

DOI 10.35264/1996-2274-2021-1-52-76

АКТУАЛЬНАЯ ПРАКТИКА И ЭКСПЕРТИЗА РАБОТЫ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ, РАБОТАЮЩИХ НА ФИНАНСОВЫХ РЫНКАХ

В.В. Булатов, проф. ФГБУН Институт проблем механики им. А.Ю. Ишлинского РАН, д-р физ.-мат. наук, д-р экон. наук, *internalwave@mail.ru*

С.П. Юркевичюс, нач. отд. ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, канд. техн. наук, доц., *jurkst@yandex.ru*

А.Е. Грищенко, зам. нач. отд. ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, канд. техн. наук, *gritsenkoae@extech.ru*

Рецензент: Фиофанова О.А.

Изложены проблемы организации эффективного корпоративного управления организаций, работающих на финансовых рынках. Проведен анализ работы советов директоров, менеджмента и независимых директоров, а также условий, сказывающихся на прибыльности финансовых организаций.

Ключевые слова: корпоративное управление, финансовые организации, стейкхолдеры, деловая репутация.

ACTUAL PRACTICE AND EXPERT EXAMINATION OF THE WORK OF THE BOARDS OF DIRECTORS OF ORGANIZATIONS OPERATING IN THE FINANCIAL MARKETS

V.V. Bulatov, Professor, FSBSI Institute for Problems in Mechanics named after A.Yu. Ishlinsky RAS, Ph. D., *internalwave@mail.ru*

S.P. Yurkevichyus, Head of Department, SRI FRCEC, Doctor of Engineering, Associate Professor, *jurkst@yandex.ru*

A.E. Gritsenko, Deputy Head of Department, SRI FRCEC, Doctor of Engineering, *gritsenkoae@extech.ru*

The problems of organizing effective corporate governance of organizations operating in the financial markets are stated. The work of the boards of directors, management and independent directors, as well as the conditions affecting the profitability of financial institutions are analyzed.

Keywords: corporate governance, financial organizations, stakeholders, business reputation.

Введение

Эффективное корпоративное управление играет ключевую роль в развитии и деятельности организаций, управлении рисками организации, обеспечении баланса прав и интересов собственников, инвесторов, менеджмента и иных заинтересованных лиц. В связи с этим 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 неустойчи-

вости, когда любой внешний или внутренний фактор способен вызвать лавинообразное нарастание проблем, нарушение прав собственников, инвесторов и иных заинтересованных лиц и в конечном счете прекращение деятельности организации и финансовые потери 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 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 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 (Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Базельский комитет по банковскому надзору (БКБН), Международная ассоциация страховых надзоров (МАСН) [1] 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 для обеспечения эффективного контроля 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 управления [2]. Одной из значимых задач корпоративного управления является обеспечение баланса интересов собственников организаций и наемных директоров (менеджеров). Зачастую интересы собственников и наемных директоров различны. Главными целями собственника бизнеса являются сохранность актива, получение прибыли, развитие организации, рост капитализации. Цель менеджера – увеличение своего материального вознаграждения, расширение сфер управленческого влияния и контроля, сохранение репутации. Своего рода конфликт между долгосрочными интересами собственников и преимущественно краткосрочными интересами менеджера в теории корпоративного права называют «агентской проблемой» [3]. Для достижения своих целей агенты порой способны действовать в ущерб интересам принципалов, принимая решения, которые в краткосрочной перспективе позволяют улучшить их материальное благосостояние, но при этом в долгосрочной перспективе отрицательно отразятся на деятельности организаций. Изначально развитие теории и практики корпоративного управления как раз и происходило из необходимости урегулирования такого конфликта.

Особую роль корпоративное управление играет в финансовых организациях: банках, страховых компаниях, организациях, осуществляющих профессиональную деятельность на финансовом рынке, и др. Получившие широкий резонанс случаи банкротства крупных финансовых организаций на западных рынках 2008–2009 гг. наглядно продемонстрировали, к каким последствиям могут привести изъяны корпоративного управления в финансовой организации. 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 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 характеризуются 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 ложится на плечи ее стейххолдеров – клиентов, кредиторов, инвесторов, вкладчиков, лиц, вкладывающих средства в инвестиционные и пенсионные фонды, потребителей финансовых услуг и иных заинтересованных лиц. В связи с этим система корпоративного управления в финансовых организациях должна быть направлена на достижение баланса интересов не только собственников и менеджмента организации, но и иных стейххолдеров. 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 контроля деятельности менеджмента. Интересы стейххолдеров 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 способно 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 в целях 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 спасать 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, усиления 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 стейххолдеров. 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 управлений 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 применяемые 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 из 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 рассмотреть базовые принципы функционирования советов директоров компаний, работающих на финансовых рынках.

