с генеральным директором, как правило, не превышает 2–3 окладов. В заключении также указывалось, что в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления сумма компенсации, выплачиваемая в случае досрочного прекращения полномочий членами исполнительных органов, не должна превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения. В итоге сумма компенсации была скорректирована в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления.

Члену совета директоров рекомендуется не пренебрегать своим правом задавать вопросы по существу, как до проведения заседания совета директоров, так и во время заседания. Как показывает практика, если какой-то вопрос привлекает внимание одного из членов совета директоров, то он важен и для других и нуждается в рассмотрении.

Таким образом, обобщая подходы, сформулированные в законодательстве Российской Федерации и судебной практике, можно резюмировать, что обязанность члена совета директоров действовать в интересах организации добросовестно и разумно включает в себя:

1) надлежащее исполнение обязанностей, определенных законодательством Российской Федерации и внутренними документами организации;

2) принятие решений в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения ко всем заинтересованным лицам, в рамках обычного предпринимательского риска;

3) принятие решений с учетом всей имеющейся информации;

4) обладание знаниями и компетенциями, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации, и умение применять их на практике.

## **2.2. Рекомендации по эффективному осуществлению функций и обязанностей членов совета директоров**

Как уже было отмечено выше, закрепленная в законодательстве Российской Федерации обязанность директора действовать добросовестно и разумно является неким «минимальным стандартом», соблюдение которого ожидается от любого лица, избранного в совет директоров. Ниже приводятся рекомендации, которые могут помочь директору лучше понять, что ожидается от него при исполнении функции члена совета директоров финансовой организации и как ему следует действовать, чтобы исполнять свои обязанности надлежащим образом.

При реализации функции **стратегического управления финансовой организацией** члену совета директоров рекомендуется:

- во взаимодействии с другими членами совета определять миссию и цель организации, приоритетные направления ее развития, включая ее



стратегию и бизнес-цели, с учетом сильных и слабых сторон организации, анализа внешней среды, социально-экономических и финансовых прогнозов;

- вместе с другими членами совета директоров рассматривать и анализировать альтернативные сценарии (наихудший, наилучший, наиболее вероятный) развития организации, в том числе определять перечень мер и действий при реализации каждого сценария;
- совместно с другими членами совета директоров рассматривать и одобрять годовой бизнес-план работы организации в целом и планы ее ключевых подразделений исходя из выбранной стратегии;
- своевременно вносить корректировки в стратегию организации с учетом возникающих изменений конъюнктуры, бизнес-среды, рисков и циклов развития организации, возникающих инноваций в сфере информационных технологий;
- осуществлять контроль за реализацией стратегии, на регулярной основе рассматривать отчеты менеджмента о выполнении стратегии.

### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В повестку дня заседания совета директоров Банка ABC был включен вопрос о рассмотрении дорогостоящего инвестиционного Проекта.

Большинство директоров высказались против одобрения Проекта, поставив под сомнение его соответствие стратегии развития банка. В частности, были высказаны аргументы о необходимости следования стратегическим целям банка и его миссии, которые были утверждены всего год назад.

Однако два члена совета директоров полагали, что нужно использовать любой шанс, который может привести к существенному увеличению выручки и масштабу присутствия банка на рынке. По их мнению, Проект действительно не соответствовал принятой стратегии, но имел очевидные экономические выгоды для банка, низкий срок окупаемости и репутационные преимущества, поскольку был связан с развивающимся рынком IT-технологий и однозначно позволил бы существенно расширить перечень продуктов банка.

В результате обсуждения было принято решение поставить вопрос о пересмотре стратегии развития банка и перенести рассмотрение вопроса об утверждении Проекта на более поздний срок, рассмотрев его предварительно на заседании профильного комитета.

#### **Ключевые выводы:**

- Несмотря на то что стратегия организации является фундаментальным документом и ориентиром для развития, этот документ не может быть статичным. Стратегию важно периодически и/или ситуативно пересматривать и планировать альтернативные сценарии развития.
- Ключевые инвестиционные проекты необходимо прорабатывать на заседаниях профильных комитетов и при недостатке компетенций участников комитета своевременно привлекать консультантов-экспертов в соответствующей сфере.

- Любые вопросы на заседаниях совета директоров рекомендуется решать конструктивно, и в случае, если возник спор, допустимо объявить перерыв в заседании или перенести решение вопроса для соответствующей «настройки» на разрешение спорной ситуации.

При реализации функции **контроля за деятельностью исполнительных органов** члену совета директоров рекомендуется:

- совместно с другими членами совета директоров участвовать в формировании кадрового резерва на должности единоличного и коллегиального исполнительных органов, планировать и обеспечивать преемственность исполнительного руководства организации;
- рассматривать кандидатуры и осуществлять назначение единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа, а также прекращать их полномочия в случае необходимости<sup>86</sup>;
- контролировать исполнение менеджментом принятых советом директоров решений, в случае необходимости запрашивать у менеджмента информацию о ходе их исполнения;
- стремиться выявлять случаи влияния на решения и действия организации «теневых директоров», т.е. лиц, которые не входят в органы управления, но в соответствии с указаниями и инструкциями которых принимаются решения некоторыми членами совета директоров или действуют исполнительные органы, а также предпринимать действия, направленные на снижение рисков принятия решений под влиянием и в интересах «теневых директоров»;
- требовать от менеджмента внедрения утвержденной советом директоров корпоративной культуры на всех иерархических уровнях организации и трансляции всем сотрудникам основ принятой в организации корпоративной культуры;
- принимать меры, направленные на повышение качества управления организацией, улучшение информационного взаимодействия между исполнительными органами управления организации, собственниками и иными заинтересованными лицами.

При реализации функции **определения стратегии организации и функционирования системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита**<sup>87</sup> члену совета директоров рекомендуется:

---

<sup>86</sup> В случае если в соответствии с законом или уставом организации данный вопрос находится в компетенции совета директоров.

<sup>87</sup> Особенности организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в отдельных видах финансовых организаций регулируются специальными законами и нормативными актами Банка России (см., например, ст. 11.1-1 Закона о банках и банковской деятельности, п. 3 ст. 6 Федерального закона от 21.11.2011 № 325-ФЗ «Об организованных торгах», ст. 28.1, 28.2 Закона об организации страхового дела, ст. 6.3, 14, 25 Закона о негосударственных пенсионных фондах, Указание Банка России № 3624-У, Положение Банка России № 242-П).

- иметь четкое представление об основных рисках, которым подвержена деятельность организации;
- совместно с другими членами совета директоров и менеджментом финансовой организации выработать и утвердить адекватную политику по управлению рисками, учитывающую масштабы и специфику деятельности финансовой организации, осуществлять ее своевременный пересмотр в зависимости от изменяющихся условий;
- требовать от менеджмента создания системы точного и своевременного информирования совета директоров о рисках, которым подвержена организация, в том числе о принятии повышенных рисков;
- периодически осуществлять оценку соблюдения менеджментом установленных показателей риск-аппетита и предельного уровня рисков;
- анализировать и оценивать работу лица, ответственного за управление рисками;

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В плане работы совета директоров Организации XYZ на декабрь текущего года содержался вопрос о рассмотрении отчета о работе службы управления рисками за календарный год. Однако руководитель службы предложил перенести рассмотрение данного вопроса на январь следующего года ввиду того, что итоги о работе в установленный срок подвести не удалось в связи со сложностью заполнения отчетной формы.

Мнения членов совета директоров разделились. Большинство директоров сочли причины, названные руководителем службы управления рисками, объективными и не увидели ничего критичного в переносе рассмотрения вопросов на более поздний срок, тем более что руководитель неоднократно оправдывал оказанное ему доверие и демонстрировал высокий уровень профессионализма. Другие члены совета директоров высказали позицию о недопустимости такого подхода к планированию работы службы, который не позволяет совету директоров своевременно рассмотреть важные для банка вопросы, связанные с управлением рисками, и предложили назначить нового руководителя этой службы. При этом члены совета директоров сошлись во мнении, что в составе совета директоров необходимо сформировать специальный профильный комитет, который будет предварительно рассматривать вопросы, связанные с функционированием системы управления рисками и формировать рекомендации совету директоров.

