

**РУКОВОДСТВО ДЛЯ ЧЛЕНОВ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ФИНАНСОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное корпоративное управление играет ключевую роль в развитии и деятельности организации, управлении рисками организации, обеспечении баланса прав и интересов собственников, инвесторов, менеджмента и иных заинтересованных лиц. В этой связи вопросы организации 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 состоянию финансовой неустойчивости, когда любой внешний или внутренний фактор может привести к лавинообразному нарастанию проблем, нарушению прав собственников, инвесторов и иных заинтересованных лиц, и в конечном счете 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 финансовую устойчивость организации и эффективность функционирования бизнеса в долгосрочной перспективе. 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 консультативных документах по вопросам теории и практики корпоративного управления, выпущенных глобальными международными организациями, определяющими стандарты в области финансовой деятельности (ОЭСР)¹, Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН)², Международной ассоциации страховых надзоров (МАСН)³ и др.) понятие «корпоративное управление» определяется как система взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами, и является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля

¹ G20/OECD Principles of Corporate Governance (September 2015).

² BCBS Guidelines on Corporate governance principles for banks (July 2015).

³ МАСН «Insurance core principles» (2015, ICP7, ICP8): см. Информационное письмо Банка России от 10.08.2016 N ИИ-015-53/60 «О ключевом принципе страхования «Корпоративное управление» Международной ассоциации страховых надзоров».

деятельности общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон.

Подходы к организации эффективного корпоративного управления, ключевые принципы и положения, которыми необходимо руководствоваться в целях организации корпоративного управления также определены в Кодексе корпоративного управления⁴.

Как отмечено выше, одной из значимых задач корпоративного управления является обеспечение баланса интересов собственников организации и наемных директоров (менеджеров). Зачастую интересы собственников и наемных директоров различны. Главной целью собственника бизнеса является сохранность актива, получение прибыли, развитие организации, рост капитализации. Цель менеджера - увеличение своего материального вознаграждения, расширение сфер управленческого влияния и контроля, сохранение репутации. Своего рода «конфликт» между долгосрочными интересами собственников и преимущественно краткосрочными интересами менеджера в теории корпоративного права называют «агентской проблемой»⁵. Для достижения своих целей агенты порой способны действовать в ущерб интересам принципалов, принимая решения, которые в краткосрочной перспективе позволят улучшить их материальное благосостояние, но при этом в долгосрочной перспективе отрицательно отразятся на деятельности организации. Изначально развитие теории и практики корпоративного управления как раз и проистекало из необходимости урегулирования такого конфликта.

Особую роль корпоративное управление играет в финансовых организациях – банках, страховых компаниях, организациях, осуществляющих профессиональную деятельность на финансовом рынке и др⁶. Получившие широкий резонанс случаи банкротств крупных финансовых организаций на западных рынках 2008-2009 годов наглядно продемонстрировали к каким последствиям могут привести изъяны корпоративного управления в финансовой организации⁷.

⁴ Письмо Банка России от 10.04.2014 N 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».

⁵ Более подробно об «агентской проблеме» см. Berle A., Means G. *The Modern Corporation and Private Property*. N.Y.: Macmillan, 1932.

⁶ Для целей настоящего руководства к финансовым организациям относятся: (1) кредитные организации; (2) страховые организации; (3) негосударственные пенсионные фонды; (4) управляющие компании; (5) микрофинансовые организации; (6) иные некредитные финансовые организации, указанные в статье 76.1 Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)».

⁷ В частности, в отчете ОЭСР, опубликованном 18 марта 2009 г. сделаны выводы, что банки, получившие значительные убытки на фоне финансового кризиса 2008 года (Bear Stearns, Citibank, Merrill Lynch) и Европе (Barclays, Credit Suisse, Fortis, HBOS, Royal Bank of Scotland, Societe Generale, UBS) пострадали в первую очередь от недостаточного 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.

Анализ проблемных ситуаций с кредитными организациями, участвовавшими в последнее время в российской банковской системе, также 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 и функционирующей системы управления рисками и пренебрежение советом директоров функциями контроля за надлежащим функционированием такой системы, отсутствие прозрачной и адекватной системы вознаграждений и т.д.

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

Организации финансового сектора по сути являются продавцами или посредниками при покупке и продаже риска. Чрезмерный аппетит к риску со стороны менеджмента в случае успеха может существенно увеличить прибыль финансовой организации, однако в случае неудачи значительная часть потерь ляжет на плечи ее стейкхолдеров - клиентов, кредиторов, инвесторов, вкладчиков, лиц, вкладывающих средства в инвестиционные и пенсионные фонды, потребителей финансовых услуг и иных заинтересованных лиц. В этой связи система корпоративного управления в финансовых организациях должна быть направлена на достижение баланса интересов не только собственников и менеджмента организации, но и иных стейкхолдеров⁸.

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

Помимо этого, в силу характера деятельности и взаимозависимости в рамках финансовой системы, банкротство финансовой организации может вызвать «эффект домино», что может привести к началу 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

⁸ Под «иными стейкхолдерами» финансовых организаций в настоящем Руководстве понимаются кредиторы, инвесторы, вкладчики, лица, вложившие средства в инвестиционные и пенсионные фонды, потребители финансовых услуг организации и иные заинтересованные лица.

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 них возникает соблазн чрезмерного принятия рисков при полной убежденности в том, что государство будет вынуждено спасти системно значимый финансовый институт. Поэтому в последнее время наблюдается более пристальное внимание регулятора к корпоративному управлению и степени влияния на отдельные его аспекты в финансовых организациях.

Изменения окружающей обстановки 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, влекут необходимость уделения внимания на стратегическом уровне к возникающим рискам и, как следствие, усиление роли и ответственности членов совета директоров финансовой организации.

Совет директоров является ключевым элементом корпоративного управления финансовых организаций, определяет стратегические направления деятельности финансовых организаций и выступает своего рода «гарантом» баланса интересов менеджмента организации, собственников и иных стейкхолдеров. 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 необходимо четко понимать свою роль, задачи и принятые на себя обязанности, а также иметь соответствующие опыт, навыки и знания, понимать специфику деятельности финансовой организации и применимые к ней нормативные требования.

При этом, как показывают многочисленные исследования и анализ проблемных практических кейсов, члены советов директоров финансовых организаций далеко не всегда имеют четкое представление о том, как должен работать данный орган, что они должны делать как члены совета директоров, какими правами и обязанностями они обладают и какую ответственность несут за свои действия. На практике нередко складываются ситуации, когда в совет директоров финансовой организации избираются сотрудники холдинговых структур без необходимых опыта, навыков и знаний, представители бизнес-партнеров или «просто знакомые» исходя их сложившихся дружеских отношений, а не из необходимости их реального профессионального и добросовестного участия в работе совета директоров.

В Российской Федерации существует ряд профессиональных объединений и организаций, осуществляющих подготовку и повышение квалификации профессиональных директоров, однако спрос на опытных и высококвалифицированных директоров по-прежнему велик. В основном они работают в крупных публичных компаниях, крупных кредитных организациях. В то же время ощущается заметная потребность предоставить базовые методические материалы для подготовки членов советов директоров компаний, которые еще не в полной мере осознали важность вопросов корпоративного управления и не обладают знаниями и опытом в этой области.

Для того, чтобы заполнить этот пробел, Банк России подготовил настоящее Руководство для членов совета директоров финансовой организации, основная цель которого – сформировать у членов совета директоров понимание своих функций и обязанностей, надлежащее соблюдение которых, по мнению Банка России, поможет члену совета директоров при должной степени добросовестности и разумности принимать решения в рамках своих полномочий. Руководство не призвано обобщить все нормы и требования, установленные законодательством Российской Федерации. Мы постарались в доступном формате изложить ключевые аспекты деятельности совета директоров и обозначить вопросы, на которые необходимо обращать внимание члену совета директоров с целью более детальной и глубокой их проработки.

При этом, необходимо принимать во внимание, что Руководство не имеет целью определить унифицированную модель поведения члена совета директоров любой финансовой организации и должно применяться директорами в зависимости от характера и масштаба деятельности, стратегических целей организации, профиля рисков и иных факторов.

Организация эффективной работы совета директоров является нетривиальной задачей и представляет собой в большей степени искусство, нежели чем свод правил и однозначных решений. Можно образно сказать, что хорошее корпоративное управление – это гармоничное сочетание «правил», «культуры» и «поведения». Под «правилами» мы подразумеваем требования, закрепленные на уровне законов и подзаконных нормативных актов, внутренние документы, описывающие определенные 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 т.п. Под «культурой» - лучшие практики корпоративного управления и этические стандарты и рекомендации. Большое значение имеет элемент «поведения» - поведение членов совета директоров, т.е. то каким образом они на практике реализуют определенные правилами и культурой корпоративного управления принципы и подходы. Одних лишь «правил» недостаточно для хорошего корпоративного управления и эффективной работы компании. Только

глубокое понимание необходимости механизмов корпоративного управления и следование им не только «по букве», а и «по духу» способствует достижению целей, которые ставит перед собой корпоративное управление в целом, и целей деятельности совета директоров.

В этой связи можно условно выделить как минимум 3 компонента, которые должны гармонично определять действия члена совета директоров. Так, прежде всего члены совета директоров должны знать и соблюдать обязательные требования, закрепленные на уровне законов и подзаконных нормативных актов, определяющих деятельность финансовой организации. Следующий компонент – не предусмотренные законодательством, но сложившиеся на рынке и закрепленные в рекомендациях лучшие практики корпоративного управления. И, наконец, этические, культурные и поведенческие рекомендации и стандарты, которые следует применять членам совета директоров для обеспечения эффективной и динамичной работы этого органа управления.

