

© 2012 г.

**Елена Литвина**

(Государственный университет управления)  
(e-mail: wilshire@mail.ru)

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

В статье раскрыта роль совета директоров в системе корпоративного управления компании, описаны мероприятия, предпринимаемые государством в целях совершенствования работы советов директоров акционерных обществ с государственным участием, в том числе с помощью привлечения профессиональных директоров к управлению госкомпаниями. Выявлена проблема создания эффективной и транспарентной системы мотивации членов советов директоров, проанализирован опыт выплат вознаграждений членам советов директоров крупнейших компаний с государственным участием с учетом рекомендаций Минэкономразвития России. Предложены новые принципы вознаграждения членов советов директоров госкомпаний.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, заинтересованные лица, совет директоров, профессиональные директора, вознаграждение, базовая часть вознаграждения, премиальная часть вознаграждения, ключевые показатели эффективности деятельности, компенсации расходов.

Место и роль совета директоров в системе управления акционерным обществом. История корпоративного управления как системы мер и правил, обеспечивающих справедливое распределение результатов деятельности компании между всеми группами заинтересованных лиц (стейкхолдеров), берет свое начало на рубеже XIX-XX вв., когда с появлением крупных корпораций стал происходить процесс постепенного отделения собственника капитала (бизнеса) от непосредственного оперативного управления этим капиталом (бизнесом). В начале 30-х годов собственники стали расширять сферы своей деятельности, и им пришлось передавать исполнительные функции другим лицам. Наемным исполнителям высшего звена доверили право принятия решений не только по текущим, но и по стратегическим вопросам.

Итак, появление потребности в наемных профессиональных управленцах – менеджерах положило начало формирования современного взгляда на корпоративное управление как систему взаимодействия между менеджерами компаний и их владельцами по вопросам обеспечения эф-

фективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон. При этом целью каждой из сторон является максимизация соответствующего факторного дохода. У инвестора – это доход на вложенный капитал (процент, дивиденды), у наемного менеджера – заработка плата. При достижении этих целей интересы акционеров и менеджмента зачастую не совпадают, к примеру, увеличение суммы, направляемой на дивиденды, уменьшит объем отчислений из чистой прибыли на расширение и развитие бизнеса, которое в перспективе связано с ростом выплат менеджменту.

Учитывая при этом тот факт, что менеджмент владеет всей полнотой информации о результатах работы компании и ее перспективах, можно сделать вывод о том, что такая система дает менеджерам определенную власть над акционерами (ограниченная информация в виде бухгалтерских и годовых отчетов и отсутствие четких процедур оценки эффективности деятельности компаний затрудняет контроль собственников над использованием их капиталов), следствием чего, оперируя терминологией, используемой институциональными экономистами, является его стремление к оппортунистическому поведению. Таким образом, как сказано в знаменитом труде А. Берли и Г. Минза «Современная корпорация и частная собственность», опубликованном в 1932 году, «владельцы ценных бумаг, имея свидетельство о вкладе в капитал, будут полностью зависеть от добродорядочности или экономических возможностей людей, фактически отвечающих за дела корпорации»<sup>1</sup>. История корпоративного управления – история противостояния интересов этих основных сторон<sup>2</sup>.

Таким образом, в центре системы корпоративного управления акционерным обществом находится комплекс взаимоотношений между акционерами (теми, кто вкладывает капитал, но не осуществляет непосредственное руководство бизнесом) и менеджерами. Совет директоров является связующим звеном между акционерами и менеджментом (теми, кто осуществляет управление использованием этого капитала). В свою очередь, суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы.

---

<sup>1</sup> Цит. по «Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом»: учебное пособие / под ред. Т.Н. Лосевой. Электронное издание. URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook238/01/topicsw.htm>

<sup>2</sup> См.: официальный сайт Федеральной службы по финансовым рынкам. URL: <http://www.fcsrn.ru>

В настоящей статье основное внимание уделено работе совета директоров, выступающего в качестве основного звена системы корпоративного управления любого акционерного общества.

Такая система в ее упрощенном виде (без учета иных аспектов корпоративных отношений) была описана А. Берли и Г. Минзом. Именно в такой системе и происходит отделение контроля (управления) от собственности, позволяющее констатировать наличие «треугольника» взаимоотношений между акционерами, директорами и менеджерами, каждая сторона которого выполняет определенные функции.

Можно без преувеличения отметить, что качество системы корпоративного управления критическим образом зависит от наличия эффективно действующего совета директоров. Весь комплекс основных вопросов в рамках корпоративного управления так или иначе сводятся к надлежащему выполнению советом директоров своих функций.

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

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

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

- разработка и анализ общекорпоративной стратегии;
- оценка деятельности исполнительных должностных лиц высшего звена<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> См.: Грачева М. Роль совета директоров: зарубежный опыт// Журнал «Управление компанией» № 3, 2004 г. URL:

[http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/directors\\_board\\_2.shtml#1\\_2](http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/directors_board_2.shtml#1_2)

<sup>2</sup> См.: Грачева М. Роль совета директоров: зарубежный опыт// Журнал «Управление компанией» № 3, 2004 г. URL:

[http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/directors\\_board\\_2.shtml#1\\_2](http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/directors_board_2.shtml#1_2)

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

Обозначенные приоритеты в работе совета директоров нашли свое отражение в российском законодательстве следующим образом.

