



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ

# Совет директоров как орган стратегического управления компанией

Никитчанова Екатерина

Заместитель директора – руководитель Экспертного центра  
Российского института директоров

Корпоративное управление 2024: Профессионализм. Качество. Развитие.  
Якутск, 2024

# Роль совета директоров



# Ключевые задачи СД

---

- Утверждение стратегии общества, в том числе стратегии устойчивого развития, утверждение основных показателей деятельности
- Утверждение бюджета/бизнес-плана/инвестиционной программы (плана)
- Формирование и контроль за работой исполнительных органов
- Разработка политики в области вознаграждения членам СД, исполнительным органам и иным ключевым руководящим работникам
- Оценка качества работы СД и исполнительных органов
- Обеспечение создания и контроль за эффективностью системы внутреннего контроля и системы управления рисками, обеспечение работы внутреннего аудита
- Контроль за совершением существенных сделок общества и его дочерних компаний
- Контроль за раскрытием информации обществом и предоставлением информации акционерам
- Развитие практики корпоративного управления

# Состав совета директоров

---



## Количественный

не менее 5 (меньшее кол-во может быть закреплено уставом непубличного общества)

не менее 7, если > 1000 акционеров

не менее 9, если > 10 000 акционеров



## Качественный

Исполнительный директор

Неисполнительный директор

Независимый директор

Профессиональный поверенный -?

# Формирование СД: участие компании

## Подготовительная работа

- определение критериальных требований к члену СД (матрица компетенций, принцип разнообразия)
- участие в формировании списка кандидатов (роль ККВ)
- доведение до акционеров мотивированной позиции СД в отношении соответствия кандидата критериальным требованиям
- привлечение независимых и/или профессиональных директоров

## Регуляторные требования к кандидатам в СД

- безупречная профессиональная и личная репутация
- профессионализм и опыт для формирования собственной позиции
- отсутствие конфликта интересов
- независимость в принятии решений (для кандидатов, претендующих на статус НД)
- понимание и принятие юридических обязательств, ограничений и возможных последствий

## Дополнительные требования общества

- наличие возможностей и интереса к работе в СД на срок не менее \_\_ лет
- одновременное участие в СД не более чем в \_\_ других обществах
- наличие специальных знаний, навыков и опыта, требуемых обществом, выявляемых в ходе ежегодного опроса

# Разработка плана работы СД

---



Обязательные  
вопросы



Традиционные  
вопросы



Лучшие  
практики,  
бенчмаркинг



Оценка  
потребностей  
общества

- **Равномерное распределение заседаний в течение года**
- **Оптимальное соотношение очных и заочных заседаний**
- **Определение ответственных лиц**

# Формирование годового плана работы СД



## Стратегия

- корректировка стратегии / стратегии УР
- оценка рыночной среды
- сделки
- инвестиционные и инновационные проекты



## Финансовая и операционная деятельность

- бюджет и инвестпрограмма
- финансовые и нефинансовые КРІ
- дивиденды
- отчет аудитора



## СВК и СУР

- регулярные отчеты СВА
- оценка эффективности СУР и СВК
- оценка рисков по каждому направлению



## Мотивация и оценка работы ИО

- компенсация и мотивация
- развитие кадрового резерва
- корпоративная культура



## Эффективность СД

- внешняя и внутренняя оценка
- планирование преемственности

# Формирование повестки дня заседания СД





# Заседания совета директоров

---

- проводятся по плану или по мере необходимости (очные – не менее 4 раз в год)
- порядок созыва и проведения заседаний определяется уставом общества
- заседания могут созываться: председателем СД по собственной инициативе, по требованию члена СД, ревизионной комиссии, аудитора, исполнительного органа, иных лиц, определенных уставом
- форма проведения заседаний – очное заседание (онлайн участие, учет письменного мнения) или заочное голосование
- важные вопросы – обязательно на очном заседании
- кворум для проведения заседания не может быть менее 1/2 от числа избранных членов СД, для значимых вопросов – повышенный кворум принятия решения
- при решении вопросов каждый член СД обладает одним голосом, голос члена СД не передается, у Председателя м.б. право решающего голоса
- приглашенные лица – по решению Председателя

# Оформление результатов заседаний СД и организация исполнения принятых решений

---

- Подходы к оформлению протокола
- Раскрытие информации о принятых решениях
- Направление выписок исполнителям
- Организационные вопросы исполнения принятых решений
- Контроль исполнения решений /поручений
- Отчет о выполнении решений на заседании СД
- Хранение протоколов
- Предоставление документов и информации по требованию заинтересованных лиц

# Председатель СД

---



Обеспечивает эффективную организацию работы СД, подготовку и проведение заседаний СД



Взаимодействует с акционерами и доводит позицию акционеров до всех членов СД, председательствует на ОСА



Обеспечивает полный контроль СД за деятельностью общества



Обеспечивает профессиональное и личностное взаимодействие между членами СД



Способствует эффективным коммуникациям СД с менеджментом



Обеспечивает конструктивную и доверительную атмосферу при обсуждении вопросов на заседаниях СД, поощряет обсуждение дискуссионных и спорных вопросов

# Комитет СД по аудиту

---



## Ключевые функции

- контроль полноты и достоверности финансовой отчетности
- контроль и оценка эффективности СВК и СУР
- обеспечения независимости и объективности функции ВА и взаимодействие с СВА
- надзор за проведением внешнего аудита и выбором внешнего аудитора
- комплаенс, контроль соблюдения этических норм, разрешение корпоративных конфликтов
- контроль эффективности функционирования корпоративной "горячей линии"