Указанная трехуровневая структура была взята за основу при составлении настоящего Руководства. В первой главе Руководства освещаются общие вопросы формирования и функционирования совета директоров финансовой организации, во второй главе – функции и обязанности членов совета директоров и рекомендации по их надлежащему осуществлению. Кроме того, членам Совета директоров предлагаются рекомендации для самооценки и перечень вопросов, ответы на которые позволят членам совета директоров провести самооценку степени реализации ими ключевых функций совета директоров, а также степени добросовестности и разумности исполнения своих обязанностей.

Таким образом, целью настоящего Руководства также является формирование у членов совета директоров профессионального, добросовестного и разумного подхода к управлению финансовой организацией, что, как мы рассчитываем, должно способствовать укреплению целостности и надежности финансовых организаций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Совет директоров в системе корпоративного управления	9
1.1. Роль и функции совета директоров.....	9
1.2. Формирование, состав и структура совета директоров.....	14
1.2.1. Формирование совета директоров	14
1.2.2. Состав и композиция совета директоров	17
1.2.3. Структура совета директоров.....	22
1.2.4. Заседания совета директоров	25
1.3. Вознаграждение членов совета директоров	28
1.4. Оценка деятельности совета директоров.....	29
Глава 2. Функции и обязанности членов совета директоров	31
2.1. Основные принципы реализации функций и обязанностей членов совета директоров.....	31
2.2. Поведенческие аспекты деятельности членов совета директоров	35
2.3. Лучшая практика реализации функций и обязанностей члена совета директоров.....	39
2.4. Роли и специальные функции председателя/ председателя комитета совета директоров	42
Глава 3. Ответственность членов совета директоров	44
Приложение 1. Вопросы для самооценки добросовестности и разумности действий членов совета директоров	49
Приложение 2. Вопросы для самооценки степени реализации членом совета директоров ключевых функций совета директоров	59
Приложение 3. Список нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность совета директоров финансовой организации.....	63

Глава 1. Совет директоров в системе корпоративного управления

1.1. Роль и функции совета директоров

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

В частности, согласно ст. 65.3 Гражданского кодекса Российской Федерации, ст. 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» обязательное образование совета директоров предусмотрено в публичных акционерных обществах, акции и ценные бумаги, конвертируемые в акции которых, публично размещаются (путем открытой подписки) или публично обращаются на условиях, установленных законодательством о ценных бумагах, а также в непубличных акционерных обществах с числом акционеров - владельцев голосующих акций более пятидесяти.

Создание совета директоров в обществах с ограниченной ответственностью не является обязательным и его формирование осуществляется при закреплении соответствующего положения в уставе общества.

Однако действующим законодательством, регулирующим деятельность финансовых организаций, также установлено требование об обязательном формировании совета директоров в ряде финансовых организаций независимо от их организационно-правовой формы⁹.

Формирование в финансовой организации совета директоров и его эффективность зависят от понимания собственниками организации предназначения этого органа управления, понимания того, зачем, кроме формального исполнения требований законодательства, организации нужен совет директоров, какова его фактическая роль в организации системы корпоративного управления и деятельности компании вообще.

Роль Совета директоров и его место в корпоративном управлении определены на уровне законодательства и развиваются в Кодексе корпоративного управления¹⁰:

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

⁹ См, например, ст. 11.1 Федерального закона от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности», п. 3 ст. 6 Федерального закона от 21.11.2011 N 325-ФЗ «Об организованных торгах», п. 3 ст. 6 Федерального закона от 07.02.2011 N 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте», п. 1 ст. 5 Федерального закона от 07.12.2011 N 414-ФЗ «О центральном депозитариусе» и др.

¹⁰ П. 2.1. Кодекса корпоративного управления.

иные ключевые функции с максимальной пользой для организации, акционеров, вкладчиков и иных заинтересованных лиц.

Роль и функции совета директоров в финансовых организациях обусловлены спецификой деятельности таких организаций. Как уже было отмечено выше, совет директоров является ключевым элементом корпоративного управления финансовых организаций и выступает «гарантом» баланса интересов менеджмента организации, собственников и иных стейкхолдеров.

Члены совета директоров финансовой организации должны заботиться об обеспечении надежности и стабильности ее деятельности, способствовать принятию менеджментом взвешенных управленческих решений, осуществлять контроль за эффективностью системы управления рисками, своевременную идентификацию критических рисков и адекватное реагирование на них, в том числе принятие решений по таким рискам, направленных на снижение негативных последствий их реализации.

Как показывает практика, совет директоров во многих финансовых организациях лишь формально выполняет поставленные перед ним задачи не уделяя достаточного внимания стратегическому управлению организацией, выстраиванию эффективной системы корпоративного управления, вопросам внутреннего контроля и управления рисками, подбору и назначению ключевого менеджмента и не подвергая критическому анализу отчеты исполнительного руководства организации.

Законодательство и ключевые документы, содержащие рекомендации в отношении лучших практик корпоративного управления, относят к ключевым функциям Совета директоров как финансовых, так и нефинансовых организаций следующие:

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, конкуренты, технологии, клиенты и др.) и внутренней среды (персонал, технологии, 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).

2) Формирование и контроль за деятельностью исполнительного руководства организации (единоличного исполнительного органа - генерального директора / президента и т.п., коллегиального исполнительного органа – правления и т.п.), иных ключевых сотрудников, в том числе:

- назначение и освобождение от занимаемых должностей исполнительных органов¹¹, формирование кадрового резерва на высшие управленческие должности и обеспечение преемственности руководства организации;
- определение и внедрение механизма оценки деятельности исполнительных органов;
- определение и внедрение прозрачных механизмов определения размера вознаграждения исполнительных органов, компенсационных и стимулирующих выплат менеджменту и установка менеджменту ключевых показателей эффективности (КПЭ) с учетом целей, задач и стратегии организации;

3) Особо важной функцией совета директоров для финансовой организации является определение принципов и подходов к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и аудита в организации¹², в том числе:

- определение и внедрение политики управления рисками, периодическая оценка допустимого уровня риска;
- определение приемлемого для организации уровня риск-аппетита и мониторинг его соблюдения;
- определение надлежащей системы внутреннего контроля и надзор за ее функционированием;
- рассмотрение отчетов службы внутреннего контроля;
- рассмотрение отчетов лиц, отвечающих за исполнение финансовой организацией требований законодательства о противодействии

¹¹ В соответствии с Федеральным законом от 19.07.2018 N 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» совет директоров имеет право участвовать в формировании органов управления акционерного общества, 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.

¹² См, например, ст. 11.1-1 Федерального закона от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности», п. 3 ст. 6 Федерального закона от 21.11.2011 N 325-ФЗ «Об организованных торгах», ст. ст. 28.1, 28.2 Закона от 27.11.1992 N 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации», ст. 6.3, 14, 25 Федерального закона от 07.05.1998 N 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах»

легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма;

- рассмотрение и утверждение планов финансовой устойчивости и непрерывности деятельности организации;
- утверждение политики по внутреннему аудиту, контроль за надлежащей работой службы внутреннего аудита;
- утверждение руководителя службы внутреннего аудита, плана работы службы внутреннего аудита, контроль процедур внутреннего аудита;
- выбор внешнего аудитора, отвечающего критериям независимости и качества оказываемых услуг, 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;
- 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 исполнительному руководству, руководителю службы управления рисками, руководителю службы внутреннего аудита, руководителю службы внутреннего контроля и иным руководителям (работникам), принимающим решения, которые могут повлиять на принятие рисков, на соблюдение финансовой организацией обязательных нормативов и требований, защиту интересов стейкхолдеров;
- обеспечение эффективного информационного взаимодействия организации, собственников, иных стейкхолдеров;
- организация конструктивного взаимодействия с органами регулирования и надзора финансовой организации.

Перечисленные выше функции не являются исчерпывающими, объем функций совета директоров и приоритетность их реализации определяется с учетом специфики профессиональной деятельности финансовой организации¹³, а также зависят от статуса организации (публичный или непубличный), стратегии и масштаба организации, профиля рисков, отрасли, стадии жизненного цикла, структуры собственности и доли участия в капитале миноритарных акционеров, избранной модели управления, наличия в составе совета независимых директоров и других факторов.

¹³ См., например, ст. 11.1-1. Федерального закона от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности».

Принципы и лучшие практики реализации функций совета директоров будут рассмотрены в Главе 2 настоящего Руководства.

1.2. Формирование, состав и структура совета директоров

Подходы к формированию совета директоров, его структура и состав во многом определяют эффективность работы этого органа управления и роль, которую он играет в деятельности организации. Правильная организация этих процессов является необходимым, но не достаточным условием того, что совет директоров будет играть отведенную ему ключевую роль в организации деятельности компании. В этой связи для члена совета директоров важно понимание основных подходов к этим вопросам.

1.2.1. Формирование совета директоров

Законодательством об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью¹⁴ установлен ряд обязательных требований к порядку формирования и избрания совета директоров.

Требования к количественному составу

Законодательством Российской Федерации установлены определенные требования к количественному составу совета директоров. К примеру, 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 10000 - не менее 9 человек).