Согласно ст. 64 федерального закона от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – федеральный закон № 208-ФЗ) совет директоров общества представляет собой орган управления, осуществляющий общее руководство деятельностью общества (за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров).

К компетенции совета директоров акционерного общества относятся следующие вопросы (ст. 65 федерального закона № 208-ФЗ):

- определение приоритетных направлений развития акционерного общества;
- заключение и прекращение договоров с управляющей компанией, специализированным депозитарием, оценщиком, аудитором;
- созыв годовых и внеочередных общих собраний акционеров;
- утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- определение даты общего собрания и списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании;
- увеличение уставного капитала общества путем размещения дополнительного выпуска акций и их категории, если данный вопрос отнесен к его компетенции;
- размещение облигаций и других эмиссионных бумаг;
- определение и утверждение денежной оценки имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- образование постоянно действующего исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, если данный вопрос отнесен к его компетенции;
- приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- рекомендации по размеру оплаты труда членам ревизионной комиссии и аудиторов;
- рекомендации по размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты;
- использование резервного фонда и иных фондов общества;

- утверждение внутренних документов общества, отнесенных уставом к его компетенции;
- создание филиалов и представительств общества;
- одобрение крупных сделок, отнесенных к его компетенции;
- утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с регистратором;
- принятие решения об участии и / или о прекращении участия - общества в других организациях;
- иные вопросы, отнесенные уставом к компетенции совета директоров.

При этом стоит отметить, что данный перечень носит общий характер и является «открытым».

В Кодексе корпоративного поведения (далее – Кодекс), рекомендованном к применению распоряжением ФКЦБ России от 4 апреля 2002 г. № 421/р, указано, что совет директоров обеспечивает реализацию и защиту прав акционеров, принимает все необходимые меры для предотвращения и регулирования корпоративных конфликтов, возникающих между акционерами и органами и должностными лицами общества.

Можно отметить также, что «управленческий треугольник», описанный А. Берли и Г. Минзом, в Кодексе представлен следующим образом: «Наиболее важные решения, связанные с деятельностью общества, принимает общее собрание акционеров в пределах своей компетенции, установленной законодательством. Решения, связанные с повседневным руководством текущей деятельностью общества, принимаются исполнительными органами общества.

Вместе с тем, определение стратегии развития общества и осуществление контроля за деятельностью его исполнительных органов требуют профессиональной квалификации и оперативности. Принятие решений по таким вопросам законодательство передает специальному органу общества – совету директоров, который избирается на общем собрании акционеров. В соответствии с законодательством совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, имеет широкие полномочия и несет ответственность за ненадлежащее исполнение своих обязанностей...»<sup>1</sup>.

Кроме этого, в Кодексе отражен подход, согласно которому практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного поведения, рекомендованный к применению распоряжением ФКЦБ России от 4 апреля 2002 г. № 421/р. URL:  
[http://www.fcsrn.ru/ru/legislation/corp\\_management\\_study/corp\\_codex/](http://www.fcsrn.ru/ru/legislation/corp_management_study/corp_codex/)

эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

Принимая во внимание тот факт, что российское законодательство устанавливает подотчетность исполнительных органов акционерам и совету директоров общества, стоит сказать, что акционеры могут получить отчет о деятельности исполнительных органов общества, как правило, только на годовом общем собрании, а этого недостаточно для эффективного контроля за их деятельностью. Таким образом, совет директоров играет основную роль в обеспечении эффективной деятельности исполнительных органов общества, в том числе посредством осуществления контроля за их деятельностью.

**Формирование компетентного состава совета директоров.** Как было отмечено выше, ядром системы корпоративного управления компанией является совет директоров, результаты работы которого во многом отражаются непосредственно на эффективности организации корпоративного управления, являясь одновременно одним из показателей такой эффективности.

Таким образом, для того, чтобы оправдать ожидания инвесторов компаний необходимо организовать качественно работающий совет директоров. Надлежащее исполнение советом директоров своей роли в системе корпоративного управления зависит от многих факторов: количественного состава совета директоров, соотношения между числом исполнительных и неисполнительных директоров, совмещения или разделения обязанностей председателя совета директоров и гендиректора, наличия независимых директоров, функционирования системы подбора директорских кадров и т.д.

Состав совета директоров уже сам по себе о многом говорит инвестору. В частности, он должен быть уверен, что среди директоров совета работают уважаемые и высококвалифицированные профессионалы с богатым опытом в той или иной области. Данное обстоятельство с необходимостью требует включения в состав совета директоров независимых членов, что формирует объективное мнение совета директоров по обсуждаемым вопросам, улучшает имидж компании (она кажется более открытой и заинтересованной в качественном управлении) и, в конечном счете, способствует укреплению доверия инвесторов к обществу.

В настоящее время государством проводится целый ряд мероприятий, направленных на совершенствование работы советов директоров акционерных обществ с государственным участием. Выступая в качестве акционера более чем 2500 обществ, государство заинтересовано в формировании их органов управления с учетом необходимости поддержания в

них достаточного для обеспечения качества принятия решений набора компетенций.

Привлекаемый профессиональный директор обладает необходимым отраслевым опытом управления, выступает в качестве эксперта в той или иной области знания, наделен практическим успешным опытом менеджмента в крупных компаниях, опытом научной деятельности. Кроме того, он получает вознаграждение за работу в совете директоров (наблюдательном совете), размер которого зависит от результатов деятельности компании. Следовательно, профессиональный директор заинтересован в повышении эффективности деятельности общества. Поэтому его присутствие в совете директоров (наблюдательном совете) «оживляет» работу этого органа управления и способствует более качественной и объективной проработке ключевых решений.