Совет директоров в системе корпоративного управления

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, 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 50. 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 обязательного формирования совета директоров в ряде финансовых организаций независимо от их организационно-правовой формы [4, 5]. 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 в деятельности компаний вообще. Роль совета директоров и его место в корпоративном управлении определены на уровне законодательства и развиваются в Кодексе корпоративного управления [6].

Совет директоров осуществляет стратегическое управление организацией, определяет основные принципы и подходы к формированию в организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов, а также реализует иные ключевые функции 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 управлеченческих 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 советов директоров как финансовых, так и нефинансовых организаций следующие функции.

Стратегическое управление организацией:

– 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).

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:

– назначение и освобождение от занимаемых должностей исполнительных органов [7], 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.

Особо важной функцией совета директоров финансовой организации является определение принципов и подходов к организации системы управления рисками, внутреннего контроля и аудита в организации [4]:

– определение и внедрение политики управления рисками, периодическая оценка допустимого уровня риска;

– определение приемлемого для организации уровня риска-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, касающихся противодействия 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 определяются с учетом специфики профессиональной деятельности финансовой организации [4], 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.

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 недостаточным условием того, что совет директоров будет играть отведенную ему ключевую роль в организации деятельности компании. В связи с этим для члена совета директоров важно понимание основных подходов к этим вопросам.

Законодательством об акционерных обществах и обществах с ограниченной ответственностью установлен ряд обязательных требований к порядку формирования и избрания совета директоров. 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 числом акционеров более 1000 – не менее 7 человек, с числом акционеров более 10 000 – не менее 9 человек).

Законодательством Российской Федерации установлено количественное ограничение на членство в совете директоров лиц, осуществляющих полномочия единоличных исполнительных органов корпораций, и членов их коллегиальных исполнительных органов. Указанные лица не могут составлять более одной четверти состава совета директоров и не

могут являться председателем совета директоров [8]. 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.

Члены совета избираются общим собранием акционеров (участников) на срок до следующего годового общего собрания акционеров (участников), при этом лица, избранные в состав совета директоров общества, могут переизбираться неограниченное число раз. По общему правилу, полномочия совета директоров прекращаются в момент избрания нового состава совета директоров на годовом общем собрании акционеров (участников), однако по решению общего собрания полномочия всех членов совета директоров общества могут быть прекращены досрочно. 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, судьи [9, 10], а также лица, которым решением (приговором) суда запрещено заниматься данной деятельностью [11, 12]. Законодательством Российской Федерации, регулирующим деятельность финансовых организаций, также установлен ряд требований к кандидатам и ограничений на участие в совете директоров таких организаций [4, 14, 15].

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 репутации. Важно отметить, что термин «неудовлетворительная деловая репутация члена совета директоров», используемый в Законе о деловой репутации, предполагает строго определенный набор конкретных оснований, наличие которых препятствует избранию в совет директоров финансовой организации. Кодекс корпоративного управления также использует термин «деловая репутация», рекомендуя избирать членами совета директоров лиц, имеющих безупречную деловую репутацию. 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.

Избрание членов совета директоров осуществляются кумулятивным голосованием: в акционерном обществе – в императивном порядке, в обществе с ограниченной ответственностью – если это предусмотрено его уставом. 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 по-

лучить достаточную информацию о личных и профессиональных качествах кандидатов. Информация о кандидатах в члены совета директоров включается в состав материалов при подготовке и проведении общего собрания для обеспечения возможности предварительного обсуждения акционерами кандидатов в совет директоров.

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, т. е. 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 должна преследовать 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 директоров следует в инициативном порядке требовать организации в компании такой программы.

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 директоров [6]. Только сочетание коллективных компетенций и 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 организации, 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 позволяют 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 лучших результатов, чем простой набор профессионалов, работающих по отдельности.

Важными факторами, оказывающими влияние на объективность и беспристрастность принимаемых советом директоров решений, являются 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.

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 членов 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 государством [6].

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

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. В целях заблаговременного и тщательного 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 способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов организаций, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта. 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 списки.

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 многосторонне 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 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.

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 [13]. 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 директоров.

Основными функциями комитета по аудиту являются:

- 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 необходимо отнести:

- обсуждение стратегии принятия рисков, предоставление рекомендаций совету директоров в части подходов к определению уровня риск-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 вознаграждениям. 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. 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 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 связи с этим 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.