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 директоров¹⁵. Такое ограничение установлено в целях разделения функций оперативного управления организацией и контроля за его осуществлением и исключения у членов совета директоров 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 избираются общим собранием акционеров (участников) на срок до следующего годового общего собрания акционеров (участников), при

¹⁴ Поскольку наиболее распространенными организационно-правовыми формами финансовых организаций являются акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью далее особенности формирования и деятельности совета директоров будут рассматриваться применительно именно к этим двум типам юридических лиц.

¹⁵ П. 4 ст. 65.3 Гражданского кодекса Российской Федерации.

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 (участников), однако по решению общего собрания полномочия всех членов совета директоров общества могут быть прекращены досрочно.

Требования к кандидатам в совет директоров

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

Однако закон устанавливает ограничения в отношении членства отдельных лиц в составе совета директоров. В частности, не могут быть членами совета директоров члены Совета Федерации и депутаты Государственной Думы, судьи¹⁶, а также лица, которым решением (приговором) суда запрещено заниматься данной деятельностью¹⁷.

Законодательством Российской Федерации, регулирующим деятельность финансовых организаций, также установлен ряд требований к кандидатам и ограничений на участие в совете директоров таких организаций¹⁸.

Кроме того, в соответствии с принятым в целях предотвращения участия в органах управления финансовых организаций недобросовестных лиц 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) в совет директоров не могут быть избраны лица, репутация которых признана неудовлетворительной в порядке, установленном Законом о деловой репутации¹⁹. 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

¹⁶ Подп. «г» п. 2 ст. 6 Федерального закона от 8 мая 1994 г. N 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 июня 1992 г. N 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации».

¹⁷ Ст. 47 Уголовного кодекса Российской Федерации, ст. 3.11 Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации.

¹⁸ К примеру, дополнительные требования к членам совета директоров организаций установлены Федеральным законом от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ст. 11.1); Федеральным законом от 22.04.1996 N 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ст. 10.1); Федеральным законом от 29.11.2001 N 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах» (ст. 8); Законом РФ от 27.11.1992 N 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (ст. 32.1), Федеральным законом от 07.05.1998 N 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах» (ст. 6.2) и т.д.

¹⁹ Требования Закона о деловой репутации распространяются, в частности, на членов совета директоров кредитных организаций, НПФ, УК, страховых организаций и МФК.

избранию в совет директоров финансовой организации²⁰. Кодекс корпоративного управления также использует термин «деловая репутация», рекомендуя избирать членами совета директоров лиц, имеющих безупречную деловую репутацию²¹. Очевидно, что безупречная деловая репутация кандидата в члены совета директоров предполагает не только отсутствие формальных оснований признания его деловой репутации неудовлетворительной, закрепленных в Законе о деловой репутации, но и положительную оценку личных и деловых качеств лица в профессиональной среде, доверие к нему и уверенность ключевых стейкхолдеров организации в положительном результате сотрудничества. Таким образом, при принятии решения об избрании лица в состав совета директоров необходимо дополнительно удостовериться, что личные и профессиональные качества члена совета директоров и его репутация не вызывают сомнений в том, что он будет действовать в интересах организации и ее стейкхолдеров.

Требования к порядку избрания членов совета директоров

Избрание членов совета директоров осуществляются кумулятивным голосованием²²: в акционерном обществе - в императивном порядке²³, в обществе с ограниченной ответственностью - если это предусмотрено его уставом²⁴. Кумулятивное голосование при избрании членов совета директоров направлено прежде всего на защиту интересов миноритарных акционеров, которые имеют возможность объединить свои голоса и избрать своего кандидата в совет директоров.

В соответствии с лучшими практиками корпоративного управления формирование совета директоров должно быть нацелено на обеспечение оптимального состава совета директоров и осуществляться посредством прозрачной процедуры, позволяющей акционерам получить достаточную информацию о личных и профессиональных качествах кандидатов. Информация о кандидатах в члены совета директоров включается в состав материалов при подготовке и проведении общего собрания²⁵ для обеспечения возможности предварительного обсуждения акционерами кандидатов в совет директоров.

²⁰ Всего Закон о деловой репутации выделяет 25 оснований, по которым деловая репутация может быть признана неудовлетворительной.

²¹ П. 2.3.1. Кодекса корпоративного управления.

²² 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 полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами. Избранными в состав совета директоров считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.

²³ П. 4 ст. 66 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

²⁴ П. 9 ст. 37 Федерального закона 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

²⁵ Ч. 3 ст. 52 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

Важным аспектом эффективной работы совета директоров является формирование в организации системы адаптации новых членов совета директоров. Согласно лучшей практике корпоративного управления, члены совета директоров, особенно впервые избранные в его состав неисполнительные директора, должны иметь возможность пройти курс введения в должность, то есть в краткие сроки получить достаточное представление о стратегии организации, системе корпоративного управления, системе управления рисками и внутреннего контроля, распределении обязанностей между исполнительными органами и иную существенную информацию о деятельности организации. Программа введения в должность члена совета директоров преследует следующие цели:

- ознакомление со стратегией организации;
- ознакомление с организационной структурой организации, процедурами работы совета директоров; сложившейся практикой коммуникаций;
- установление коммуникаций с менеджментом компании и ключевыми работниками организации;
- формирование понимания членом совета директоров своей роли, функций, прав и обязанностей;
- формирование понимания членами совета директоров ответственности за принимаемые ими решения, действия и бездействие в процессе работы в совете директоров;
- формирование понимания последствий, к которым в соответствии с законодательством Российской Федерации может привести недобросовестное и неразумное исполнение ими возложенных на них обязанностей (административная, уголовная, гражданско-правовая ответственность, потеря деловой репутации; запрет на замещение определенных должностей в дальнейшем и т.д.), более подробно рассмотренных в главе 3 настоящего Руководства.

В случае, если по каким-либо причинам программа введения в должность в компании отсутствует, члену совета директор следует в инициативном порядке требовать организации в компании такой программы.

1.2.2. Состав и композиция совета директоров

Для эффективного выполнения советом директоров своих функций чрезвычайно важно, чтобы состав совета директоров был сбалансированным, в том числе по квалификации, опыту его членов, и по числу независимых членов совета директоров²⁶. Только сочетание коллективных компетенций и

²⁶ П. 2.3.3 Кодекса корпоративного управления.

опыта делает совет директоров способным выносить объективные и независимые суждения, избегать шаблонного и «группового» мышления, привносить разнообразие мысли и стратегическое видение в процесс обсуждения, обеспечивать разностороннее рассмотрение ключевых вопросов.

Поэтому совет директоров финансовой организации должен состоять 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 организацией, соответствующими масштабу и характеру ее деятельности, профилю принимаемых рисков.

С учетом вида деятельности финансовой организации члены совета директоров должны обладать навыками и знаниями в таких профессиональных областях, как: стратегическое планирование, управление рисками, управление активами, финансовый анализ, информационные технологии, комплаенс. Экспертиза в области финансов и управления рисками должна быть ключевой совокупной компетенцией совета директоров финансовой организации.

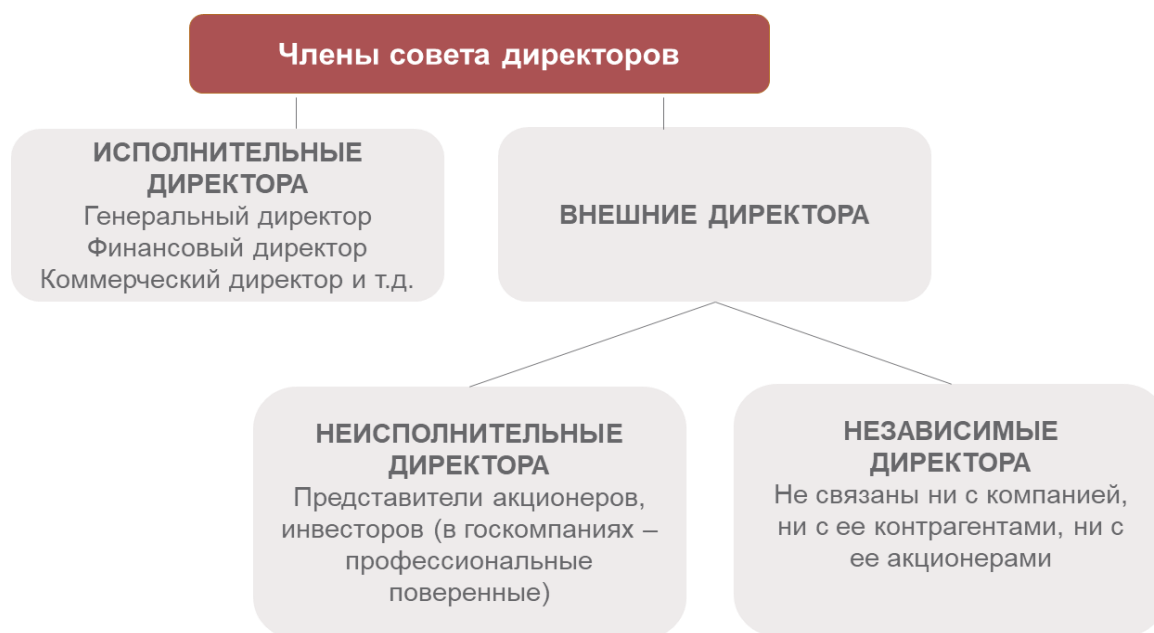
В зависимости от вида деятельности финансовой организации в совет директоров должны входить лица, имеющие опыт и экспертизу в соответствующих областях, например, в области страхования, банковского дела и т.п.