Формирование в госкомпаниях компетентных советов директоров осуществляется посредством сокращением числа позиций в составах советов директоров госкомпаний, занимаемых государственными служащими с постепенной заменой их кандидатами из числа профессиональных директоров.

Начало развитию института профессиональных директоров в составах советов директоров госкомпаний было положено на встрече президента Российской Федерации Д. Медведева с членами бюро правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей», состоявшейся 8 апреля 2008 г. Так в пункте 3 перечня поручений президента Российской Федерации Д. Медведева, утвержденного 22 апреля 2008 г. № Пр-764, перед Минэкономразвития России была поставлена задача принять необходимые решения, направленные на расширение практики избрания представителями интересов Российской Федерации в органах управления акционерных обществ, акции которых находятся в государственной собственности, кандидатов из числа лиц, не являющихся государственными гражданскими служащими.

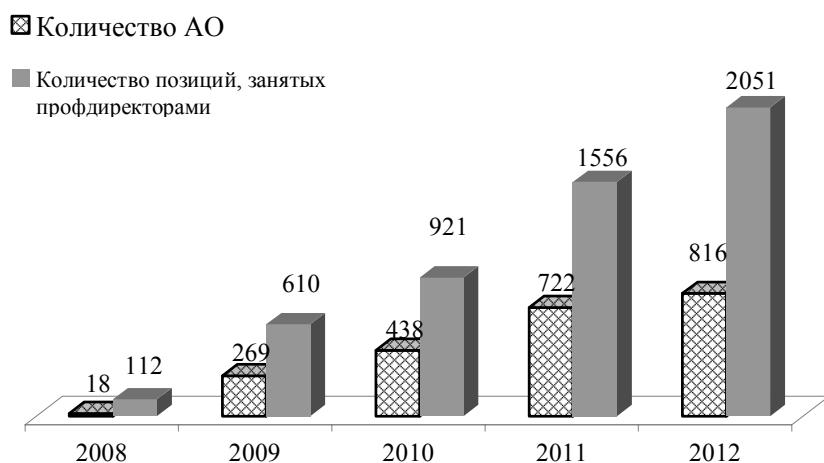
До того как в госкомпаниях появились профессиональные директора, госслужащие, входившие в советы директоров акционерных обществ, в большей степени были ориентированы на контроль за топ-менеджментом, на то, чтобы предотвратить ущерб для государства. Эффективное развитие компаний подчас просто оставалось за границами перечня приоритетов. Теперь в советы директоров приходят люди, обладающие профессиональными навыками и опытом, способные принимать качественные извешенные решения.

Теперь состав совета директоров госкомпании можно представить следующим образом (рис. 1):



Рис. 1. Схема состава совета директоров госкомпании

На этапе внедрения практики их избрания в 2008 – начале 2009 гг. профессиональные директора были избраны в 18 акционерных обществ на 112 позиций, из них на 41 позицию в качестве независимых директоров и на 71 – профессиональные поверенные. За последние три года наблюдается тенденция стремительного роста количества позиций, занимаемых профессиональными директорами. Так, по состоянию на сентябрь 2012 года по итогам проведения годовых общих собраний акционеров профессиональными директорами были отобраны на 2051 позицию (из них на 569 позиций – в качестве независимых директоров и на 1482 позиции – в качестве профессиональных поверенных) в составах советов директоров 816 акционерных обществ с участием государства. Динамика привлечения профессиональных директоров к управлению госкомпаниями за 2008 – 2012 гг. представлена на рисунке 2.



**Рис. 2. Схема состава совета директоров госкомпаний**

Вместе с этим, по мнению автора настоящей статьи, потенциал количественного роста позиций, замещаемых профессиональными директорами в составах советов директоров госкомпаний, не может быть чрезмерным<sup>1</sup>. Суть здесь прежде всего состоит в том, что специфика интересов государства как акционера сводится не только к максимизации дохода на вложенный капитал, они в большей степени связаны с выполнением государством своих классических функций по регулированию экономической системы и обеспечению общественного благосостояния и стабильности формирование адекватной системы мотивации и контроля менеджмента для достижения сбалансированности интересов управляющих и собственников.

Государство привлекает к работе в акционерных обществах, акционером которых оно является, профессиональных директоров для наиболее

<sup>1</sup> В 2012 году по сравнению с 2011 годом не наблюдается резкого скачка в увеличении количества акционерных обществ, в органы управления которых привлечены профессиональные директора (количество компаний в 2012 году по сравнению с 2011 годом выросло на 13%, в то время, как прирост количества госкомпаний в 2011 году по сравнению с 2010 годом составил 65%), тем более в рамках политики разгородствования, количество акционерных обществ с государственным участием неуклонно снижается. В этой связи условием дальнейшей адаптации института профессиональных директоров должно явиться смещение акцента с обеспечения дальнейшего интенсивного количественного роста числа привлекаемых в госкомпании профессиональных директоров на совершенствование качества их работы.

эффективной реализации своих функций косвенного воздействия на экономику, в том числе ставит перед ними следующие основные задачи:

1. Основная цель работы профессиональных директоров в госкомпаниях – развитие института корпоративного управления с учетом мировых стандартов и принципов для создания условий повышения инвестиционной привлекательности и роста капитализации компаний.