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 директоров [13], которые по большей части носят диспози-

тивный характер. Так, в соответствии с законодательством об акционерных 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 уставом [13].

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 вопросы 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 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 директоров.

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 управления 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, выразившим 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.

Члены совета директоров могут получать вознаграждение за исполнение своих обязанностей. Данное право членов совета директоров закреплено в п. 2 ст. 64 Закона об АО [16]. 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 закона [17]. В соответствии с лучшей практикой корпоративного управления предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров является фиксированное годовое вознаграждение. В ряде компаний за выполнение функций председателя совета директоров и/или председателя комитета(-ов) совета директоров выплачивается дополнительное вознаграждение, размер которого, как правило, устанавливается внутренними документами организации либо решением 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 участия 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.

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.

Функции и обязанности членов совета директоров

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 директоров. 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.

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 предусматривало бы все возможные варианты развития событий и регламентировало действия директора во всех возможных ситуациях. При этом в соответствии с нормами корпоративного законодательства член совета директоров несет гражданско-правовую ответственность за нарушение обязанности действовать в интересах 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, на 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 являются самоконтроль (способность держать все под контролем), способность осознавать и применять на практике необходимые знания, отсутствие предвзятости (т. е. 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 и 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» [18]. Данный критерий, бесспорно, также является оценочным, однако он сужает понимание «неразумности» 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 преувеличенное внимание 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 организаций не могут дать полные и достаточные пояснения, 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 директоров, так и во время засе-

дания. 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: надлежащее и добросовестное исполнение им 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; принятие решений с учетом всей имеющейся информации; принятие решения в отсутствие конфликта интересов, с учетом равного отношения ко всем стейкхолдерам, в рамках обычного предпринимательского риска; обладание знаниями и компетенцией, которых можно ожидать от человека, выполняющего функции члена совета директоров финансовой организации, и постоянное повышение своей квалификации.

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 эффективность как 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 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 работе 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 к внешним консультантам;
- тщательно анализировать имеющуюся информацию, в том числе о деятельности, финансовом состоянии и положении на рынке организации, о поправках в законодательство, выводах и рекомендациях 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 для 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 вынесенные 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.

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. Можно определить 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 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 создания 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 отражения в ней 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.

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 же 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 связи с этим 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.

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 члена совета директоров всегда сопряжена с ответственностью за принимаемые им решения. При этом 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 (КоАП РФ) в сфере предпринимательской деятельности и деятельности на рынке ценных бумаг для должностных лиц и 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 РФ), 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 РФ), например в случае избрания в совет директоров лица, в отношении которого ранее была применена в качестве меры ответственности дисквалификация, заведомо знавшего о наличии препятствия для такой деятельности в виде дисквалификации;

– в отдельных случаях члены совета директоров могут быть привлечены к уголовной ответственности. Главой 23 Уголовного кодекса РФ (УК РФ) предусмотрена ответственность за преступления лиц, выполняющих управленческие функции в коммерческой организации [19]. Примерами составов 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 УК РФ 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 числа исков о взыскании с членов совета директоров убытков, причиненных организацией и ее собственникам их виновными действиями. Условиями привлечения члена совета директоров к гражданско-правовой ответственности являются: наличие убытков (вреда); противоправность действий (бездействие); причинно-следственная связь между действиями (бездействием) члена совета директоров и наступившими неблагоприятными последствиями.

Противоправность действий (бездействие) члена совета директоров состоит в нарушении им обязанности действовать в интересах организации добросовестно и разумно. Как уже отмечалось выше, законодательством Российской Федерации не установлены конкретные критерии соблюдения директорами принципа разумности и добросовестности, а также не определен перечень действий (бездействия) директора, которые следует считать заведомо добросовестными и разумными. Такой подход законодателя позволяет суду быть более гибким и учитывать фактические обстоятельства конкретного дела, особенности сферы деятельности 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» (Постановление ВАС № 62), где критерии разумности и добросовестности раскрываются методом «от противного», т. е. путем перечисления ситуаций, когда действие (бездействие) директоров следует признавать недобросовестным или неразумным. Стоит отметить, что при определении недобросовестности и неразумности Постановление ВАС № 62 использует общий термин «директор», 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.

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 представили письменные возражения. Члены совета директоров, голосовавшие против решения, которое повлекло причинение организации или собственнику убытков, или, действуя добросовестно, не принимавшие участия в голосовании, не несут ответственности [8, 13, 16].

Таким образом, чтобы свести к минимуму риск привлечения к гражданско-правовой ответственности, члены совета должны в полной мере осознавать и соблюдать принципы добросовестности и разумности, 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, вступившим в силу с 28.01.2018, определен перечень оснований для признания кандидата в совет директоров или члена совета директоров не соответствующим требованиям к деловой репутации лица: 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.