Действующий состав совета директоров должен на регулярной основе анализировать свои потребности в компетенциях и следить за тем, чтобы состав совета был гармонично наполнен разнообразием опыта, навыков, экспертизы и взглядов. Проведение оценки необходимых для эффективной работы совета директоров опыта и компетенций и соответствующее планирование преемственности в совете директоров позволяет заранее сформировать пул наиболее подходящих потребностям организации кандидатов на основе долгосрочного видения ее стратегии и роли совета в ее достижении.

При этом, необходимо иметь в виду, что компетенции, знания и опыт, необходимые организации, могут изменяться со временем в зависимости от новых возможностей, вызовов и изменений на рынке. План преемственности может периодически пересматриваться в целях оптимизации коллективной и индивидуальной экспертизы, особенно при рассмотрении вопроса привлечения в совет новых директоров. В процессе планирования преемственности следует особое внимание уделять 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, является композиция совета директоров и соотношение в нем исполнительных, неисполнительных и независимых директоров. Такое соотношение определяется организацией самостоятельно, с учетом масштаба и специфики ее деятельности, стратегии, профиля рисков. В состав совета директоров российских компаний, как правило, входят три категории директоров - исполнительные, неисполнительные и независимые директора.

Рисунок 2. Классификация членов совета директоров



Под **исполнительными директорами** традиционно понимаются члены исполнительных органов организации. Современная практика корпоративного управления понимает под исполнительными директорами также лиц, являющихся членами исполнительных органов управляющей организации общества и (или) находящихся в трудовых отношениях с обществом или управляющей организацией общества.

Исполнительные директора являются ключевым связующим звеном между советом директоров и менеджментом организации. Именно исполнительные директора несут основную ответственность за трансляцию сотрудникам организации стратегии, а также ожиданий совета директоров относительно параметров ее достижения. Кроме того, исполнительные директора являются основным 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 права и обязанности, и они уже не должны рассматривать себя исключительно в качестве «членов команды» менеджмента организации.

Председатель совета директоров должен удостовериться в том, что при избрании в совет, исполнительные 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 выполнять взятую на себя роль.

Под **неисполнительными директорами** понимаются лица, которые не являются членами исполнительных органов организации и (или) не находятся в трудовых отношениях с ней, однако по какому-либо основанию связаны с организацией, ее существенным акционером, существенным контрагентом, конкурентом или государством²⁷.

Роль неисполнительных директоров в совете директоров финансовой организации схематично можно представить следующим образом.

Рисунок 3. Роль неисполнительных директоров



Поскольку неисполнительные директора не погружены в деятельность организации в такой степени как исполнительные директора, для надлежащего выполнения функций неисполнительным директорам важно своевременное получение актуальной, полной, точной и достоверной информации по вопросам повестки дня. С целью заблаговременного и тщательного

²⁷ П. 2.4.1 Кодекса корпоративного управления

рассмотрения такой информации перед заседаниями и обеспечения продуктивной дискуссии, неисполнительным директорам следует заранее настаивать на получении необходимой информации.

Под **независимыми директорами** понимаются лица, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и которые способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов организации, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта²⁸.

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

- не связано с организацией;
- не связано с существенным акционером организации;
- не связано с существенным контрагентом или конкурентом организации;
- не связано с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием.

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 включении ценных бумаг публичного общества в котировальные списки²⁹.

Структура собственности российских финансовых организаций характеризуется очень высокой концентрацией собственности. Зачастую такие организации принадлежат одному или нескольким владельцам. Поэтому особую важность имеет участие независимых директоров в совете директоров финансовых организаций, так как это дает возможность более объективно и многостороннее рассматривать вопросы и принимать решения с учетом баланса интересов различных групп собственников, менеджмента и иных стейкхолдеров организации.

Участие независимых директоров в совете директоров обеспечивает объективный и беспристрастный взгляд на деятельность организации, систему управления рисками, эффективность стратегии, финансовой модели и

²⁸ П. 2.4.1 Кодекса корпоративного управления ККУ.

²⁹ К примеру, согласно п. 2.18 Правил листинга Московской биржи, для включения акций в котировальный список первого уровня в состав совета директоров эмитента должно входить не менее 1/5 состава совета и не менее трех независимых директоров, а для включения акций в котировальный список второго уровня – не менее двух.

реализуемых организацией политик. Независимые директора несут ответственность за поддержание высоких стандартов честности и неподкупности, выражение конструктивной критики, доведение до совета директоров и менеджмента внешнего взгляда на функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля, мониторинг действий менеджмента.

1.2.3. Структура совета директоров

Структура совета директоров определяется организацией самостоятельно, исходя из целей и задач, масштаба, этапа жизненного цикла, специфики деятельности организации.

В соответствии с законодательством об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью члены совета директоров должны избрать из своего числа большинством голосов **председателя совета директоров**³⁰. Совет директоров вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов совета директоров, если иное не предусмотрено уставом общества. Председателем совета директоров не может быть избран генеральный директор.

Для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности организации рекомендуется создавать в совете директоров профильные комитеты. Предварительное рассмотрение вопросов по отдельным направлениям деятельности на комитетах совета директоров способствует их более глубокой проработке и повышению качества принимаемых решений, что в целом содействует более эффективному выполнению советом директоров своих функций.

Целесообразность формирования, количественный и персональный состав комитетов совета директоров 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 формируется **Комитет по аудиту**. Кодекс корпоративного управления рекомендует формировать комитет по аудиту только из независимых директоров³¹.

Основными функциями комитета по аудиту являются:

³⁰ Ст. 67 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

³¹ П. 2.8.1 Кодекса корпоративного управления.

- 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;
- 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, по оплате их услуг и условиям их привлечения;
- обеспечение эффективного взаимодействия между подразделением внутреннего аудита и внешними аудиторами;
- контроль эффективности функционирования системы оповещения о потенциальных случаях недобросовестных действий работников организации и третьих лиц, а также об иных нарушениях.

С учетом специфики деятельности финансовых организаций, одним из ключевых комитетов, рекомендуемых к формированию при совете директоров, является **Комитет по управлению рисками**, к основным функциям которого относятся:

- обсуждение стратегии принятия рисков, предоставление рекомендаций совету директоров в части подходов к определению уровня риска-аппетита и предельного уровня риска;
- осуществление контроля за внедрением политики управления рисками и культуры управления рисками;
- осуществление контроля за управлением рисками, в том числе кредитным, рыночным, операционным, репутационным и др.

Важную роль в предотвращении излишнего принятия рисков и обеспечения 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 вознаграждениям³². Кодекс корпоративного управления рекомендует формировать комитет по вознаграждениям только из независимых директоров.

Основными функциями комитета по вознаграждениям являются:

- разработка 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;
- предварительная оценка работы исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников по итогам года, а также предварительная оценка достижения указанными лицами поставленных целей в рамках долгосрочной программы мотивации;
- определение условий досрочного расторжения трудовых договоров с членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками, включая все финансовые обязательства организации.

Для предварительного рассмотрения вопросов, связанных с осуществлением планирования преемственности, профессиональным составом и эффективностью работы совета директоров рекомендуется создать **Комитет по номинациям**³³. Согласно рекомендациям Кодекса корпоративного управления, большинство членов комитета должны быть независимыми директорами.

Основными функциями комитета по номинациям являются:

- оценка 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 общества;
- ежегодное проведение самооценки или внешней оценки совета директоров и комитетов совета директоров с позиций эффективности их

³² Наличие в составе совета директоров комитета по вознаграждениям является обязательным для ПАО, акции которых включены в котировальные списки первого и второго уровня Московской биржи (п. 2.18 Правил листинга Московской биржи).

³³ П. 2.8.3 Кодекса корпоративного управления

работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу совета директоров и его комитетов;

- формирование плана вхождения в должность для вновь избранных членов совета директоров.

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.).

Для информационного и технического обеспечения деятельности совета директоров, составления протоколов заседаний, подведения итогов голосования и осуществления других функций, определяемых уставом и внутренними документами организации, из числа членов совета директоров может также избираться **секретарь совета директоров**.

В некоторых организациях функции по организационно-техническому обеспечению деятельности совета директоров и его комитетов осуществляет специальное должностное лицо – **корпоративный секретарь**. Корпоративный секретарь выступает в качестве связующего звена между менеджментом и советом директоров, является основным каналом предоставления членам совета директоров необходимой информации. В целях недопущения зависимости корпоративного секретаря от исполнительных органов рекомендуется чтобы корпоративный секретарь функционально подчинялся непосредственно совету директоров. В этой связи, в случае наличия в организации корпоративного секретаря, к компетенции совета директоров 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 и утверждению отчетов о его работе.

1.2.4. Заседания совета директоров

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

Законом определен ряд норм, относящихся к проведению заседаний совета директоров³⁴, которые по большей части носят диспозитивный характер. Так, в соответствии с законодательством об акционерных

³⁴ Ст. 68 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».

обществах, порядок созыва и проведения заседаний совета директоров определяется уставом и внутренними документами организации. Заседания совета директоров созываются председателем совета директоров по собственной инициативе, по требованию члена совета директоров, ревизионной комиссии, аудитора, исполнительного органа, а также иных лиц, определенных уставом³⁵.

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 совета директоров, форме проведения и повестке дня заседания с приложением материалов, относящихся к вопросам повестки дня. Срок направления членам совета директоров уведомления устанавливается внутренними документами организации и должен позволять членам совета директоров подготовиться к проведению заседания и выработать позицию по вопросам повестки дня. На практике считается оптимальным направление уведомления не менее чем за пять календарных дней до даты заседания.