2. Специальные задачи:

– организация мероприятий по исполнению поручений президента Российской Федерации и правительства Российской Федерации;

– постановка стратегических целей развития госкомпаний в рамках проводимой государством политики в соответствующих сферах экономики. Совет директоров (комитет по стратегии) прежде всего призван разработать среднесрочную (на период 5-7 лет) и долгосрочную (на период 7-10 лет) стратегии развития акционерного общества, а также осуществлять мониторинг актуальности данных стратегий на любой момент времени и ее реализации;

– разработка и внедрение программ повышения уровня инвестиционной привлекательности акционерных обществ с государственным участием предполагает следующие основные этапы:

3. Индивидуальные задачи – конкретные задачи, которые возникают у профессионального директора при работе в той или иной компании с государственным участием, зависящие от специфики ее деятельности и приоритетов развития.

Кроме этого, необходимо, чтобы профессиональные директора активно участвовали в заседаниях совета директоров и комитетов совета директоров.

Решение указанных задач требует от государства создания условий для реализации со стороны профессиональных директоров своего потенциала, проявления профессионализма, применения имеющегося опыта и компетенций при работе в советах директоров госкомпаний. Профессиональные директора должны захотеть максимизировать полезность своей работы в советах директоров акционерных обществ с государственным участием, а для этого им необходимо понимать, что государство как акционер гарантирует своим представителям вознаграждение, адекватное их вкладу в деятельность компаний. Поэтому нельзя забывать о том, что достижение наивысшей эффективности процесса управления возможно только с помощью создания оптимальной системы мотивации субъектов управления, в качестве которых в контексте рассматриваемой темы выступают члены советов директоров. Стоит подчеркнуть, что целью работы по мотивации членов советов директоров выступает не только повышение результативности его деятельности, но также и удержание нужного для компании директора.

Таким образом, столь интенсивная динамика привлечения профессиональных директоров в составы управления госкомпаний, а также необходимость стимулировать профессиональных директоров на решение приоритетных задач, которые государство как акционер транслирует им, избирая в составы советов директоров госкомпаний, ставит перед федеральными органами исполнительной власти новые проблемные вопросы. На первый план выходят мероприятия по формированию системы мотивации членов советов директоров госкомпаний, которая должна создавать стимулы для входящих в состав совета директоров общества профессионалов обеспечивать наиболее эффективное осуществление функций, возложенных на совет директоров.

**Мероприятия, направленные на создание систем материального стимулирования членов советов директоров акционерными обществами с государственным участием.** Федеральный закон № 208-ФЗ предполагает возможность выплаты вознаграждений и (или) компенсации расходов членам советов директоров в период исполнения ими своих функций по решению общего собрания акционеров общества. Размеры таких вознаграждений и компенсаций также устанавливаются решением общего собрания акционеров<sup>1</sup>.

Вначале необходимо остановиться на ретроспективе практики выплаты вознаграждений членам советов директоров акционерными обществами с государственным участием. В связи с тем, что практика избрания профессиональных директоров началась с акционерных обществ, включенных в специальный перечень, утвержденный распоряжением правительства Российской Федерации от 23 января 2003 года № 91-р (далее – специальный перечень), первые меры по материальному стимулированию членов советов директоров, представляющих государство, были предприняты именно в данных компаниях.

По итогам работы в 2008 году решения о выплате вознаграждения членам советов директоров (наблюдательных советов) приняты в 11 акционерных обществах специального перечня. Более подробная информация представлена в таблице 1.

В настоящее время государство предпринимает ряд шагов, направленных на создание систем материального стимулирования членов советов директоров госкомпаний, не являющихся госслужащими.

Согласно поручению президента Российской Федерации от 6 апреля 2009 года № Пр-825 правительству Российской Федерации необходимо было принять меры, направленные на ограничение размеров вознаграж-

<sup>1</sup> См.: ст. 64 федерального закона № 208-ФЗ

дений руководящему составу акционерных обществ с преобладающим государственным участием.

*Таблица 1*  
**Сведения о вознаграждениях членов советов директоров госкомпаний по итогам 2008 года**

Наименование АО	Кол-во членов СД, получивших вознаграждение по итогам 2008 г.	Общая сумма, направленная на выплату вознаграждения членам СД (НС) по итогам 2008 г. (тыс. руб.)	Средний размер вознаграждения члена СД (НС) по итогам 2008 г. (тыс. руб.)
ОАО «Газпром»	7	108 116	15 445,14
ОАО «НК «Роснефть»	3	17 343	5 781
ОАО «АК «Транснефть»	5	16 738	3 347,6
ОАО «РусГидро»	11	10 181,4	925,58
ОАО Банк ВТБ	2	5 912,8	2 956,4
ОАО «Зарубежнефть»	6	5 050	841,67
ОАО «Совкомфлот»	4	4 800	1 200
ОАО «Аэрофлот»	8	2 960,25	370,03
ОАО «СГ-Транс»	4	894,64	223,66
ОАО «СО ЕЭС»	11	794,07	72,19
ОАО «ФСК ЕЭС»	1	398,40	398,4

В целях оптимизации размера вознаграждения, выплачиваемого членам советов директоров акционерных обществ с государственным участием, которые не являются государственными служащими, Минэкономразвития России разработаны методологические принципы, рекомендованные к использованию поручением первого заместителя председателя правительства Российской Федерации И. Шувалова от 18 сентября 2009 года № ИШ-П13-5361:

– осуществлять выплату вознаграждений в форме единовременной выплаты по итогам работы членов органа управления в отчетном корпоративном году;

– размер базовой части выплачиваемого вознаграждения необходимо устанавливать в зависимости от итогов деятельности общества (в частности, от полученной обществом выручки). При этом базовую часть вознаграждения независимого директора в акционерном обществе с выручкой более 200 млрд рублей принять в размере 1 млн руб. Далее базовую часть вознаграждения члена совета директоров целесообразно дифференцировать по акционерным обществам исходя из коэффициента (1; 0.9; 0.8; 0.7;

0.6), который, с одной стороны, характеризует масштабы деятельности акционерного общества, а с другой – позволяет соизмерять расходы на обеспечение деятельности совета директоров с доходами акционерного общества. Таким образом, предлагается разделить акционерные общества на шесть групп, указанных в таблице 2.

**Таблица 2**  
**Группировка акционерных обществ по размерам базовой части вознаграждения**

Группа	Выручка АО за финансовый год	Размер базовой части вознаграждения в год
1	свыше 200 млрд руб.	1 000 000 рублей (БАЗИС)
2	свыше 30 млрд руб.	900 000 рублей ( $K = 0.9$ )
3	свыше 10 млрд руб.	800 000 рублей ( $K = 0.8$ )
4	свыше 1 млрд руб.	700 000 рублей ( $K = 0.7$ )
5	свыше 600 млн руб.	600 000 рублей ( $K = 0.6$ )
6	не выше 600 млн руб.	в индивидуальном порядке

– базовую часть необходимо корректировать исходя из фактического участия члена органа управления в его заседаниях;

– за исполнение дополнительных обязанностей (председательство в совете директоров (наблюдательном совете), членство и председательство в спецкомитетах) предусмотрены надбавки (процент от базовой части);

– исполнительным директорам вознаграждение за работу в совете директоров (наблюдательном совете) не выплачивается;

– помимо базовой части вознаграждения обществом может устанавливаться премиальная часть, размеры которой (как и сам факт выплаты данного вида вознаграждения) зависят от результатов достижения обществом принятых ключевых показателей эффективности.

На период финансового кризиса установлен лимит суммарного вознаграждения каждому члену совета директоров в размере 1 млн руб.

Размер вознаграждения лиц, не являющихся государственными служащими, в составах советов директоров государственных компаний не зависит от их статуса.

В целях внедрения рассмотренного выше механизма определения вознаграждения членам советов директоров акционерных обществ с государственным участием Росимуществом в организации были направле-

ны соответствующие рекомендательные письма (от 13 октября 2009 года № ГН-13/25630).

Кроме этого, учитывая тот факт, что в собственности Российской Федерации находится большое количество пакетов акций относительно небольших акционерных обществ с объемом выручки менее 600 миллионов рублей, Росимущество письмом от 13 октября 2009 года № ГН-13/25627 уточнило размер вознаграждений и для таких компаний (см. таблицу 3).

*Таблица 3*  
**Размер базовой части вознаграждения в акционерных обществах  
с объемом выручки менее 600 млн руб.**

Выручка АО за финансовый год	Размер базовой части вознаграждения в год
от 300 до 600 млн руб.	не более 300 000 рублей в год
от 100 до 300 млн руб.	не более 150 000 рублей в год
до 100 млн руб.	не более 100 000 рублей в год

Вышеизложенные методологические принципы также находят свое практическое отражение в инициированной Росимуществом кампании по разработке акционерными обществами положений о вознаграждениях членов советов директоров, принимаемых на общих собраниях акционеров. По состоянию на сентябрь 2012 года положение о вознаграждениях членов совета директоров утверждено в 116 компаниях с госучастием.

Для того чтобы оценить первые итоги реализации в госкомпаниях описанных выше рекомендаций Минэкономразвития России, необходимо обратиться к выборке из 11 акционерных обществ, в которых по итогам 2008 года были приняты решения о выплатах вознаграждения членам их советов директоров, не являющихся госслужащими. Сравним размеры вознаграждения, полученные членами советов директоров данных компаний по итогам 2008 года с тем, какие выплаты осуществлялись за их работу по итогам 2009 года (см. таблицу 4).

Проанализировав данные таблицы, можно сделать следующие выводы:

1. Количество лиц, имеющих право на получение вознаграждения за 2009 год, выросло в 5 из 11 рассматриваемых компаний (при этом рассматриваются не только члены советов директоров, отобранные голосами по акциям, принадлежащим государству, но и представители иных акционеров).

2. Увеличение общей суммы, направленной на выплаты вознаграждений членам советов директоров по итогам 2009 года в сравнении с пре-

дущим периодом, характерно для 5 компаний. При этом в 4 из них наблюдается рост числа привлекаемых к управлению акционерными обществами лиц, не являющихся госслужащими, что могло привести к увеличению сумм выплачиваемых им вознаграждений.