По результатам обсуждения было принято решение сформировать комитет совета директоров по рискам и поддержать предложение о переносе рассмотрения отчета на более поздний срок после необходимой и достаточной проработки вопроса комитетом по рискам.

#### **Ключевые выводы:**

- В финансовых организациях вопрос управления рисками является ключевым для своевременного реагирования как на внешние, так и внутренние факторы.

- Совет директоров финансовой организации должен играть ключевую роль в организации системы управления рисками и осуществлять надзор за ее функционированием.
- Формирование комитета совета директоров по рискам дает возможность предварительного рассмотрения ключевых вопросов и внесения необходимых корректировок в планирование работы систем управления рисками, раннего обнаружения проблем в функционировании таких систем. Отчет комитета по рискам помогает совету директоров лучше структурировать рассмотрение таких вопросов на очных заседаниях.
- Подобная ситуация может служить поводом для пересмотра не столько кандидатуры руководителя службы управления рисками, сколько формы соответствующей отчетности, ее громоздкости или, напротив, недостаточности, способа подготовки и при необходимости рассмотрения вопроса об автоматизации процесса управления рисками.

- осуществлять проверку соответствия системы внутреннего контроля специфике деятельности организации, характеру и масштабу осуществляемых операций, уровню и сочетанию принимаемых рисков, требованиям законодательства Российской Федерации в соответствующей сфере деятельности, оценивать эффективность системы внутреннего контроля, а в случае необходимости высказывать рекомендации по ее улучшению;
- анализировать и обсуждать годовую (промежуточную) бухгалтерскую (финансовую) отчетность, анализировать, верно ли в ней отражается реальное финансовое состояние организации;
- в случае возникновения рисков нарушения законодательства Российской Федерации предпринимать попытки минимизировать такие риски, в том числе предпринимать действия, направленные на осуществление взаимодействия с Банком России как органом регулирования и надзора, а также при необходимости с иными органами государственной власти в соответствии с их компетенцией;
- анализировать результаты проверок организации, проведенных Банком России и иными надзорными органами, а также проверок внешнего аудитора, учитывая возможные последствия и риски для организации, обеспечить контроль за внесением соответствующих корректировок в ее деятельность;
- участвовать в проведении совещаний (рабочих встреч) с менеджментом, иными сотрудниками организации, независимыми экспертами, внешним и внутренним аудиторами, в том числе в целях поиска способов устранения и недопущения в будущем нарушений законодательства, устранения недостатков в деятельности по результатам проведенных проверок;
- рассматривать предложения подразделений, осуществляющих

внутренний контроль, и подразделений, осуществляющих управление рисками, по вопросам совершенствования системы оплаты труда в организации (при наличии таких предложений) и отчеты подразделения (подразделений), на которое (которые) возложены полномочия по мониторингу системы оплаты труда<sup>88</sup>;

- уделять внимание вопросам развития информационных технологий, управлению рисками, связанными с информационными технологиями и киберугрозами.

При реализации функции **формирования системы корпоративного управления в организации и внедрения лучших практик корпоративного управления** члену совета директоров рекомендуется:

- проводить на регулярной основе анализ соответствия системы корпоративного управления и корпоративных ценностей в финансовой организации целям и задачам, стоящим перед организацией, а также специфике, масштабам ее деятельности и принимаемым рискам<sup>89</sup>;
- знать, понимать и руководить развитием общей корпоративной структуры организации<sup>90</sup>, следить, чтобы структура (и формирующие ее организации) была уместна, и не допускать ее неоправданного усложнения, выявлять элементы структуры группы, которые снижают прозрачность, иметь представление о специфических рисках, которые такие структуры могут нести, и принимать меры по смягчению выявленных рисков;
- во взаимодействии с другими членами совета директоров обеспечить разработку и периодически актуализировать внутренние документы, регулирующие вопросы корпоративного управления и деловой этики;
- выявлять компоненты корпоративной культуры, не соответствующие сформированному советом директоров эталону корпоративной культуры и поведения внутри организации, вовлекать ключевых сотрудников организации в обсуждение предлагаемых новых стандартов;
- рассматривать вопросы организации, мониторинга и контроля системы оплаты труда, оценки ее соответствия стратегии организации, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам ее деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков<sup>91</sup>;

---

<sup>88</sup> См., например, Инструкцию Банка России от 17.06.2014 № 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда» (далее – Инструкция Банка России № 154-И).

<sup>89</sup> При проведении оценки практики корпоративного управления основное внимание необходимо уделить разграничению полномочий и определению ответственности каждого органа финансовой организации, и оценке выполнения возложенных на него функций и обязанностей.

<sup>90</sup> В случае если организация является частью разветвленной корпоративной структуры (группы компаний).

<sup>91</sup> См., например, Инструкцию Банка России № 154-И.

- осуществлять внедрение практик по предотвращению рисков недобросовестного поведения сотрудников организации, в том числе предусматривающих ответственность за недобросовестное поведение и предотвращение такого поведения через механизмы системы оплаты труда;
- предупреждать, выявлять и принимать меры по урегулированию внутренних конфликтов в организации;
- осуществлять контроль за организацией и функционированием системы предложения и продажи финансовых инструментов и финансовых услуг (включая реализацию таких инструментов и услуг через агентские сети) на предмет ее соответствия стандартам честности, прозрачности, адаптированности для различных категорий клиентов, и максимальной защиты прав клиентов финансовой организации;
- обеспечивать прозрачность деятельности организации, контролировать своевременность и полноту раскрытия информации.

### **2.3. Поведенческие аспекты деятельности членов совета директоров**

Как уже отмечалось в настоящем руководстве, членам совета директоров при исполнении возложенных на них функций рекомендуется соблюдать определенные поведенческие, этические и культурные стандарты. Для члена совета директоров важно понимание того, что от его личного отношения и вклада в работу этого органа управления во многом зависит эффективность деятельности как совета директоров, так и всей организации в целом, осознание ответственности перед организацией, ее акционерами и иными заинтересованными лицами.

В практическом применении указанное означает, в частности, следующее.

*Постоянное стремление к повышению уровня собственных знаний и компетенций*, в рамках которых члену совета директоров рекомендуется:

- совершенствовать знания в области профиля и специфики деятельности организации;
- развивать свои профессиональные компетенции и управленческий потенциал;
- уделять внимание возникающим в сфере профессиональной деятельности новым технологиям и инновациям, анализировать влияние на бизнес организации новых информационных технологий (ИТ), оценивать возможности и ожидаемые результаты и эффекты от их применения;
- повышать квалификацию в вопросах финансового анализа и управления рисками;

– знать профильное законодательство, регулирующее сферу деятельности финансовой организации, и постоянно отслеживать изменения такого законодательства;

– изучать и использовать в своей деятельности документы, содержащие лучшие практики корпоративного управления в финансовых организациях<sup>92</sup>.

*Анализ совокупной компетенции совета директоров и стремление повысить ее через инициирование соответствующих мероприятий, в рамках которых члену совета директоров рекомендуется:*

– проводить оценку того, что соблюдается необходимый для эффективной работы совета директоров баланс присутствия в нем исполнительных, неисполнительных и независимых директоров;

– проводить анализ и в случае необходимости давать предложения по повышению совокупной компетенции совета директоров, предлагать (через председателя или комитет по номинациям) кандидатуры, обладающие необходимыми совету директоров компетенциями;

– в случае необходимости инициировать внедрение в организации программ повышения квалификации членов совета директоров.

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

Финансовый кризис привел к чрезмерной концентрации в Банке XYZ проблемных активов и в конечном итоге – к значительным финансовым потерям. По результатам обсуждения данного вопроса члены совета директоров пришли к мнению, что реализация стратегии Банка XYZ столкнулась с проблемами устаревшей операционной инфраструктуры банка, уязвимостью ее информационных систем и отсутствием необходимых компетенций для трансформации бизнес-модели.

В результате было принято решение о поиске нового независимого директора, обладающего компетенциями в сфере новых информационных технологий и финансовых инноваций, был сформирован его профиль с указанием требований к опыту, квалификации и профессиональным компетенциям. В итоге выбор был сделан в пользу Б – генерального директора IT-компании, кандидатура которого была предложена акционерам.