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

Форма проведения заседания совета директоров определяется 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 совета директоров.

Однако рассматривать наиболее важные вопросы³⁶ следует на заседаниях, проводимых в очной форме, поскольку такая форма дает возможность более содержательного и полного обсуждения вопросов повестки дня членами совета директоров 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

³⁵ Ст. 68 Федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»; ст. 32 Федерального закона 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

³⁶ Перечень наиболее важных вопросов см. п. 2.7.4 Кодекса корпоративного управления

голосов для принятия соответствующих решений. Кодекс корпоративного управления рекомендует принимать решения по наиболее важным вопросам деятельности организации квалифицированным большинством или большинством голосов всех избранных членов совета директоров³⁷.

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. В связи с персональной ответственностью членов совета директоров передача права голоса иному лицу, в том числе другому члену совета, не допускается.

На заседании совета директоров ведется протокол, который подписывается председательствующим на заседании.

Кодекс корпоративного управления³⁸ 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.

Следование этим простым рекомендациям позволяет членам совета директоров, которые выражали особое мнение по вопросам, решения по которым привели к возникновению проблем у финансовой организации, предоставить в суд доказательства того, что они действовали добросовестно и разумно и пытались предотвратить наступление негативных последствий, связанных с ошибочно принятым решением.

Также анализ особых мнений членов совета директоров позволяет органам регулирования и надзора понять насколько члены совета директоров погружены в суть рассматриваемых вопросов, выражали ли особое мнение при принятии коллективного решения.

Следует отметить, что решения, принятые на заседаниях совета директоров, являются лишь верхней частью «айсберга» работы членов совета директоров. Львиная доля работы – это подготовка к заседаниям, анализ информации и взаимодействие членов совета директоров с менеджментом и между собой. Как именно следует действовать членам совета директоров для того, чтобы заседания проходили эффективно и на них принимались взвешенные решения, которые идут на пользу компании, отражено в следующей главе настоящего Руководства.

³⁷ П. 2.7.4 Кодекса корпоративного управления.

³⁸ П. 166 Кодекса корпоративного управления.

1.3. Вознаграждение членов совета директоров

Члены совета директоров могут получать вознаграждение за исполнение своих обязанностей. Данное право членов совета директоров закреплено в п. 2 ст. 64 Закона об АО³⁹. Так, по решению общего собрания акционеров, членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей могут выплачиваться вознаграждение и (или) компенсироваться расходы, связанные с исполнением ими соответствующих должностных функций. Размеры выплат устанавливаются решением общего собрания акционеров. При этом законодательство не содержит требований об обязательной выплате вознаграждения членам совета директоров, следовательно, директора могут исполнять свои обязанности безвозмездно.

Некоторым членам совета директоров запрещается получать вознаграждение в связи с исполнением своих обязанностей в силу требований закона⁴⁰.

В соответствии с лучшей практикой корпоративного управления предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров является фиксированное годовое вознаграждение⁴¹. В ряде компаний за выполнение функций председателя совета директоров и/или председателя комитета (ов) совета директоров выплачивается дополнительное вознаграждение, размер которого, как правило, устанавливается во внутренних документах организации либо в решении общего собрания.

Не рекомендуется применение в отношении членов совета директоров любых форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования, выплата которого зависит от результатов деятельности компании в отчетном периоде и зависит от каких-либо показателей деятельности, в том числе участие членов совета директоров в опционных программах. 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.

³⁹ Аналогичная норма содержится в п. 2 ст. 32 Федерального закона 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

⁴⁰ К ним, в частности, относятся представители интересов РФ как акционера в совете директоров акционерных обществ, акции которых находятся в собственности РФ, являющиеся государственными служащими (ст. 17 Федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации").

⁴¹ П. 4.2.2 Кодекса корпоративного управления.

1.4. Оценка деятельности совета директоров

Совету директоров необходимо держать в фокусе внимания эффективность своей деятельности. Проведение оценки качества работы совета директоров, его комитетов и членов совета директоров на регулярной основе свидетельствует об определенной зрелости совета директоров и его приверженности лучшей практике корпоративного управления. Проведение такой оценки позволяет своевременно определить проблемные области как в управлении финансовой организацией в целом, так и в работе совета директоров в частности.

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:

- соответствие навыков, опыта, знаний и компетенций членов совета директоров целям и задачам организации;
- функционирование совета как единого целого;
- эффективность отдельных неисполнительных и исполнительных директоров;
- эффективность работы комитетов;
- качество предоставляемой менеджментом информации;
- 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 т.д.

На практике распространены следующие подходы к оценке эффективности работы совета директоров:

- председатель совета директоров запрашивает у членов обратную связь 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;
- для проведения оценки эффективности деятельности совета директоров привлекается внешний консультант;

Важно, чтобы процесс оценки проводился не «для галочки», а для того чтобы совет директоров принимал в работу результаты оценки, учитывал в целях повышения эффективности своей деятельности, при формировании состава совета директоров на будущие периоды, разработке программ вхождения в должность и программ развития директоров, а также в других сферах деятельности организации.

Глава 2. Функции и обязанности членов совета директоров

2.1. Основные принципы реализации функций и обязанностей членов совета директоров

Как было отмечено выше, совет директоров коллегиально устанавливает цели и стратегию развития организации, действуя во благо организации обеспечивая баланс интересов собственников и заинтересованных стейкхолдеров. Совет директоров должен принимать взвешенные решения, обеспечивающие баланс интересов всех заинтересованных лиц. В ряде ситуаций конкретные цели и интересы различных групп стейкхолдеров могут противоречить друг другу.

Тем не менее решения совета директоров должны приниматься с учетом нормативных требований, запросов со стороны собственников, кредиторов и клиентов, бизнес целей организации и динамично изменяющихся внешних условий ведения бизнеса. В настоящей главе рассмотрены принципы и подходы, которыми следует руководствоваться членам совета директоров при принятии ими таких решений.

В российском корпоративном праве отношения между членами совета директоров, собственниками и организацией базируются на концепции **фидуциарных обязанностей** директоров⁴². В соответствии с п. 3 ст. 53 Гражданского кодекса Российской Федерации члены органов управления при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должны действовать в интересах общества и исполнять свои обязанности **добросовестно и разумно**⁴³.

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 бы действия директора во всех возможных ситуациях. При этом, в соответствии с нормами

⁴² Концепция фидуциарных обязанностей (fiduciary duties) берет свое начало в английском праве и связана с выполнением лично-доверительных действий одного лица в интересах другого. Согласно Кодексу корпоративного правления Великобритании (UK Corporate Governance Code) директора обязаны действовать в лучших интересах компании и ее акционеров, как они их понимают, в соответствии со своими обязанностями, установленными законом и проявлять максимальную заботу о компании (duty of care) и лояльность в своих действиях (duty of loyalty) по отношению к компании (Более подробно см. Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N.Y.: Macmillan, 1932. Coase R.H. The nature of the firm // *Economica*. 1937. Vol. 4 (November). N 16).

⁴³ Аналогичные нормы также содержатся в статье 71 Закона об акционерных обществах и ст. 44 Закона об обществах с ограниченной ответственностью.

корпоративного законодательства, член совета директоров несет гражданско-правовую ответственность за нарушение обязанности действовать в интересах общества добросовестно и разумно. Таким образом, член совета директоров самостоятельно должен определять границы добросовестности и разумности своих действий, хорошо понимать сущность данных категорий и действовать исходя из них во благо организации.

Добросовестность, как характеристика качества исполнения членом совета директоров своих фидуциарных обязанностей, подразумевает способность члена совета директоров созвучно совести честно, старательно и тщательно выполнять возложенные на него обязанности и исполнять принятые обязательства, исходя из долгосрочных интересов и целей развития общества.

Принцип добросовестности базируется на исключении возможности конфликта интересов, иначе говоря, запрете члену совета директоров смешивать интересы организации со своими личными интересами. При этом следует отметить, что интересы общества должны являться приоритетными для члена совета директоров.

Руководствуясь принципом добросовестности член совета директоров должен принимать решения с учетом равного отношения ко всем стейкхолдерам организации, в рамках обычного предпринимательского риска. Добросовестное исполнение своих обязанностей членом совета директоров – это внутренняя осознанность и понимание членом совета директоров того факта, что от качества его работы в совете директоров зависит благополучие организации. Члена совета директоров, добросовестно выполняющего свои обязанности, отличает стремление к порядку, самодисциплине, тщательности, системности, пунктуальности, дисциплинированности и самоорганизации.

Разумность действий члена совета директоров представляет собой качество, позволяющее ему принимать бизнес решения на основе анализа информации во всей ее полноте, правильно применяя полученные в процессе жизни и трудовой деятельности знания и опыт. Важнейшими составляющими разумности действий члена совета директоров является самоконтроль (способность держать все под контролем), способность осознавать и применять на практике необходимые знания, отсутствие предвзятости (то есть отсутствие предубежденности и изначальной склонности к той или иной позиции), способность отказаться от стереотипов и клише.

Иными словами, член совета директоров при выполнении своих обязанностей должен рассматривать все возможности, взвешивать риски и не позволять себе повиноваться желаниям и эмоциям, действовать спонтанно и неразумно.

Судебная практика связывает критерий разумности в отношении члена совета директоров с презумпцией наличия знаний, профессиональных умений и опыта, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров. Иногда такой стандарт именуется как заботливость и осмотрительность, ожидаемая от «хорошего руководителя» или «обычного заботливого хозяина»⁴⁴. Данный критерий, бесспорно, также является оценочным, однако он сужает понимание «неразумность» в отношении члена совета директоров, устанавливая некий минимальный стандарт компетентности и поступков директора, выход за рамки которого может рассматриваться как неразумные действия.