**Таблица 4**  
**Динамика выплат вознаграждений членам советов директоров госкомпаний**

Краткое название АО	Кол-во членов СД, получивших вознаграждение по итогам 2008 г.	Общая сумма, направляемая на выплату вознаграждения членам СД (НС) по итогам 2008 г. (тыс. руб.)	Средний размер вознаграждения члена СД (НС) по итогам 2008 г. (тыс. руб.)	Количество членов СД, имеющих право на получение выплат (вознаграждений) за 2009 г.	Общая сумма, направляемая на выплату вознаграждения членам СД (НС) по итогам 2009 г. (тыс. руб.)	Средний размер вознаграждения члена СД (НС) по итогам 2009 г. (тыс. руб.)	Динамика общей суммы вознаграждения	Динамика средней суммы вознаграждения	Динамика количества членов СД, имеющих право на получение вознаграждения
ОАО «Газпром»	7	108 116,0	15 445,1	7	108 116,0	15 445,1	без изменений	без изменений	без изменений
ОАО «НК «Роснефть»	3	17 343,0	5 781,0	3	14 671,3	4 890,4	снижение	снижение	без изменений
ОАО «АК «Транснефть»	5	16 738,0	3 347,6	6	18 328,0	3 054,7	рост	снижение	рост
ОАО «РусГидро»	11	10 181,4	925,6	11	3 833,5	348,5	снижение	снижение	без изменений
ОАО Банк ВТБ	2	5 912,8	2 956,4	8	7 700,0	962,5	рост	снижение	рост
ОАО «Зарубежнефть»	6	5 050,0	841,7	6	4 851,4	808,6	снижение	снижение	без изменений
ОАО «Совкомфлот»	4	4 800,0	1 200,0	5	4 440,0	888,0	снижение	снижение	рост
ОАО «Аэрофлот»	8	2 960,3	370,0	8	6 650,0	831,3	рост	рост	без изменений
ОАО «СГ-Транс»	4	894,6	223,7	6	1 735,0	289,2	рост	рост	рост
ОАО «СО ЕЭС»	11	794,1	72,2	5	476,0	95,2	снижение	рост	снижение
ОАО «ФСК ЕЭС»	1	398,4	398,4	9	1 730,4	192,3	рост	снижение	рост

3. Для того, чтобы нивелировать эффект увеличения суммы вознаграждений от роста числа привлекаемых к управлению акционерными обществами лиц, не являющихся госслужащими и провести более детальный анализ, по мнению автора статьи, следует обратить внимание на более репрезентативный показатель – средний размер вознаграждения члена совета директоров.

Рост средней суммы вознаграждения наблюдается лишь в трех компаниях: ОАО «Аэрофлот», ОАО «СГ-Транс», ОАО «СО ЕЭС». При этом в ОАО «СО ЕЭС» существенная динамика чистой прибыли, полученной по итогам 2009 года в сравнении с 2008 годом (в 2008 году компанией был получен убыток в размере 2,6 млрд руб., в 2009 году объем чистой прибыли составил 2,7 млрд руб.).

В отношении ОАО «Аэрофлот» и ОАО «СГ-Транс» можно отметить отрицательную динамику показателя чистой прибыли: объем чистой прибыли, полученной ОАО «Аэрофлот» в 2009 году, снизился на 73% по сравнению с 2008 годом, объем чистой прибыли, полученной ОАО «СГ-Транс» в 2009 году снизился на 25% по сравнению с 2008 годом. Вместе с этим наблюдается рост размера части чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов по итогам 2009 года в обоих рассматриваемых обществах. Так, дивиденды, полученные акционерами ОАО «Аэрофлот» по итогам 2009 года выросли почти в 2 раза по сравнению с аналогичной суммой по итогам 2008 года, при этом вознаграждение членов советов директоров также увеличилось в 2 раза. Что касается ОАО «СГ-Транс», то по итогам 2008 года было принято решение дивиденды не выплачивать, а по итогам 2009 года на выплату дивидендов было направлено 53,1 млн из чистой прибыли. Таким образом, на основе имеющихся данных можно сделать обобщенный вывод о том, что акционерам данных компаний рост вознаграждения членов их советов директоров компенсировался ростом дохода, получаемого акционерами в виде дивидендных выплат.

Следует отметить, что описанные выше рекомендации давались Минэкономразвития России в период финансового кризиса, и компенсационные выплаты (оплата транспортных расходов, проживание и т.п.), связанные с осуществлением членами советов директоров своих полномочий, предполагалось целесообразным не осуществлять.

Вместе с тем в практике привлечения профессиональных директоров к управлению госкомпаниями сложилась ситуация дефицита номинантов из регионов. Несмотря на достаточно широкую географию акционерных обществ, в составы органов управления которых привлекаются профессиональные директора, большинство из избранных кандидатов проживают в Москве и Московской области (более 50% от общего количества избранных директоров). При этом 73% обществ расположены в регионах Российской Федерации.

Отсутствие компенсаций расходов членов советов директоров на обеспечение личного присутствия на заседаниях советов директоров негативно сказывается на систематичности участия профессиональных директоров в органах управления региональных акционерных обществ, и как следствие, на качестве работы этих органов в целом (что противоре-

чит задачам, решаемым государством с помощью внедрения института профессиональных директоров).