После избрания Б в совет директоров и введения его в должность стратегия Банка XYZ была скорректирована в сторону ориентации на инновации и современные разработки, сокращение дистанции с клиентами за счет использования новых моделей обслуживания, не предполагающих посещения отделений, снижение бюрократических и административных барьеров.

В рамках сокращения расходов менеджменту была поставлена задача по сокращению сети физического присутствия и закрытию традиционных отделений с поэтапным

<sup>92</sup> К числу таких документов можно отнести настоящее руководство, Кодекс корпоративного управления, а также ключевые документы по вопросам теории и практики корпоративного управления, выпущенные международными организациями: G20/OECD Principles of Corporate Governance (September 2015), BCBS Guidelines on Corporate governance principles for banks (July 2015) IAIS «Insurance core principles» (2015, ICP7, ICP8) и др.

переводом сервисов в каналы дистанционного обслуживания, развитию мобильного и интернет-банков.

В результате реализации менеджментом перечисленных действий Банк XYZ преодолел финансовый кризис и вышел в лидеры рынка в своем сегменте.

*Выделение достаточного времени, необходимого для эффективной работы в совете директоров, тщательная проработка вопросов, относящихся к сфере компетенции совета директоров, для чего члену совета директоров рекомендуется:*

- уделять достаточное время для эффективной работы в составе совета директоров;
- предоставлять согласие на участие в совете директоров только при наличии такой возможности с учетом иной загрузки;
- уделять достаточное количество времени для эффективной и полной проработки вопросов, вынесенных на заседание совета директоров или комитета совета директоров;
- принимать участие во всех заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров, а в случае отсутствия на заседании знакомиться с протоколом и стенограммой заседания;
- отказываться от участия в органах управления иных организаций, в случае если такое участие не позволит уделять достаточно времени для работы в совете директоров организации.

*Тщательная подготовка к заседаниям совета директоров и комитетов совета директоров, для чего члену совета директоров рекомендуется:*

- при рассмотрении вопросов повестки дня и подготовке позиции для голосования всесторонне изучать каждый вопрос и учитывать всю известную информацию, которая имеет значение для принятия решения по соответствующему вопросу;
- предварительно прорабатывать вынесенные на обсуждение вопросы, при необходимости запрашивать дополнительную информацию, настаивать на ее получении;
- требовать необходимую для анализа вопроса информацию и разъяснения от членов исполнительных органов, а также руководителей основных структурных подразделений, при необходимости обращаться за профессиональной консультацией к внешним консультантам;
- тщательно анализировать имеющуюся информацию, в том числе о деятельности, финансовом состоянии и положении на рынке организации, об изменениях профильного законодательства;
- анализировать выводы и рекомендации службы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудитора;



– учитывать, что анализ материалов, представленных на заседание, является важной, но не единственной составляющей подготовки к заседанию совета директоров, использовать весь свой опыт и знания, общение с коллегами по совету директоров, с менеджментом и сотрудниками организации, а также запрашивать и изучать информацию из различных внешних и внутренних источников.

*Активное участие в работе совета директоров, постоянное взаимодействие с другими членами совета директоров, стремление к конструктивному диалогу и поиску оптимальных решений, для чего члену совета директоров рекомендуется:*

– активно участвовать в работе совета директоров и его комитетов, не пропускать заседаний совета директоров или его комитетов без уважительных причин, заранее уведомлять о невозможности своего участия в заседаниях совета директоров или его комитетов с объяснением причин;

– в случае необходимости требовать созыва заседания совета директоров и предлагать вопросы для включения в повестку дня заседания совета директоров;

– принимать активное конструктивное участие в обсуждении вопросов повестки дня, вносить предложения и голосовать по всем вопросам повестки дня;

– конструктивно взаимодействовать с другими членами совета, быть открытым для консультаций;

– внимательно выслушивать мнение других членов совета директоров и использовать собственную экспертизу, профессиональный опыт и знания во время обсуждения вопросов повестки дня;

– вырабатывать аргументированную и обоснованную позицию по вопросам повестки дня, высказывать взвешенные деловые суждения на заседаниях, не поддаваясь эмоциям;

– высказывать независимое объективное мнение по вопросам повестки заседаний, не занимать пассивную позицию;

– требовать, чтобы особое мнение по вопросам повестки дня и принимаемым решениям было внесено в протокол заседания совета директоров;

– направлять свое письменное мнение по вопросам повестки дня заседания совета директоров, на котором директор не может присутствовать;

– знакомиться с протоколами заседаний совета директоров и комитетов совета директоров;

– запрашивать и получать информацию и документы, необходимые для исполнения своих обязанностей, получать копии соответствующих документов;

– в случае необходимости для проработки отдельных вопросов запрашивать и получать информацию и документы, связанные с

деятельностью подконтрольных организаций, в том же объеме, в каком сама финансовая организация имеет доступ к указанной информации и документам.

*Взаимодействие с менеджментом, собственниками и иными заинтересованными лицами, способствующее формированию широкого стратегического видения места организации в соответствующей сфере деятельности, понимание и оценка интересов различных сторон, для чего члену совета директоров рекомендуется:*

- принимать участие в общих собраниях акционеров;
- быть открытым для взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами;
- не принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими лицами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий);
- в случае возникновения конфликта интересов незамедлительно сообщить совету директоров через его председателя или корпоративного секретаря как о самом факте наличия конфликта интересов, так и об основаниях его возникновения<sup>93</sup>, не принимать участия в обсуждении и голосовании по вопросу, в отношении которого у члена совета директоров имеется конфликт интересов;

#### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В повестку дня заседания совета директоров Организации ABC был включен вопрос об определении размера оплаты услуг внешнего аудитора. Несмотря на отсутствие формальных критериев связанности с аудиторской организацией, член совета директоров воздержался от участия в голосовании по данному вопросу, мотивировав это тем, что ранее являлся работником данной организации и продолжает поддерживать тесные деловые отношения с ее руководством.

- не разглашать и не использовать в личных интересах или в интересах третьих лиц конфиденциальную информацию о деятельности организации и подконтрольных ей юридических лиц;
- взаимодействовать с менеджментом, чтобы сформировать четкое представление и понимание того, как работает бизнес, каков реальный аппетит к риску и как осуществляется управление финансовой организацией;
- задавать менеджменту вопросы по существу и настаивать на получении полных и исчерпывающих ответов на все заданные вопросы;

---

<sup>93</sup> Такое сообщение должно быть сделано до начала обсуждения вопроса, по которому у такого члена совета директоров имеется конфликт интересов, на заседании совета директоров или его комитета с участием такого члена совета директоров.

– требовать от менеджмента организации предоставления дополнительной информации, если такая информация необходима для принятия взвешенного решения;

– в случае недостатка информации отложить принятие решения<sup>94</sup> и предпринять действия, которые направлены на получение всей необходимой и достаточной для его принятия информации и обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах;

### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В повестку дня заседания совета директоров Банка XYZ был включен вопрос о рассмотрении бюджета на очередной календарный год. Один из членов совета директоров предположил, что для всестороннего анализа было бы полезно в качестве отдельного вопроса вынести на рассмотрение совета директоров благотворительную программу Банка XYZ, которая являлась составной частью бюджета.

В качестве докладчика по вопросу выступал генеральный директор Банка XYZ, представивший презентацию по данному вопросу.

На очном заседании присутствовало шесть членов совета из семи, и вопрос об утверждении благотворительной программы был поставлен на голосование, тем более что календарный год подходил к концу и утвержденный бюджет на новый период был необходим банку в максимально короткие сроки.

Однако поскольку к заседанию была предоставлена лишь презентация, которая имела верхнеуровневый характер, а детали благотворительной программы, приведенные генеральным директором, вызвали вопросы у ряда членов совета директоров, на которые он не смог дать детальные пояснения, большинство директоров проголосовало за то, чтобы перенести рассмотрение вопроса на более поздний срок, для того чтобы у членов совета директоров было время на проработку представленных материалов и при необходимости на созыв заседания комитета совета директоров по бюджету и стратегии.