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.

Важным аспектом разумного поведения члена совета директоров является так называемый **«профессиональный скептицизм»**, подразумевающий способность члена совета директоров к всестороннему рассмотрению вопросов и критическому мышлению, что предполагает поиск негативных сторон проблемы, рассмотрение различных сценариев возможного хода событий, оценку явлений с позиций негативных последствий, иногда преувеличенным вниманием директора к отрицательным сторонам того или иного вопроса и т.д. 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 потребовать дополнительных пояснений у менеджмента организаций и/или разъяснений у коллеги - члена совета директоров, который в нем компетентен. Также, в том числе 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, член совета директоров должен потребовать привлечения независимых экспертов для формирования обоснованной позиции по рассматриваемому вопросу.

В любом случае, член совета директоров не должен пренебрегать своим правом задавать вопросы по существу, как до проведения заседания совета

⁴⁴ Более подробно см. Степанов Д.И., Михальчук Ю.С. Ответственность директора перед корпорацией за причиненные ей убытки в судебной практике // Вестник экономического правосудия РФ № 4/2018.

директоров, так и во время заседания. При этом члену совета директоров не следует бояться попасть в неловкое положение перед своими коллегами. 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 обычаи делового оборота, подходы, сформулированные в законодательстве и судебной практике Российской Федерации и зарубежных стран, можно резюмировать, что обязанность члена совета директоров действовать в интересах организации добросовестно и разумно включает в себя:

(1) надлежащее и добросовестное исполнение ими своих обязанностей, закрепленных в принципах корпоративного управления, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами компании с полной самоотдачей и пониманием важности своего вклада в процесс определения направлений развития и достижения стратегических целей организации;

(2) принятие решений с учетом всей имеющейся информации;

(3) принятие решения в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения ко всем стейкхолдерам, в рамках обычного предпринимательского риска;

(4) обладание знаниями и компетенцией, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации и постоянное повышение своей квалификации.

2.2. Поведенческие аспекты деятельности членов совета директоров

Современные исследования и руководства, посвященные вопросам корпоративного управления, рекомендуют при исполнении возложенных на члена совета директоров функций соблюдать определенные поведенческие, этические и культурные стандарты.

Прежде всего, член совета директоров должен четко понимать роль этого органа в системе корпоративного управления организации и те ключевые функции, которые отводятся его членам. Ему необходимо отдавать себе отчет в том, что от его личного отношения и действий во многом зависит как эффективность деятельности совета директоров, так и всей организации в целом. Член совета директоров должен чувствовать свою причастность и ответственность перед организацией и ее стейкхолдерами, а также знать о том, что ответственность за его виновные действия (бездействия) предусмотрена и на уровне законодательства, действовать добросовестно и разумно во всех отношениях с организацией и ее стейкхолдерами.

В практической плоскости это означает, как минимум, следующее.

Постоянное стремление к повышению уровня собственных знаний и компетенций:

- совершенствовать знания в области профиля и специфики деятельности организации;
- развивать свои профессиональные компетенции и управленческий потенциал;
- уделять внимание возникающим в сфере профессиональной деятельности технологиям и инновациям;
- повышать квалификацию в вопросах финансового анализа и управления рисками;
- изучать профильное законодательство, регулирующее сферу деятельности финансовой организации;
- изучать лучшие практики корпоративного управления.

Анализ совокупной компетенции совета директоров и стремление повысить ее через инициирование соответствующих мероприятий:

- анализировать потребности совета директоров в соответствующих компетенциях и следить за тем, чтобы состав совета был гармонично наполнен разнообразием опыта, навыков, экспертизы и взглядов;
- проводить оценку необходимых для эффективной работы совета директоров опыта и компетенций, баланса в нем исполнительных, неисполнительных и независимых директоров;
- инициировать внедрение в организации программ повышения квалификации членов совета директоров;

Посвящение достаточного времени работе в совете директоров, тщательная проработка вопросов, относящихся к сфере компетенции совета директоров:

- уделять достаточное время работе в составе совета директоров;
- предоставлять согласие на участие в совете директоров только при наличии такой возможности с учетом иной загрузки;
- уделять достаточное количество времени проработке вопросов, вынесенных на заседание совета директоров или комитета совета директоров;
- посещать все заседания совета директоров и комитетов совета директоров;
- отказываться от участия в органах управления иных организаций, в случае если такое участие не позволит уделять достаточно времени для работы в совете директоров организации.

Подготовка к заседаниям совета директоров и комитетов совета директоров:

- при рассмотрении вопросов повестки дня и подготовке позиции для голосования, всесторонне изучать каждый вопрос и учитывать всю известную информацию, которая имеет значение в данной ситуации;
- предварительно прорабатывать вынесенные на обсуждение вопросы, при необходимости запрашивая и получая дополнительную информацию;
- при необходимости обращаться за профессиональными рекомендациями по вопросам, связанным с компетенцией совета директоров, как к внутренним (исполнительные органы, руководители основных структурных подразделений и др.), так и внешним консультантам;
- тщательно анализировать 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 собственников и иных стейкхолдеров;
- обращать внимание на то, что анализ материалов, представленных к заседанию, является важной, но не единственной компонентой подготовки к решению вопросов, необходимо использовать весь свой багаж опыта и знаний, общение с коллегами по совету директоров и сотрудниками организации, а также запрашивать и изучать информацию из различных внешних и внутренних источников для принятия решения по вопросу, вынесенному на заседание совета директоров.

Постоянное взаимодействие со своими коллегами по совету директоров, стремление превратить заседания совета директоров и комитетов совета директоров в площадку конструктивного диалога и поиска оптимальных решений:

- конструктивно взаимодействовать с коллегами по совету, быть открытым для консультаций;
- внимательно выслушивать мнение коллег и использовать собственные навыки, опыт и знания во время обсуждения стратегических вопросов, стоящих перед компанией;
- поощрять обсуждение важных для развития организации вопросов, при необходимости выносить на обсуждение вопросы, не внесенные в повестку дня;
- вырабатывать аргументированную и обоснованную позицию по вопросам повестки дня, высказывать взвешенные деловые суждения на заседаниях, не поддаваясь эмоциям;
- высказывать независимые мнения по вопросам повестки заседаний, не занимать пассивную позицию;
- в случае необходимости – предотвращать неконструктивную дискуссию и переводить дискуссию в конструктивное русло.

Взаимодействие с менеджментом, собственниками и иными стейкхолдерами, позволяющее лучше формировать широкое стратегическое видение места организации в соответствующей сфере деятельности, понимать и оценивать интересы различных сторон:

- принимать участие в общих собраниях акционеров (участников);
- 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. Такое сообщение должно быть в любом случае 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;
- взаимодействовать с менеджментом настолько глубоко, насколько это необходимо для понимания того, как работает бизнес, каков реальный аппетит к риску и как осуществляется управление;
- задавать менеджменту вопросы по существу и настаивать на получении полных и надлежащих ответов на все заданные по существу вопросы;

- требовать от менеджмента организации предоставления дополнительной информации, когда такая информация необходима для принятия взвешенного решения

- в случае недостатка информации отложить принятие решения и предпринять действия, направленные на получение всей необходимой и достаточной для его принятия информации, которые обычны для деловой практики при сходных обстоятельствах;

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

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

2.3. Лучшая практика реализации функций и обязанностей члена совета директоров

Как уже было отмечено, 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 при осуществлении им функций Совета директоров. Ниже приводится ряд ориентиров, которые могут помочь директору лучше понять, что ожидается от него при исполнении им своих функций и обязанностей в составе совета директоров.

Реализуя функцию **стратегического управления финансовой организацией**, члену совета директоров следует:

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

Реализуя функцию **формирования и контроля за деятельностью исполнительных органов**, член совета директоров должен:

- совместно с другими членами совета директоров участвовать в формировании кадрового резерва на должности членов исполнительных органов, планировать и обеспечивать преемственность исполнительного руководства организации;
- контролировать исполнение принятых советом директоров решений, в случае необходимости запрашивать у менеджмента информацию о ходе исполнения;
- в случае необходимости, выявлять лиц в соответствии с указаниями и инструкциями которых действуют исполнительные органы («теневые

директора») и препятствовать принятию исполнительными органами решений в интересах «теневых директоров»;

- требовать от менеджмента внедрения корпоративной культуры на всех иерархических уровнях компании и разъяснения всем ее сотрудникам;
- предпринимать меры, направленные на повышение качества управления организацией, улучшение информационного взаимодействия между исполнительными органами управления организации, собственниками и иными стейкхолдерами.