В этой связи, а также учитывая положительную динамику в результатах деятельности госкомпаний (так, по результатам проведенного анализа финансово-экономической деятельности госкомпаний по итогам 2011 года наблюдается, во-первых, увеличение общей суммы выручки, полученной компаниями по итогам 2011 года по сравнению с аналогичным показателем 2010 года на 21 %, во-вторых, увеличение общей суммы чистой прибыли компаниями по итогам 2011 года по сравнению с аналогичным показателем 2010 года на 13%), правительство Российской Федерации рассматривают новые предложения Минэкономразвития России (письмо Минэкономразвития России первому заместителю председателя правительства Российской Федерации И. Шувалову от 16 апреля 2012 года № 7063-АЛ/Д084). В указанных предложениях Минэкономразвития России высказывается идея о целесообразности осуществления компенсаций членам советов директоров акционерных обществ с государственным участием, а также говорится о снятии установленной ранее максимальной границы суммарного вознаграждения каждому члену совета директоров в размере 1 млн руб. Действительно, при изменении экономической конъюнктуры дальнейшее лимитирование размеров их бонусов может лишь отрицательно сказаться на мотивации членов советов директоров вывести компанию на новый уровень и масштаб деятельности.

Кроме того, указанная граница зачастую нарушалась крупнейшими госкомпаниями (см. таблицу). В качестве яркого примера можно привести следующие решения, принятые в 2011 году на годовом общем собрании акционеров Банка ВТБ (ОАО):

- 1) Выплатить вознаграждение членам Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ – негосударственным служащим:
  - за работу в составе Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ – 2 322 352 рубля каждому;
  - за председательство в комитете Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ – 464 470 рублей каждому;
  - за членство в комитете Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ – 232 235 рублей каждому.

2) Компенсировать все расходы, связанные с исполнением членами Наблюдательного совета ОАО Банк ВТБ – негосударственными служащими своих функций<sup>1</sup>.

Серьезной проблемой в указанных рекомендациях является также определение размера базовой части вознаграждения членов советов ди-

<sup>1</sup> См.: официальный сайт ОАО Банк ВТБ. URL: <http://www.vtb.ru>

ректоров госкомпаний, исходя лишь из размера выручки компании. Ведь разрыв между выручкой и показателем чистой прибыли, являющейся источником вознаграждений, может быть весьма существенным. Особенно это характерно для относительно небольших компаний с выручкой менее 600 млн руб., которые зачастую оказываются в ситуации, когда большую часть чистой прибыли необходимо направить на вознаграждение членам их советов директоров. При этом государство последние 3 года ставит перед акционерными обществами задачу направлять 25% чистой прибыли на выплату дивидендов. При подобном подходе к распределению чистой прибыли у компаний может даже не остаться средств на развитие.

Указанные недостатки систем материального стимулирования членов советов директоров госкомпаний, не являющихся государственными служащими, возможно преодолеть с помощью разработки новых рекомендаций по определению вознаграждений указанным лицам со стороны правительства Российской Федерации. Затем государство как акционер может инициировать проведение соответствующих корпоративных мероприятий по вопросу внедрения в компаниях новых подходов к формированию систем материального стимулирования членов их советов директоров.

**Дальнейшее совершенствование систем материального стимулирования членов советов директоров акционерными обществами с государственным участием.** Вместе с этим пока правительством Российской Федерации не определены конкретные шаги, направленные на совершенствование систем стимулирования членов советов директоров госкомпаний, выдвигаемых и избираемых из числа лиц, не являющихся государственными служащими, голосами по акциям, принадлежащим Российской Федерации. Описанные выше рекомендации 2009 года все еще являются единственной официально закрепленной и одобренной правительством Российской Федерации позицией по рассматриваемому вопросу, зачастую не соблюдаются и не способствуют появлению у профессиональных директоров стимулов к более результативной работе над развитием компании, ведь профдиректор получает вознаграждение за свое участие в заседании, а не за результат этого участия, не за свой качественный вклад в работу совета директоров и принятие эффективных управленческих решений.

В целях создания в госкомпаниях эффективных систем материального стимулирования членов их советов директоров, не являющихся государственными служащими, по мнению автора статьи, следует внести существенные изменения в действующие принципы определения и порядка выплат вознаграждений.

Эффективная система материального стимулирования должна мотивировать членов советов директоров на реализацию стратегических целей развития компании, способствовать выстраиванию более эффективной системы управления рисками, которые могут возникнуть у компании от принимаемых органами управления решений, а также росту стоимости компаний в долгосрочной перспективе.

В частности, на основе изучения международного опыта и рекомендаций Совета по финансовой стабильности целесообразно остановиться на следующих основных аспектах разработки системы материального стимулирования члена совета директоров госкомпании, не являющегося госслужащим:

1. Комитет по кадрам и вознаграждениям (если комитет отсутствует в структуре органов управления компании, то непосредственно совет директоров) разрабатывает структуру и порядок формирования системы материального стимулирования членов советов директоров, закрепляемой в отдельном внутреннем документе, который выносится советом директоров на рассмотрение и утверждение общему собранию акционеров.

2. Система материального стимулирования членов советов директоров включает в себя два вида выплат:

– базовая часть, представляющая собой стимулирующие выплаты за выполнение членом совета директоров своих обязанностей. Максимальный размер базовой части, который может быть получен членом совета директоров по итогам его работы за последний корпоративный год, определяется исходя из выручки организации в предыдущем финансовом году. Рекомендуется также установить в качестве дополнительного показателя, влияющего на размер базовой части, уровень рентабельности по чистой прибыли. Таким образом, при получении компанией определенного размера выручки, а также достижения соответствующего уровня рентабельности будет формироваться определенный фиксированный на корпоративный год максимальный размер базовой части стимулирующих выплат.