#### **Ключевые выводы:**

- Любой дополнительный вопрос, включенный в повестку дня заседания, требует разумного срока для ознакомления с ним членов совета директоров – это необходимая гарантия прав членов совета директоров.
- При планировании работы совета директоров важно заблаговременно заботиться о более глубокой проработке вопросов на уровне соответствующих комитетов.
- Если представленная информация не является достаточной, чтобы принять взвешенное решение, лучше перенести решение соответствующего вопроса.

– воздерживаться от вмешательства в сферу ответственности менеджмента по оперативному управлению организации, но контролировать достижение стратегических целей;

---

<sup>94</sup> Например, требовать перерыва в заседании совета директоров или переноса заседания.

– в случае необходимости оказывать менеджменту консультационную поддержку в тех сферах, в которых член совета директоров обладает опытом и экспертизой;

– при принятии решений и взаимодействии с сотрудниками организации личным примером демонстрировать высокие стандарты корпоративной культуры и поведения, в том числе непринятие любых форм недобросовестного поведения сотрудников финансовой организации.

В ходе обсуждения вопросов на заседании совета директоров и при принятии решения членам совета директоров рекомендуется также обращать внимание на психологические аспекты, которые могут возникать при групповом взаимодействии и работе с информацией, выражаются в склонности мыслить в определенном узком ключе и оказывают негативное влияние на процесс принятия решений («когнитивные искажения»).

Наиболее типичными примерами таких аспектов являются:

– склонность переоценивать первое впечатление при принятии решения;

– склонность участника группы людей подтверждать мнение/выбор большинства ее членов (групповое мышление);

– склонность искать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы подтвердить идею, которой придерживается индивид, а не опровергнуть ее;

– стремление принять решение на основе известных индивиду примеров успеха при достижении цели, не обладая полной информацией о количестве неудач при достижении этой же цели;

– стремление реагировать и отдавать большее внимание эмоционально доминирующим раздражителям и игнорировать все остальные при принятии решений и так далее.

Возможным способом, позволяющим избежать влияния указанных аспектов, может являться самотестирование. Для этого при принятии решения члену совета директоров рекомендуется, например, задать себе следующие вопросы:

- Почему вы считаете, что в конкретном случае нужно поступить именно так?
- Есть ли контраргументы вашему мнению? Насколько они состоятельны?
- Кто влияет на ваши убеждения и почему?
- Вы следуете за мнением других людей потому, что действительно согласны с ним?
- Что организация приобретет, если вы примете такое решение? А что потеряет?

## 2.4. Роль и функции председателя совета директоров / председателя комитета совета директоров

**Председатель совета директоров** является ключевой фигурой в организации деятельности совета директоров и его взаимодействия с иными органами организации. От него во многом зависит, насколько работа совета директоров динамична и конструктивна, отвечает ли она целям долгосрочного устойчивого развития организации или является формальной и деструктивной. С учетом значения этой роли председатель совета директоров должен обращать особое внимание на ряд специфических функций, исполнение которых будет способствовать наиболее эффективному решению задач, возложенных на совет директоров.

В целях эффективной организации деятельности совета и его взаимодействия с иными органами управления председателю совета директоров рекомендуется:

- обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседаний, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров;
- способствовать установлению продуктивных рабочих взаимоотношений с менеджментом организации;
- поощрять конструктивное обсуждение вопросов и не склонять членов совета директоров к принятию заранее определенного решения;
- в случае необходимости предотвращать неконструктивную дискуссию и переводить дискуссию в конструктивное русло;
- принимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня;
- организовать процесс правильного структурирования комитетов совета директоров с надлежащим кругом полномочий;
- обеспечивать эффективные коммуникации с акционерами и другими заинтересованными лицами, а также доносить их позиции до членов совета директоров;
- председательствовать на общих собраниях акционеров, если иное не предусмотрено уставом организации.

Кроме того, председатель совета директоров организует процессы:

- созыва заседаний совета директоров;
- ведения и хранения протоколов и стенограмм заседаний совета директоров;
- планирования преемственности состава совета директоров;

- разработки программ адаптации и профессионального развития членов совета директоров;
- проведения оценки работы совета директоров на ежегодной основе, включая привлечение консультантов для проведения внешней оценки, и принятия мер по ее результатам.

**Председатель комитета совета директоров** является ключевой фигурой в организации деятельности соответствующего комитета и отвечает за обеспечение профессионализма и объективности при выработке комитетом рекомендаций совету директоров. В связи с этим председателю комитета рекомендуется:

- по мере необходимости созывать заседания комитета для рассмотрения важных плановых и текущих вопросов, входящих в компетенцию комитета;
- обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний комитета, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания;
- организовывать составление протоколов заседаний комитета, предоставлять совету директоров краткое изложение рассмотренных вопросов, состоявшихся дискуссий, предложенных рекомендаций и одобренных решений;
- регулярно информировать совет директоров и его председателя о работе своего комитета;
- проводить оценку деятельности комитета на ежегодной основе;
- на регулярной основе, но не реже одного раза в год представлять отчет о своей работе совету директоров.

Для того чтобы члену совета директоров было легче понять, эффективно ли он действует в составе органа управления, использует ли он в своей работе лучшие практики корпоративного управления, в том числе приведенные в настоящем руководстве, в приложениях 1 и 2 к настоящему руководству представлен индикативный перечень вопросов для проведения членами совета директоров самооценки. Приведенные в приложениях вопросы не являются программой проведения оценки работы совета директоров, о которой шла речь выше, и которая должна носить системный и регулярный характер. Перечень вопросов в приложениях представляет собой скорее тест, к которому член совета директоров может прибегнуть в любое время, чтобы провести самооценку и определить, правильный ли подход он использует при решении того или иного вопроса или разрешении проблемы.

Ответы на вопросы, приведенные в приложении 1, позволят члену совета директоров провести самооценку степени соблюдения принципов добросовестности и разумности при осуществлении своих полномочий.

Ответы на вопросы, приведенные в приложении 2, позволят члену совета директоров провести самооценку степени его участия в реализации ключевых функций совета директоров.

### Глава 3. Ответственность членов совета директоров

При принятии решения о вхождении в состав совета директоров кандидат должен понимать и осознавать не только свои функции, права и обязанности в качестве члена совета директоров, но и возможные последствия ненадлежащего исполнения принятых на себя обязанностей. Деятельность членов совета директоров всегда сопряжена с ответственностью за принимаемые им решения. При этом имеется в виду не только ответственность перед финансовой организацией за принятые советом директоров решения, но и персональная юридическая ответственность члена совета директоров.

Члены совета директоров в соответствии с законодательством Российской Федерации могут быть привлечены к уголовно-правовой, административно-правовой и гражданско-правовой ответственности.

Статьей 2.4 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (далее – КоАП РФ) предусмотрено, что по ряду правонарушений, предусмотренных КоАП РФ, члены совета директоров несут **административную ответственность**. Следует отметить, что большинство видов административно-правовой ответственности, установленных КоАП РФ в сфере предпринимательской деятельности и деятельности на рынке ценных бумаг для должностных лиц организаций, значительно чаще применяется к членам исполнительных органов, но ряд составов правонарушений имеет непосредственное отношение к членам совета директоров или может к ним применяться. Примерами таких составов, в частности, являются:

- осуществление дисквалифицированным лицом деятельности по управлению юридическим лицом (ст. 14.23 КоАП РФ). Например, в случае избрания в совет директоров лица, в отношении которого ранее была применена в качестве меры ответственности дисквалификация, заведомо знавшего о наличии препятствия для такой деятельности в виде дисквалификации;
- неправомерное использование инсайдерской информации (ст. 15.21 КоАП) – например, в случае если член совета директоров использует ставшую известной ему в силу исполнения своих функций инсайдерскую информацию для заключения сделок на рынке ценных бумаг либо передает ее для совершения сделок третьим лицам;
- нарушение требований законодательства о порядке подготовки и проведения общих собраний акционеров (ст. 15.23.1 КоАП РФ) – например, незаконный отказ в созыве или уклонение от созыва общего собрания акционеров либо незаконный отказ или уклонение от внесения в повестку дня общего собрания акционеров вопросов и (или) предложений;



- невыполнение в установленный срок законного предписания Банка России (ч. 9 ст. 19.5 КоАП РФ), а также непредставление информации в Банк России (ст. 19.7.3 КоАП РФ) и другие.