Реализуя функцию **определения принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в финансовой организации**, член совета директоров должен:

- иметь полное представление об основных рисках, которым подвержена деятельность организации;
- совместно с другими членами совета директоров выработать и утвердить адекватную политику финансовой организации по управлению рисками, учитывающую масштабы и специфику деятельности финансовой организации, осуществлять ее своевременный пересмотр в зависимости от изменяющихся условий;
- требовать от менеджмента создание системы точного и своевременного информирования совета директоров о рисках, которым подвержена организация, в том числе о чрезвычайных рисках;
- периодически осуществлять переоценку риск-аппетита и предельного уровня рисков;
- анализировать и оценивать работу лица, ответственного за управление рисками;
- анализировать соответствие системы внутреннего контроля деятельности организации требованиям законодательства Российской Федерации, оценивать эффективность системы внутреннего контроля, а в случае необходимости - высказывать рекомендации по ее улучшению;
- определить методику проведения и на регулярной основе проводить анализ и оценку функционирования системы внутреннего контроля и управления рисками. Осуществление такого анализа и оценки должно основываться на данных отчетов, регулярно получаемых от исполнительных органов финансовой организации, подразделения внутреннего аудита и внешних аудиторов финансовой организации, контролера, а также на собственных наблюдениях совета директоров (наблюдательного совета) и на информации, полученной из иных источников;
- анализировать и обсуждать финансовую отчетность для определения степени ее отражения реального финансового состояния организации;
- анализировать результаты внутренних 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;

- участвовать в проведении совещаний (рабочих встреч) с менеджментом, иными сотрудниками организации, независимыми экспертами, внешним и внутренним аудитором, в том числе в целях поиска способов устранения/ пресечения/ недопущения нарушений законодательства, устранения недостатков в деятельности по результатам проведенных проверок.

Реализуя функцию **контроля за системой корпоративного управления в организации** член совета директоров должен:

- проводить на регулярной основе анализ соответствия системы корпоративного управления и корпоративных ценностей в финансовой организации целям и задачам, стоящим перед финансовой организацией, а также масштабам ее деятельности и принимаемым рискам. 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;
- во взаимодействии с другими членами совета разработать и периодически актуализировать внутренний документ, посвященный стандартам корпоративного управления и принципам деловой этики, принятым в компании;
- предупреждать, выявлять и принимать меры к урегулированию внутренних конфликтов;
- обеспечивать прозрачность деятельности организации, контролировать своевременность и полноту раскрытия информации;
- в случае возникновения рисков нарушения законодательства Российской Федерации предпринимать 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;

2.4. Роли и специальные функции председателя/ 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 является ли работа совета директоров динамичной и конструктивной, отвечающей целям долгосрочного устойчивого развития организации или является формальной и деструктивной. Лучшая практика корпоративного управления предполагает, что председатель совета директоров обладает рядом специфических функций, исполнение которых способствует наиболее эффективному решению задач, возложенных на совет директоров.

В целях эффективной организации деятельности совета и его взаимодействия с иными органами управления председатель совета директоров должен:

- обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседаний, контроль за исполнением решений, принятых советом директоров;
- способствует установлению продуктивных рабочих взаимоотношений с менеджментом организации;
- поощрять конструктивное обсуждение вопроса и не склонять к принятию заранее определенного решения;
- предпринимать необходимые меры для своевременного предоставления членам совета директоров информации, необходимой для принятия решений по вопросам повестки дня;
- обеспечивать эффективные коммуникации с акционерами и другими заинтересованными лицами, а также доносить их позиции до членов совета директоров;
- обеспечивать правильное структурирование комитетов совета директоров с надлежащим кругом полномочий.

Кроме того, председатель совета директоров организует процессы:

- планирования преемственности состава совета;
- адаптации и профессионального развития членов совета директоров;
- оценки совета директоров на ежегодной основе, включая внешнюю оценку, и принимает меры по результатам такой оценки.

Председатель комитета совета директоров является ключевой фигурой в организации деятельности соответствующего комитета и отвечает за обеспечение объективности при выработке комитетом рекомендаций совету директоров. В это связи председателю комитета следует:

- по мере необходимости созывать заседания комитета;

- обеспечивать конструктивную атмосферу проведения заседаний, свободное обсуждение вопросов, включенных в повестку дня заседания, а также контроль за исполнением решений, принятых комитетом;
- 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;
- ежегодно представлять отчет о своей работе совету директоров.

В приложениях к настоящему Руководству приведен индикативный перечень вопросов для проведения членами совета директоров самооценки. Ответив на приведенные в этих приложениях вопросы, член совета директоров сможет получить ориентиры относительно того, насколько ответственно он подходит к исполнению своих функций и обязанностей как члена совета директоров. Кроме того, самооценка позволяет понять использует ли он подходы, подразумевающие применение принципов добросовестности и разумности при осуществлении своих полномочий.

Глава 3. Ответственность членов совета директоров

При принятии решения о вхождении в совет директоров кандидат должен понимать и осознавать не только свои права и обязанности в качестве члена совета директоров, но и возможные последствия ненадлежащего исполнения принятых на себя функций. Деятельность членов совета директоров всегда сопряжена с ответственностью за принимаемые им решения. При этом в данном случае под ответственностью подразумеваются не только последствия принятых советом директоров решений для деятельности финансовой организации, но и личная 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.

Несмотря на то, что большинство видов **административно-правовой ответственности**, установленных Кодексом РФ об административных правонарушениях (далее – КоАП РФ) в сфере предпринимательской деятельности и деятельности на рынке ценных бумаг для должностных лиц организаций, применимо только к членам исполнительных органов, ряд составов правонарушений имеет непосредственное отношение к членам совета директоров или же может к ним применяться. Примерами таких составов, в частности, являются:

- 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;
- осуществление дисквалифицированным лицом деятельности по управлению юридическим лицом (ст. 14.23 КоАП). 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.

В отдельных случаях члены совета директоров могут быть привлечены к **уголовной ответственности**. Главой 23 Уголовного кодекса РФ (далее - УК РФ) предусмотрена ответственность за преступления лиц, выполняющих управленческие функции в коммерческой организации⁴⁵. Примерами составов

⁴⁵ Согласно Постановлению Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 N 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.

преступлений, за совершение которых члены совета могут быть привлечены к уголовной ответственности являются: злоупотребление полномочиями (ст. 201 УК РФ), коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ), присвоение или растрата (ст. 160 УК РФ). Стоит отметить, что хотя указанные положения Уголовного кодекса Российской Федерации допускают широкое толкование члены совета директоров привлекаются к уголовной ответственности довольно редко.

Наиболее актуальной для членов совета директоров является проблема их привлечения 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.

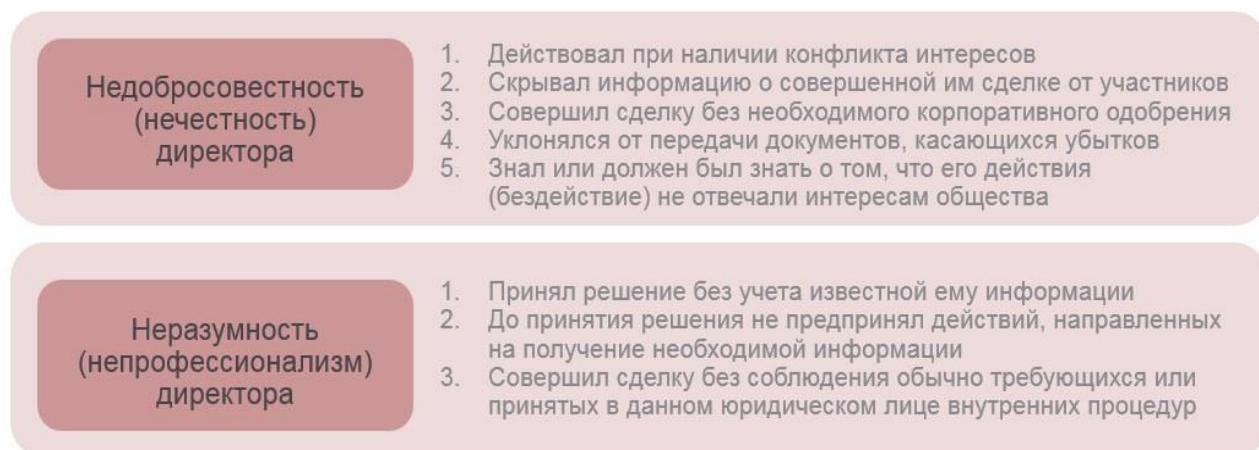
Условиями привлечения члена совета директоров к гражданско-правовой ответственности являются:

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

Противоправность действий (бездействий) 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 (бездействий) 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 компании, систему ее корпоративного управления и т.д.

Критерии недобросовестных и неразумных действий определены Постановлением 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 ВАС № 62), где 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 ВАС № 62 критерии недобросовестности и неразумности схематично представлены на рисунке 4.

Рисунок 4. Недобросовестность и неразумность действий директора



Стоит отметить, что при определении недобросовестности и неразумности Постановление ВАС № 62 использует общий термин «директор»⁴⁶, не устанавливая какие конкретно критерии применяются 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, особенности сферы деятельности компании, системы ее корпоративного управления и т.д.

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 большинством голосов. Следовательно, презюмируется, что отдельные члены совета директоров согласны со всеми решениями, принимаемыми советом директоров, если только в протоколе заседания не отражено, что они голосовали против данного предложения и предоставили письменные возражения. Члены совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение организации или собственнику убытков, или,

⁴⁶ Согласно п. 1 Постановления 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, 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

действуя добросовестно, не принимавшие участия в голосовании не несут ответственности⁴⁷.

Таким образом, чтобы свести к минимуму риск привлечения к гражданско-правовой ответственности, члены совета должны в полной мере осознавать и соблюдать принципы добросовестности и разумности⁴⁸, просчитывать возможные последствия своих действий и формировать по каждому вопросу повестки дня свое независимое профессиональное мнение.

Следует отметить, что последствия действий лица, входящего в состав совета директоров финансовой организации, могут оказать существенное влияние и на последующую трудовую деятельность такого человека, «испортив» его «деловую репутацию».

Законом о деловой репутации, вступившему в силу с 28.01.2018 г., определен перечень оснований для признания кандидата в совет директоров или члена совета директоров не соответствующим требованиям к деловой репутации деловой репутации лица несоответствующей требованиям, напр.:

- 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 должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;
- 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.