Размер базовой части выплат члену совета директоров рекомендуется корректировать с учетом надбавок за выполнение им функций председателя совета директоров (не распространяется на лиц, осуществляющих функции председателя в его отсутствие), членство в специализированных комитетах совета директоров, выполнение функций председателя специализированных комитетов совета директоров (не распространяется на лиц, осуществляющих функции председателя в его отсутствие). Данный вид выплат корректируется в зависимости от участия члена совета директоров в проводимых заседаниях как совета директоров, так и специализированных комитетов. При этом к участию члена совета директо-

ров относится его личное присутствие на очных заседаниях совета директоров и представление письменного мнения для голосования на заочном заседании совета директоров.

Надбавки за председательство в совете директоров (наблюдательном совете) могут составлять до 30% от максимального размера базовой части, за председательство в специализированном комитете – до 20% от максимального размера базовой части, за членство в специализированном комитете – до 10% от максимального размера базовой части. Дополнительные выплаты за членство в специализированном комитете также корректируются в зависимости от участия лица в проводимых заседаниях, по аналогии с советом директоров;

– премиальная часть (вознаграждение, бонус), которая представляет собой вознаграждение члена совета директоров, размер которого находится в непосредственной зависимости от достижения определенных результатов деятельности организации.

3. Стимулирующие выплаты членам советов директоров не распределяются во времени, выплачиваются один раз в год по итогам их работы за период с момента проведения предыдущего годового собрания акционеров компании до момента проведения годового общего собрания акционеров по итогам последнего финансового года (далее – корпоративный год) по решению общего собрания акционеров.

4. Результаты деятельности компаний, с достижением которых целесообразно увязывать размер вознаграждения членов советов директоров, находят свое выражение в специфических показателях результативности деятельности компаний (с этой целью в компании рекомендуется внедрить систему ключевых показателей эффективности деятельности – КПЭ). Ориентировочные значения данных КПЭ утверждаются решением общего собрания акционеров. Степень достижения ориентировочных значений определяется по итогам соответствующего финансового года. При этом расчет размера вознаграждения членов советов директоров за прошедший корпоративный год должен учитывать значение КПЭ, достигнутые по итогам прошедшего и предшествующего ему финансового года.

5. Определенную часть вознаграждения рекомендуется выплачивать в виде акций компании либо с применением финансовых инструментов, связанных с их стоимостью.

6. Стимулирующие выплаты не рекомендуется производить членам советов директоров, являющимися одновременно членами коллегиально-

го исполнительного органа компании либо единоличным исполнительным органом компании, а также членам советов директоров, которым в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации запрещено участвовать на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организации, а также занимать должности и заниматься другой оплачиваемой деятельностью в коммерческих организациях.

7. Члену совета директоров по решению общего собрания акционеров могут производиться компенсации расходов, связанных с его участием в заседаниях органов управления.

8. Система материального стимулирования членов советов директоров должна включать в себя эффективный механизм раскрытия информации о производимых выплатах по итогам их работы за соответствующий корпоративный год. С этой целью компании необходимо отражать в годовом отчете следующие сведения, обеспечив их представление за прошедший и предшествующий ему корпоративные годы:

- количество членов совета директоров, имеющих право на получение стимулирующих выплат по итогам работы в соответствующем корпоративном году;
- максимальный размер базовой части, который может быть получен членом совета директоров по итогам его работы за соответствующий корпоративный год;
- сумму надбавок, приходящуюся на одного члена совета директоров за выполнение им дополнительных функций в соответствующем корпоративном году с разбивкой по видам надбавок;
- критерии взаимосвязи вознаграждения с результатами деятельности компании;
- общую сумму премиальной части стимулирующих выплат в соответствующем корпоративном году;
- общую сумму всех стимулирующих выплат членам совета директоров компаний в соответствующем корпоративном году;
- общую сумму компенсаций расходов, связанных с осуществлением членами совета директоров своих функций в соответствующем корпоративном году.

9. С целью ориентации членов советов директоров на достижение желаемых результатов деятельности и стабильного функционирования компаний в долгосрочном периоде рекомендуется придерживаться политики обеспечения преемственности действующего состава совета дирек-

торов на основе системы оценки деятельности каждого члена совета директоров. Основными ориентирами такой оценки должны стать как непосредственная деятельность члена совета директоров (его участие в принятии ключевых решений, инициативность, участие в работе специализированных комитетов при совете директоров, качество принимаемых решений и т.п.), так и динамика финансово-экономического состояния компаний (на основе системы КПЭ). По результатам оценки общее собрание акционеров может принимать решение о продлении мандата члену совета директоров. Вместе с этим члены совета директоров компании могут быть заинтересованы в своем переизбрании на будущий корпоративный год, исходя из перспектив корректировки максимального размера базовой части вознаграждения по итогам финансового года.

10. В отношении выплаты компенсаций членам советов директоров акционерных обществ с государственным участием можно предложить следующее:

- компенсировать расходы, связанные с личным участием члена совета директоров в заседаниях данного органа управления;
- размер выплачиваемой компенсации за пользование железнодорожным, морским и авиатранспортом не должен превышать соответствующих расходов на билет эконом-класса;
- размер выплачиваемой компенсации за проживание в гостинице не должен превышать расходов на суточное проживание в номере эконом-класса четырехзвездочного отеля.

Данные рекомендации целесообразно фиксировать во внутреннем документе общества (в частности, в положении о вознаграждении членов органов управления).

---