В отдельных случаях члены совета директоров могут быть привлечены к **уголовной ответственности**. Уголовный кодекс Российской Федерации (далее – УК РФ) предусматривает ответственность за преступления лиц, выполняющих управленческие функции в коммерческой организации<sup>95</sup>. Примерами составов преступлений, за совершение которых члены совета директоров могут быть привлечены к уголовной ответственности, являются:

- присвоение или растрата (ст. 160 УК РФ);
- фальсификация финансовых документов учета и отчетности финансовой организации (ст. 172.1 УК РФ);
- фальсификация решения общего собрания акционеров (участников) хозяйственного общества или решения совета директоров (наблюдательного совета) хозяйственного общества (ст. 185.5 УК РФ);
- злоупотребление полномочиями (ст. 201 УК РФ), коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ) и другие.

Следует отметить, что, хотя указанные положения УК РФ допускают широкое толкование, случаи привлечения членов совета директоров к уголовной ответственности в судебной практике достаточно немногочисленны.

Наиболее актуальным для членов совета директоров является вопрос привлечения их к **гражданско-правовой ответственности**, поскольку в последнее время наблюдается увеличение количества исков о взыскании с членов совета директоров убытков, причиненных организации и ее собственникам их виновными действиями. Общие основания гражданско-правовой ответственности членов совета директоров установлены п. 2 ст. 53.1 ГК РФ, а также ст. 71 Закона об АО и ст. 44 Закона об ООО<sup>96</sup>.

Условиями привлечения члена совета директоров к гражданско-правовой ответственности являются:

<sup>95</sup> Согласно п. 11 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 № 19, к лицам, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, относятся лица, выполняющие функции единоличного исполнительного органа, члена совета директоров или иного коллегиального исполнительного органа.

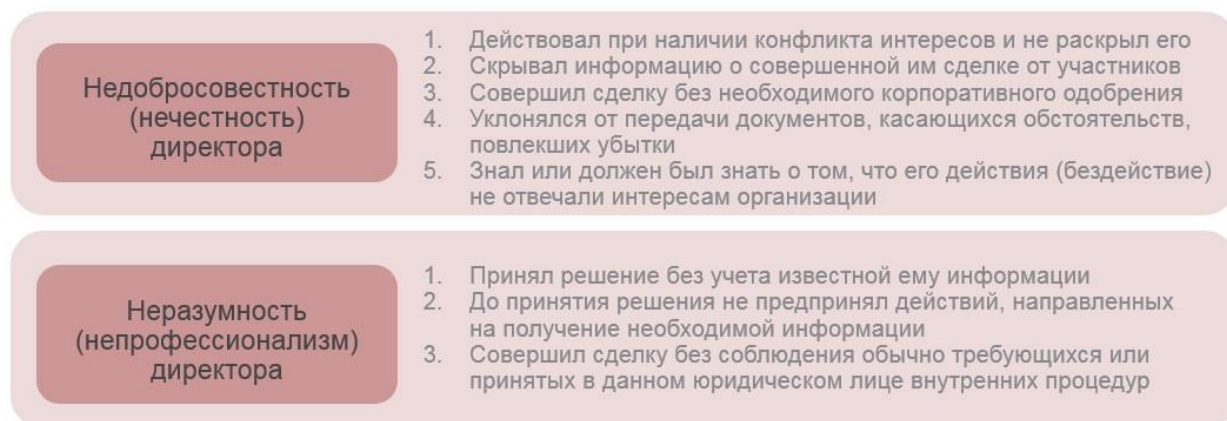
<sup>96</sup> Помимо возможности привлечения к гражданско-правовой ответственности на общих основаниях, члены совета директоров могут быть привлечены к субсидиарной ответственности в качестве контролирующего лица организации в соответствии с главой III.2 Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (в частности, за невозможность полного погашения требований кредиторов (ст. 61.11), неподачу заявления должника (ст. 61.12) и ответственности за убытки, причиненные возбуждением производства по делу о банкротстве или необоснованным признанием (неоспариванием) требований кредиторов (ст. 61.13), а применительно к отдельным видам финансовых организаций также в соответствии со ст. 184.13, 187.12, 189.12, 189.23 и др. ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)».

- наличие убытков (вреда);
- противоправность действия (бездействия);
- наличие вины;
- причинно-следственная связь между действиями (бездействием) члена совета директоров и наступившими неблагоприятными последствиями.

Противоправность действия (бездействия) члена совета директоров состоит в нарушении им обязанности действовать в интересах организации добросовестно и разумно. Как уже отмечалось выше, законодательством Российской Федерации не установлены конкретные критерии соблюдения директорами принципа разумности и добросовестности, а также не определен перечень действий (бездействия) директора, которые следует считать заведомо добросовестными и разумными. Такой подход законодателя позволяет суду быть более гибким и учитывать фактические обстоятельства конкретного дела, особенности сферы деятельности организации, систему ее корпоративного управления и так далее.

Критерии недобросовестных и неразумных действий директоров определены в упомянутом выше Постановлении Пленума ВАС № 62, в котором критерии разумности и добросовестности раскрываются методом от противного, то есть путем перечисления ситуаций, когда действие (бездействие) директоров следует признавать недобросовестным или неразумным. Перечисленные в Постановлении Пленума ВАС № 62 критерии недобросовестности и неразумности схематично представлены на рисунке 3.

**Рисунок 3. Недобросовестность и неразумность действий директора**



Следует отметить, что при определении недобросовестности и неразумности в Постановлении Пленума ВАС № 62 используется общий термин «директор»<sup>97</sup>, без уточнения, какие конкретно критерии применяются

<sup>97</sup> Согласно п. 1 Постановления Пленума ВАС № 62 под директором понимается лицо, входящее в состав органов юридического лица (единоличный исполнительный орган – директор, генеральный директор и т.д., временный единоличный исполнительный орган, управляющая организация или управляющий хозяйственного общества,

для членов совета директоров, а какие – для членов исполнительных органов. Таким образом, суд в каждой конкретной ситуации должен установить, проявил ли член совета директоров заботливость и осмотрительность, принял ли все необходимые меры для надлежащего исполнения своих обязанностей с учетом фактических обстоятельств конкретного дела, особенностей сферы деятельности компании, системы ее корпоративного управления и так далее.

Важно понимать, что ответственность члена совета директоров обладает определенной спецификой ввиду того, что совет директоров является коллегиальным органом, принятие решений которым осуществляется особым образом – путем голосования директоров по вопросам повестки дня. Следовательно, презюмируется, что отдельные члены совета директоров согласны со всеми решениями, принимаемыми советом директоров, если в протоколе заседания не отражено, что они голосовали против данного предложения и предоставили письменные возражения. Члены совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение убытков организации либо собственнику, или, действуя добросовестно, не принимавшие участия в голосовании, не несут ответственности<sup>98</sup>.

Таким образом, чтобы свести к минимуму риск привлечения к гражданско-правовой ответственности, члены совета должны в полной мере осознавать и соблюдать принципы добросовестности и разумности<sup>99</sup>, просчитывать возможные последствия своих действий и формировать по каждому вопросу повестки дня свое независимое профессиональное мнение.

При этом следует учитывать, что ведение бизнеса всегда связано с принятием риска и на практике возможна ситуация, когда решения, принятые членами совета директоров в результате разумного и добросовестного исполнения ими обязанностей, окажутся все же неверными и повлекут для организации негативные последствия – например, вследствие реализации негативного сценария развития событий или по иным причинам<sup>100</sup>. В связи с этим в практике корпоративного управления находит распространение механизм страхования ответственности членов органов управления. В соответствии с ним организациям рекомендуется за счет собственных средств

---

руководитель унитарного предприятия, председатель кооператива и т.п.; члены коллегиального органа юридического лица – члены совета директоров (наблюдательного совета) или коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции) хозяйственного общества.

<sup>98</sup> Ст. 71 Закона об АО, ст. 44 Закона об ООО, п. 2 ст. 53.1 ГК РФ.

<sup>99</sup> Конкретные подходы и стандарты, которыми следует руководствоваться членам совета директоров для соблюдения данных принципов, освещены в главе 2 настоящего руководства.