⁴⁷ Ст. 71 Федерального закона от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ст. 44 Федерального закона 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», п. 2 ст. 53.1 Гражданского кодекса Российской Федерации

⁴⁸ Конкретные подходы и стандарты, которыми следует руководствоваться членам совета директоров для соблюдения данных принципов освещены в Главе 2 настоящего Руководства.

Лицо, деловая репутация которого признана не соответствующей требованиям, не может занимать должность члена совета директоров кредитной организации в течении 10 лет, некредитной финансовой организации⁴⁹ - 5 лет. Кроме того, в отношении кредитных организаций возможно введение «пожизненного» запрета на занятие должности члена совета директоров при наличии следующих оснований:

- привлечение лица в соответствии с вступившим в законную силу судебным актом к уголовной ответственности за неправомерные действия при банкротстве кредитной организации, преднамеренное и (или) фиктивное банкротство кредитной организации;
- в случае повторного нарушения требований, предъявляемых к деловой репутации.

Ведение базы данных, в которую включается информация о лицах, деловая репутация которых признана не соответствующей требованиям, отнесено к компетенции Банка России. Также Банку России предоставлены полномочия по направлению предписания с требованием о замене члена совета директоров в связи с его несоответствием требованиям к деловой репутации.

Заградительные ограничения и запреты установлены прежде всего в целях предотвращения участия в органах управления финансовых организаций недобросовестных лиц, действия которых могут нанести ущерб как деятельности организации, так и ее собственникам и стейкхолдерам. Установленные ограничения лишь подтверждают необходимость относиться внимательно, добросовестно и разумно к выполнению функций членами совета директоров. Работа в совете директоров это прежде всего ответственное выполнение обязанностей, а не просто статус, источник получения дополнительных доходов или формальное участие в деятельности организации.

⁴⁹ Требования Закона о деловой репутации распространяются, в частности, на членов совета директоров кредитных организаций, НПФ, УК, страховых организаций и МФК.

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

Как уже было отмечено в Руководстве, обязанность члена директора действовать в интересах организации добросовестно и разумно включает в себя:

(А) надлежащее исполнение ими своих обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами компании;

(В) принятие решений с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения к акционерам, в рамках обычного предпринимательского риска;

(В) обладание знаниями и компетенциями, которых можно с полным основанием ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации и постоянное повышение своей квалификации;

(Г) наличие и поддержание деловой репутации на должном уровне.

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

1. Вопросы для осуществления самооценки добросовестности и разумности исполнения членом совета директоров своих обязанностей

А. Надлежащее исполнение обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами компании

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для надлежащего исполнения обязанностей, определенных корпоративным законодательством и внутренними документами компании:

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

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 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 стейкхолдеров

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 принимаемым 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 аудитором, 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 стейкхолдеров

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 для исполнения 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 с учетом всей имеющейся информации, в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения собственникам организации и ко всем стейкхолдерам, в рамках обычного предпринимательского риска

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

вы считаете недостаточным состав, объем и качество предоставляемой информации по вопросам повестки дня для подготовки к заседаниям, в связи с чем 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 аффилированных лиц контролирующих лиц и подконтрольных лиц организации

совершенно верно	в большинстве случаев	когда как	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

вы не являетесь участником, не занимаете должности в составе исполнительных органов и (или) 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 стейкхолдеров

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 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)

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. Обладание знаниями компетенциями, которых можно с полным основанием ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации и постоянное повышение своей квалификации

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 (массового) 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 требуемыми 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 (отметить подходящее из предложенных вариантов):

- самостоятельно используете обучающие программы и профессиональную литературу;

- посещаете специальные курсы;

- получаете дополнительное образование в специализированных ВУЗах;

- проходите обучение с получением сертификатов международного образца;

- посещаете семинары, форумы, конференции, другие открытые площадки;

- иное (указать конкретные формы)

вы осуществляете постоянный мониторинг актуальных изменений законодательной и нормативной базы, передовых практик и новаций для организаций финансового сектора, в частности, уделяете особое внимание таким вопросам как финансовая устойчивость, управление рисками, информационная безопасность и 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

Г. Наличие и поддержание деловой репутации на должном уровне

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете для поддержания положительной деловой репутации:

не совершаете (стремитесь не совершать) действий, последствием которых может стать потеря (снижение уровня) деловой репутации:

совершенно верно	в большинстве случаев	когда как	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

являясь членом совета директоров финансовой организации при голосовании по вопросу, который может повлечь отзыв (аннулирование) лицензии либо исключение из соответствующего реестра голосуете против принятия решения по нему или, действуя добросовестно, не принимаете участие в голосовании, а также в течение 15 дней со дня принятия совета директоров соответствующего решения направляете информацию об этом в Банк России:

совершенно верно	в большинстве случаев	когда как	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

в случае включения в повестку дня вопроса, с принятием решения по которому вы не согласны, вы представляете особое мнение либо позицию по нему и не принимаете участие в голосовании

совершенно верно	в большинстве случаев	когда как	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Приложение 2. Вопросы для самооценки степени реализации членом совета директоров ключевых функций совета директоров

Ниже предлагается набор вопросов, ответы на которые позволят членам совета директоров провести самооценку степени реализации ключевых функций совета директоров.

1. Вопросы для осуществления самооценки степени реализации членом совета директоров ключевых функций совета директоров

А. Стратегическое управление организацией

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете 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 Общества Советом директоров и Вами непосредственно вопросы повышения качества управления организацией, приоритетность направлений деятельности организации, финансовой стабильности

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

- в случае если в организации отсутствует утвержденная стратегия ставите ли Вы вопрос о необходимости и целесообразности в определении стратегии организации

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Б. Контроль за деятельностью исполнительных органов

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете в рамках исполнения своей функции в области контроля за деятельностью исполнительных органов:

- вопрос о назначении и прекращении полномочий исполнительных органов отнесен к компетенции Совета директоров

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

при назначении и освобождении от занимаемых должностей исполнительных органов, 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

проводите интервью/рабочие встречи с исполнительными органами и иными работниками организации, целевыми задачами которых является реализация стратегии и выполнение бизнес-планов, запрашиваете на регулярной основе промежуточные пояснения/отчеты, рассматриваете и обсуждаете их с другими членами Совета директоров

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

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

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

размера вознаграждения исполнительных органов и ключевого менеджмента 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 принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в организации

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете в рамках исполнения своей функции в области определения принципов и подходов к организации системы управления рисками и внутреннего контроля 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	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Совет директоров рассматривал вопрос о предельно допустимом для организации совокупном уровне риска

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	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	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	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	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

В финансовой организации создана эффективно функционирующая 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 распределяет полномочия, обязанности и ответственность за конкретные процедуры внутреннего контроля и управления рисками в финансовой организации

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

Г. Реализация иных ключевых функций совета директоров

Отметьте, какие из перечисленных ниже действий вы предпринимаете в рамках исполнения своей функции в области реализации иных ключевых функций совета директоров:

Советом директоров утверждена информационная политика организации

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	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 рассматривал и утвердил план восстановления финансовой устойчивости в случае существенного ухудшения финансового состояния организации

совершенно верно	скорее да	скорее нет	абсолютно неверно
Вес: 3	Вес: 2	Вес: 1	0

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

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

1. Формирование совета директоров		
1.	Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ	п. 4 ст. 65.3
2.	Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	п. 1 ст. 64
3.	Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	п. 2 ст.32
4.	Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности»	ст. 11.1
5.	Федеральный закон от 21.11.2011 N 325-ФЗ «Об организованных торгах»	п. 3 ст. 6
6.	Федеральный закон от 07.02.2011 N 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте»	п. 3 ст. 6
7.	Федеральный закон от 07.12.2011 N 414-ФЗ «О центральном депозитари»	п. 1 ст. 5
2. Состав и структура совета директоров		
1.	Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	п. 3 ст. 66
2.	Федеральный закон от 8 мая 1994 г. N 3-ФЗ «О статусе члена Совета Федерации и статусе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации»	подп. «г» п. 2 ст. 6
3.	Закон Российской Федерации от 26 июня 1992 г. N 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации»	п. 3 ст. 3
4.	Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ	ст. 47
5.	Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ	ст. 3.11
6.	Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 «О банках и банковской деятельности»	ст. 11.1
7.	Федеральный закон от 22.04.1996 N 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг»	ст. 10.1
8.	Федеральный закон от 29.11.2001 N 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах»	ст. 8
9.	Закон РФ от 27.11.1992 N 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации»	ст. 32.1
10.	Федеральный закон от 07.05.1998 N 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах»	ст. 6.2
11.	Федеральный закон от 29.07.2017 № 281-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части	ст. 1-8

	совершенствования обязательных требований к учредителям (участникам), органам управления и должностным лицам финансовых организаций»	
3. Порядок избрания и прекращения полномочий членов совета директоров		
1.	Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	п.3 ст. 52, п. 4 ст. 66
2.	Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	п. 9 ст. 37
4. Вознаграждение членов совета директоров		
1.	Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	п. 2 ст. 64
2.	Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	п. 2 ст. 32
3.	Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»	ст. 17
5. Ответственность членов совета директоров		
1.	Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ	п. 2 ст. 53.1
2.	Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»	ст. 71
3.	Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»	ст. 44
4.	Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ	ч. 2 ст. 14.12, ст. 14.23, 15.20, 5.21
5.	Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ	ст. 160, 195, 196,197, 201, 204
6.	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