Лицо, деловая репутация которого признана не соответствующей требованиям, не может занимать должность члена совета директоров кредитной организации в течение 10 лет, не кредитной финансовой организации – 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 замены 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.

Заключение

В конце 2013 г. были опубликованы исследования Всемирного банка, показывающие, что совмещение позиций члена совета директоров и менеджмента оказывается на прибыльности финансовых организаций, а присутствие квалифицированных профессиональных независимых директоров повышает рентабельность бизнеса на 10–15 % (данные базы Bankscope по коммерческим банкам в 112 странах, включая Россию). Таким образом, теория, а сейчас уже и экономические реалии недвусмысленно говорят о положительном экономическом результате эффективного корпоративного управления в финансовых организациях. Так как исследованиям и эмпирическому анализу эффективности корпоративного управления в финансовых организациях в настоящее время удалено недостаточно внимания, рассмотренные в работе вопросы, несомненно, являются актуальными.

Список литературы

1. Информационное письмо Банка России от 10.08.2016 № ИН-015-53/60 «О ключевом принципе страхования «Корпоративное управление» Международной ассоциации страховых надзоров».
2. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления».
3. Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. N.Y. Macmillan, 1932.
4. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», ст. 11.1.
5. Федеральный закон от 07.02.2011 № 7-ФЗ «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте», п. 3 ст. 6.
6. Кодекс корпоративного управления (РФ).
7. Федеральный закон от 19.07.2018 № 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах».
8. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51, п. 4 ст. 65.3.
9. Федеральный закон от 08.05.1994 № 3-ФЗ «О статусе члена Совета Федерации и статусе депутата Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации», подп. «г» п. 2 ст. 6.
10. Закон Российской Федерации от 26.06.1992 № 3132-1 «О статусе судей в Российской Федерации», п. 3 ст. 3.
11. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ.
12. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.
13. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
14. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг».
15. Федеральный закон от 29.11.2001 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах».
16. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».
17. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

18. Степанов Д.И., Михальчук Ю.С. Ответственность директора перед корпорацией за причиненные ей убытки в судебной практике // Вестник экономического правосудия РФ. 2018. № 4.
19. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 16.10.2009 № 19.

References

1. Information letter of the Bank of Russia dated August 10, 2016 No. IN-015-53 / 60 «On the key principle of insurance» Corporate Governance «of the International Association of Insurance Supervisors».
2. Letter of the Bank of Russia dated April 10, 2014 No. 06-52/2463 «On the Corporate Governance Code».
3. Berle A., Means G. (1932) The Modern Corporation and Private Property. N.Y. Macmillan.
4. Federal Law of 02.12.1990 No. 395-1 «On Banks and Banking Activities», Art. 11.1.
5. Federal Law of 07.02.2011 No. 7-FZ «On Clearing, Clearing Activities and the Central Counterparty». Clause 3. Art. 6.
6. Corporate Governance Code (RF).
7. Federal Law of 19.07.2018 No. 209-FZ «On Amendments to the Federal Law on Joint Stock Companies».
8. Civil Code of the Russian Federation of 30.11.1994 No. 51. Paragraph 4 of Art. 65.3.
9. Federal Law of 08.05.1994 No. 3-FZ «On the status of a member of the Federation Council and the status of a deputy of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation», sub. «G» clause 2 of Art. 6.
10. Law of the Russian Federation of 26.06.1992 No. 3132-1 «On the status of judges in the Russian Federation», paragraph 3 of Art. 3.
11. The Criminal Code of the Russian Federation of 13.06.1996 No. 63-FZ.
12. The Code of Administrative Offenses of the Russian Federation dated 30.12.2001 No. 195-FZ.
13. Federal Law dated 26.12.1995 No. 208-FZ «On Joint Stock Companies».
14. Federal Law of 22.04.1996 No. 39-FZ «On the Securities Market».
15. Federal Law of November 29, 2001. No. 156-FZ «On Investment Funds».
16. Federal Law of 08.02.1998 No. 14-FZ «On Limited Liability Companies».
17. Federal Law of 27.07.2004 No. 79-FZ «On the State Civil Service of the Russian Federation».
18. Stepanov D.I., Mikhalkchuk Yu.S. (2018) Liability of the director to the corporation for damages caused to it in judicial practice. Bulletin of economic justice of the Russian Federation. No. 4.
19. Resolution of the Plenum of the Supreme Court of the Russian Federation dated 16.10.2009 No. 19.