<sup>100</sup> Иначе говоря, рисковый характер предпринимательской деятельности предполагает возможность наступления негативных последствий даже при соблюдении директором принципов добросовестности и разумности. Данная концепция положена в основу Постановления Пленума ВАС № 62, в абз. 2 п. 1 которого отмечается, что негативные последствия, наступившие для юридического лица в период, когда в состав органов юридического лица входил директор, сами по себе не свидетельствуют о недобросовестности и (или) неразумности его действий (бездействия), так как возможность возникновения таких последствий сопутствует рисковому характеру предпринимательской деятельности.

осуществлять страхование гражданско-правовой ответственности членов совета директоров<sup>101</sup>, с тем чтобы в случае причинения убытков организации или третьим лицам действиями членов совета директоров эти убытки могли быть возмещены. Страхование ответственности позволяет не только компенсировать причиненные организации убытки, но и привлечь в состав совета директоров компетентных специалистов, которые в противном случае опасались бы возможного предъявления к ним крупных исков.

Следует отметить, что последствия действий лица, входящего в состав совета директоров финансовой организации, могут оказать существенное влияние и на последующую профессиональную деятельность такого человека, сформировав признаки неудовлетворительной деловой репутации. Как уже отмечалось выше, члены совета директоров ряда категорий финансовых организаций подпадают под требования Закона о деловой репутации, принятого в целях предотвращения участия в управлении финансовыми организациями недобросовестных лиц, действия которых могут нанести ущерб деятельности организации, ее акционерам и иным заинтересованным лицам.

Важно отметить, что перечень критериев неудовлетворительной деловой репутации определен с учетом пресечения возможности миграции лиц с неудовлетворительной деловой репутацией между финансовыми организациями, занимающимися различными видами деятельности. В связи с этим включение лица в перечень лиц, деловая репутация которых признана не соответствующей требованиям Закона о деловой репутации, в период осуществления им должностных функций в финансовой организации одного вида деятельности может являться препятствием при его избрании в совет директоров финансовой организации другого вида деятельности.

Запрет на занятие должности члена совета директоров в зависимости от тяжести правонарушения и вида деятельности финансовой организации<sup>102</sup> может составлять от 1 года до 10 лет. Наиболее значительные сроки установлены при оценке деловой репутации членов совета директоров кредитной организации, для которых, в частности, установлены отдельные основания признания неудовлетворительной деловой репутации, по которым установлен бессрочный запрет на избрание в указанный орган управления:

- привлечение лица в соответствии с вступившим в законную силу судебным актом к уголовной ответственности за неправомерные

---

<sup>101</sup> П. 139 Кодекса корпоративного управления.

<sup>102</sup> Требования Закона о деловой репутации распространяются, в частности, на членов совета директоров кредитных организаций, негосударственных пенсионных фондов, управляющих компаний инвестиционных фондов, паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, страховых организаций и микрофинансовых компаний.

действия при банкротстве кредитной организации, преднамеренное и (или) фиктивное банкротство кредитной организации;

- в случае повторного нарушения требований, предъявляемых к деловой репутации.

Банк России как орган регулирования и надзора за финансовыми организациями наделен Законом о деловой репутации рядом полномочий, в частности:

- осуществляет оценку соответствия членов совета директоров и кандидатов на указанные должности требованиям Закона о деловой репутации;
- осуществляет ведение базы данных, в которую включается информация о лицах, деловая репутация которых признана не соответствующей требованиям Закона о деловой репутации;
- направляет предписания с требованием о замене члена совета директоров в связи с его несоответствием требованиям к деловой репутации;
- рассматривает жалобы лиц, деловая репутация которых признана не соответствующей требованиям Закона о деловой репутации.

В соответствии с Законом о деловой репутации лицо вправе обжаловать признание его не соответствующим требованиям к деловой репутации в судебном порядке только после обжалования в комиссию Банка России по рассмотрению жалоб.

Такая жалоба направляется в комиссию Банка России по рассмотрению жалоб в течение 30 дней с момента, когда лицу стало известно о признании его не соответствующим требованиям к деловой репутации, с приложением документального обоснования своей позиции.

Важно отметить, что Закон о деловой репутации предусматривает предоставление членом совета директоров финансовой организации доказательства непричастности к принятию решения или совершению действий (бездействию), которые привели к последствиям для финансовой организации, явившимся основаниями для признания деловой репутации члена совета директоров неудовлетворительной. Таким доказательством является то, что он голосовал против решения совета директоров финансовой организации или, действуя добросовестно, не принимал участия в голосовании, которое могло повлечь указанные последствия, а также направил информацию об этом в Банк России. Такая информация направляется в Банк России в срок, не превышающий 15 дней со дня принятия советом директоров финансовой организации соответствующего решения.

### **ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ ПРИМЕР**

В повестку дня заседания совета директоров Банка АВС был включен вопрос об одобрении сделки по выдаче крупного кредита юридическому лицу XYZ. Несмотря на то что генеральным директором не были предоставлены достаточные сведения, свидетельствующие о платежеспособности контрагента, сделка была одобрена большинством членов совета директоров финансовой организации АВС.

В ходе обсуждения вопроса один из членов совета директоров выразил несогласие с принимаемым решением, требуя провести анализ финансового состояния контрагента и получить доказательства его платежеспособности. В итоге он проголосовал против одобрения сделки и выразил особое мнение, которое было приобщено к протоколу заседания. Директор направил копию протокола и особое мнение в Банк России в порядке, установленном Законом о деловой репутации.

Впоследствии кредит возвращен не был. Невозврат крупного кредита в свою очередь вызвал кризис ликвидности в финансовой организации АВС, нарушение обязательных нормативов и последующий отзыв лицензии. Члены совета директоров, голосовавшие за одобрение сделки, были привлечены к гражданско-правовой ответственности, их деловая репутация была признана не соответствующей требованиям закона, и на них распространилось действие запрета занимать ключевые должности в финансовых организациях.

Директор, голосовавший против указанного решения и уведомивший об этом Банк России, не был включен в список лиц, деловая репутация которых была признана не соответствующей требованиям закона, а также избежал привлечения к гражданско-правовой ответственности.

Установленные Законом о деловой репутации требования и ограничения в отношении членов совета директоров финансовых организаций подтверждают необходимость относиться добросовестно и разумно к исполнению своих обязанностей, с пониманием того, что работа в совете директоров финансовой организации – это исполнение ключевых для деятельности финансовой организации функций, а не просто статус, источник получения дополнительных доходов или формальное участие в деятельности организации.

## Приложение 1. Вопросы для самооценки добросовестности и разумности действий членов совета директоров

Как уже было отмечено в руководстве, обязанность члена совета директоров действовать в интересах организации добросовестно и разумно включает в себя:

(А) надлежащее исполнение обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами организации;

(Б) принятие решений в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения ко всем заинтересованным лицам, в рамках обычного предпринимательского риска;

(В) принятие решений с учетом всей имеющейся информации;

(Г) обладание знаниями и компетенциями, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации, и умение применять их на практике.

Ниже предлагается перечень вопросов, ответы на которые позволят членам совета директоров провести тест-самооценку степени добросовестности и разумности осуществления ими своих полномочий в качестве членов совета.

### **А. Надлежащее исполнение обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами организации**

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для надлежащего и добросовестного исполнения обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами организации.