## Организация работы

- привлечение НД
- очные заседания не реже раза в квартал
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- регулярное взаимодействие с внутренним и внешним аудиторами
- привлечение внешних консультантов при необходимости
- выплата вознаграждения

# Комитет по кадрам и вознаграждениям

---



## Ключевые функции

- формирование политики вознаграждения (системы мотивации) членов СД, менеджмента и КС
- выработка критериев подбора кандидатов в члены СД, оценка независимости, разработка матрицы компетенций и программы преемственности
- регулярная оценка СД (внутренняя, внешняя), менеджмента и КС
- рекомендации СД в отношении кадровых назначений менеджмента, КС



## Организация работы

- привлечение НД
- очные заседания не реже раза в квартал
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- привлечение внешних консультантов при необходимости
- выплата вознаграждения

# Комитет по стратегии и устойчивому развитию



## Ключевые функции

### в части стратегии:

- определение приоритетных направлений деятельности общества, стратегических целей
- контроль реализации стратегии и рекомендации по ее корректировке
- оценка эффективности долгосрочных инвестиционных проектов
- рассмотрение существенных сделок
- рассмотрение вопросов отчуждения/покупки активов/акций/долей

### в части устойчивого развития:

- предварительное рассмотрение стратегии в области УР и контроль за ее реализацией
- совершенствование системы КПЭ в области УР
- определение подходов к оценке достижения целей области УР, формирование соответствующих индикаторов
- рассмотрение нефинансовой отчетности, контроль за обеспечением ее полноты, точности и достоверности










## Организация работы

- привлечение НД, иных стейкхолдеров
- очные заседания не реже раза в квартал
- ежегодный отчет перед СД, оценка деятельности комитета
- привлечение внешних консультантов при необходимости
- выплата вознаграждения

# Введение в курс дела и профессиональное развитие члена СД

---

-  предоставление документов и информации
-  разработка вводного курса/Руководства для члена СД
-  встречи с ГД, членами Правления, менеджментом
-  приглашение на производственные площадки
-  участие в расширенных «знаковых» заседаниях менеджмента
-  выявление потребностей членов СД в получении знаний и повышении квалификации по вопросам компетенции СД (например, вопросы цифровизации, рисков и кибербезопасности, устойчивого развития)
-  предоставление документов и информации по требованию заинтересованных лиц

# Регулирование конфликта интересов членов СД



Определение конфликта интересов членов СД



Обязанность членов СД воздерживаться от действий, ведущих к конфликту интересов, и сообщать СД и/или специально уполномоченному лицу о случаях возникновения конфликта интересов



Обязанность членов СД сообщать СД и/или специально уполномоченному лицу сведения о своих связанных и аффилированных лицах



Обязанность членов СД не участвовать в принятии решений в случае наличия у них конфликта интересов



Обязанность членов СД раскрывать информацию о владении ценными бумагами общества, а также о продаже/покупке ценных бума



Запрет для членов СД принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений



# Система мотивации членов СД

---

- принята политика по вознаграждению членов СД, содержащая прозрачные механизмы определения размера вознаграждения и регламентирующая все виды компенсаций, выплачиваемых членам СД
- предусмотрено фиксированное вознаграждение, размер которого зависит от посещаемости заседаний, а также от выполнения функций председателя СД/комитета и от участия в работе комитетов
- не предусмотрено вознаграждение членов СД в форме краткосрочной мотивации (за достижение краткосрочных результатов ФХД)
- выплата годового фиксированного вознаграждения в полном размере обусловлена личным присутствием на определенном количестве заседаний СД (но не за каждое отдельное заседание)
- закреплена политика возмещения расходов (компенсаций) членам СД, для чего конкретизированы расходы, подлежащие возмещению

# Ответственность членов СД

<b>Основание</b> <ul style="list-style-type: none"><li>•ст. 53.1 ГК РФ,</li><li>•ст. 71 ФЗ об АО</li><li>•ст. 44 ФЗ об ООО</li><li>•гл. III.2 ФЗ «О банкротстве»</li></ul>	<b>Убытки, причиненные обществу</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ при осуществлении своих прав и исполнении своих обязанностей лицо действовало <b>недобросовестно или неразумно</b>, в том числе если его действия (бездействие) не соответствовали обычным условиям гражданского оборота или обычному предпринимательскому риску</li><li>➤ причинная связь между противоправным деянием и вредом (убытками)</li><li>➤ наличие вины</li></ul>
<b>Требование может предъявить</b> (иск в суд о возмещении убытков)	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ общество</li><li>➤ участники/акционеры общества</li><li>➤ член СД</li><li>➤ кредитор</li></ul>
<b>Исключения</b>	не несут ответственность члены СД и КИО: <ul style="list-style-type: none"><li>➤ голосовавшие против решения, которое повлекло причинение убытков юридическому лицу,</li></ul> <b>или</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>добросовестно</b> не принимавшие участие в голосовании</li></ul>
<b>Характер ответственности</b>	Солидарная, долевая ответственность

# Ответственность членов СД

голосовал «за»	несёт ответственность
воздержался от голосования	может нести ответственность
не участвовал в голосовании	не несёт ответственность в случае добросовестного отсутствия
голосовал «против»	не несёт ответственность

# Контакты



РОССИЙСКИЙ  
ИНСТИТУТ ДИРЕКТОРОВ



Е-mail

[ridinfo@rid.ru](mailto:ridinfo@rid.ru)



Телефон

+7 (495) 502-94-85



Веб-сайт

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



[https://t.me/sovet\\_directoram](https://t.me/sovet_directoram)