Вы считаете, что вами принято взвешенное решение о согласии на выдвижение вас в качестве кандидата в совет директоров организации

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Принимая решение о согласии на выдвижение вас в качестве кандидата в совет директоров организации, вы оценили потенциальный личный вклад, который можете внести в повышение эффективности деятельности совета директоров, и пользу для организации от вашего участия в совете директоров

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
------------------	-----------	------------	-------------------

Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Принимая решение о согласии на выдвижение вас в качестве кандидата в совет директоров организации, вы оценили наличие у вас достаточного количества времени для надлежащего исполнения обязанностей члена совета директоров

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Принимая решение о согласии на выдвижение вас в качестве кандидата в совет директоров организации, вы оценили последствия, ограничения, иные юридические обязательства, связанные с исполнением функций члена совета директоров

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Для выполнения своих функций в совете директоров и (или) комитетах совета директоров вы тщательно анализируете имеющуюся информацию, в том числе о деятельности, финансовом состоянии и положении на рынке организации, о поправках в законодательство, выводы и рекомендации службы внутреннего контроля и аудитора, а также о влиянии принятого решения на организацию, ее акционеров, клиентов и иных заинтересованных лиц

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы принимаете активное участие в обсуждении вопросов, выносимых на рассмотрение совета директоров (комитетов совета директоров)

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы не пропускаете заседания совета директоров (комитетов совета директоров) без уважительной причины

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно



Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0
--------	--------	--------	---

- В случае невозможности личного присутствия на заседании вы представляете при необходимости в письменной форме свое мнение по рассматриваемым вопросам

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- В случае несогласия с принятым решением вы всегда выражаете особое мнение

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Вы контролируете исполнение принятых советом директоров решений, в случае необходимости запрашиваете информацию о ходе исполнения

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Вы способствуете тому, чтобы все наиболее важные вопросы деятельности организации рассматривались на очных заседаниях совета директоров

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Вы всегда анализируете результаты проверок (оценок) организации, ее органов и (или) структурных подразделений и (или) информацию о результатах проверок организации, проведенных Банком России и иными надзорными органами, учитывая возможные последствия и риски для организации

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Вы участвуете в проведении совещаний (рабочих встреч) с членами исполнительных органов, иными сотрудниками организации, независимыми экспертами, внешним и

внутренним аудиторами, принимаете участие в совещаниях с Банком России и иными надзорными органами для надлежащего выполнения своих функций, в том числе участвуете в проведении совещаний (встреч) в целях поиска способов устранения/пресечения/недопущения нарушений законодательства, устранения недостатков в деятельности по результатам проведенных проверок

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы участвуете в рассмотрении и оценке материалов по заключениям, предложениям, требованиям и предписаниям по существенным вопросам, направленным в организацию Банком России, органами государственной власти и местного самоуправления в соответствии с законодательством Российской Федерации

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы не даете согласия на совершение организацией сделки на заведомо невыгодных для организации условиях или с заведомо неспособным исполнить обязательство лицом (фирмой-однодневкой и т.п.)

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы принимаете участие в определении (уточнении) стратегии развития организации, определении приоритетных направлений деятельности организации, предлагаемые вами сценарии стратегического развития всегда учитывают риски, которые может принимать организация, направлены на обеспечение баланса интересов организации, ее акционеров, клиентов и иных заинтересованных лиц

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вами предпринимаются попытки повышения качества управления организацией, улучшения координации действий и информационного взаимодействия между структурными подразделениями и органами управления организации, а также ее акционерами

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

В случае возникновения рисков нарушения законодательства Российской Федерации вами предпринимаются попытки минимизировать риски, в том числе действия, направленные на осуществление взаимодействия с Банком России как с регулятором, а также с органами государственной власти в соответствии с их компетенцией

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы всегда доступны для общения с акционерами и менеджментом организации, активно взаимодействуете с ними по вопросам компетенции совета директоров (в том числе по собственной инициативе), готовы к конструктивному диалогу и поиску эффективного способа решения задач и возникающих в рамках компетенции совета директоров вопросов, сообщаете о выполнении задач, предоставляете необходимую информацию другим членам совета директоров

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы уделяете достаточно времени исполнению своих обязанностей в совете директоров, в том числе в его комитетах

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

### **Б. Принятие решений в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения ко всем заинтересованным лицам, в рамках обычного предпринимательского риска**

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для исключения в своей деятельности возможности возникновения конфликта интересов.

Вы не являетесь участником, не занимаете должности в составе исполнительных органов и (или) не являетесь работником юридического лица, конкурирующего с организацией

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы воздерживаетесь от действий и не принимаете на себя обязательств, которые приведут или могут привести к возникновению конфликта между собственными интересами и (или) интересами организации, ее акционеров, клиентов и иных заинтересованных лиц

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

В случае возникновения конфликта интересов незамедлительно, до начала обсуждения на заседании совета директоров или его комитета вопроса, по которому имеется конфликт интересов, вы сообщаете совету директоров через его председателя или корпоративного секретаря как о самом факте наличия конфликта интересов, так и об основаниях его возникновения

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы не участвуете в принятии решения в случае наличия конфликта интересов и воздерживаетесь от голосования по вопросам, в отношении которых имеется конфликт интересов

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

В тех случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса либо специфика конфликта интересов по предложению совета директоров, вы не присутствуете при обсуждении такого вопроса на заседании

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы не принимаете сами и не допускаете принятия связанными с вами лицами подарков от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользования какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставленными такими сторонами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий)

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Являясь исполнительным директором, вы воздерживаетесь от участия в голосовании при утверждении условий договоров с членами исполнительных органов

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы уведомляете совет директоров о намерении совершить сделки с акциями (долями) организации или акциями (долями) подконтрольных ей юридических лиц и незамедлительно после совершения таких сделок – об их совершении

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы уведомляете совет директоров о намерении занять должность в составе органов управления иных организаций и незамедлительно после избрания (назначения) в органы управления иных организаций – о таком избрании (назначении)

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

## **В. Принятие решений с учетом всей имеющейся информации**

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для получения информации, необходимой для принятия взвешенных решений, и оцените степень их реализации.

До принятия решения вы предпринимаете действия, направленные на получение необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах, а в случае необходимости получения дополнительной информации предпринимаете необходимые действия для переноса рассмотрения вопроса

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

При рассмотрении вопроса повестки дня и подготовке позиции для голосования вы всесторонне изучаете вопрос и учитываете всю известную вам информацию, которая имеет значение в данной ситуации

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Ваша позиция по вопросам повестки тщательно продумана, аргументирована, основана на конкретных фактах, подкреплена примерами

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Если вы не обладаете достаточным уровнем знаний по конкретному вопросу, вы обращаетесь с требованием, чтобы менеджмент, представляющий материалы по соответствующему вопросу повестки, или тот член совета директоров, который в нем компетентен, предоставил исчерпывающие разъяснения по его существу, подходя критично к рассмотрению представленного материала

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Если вы не обладаете достаточным уровнем знаний по конкретному вопросу и среди менеджмента и членов совета директоров отсутствуют лица, обладающие соответствующими специальными знаниями, или же они не могут убедительным образом разъяснить вопрос, то вы предлагаете привлечь независимых экспертов для формирования обоснованной позиции по рассматриваемому вопросу

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Если вы считаете недостаточным состав, объем и качество предоставляемой информации по вопросам повестки дня для подготовки к заседаниям, вы поднимали вопрос и предпринимали меры, необходимые для изменения указанной ситуации

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы своевременно получаете информацию об изменении контролирующих лиц и подконтрольных лиц организации

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

**Г. Обладание знаниями и компетенциями, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации и умение применять их на практике**

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для получения соответствующего объема знаний и набора компетенций, необходимых для эффективной работы в составе совета директоров, и оцените степень их реализации.

Вы обладаете знаниями, навыками и опытом, необходимыми для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров, и требуемыми для эффективного осуществления его функций. Ваши знания и умения имеют четкую организацию и эффективно применяются на практике, благодаря чему ваше мнение является веским и авторитетным

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы обладаете интеллектуально-творческим потенциалом, позволяющим широко смотреть на поставленную задачу, не ограничиваясь стандартными моделями решений, оперативно осваивать новый материал, генерировать новые идеи и предложения

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы активно, открыто и конструктивно участвуете в обсуждении поставленных задач, критично подходу при этом к изучению и проработке вопросов, избегая внешнего (группового) влияния на формирование собственной позиции

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы систематически повышаете уровень своей компетенции, необходимой для принятия решений, относящихся к компетенции совета директоров и требуемых для эффективного осуществления его функций

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Для повышения уровня своей компетенции вы (отметьте подходящее из предложенных вариантов):

- самостоятельно используете обучающие программы и профессиональную литературу (Вес: 1)
- посещаете специальные курсы (Вес: 1)
- получаете дополнительное образование в специализированных вузах (Вес: 1)
- проходите обучение с получением сертификатов международного образца (Вес: 1)
- посещаете семинары, форумы, конференции, другие открытые площадки (Вес: 1)
- иное (указать конкретные формы)

Вы осуществляете постоянный мониторинг актуальных изменений законодательной и нормативной базы, передовых практик и инноваций для организаций финансового сектора. В частности, вы уделяете особое внимание таким вопросам, как финансовая устойчивость, управление рисками, информационная безопасность, киберугрозы и др.

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0



Вы считаете важным прохождение программ вводного курса для вновь избранных членов совета директоров, нацеленных на эффективное ознакомление новых директоров с деловой практикой, организационной структурой компании, ее основными активами и стратегией, ключевыми работниками, а также с процедурами работы совета директоров

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

В случае отсутствия в организации программ вводного курса для вновь избранных членов совета директоров вы инициативно обращаетесь к организации с просьбой о проведении такого обучения

Совершенно верно	В большинстве случаев	Когда как	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

## Приложение 2. Вопросы для самооценки степени участия члена совета директоров в реализации ключевых функций совета директоров

Ниже предлагается перечень вопросов, ответы на которые позволят членам совета директоров провести тест-самооценку степени участия в реализации ключевых функций совета директоров.

### А. Стратегическое управление организацией

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий предпринимаются советом директоров и вами непосредственно в рамках исполнения своей функции в области стратегического управления организацией.

- Утвержденная советом директоров стратегия деятельности и бизнес-планы организации содержит ясные критерии, большая часть которых выражена количественно измеримыми показателями, а также имеет промежуточные контрольные показатели

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Обсуждались ли при рассмотрении стратегии организации советом директоров и вами непосредственно вопросы повышения качества управления организацией, приоритетность направлений деятельности организации, финансовой стабильности

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

- В случае если в организации отсутствует утвержденная стратегия, ставили ли вы вопрос о необходимости и целесообразности определения стратегии организации

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

### Б. Контроль за деятельностью исполнительного руководства организации

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий предпринимаются советом директоров и вами непосредственно в рамках исполнения своей функции в области контроля за деятельностью исполнительного руководства организации (единоличного исполнительного органа – генерального директора / президента и т.п., коллегиального исполнительного органа – правления и т.п.).

- Вопрос о назначении и прекращении полномочий исполнительных органов отнесен к компетенции совета директоров

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

При назначении и освобождении исполнительных органов от занимаемых должностей, в том числе в связи с ненадлежащим исполнением ими своих обязанностей, совет директоров учитывает профессиональный опыт и деловую репутацию кандидатов

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Вы проводите интервью / рабочие встречи с исполнительным руководством и иными ключевыми работниками организации, задачами которых являются реализация стратегии и выполнение бизнес-планов, запрашиваете на регулярной основе промежуточные пояснения/отчеты, рассматриваете и обсуждаете их с другими членами совета директоров

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Отчет (отчеты) исполнительных органов о выполнении стратегии организации содержит информацию о выполнении/реализации определенных стратегией мероприятий, которая представлена количественно измеримыми показателями

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Размер вознаграждения исполнительного руководства и иных ключевых работников организации определен в соответствии с действующими внутренними документами и с учетом показателей деятельности организации, личного вклада в достижение результатов и реализации стратегии деятельности организации

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

## **В. Определение стратегии организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в организации**

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий предпринимаются советом директоров и

вами непосредственно в рамках исполнения своей функции в области определения стратегии организации системы управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита в организации.

Советом директоров утверждена политика управления рисками, в которой предусмотрено, что при проведении операций и сделок, связанных с повышенным риском потери капитала и инвестиций, необходимо исходить из разумной степени риска и соответствия уровня принимаемого риска предельным уровням, установленным в политике по управлению рисками

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Совет директоров не реже одного раза в год или чаще в случае возникновения существенных изменений рыночных, финансовых и (или) иных факторов и условий деятельности организации пересматривает политику управления рисками

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Совет директоров рассматривал вопрос о предельно допустимом для организации совокупном уровне риска (риск-аппетите)

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Совет директоров рассматривает отчеты службы внутреннего контроля, в том числе о соблюдении организацией требований законодательства Российской Федерации противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Совет директоров периодически рассматривает предложения подразделений, осуществляющих внутренний контроль, и подразделений, осуществляющих управление рисками, по вопросам совершенствования системы оплаты труда (при наличии таких предложений) и отчеты подразделения (подразделений), на которое (которые) возложены полномочия по мониторингу системы оплаты труда

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

- Совет директоров рассматривает рекомендации Банка России и нарушения, выявленные в отношении системы внутреннего контроля, в том числе в области противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

- В финансовой организации созданы эффективно функционирующие система внутреннего контроля и система управления рисками, направленные на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед финансовой организацией целей

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- Исполнительные органы финансовой организации распределяют полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры внутреннего контроля и управления рисками в финансовой организации

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

## Г. Реализация иных ключевых функций совета директоров

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий предпринимаются советом директоров и вами непосредственно в рамках реализации иных ключевых функций совета директоров.

- Советом директоров утверждена информационная политика организации

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

- Предусматривает ли утвержденная советом директоров информационная политика порядок доведения до сведения всех заинтересованных лиц информации о существенных событиях и действиях, влияющих на финансово-хозяйственную и профессиональную деятельность организации

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Утвержденная советом директоров политика по вознаграждению и (или) возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников отвечает принципам прозрачности, подотчетности и учитывает роль указанных лиц в деятельности организации

Совершенно верно	Скорее да	Скорее нет	Абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Совет директоров осуществляет пересмотр политики вознаграждения в зависимости от изменения условий деятельности организации, в том числе в связи с изменениями стратегии организации, характера и масштабов совершаемых операций, результатов ее деятельности, уровня и сочетания принимаемых рисков

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Совет директоров рассмотрел и утвердил план восстановления финансовой устойчивости в случае существенного ухудшения финансового состояния организации

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

Советом директоров утвержден план действий, направленных на обеспечение непрерывности деятельности и восстановление деятельности организации в случае возникновения нестандартных и чрезвычайных ситуаций

Совершенно верно	Абсолютно неверно
Вес: 3	0

### Приложение 3. Список нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность совета директоров финансовой организации

<b>1. Формирование, состав и структура совета директоров</b>		
1.	Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ	п. 4 ст. 65.3
2.	Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	ст. 64 ст. 66
3.	Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	п. 2 ст. 32 п. 9 ст. 37
4.	Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности»	ст. 11.1 ст. 11.1-1
5.	Федеральный закон от 21.11.2011 № 325-ФЗ «Об организованных торгах»	п. 3 ст. 6
6.	Федеральный закон от 07.02.2011 № 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте»	п. 3 ст. 6 ст. 6.1
7.	Федеральный закон от 07.12.2011 № 414-ФЗ «О центральном депозитарии»	ст. 5
8.	Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»	ст. 10.1
9.	Федеральный закон от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах»	ст. 8
10.	Закон Российской Федерации от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации»	ст. 32.1
11.	Федеральный закон от 07.05.1998 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах»	ст. 6.2
12.	Федеральный закон от 02.07.2010 № 151-ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях»	ст. 4.1

13.	Закон Российской Федерации от 26.12.1992 № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации»	п. 3 ст. 3
14.	Федеральный закон от 08.05.1994 № 3-ФЗ «О статусе члена Совета Федерации и статусе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»	подп. «г» п. 2 ст. 6
<b>2. Вознаграждение членов совета директоров</b>		
1.	Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	п. 2 ст. 64
2.	Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	п. 2 ст. 32
3.	Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»	ст. 17
<b>3. Ответственность членов совета директоров</b>		
1.	Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ	п. 2, п.4 ст. 53.1
2.	Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	ст. 71
3.	Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	ст. 44
4.	Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ	ст. 14.23 ст. 15.21 ст. 15.23.1 ч. 9 ст. 19.5 ст. 19.7.3
5.	Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)»	ст. 61.11 ст. 61.12 ст. 61.13 ст. 184.13 ст. 187.12 ст. 189.12



		ст. 189.23
6.	Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ	ст. 160 ст. 172.1 ст. 185.5 ст. 201 ст. 204
7.	Федеральный закон от 29.07.2017 № 281-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части совершенствования обязательных требований к учредителям (участникам), органам управления и должностным лицам финансовых организаций»	ст. 1-8