

Советы директоров предприятий с существенной долей государственного участия (SOE) в России*

Отчет подготовлен

*Александром Филатовым (Ассоциация Независимых Директоров,
исполнительный директор),*

*Владимиром Туткевичем (Ассоциация Независимых Директоров,
аналитик) и*

*Дмитрием Черкаевым (Ассоциация Независимых Директоров,
руководитель исследовательского отдела)*

* Этот доклад подготовлен в рамках работы Круглого стола по корпоративному управлению России. Этот проект финансируется совместно Европейским Союзом в рамках программы ТАСИС и Глобальным форумом по корпоративному управлению.

Советы директоров предприятий с существенной долей государственного участия (SOE) в России

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
<i>Положительные изменения в практике управления SOE</i>	4
<i>Правовые изменения в практике корпоративного управления</i>	5
<i>Основные недостатки в практике управления SOE</i>	5
СТРУКТУРА И РАЗМЕР СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ	7
СОСТАВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ	8
- <i>Представители государства</i>	9
- <i>Независимые директора в SOE</i>	13
- <i>Представители трудовых коллективов и профсоюзов</i>	16
- <i>Другие формы представительства (женщины, национальные меньшинства)</i>	16
ПРОЦЕДУРА НАЗНАЧЕНИЯ.....	17
- <i>Степень политического влияния на процессы выдвижения государственных представителей</i>	18
ФУНКЦИИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ.....	18
- <i>Общие функции и сфера ответственности</i>	19
- <i>Слабые стороны Советов Директоров SOE</i>	21
- <i>Процедуры назначения ген. директоров</i>	21
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ	22
- <i>Процедуры и правила функционирования Советов Директоров SOE</i>	22
- <i>Взаимодействие государственных представителей между собой</i>	23
- <i>Комитеты при Советах Директоров</i>	24
ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ	25
ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ	26
ПРИЛОЖЕНИЕ. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ В ОТДЕЛЬНЫХ SOE	28
<i>ОАО «Российские Железные Дороги»</i>	28
<i>ОАО «Ленэнерго»</i>	28
<i>РАО «Единые Энергетические Системы России»</i>	29
<i>ОАО «Связьинвест»</i>	30

Введение

Целью настоящего документа является составить обзор правил и прецедентов, связанных с деятельностью Советов Директоров крупнейших российских акционерных обществ с государственным участием (в дальнейшем SOE – State-owned enterprises). В рамках обзора кратко рассмотрены законодательные основы деятельности советов директоров, освещены такие вопросы как сфера ответственности, основные функции советов директоров SOE, их подотчетность государственным ведомствам, характеристики состава и численности, деятельность профильных комитетов при советах директоров, а также практика оценки их деятельности и вопросы вознаграждения директоров.

Терминологически следует разделять государственные предприятия и акционерные общества с участием государства. Государственные предприятия – это организационно-правовая форма юридического лица, которая отсутствует в зарубежном праве. Например, Федеральное Государственное Унитарное предприятие (ФГУП) «Мосгортранс» (наземные пассажирские перевозки по г.Москве), или ГУП «Петербургский метрополитен». Государственные предприятия не являются собственниками своего имущества, а владеют государственным имуществом, принадлежащим им на одном из ограниченных вещных прав. Федеральный закон «О государственных и муниципальных предприятиях» предусматривает ограничения по распоряжению имуществом, принадлежащим государственному предприятию: по целому ряду сделок оно вправе им распоряжаться только с согласия государства. В настоящем исследовании практика управления такими предприятиями рассматриваться не будет.

В отличие от государственных предприятий, акционерные общества владеют своим имуществом на праве собственности. Акционерные общества не должны получать разрешений со стороны государства на распоряжение тем или иным имуществом. Государство, участвуя в акционерном обществе, выступает как акционер и имеет те же права, что и остальные акционеры. По данным Министерства государственного имущества РФ, по состоянию на январь 2002 года в России было приватизировано 129 811 бывших государственных предприятий, т.е. свыше 66% от общего количества предприятий на начало процесса приватизации в 1992 г. В 2001 г. были реализованы пакеты акций, находившиеся в государственной собственности, на общую сумму 9,99 млрд. руб. При этом число предприятий, все еще находящихся под полным или частичным государственным контролем, в основном стабилизировалось. С каждым годом число приватизируемых предприятий продолжает сокращаться. Так, в 1998г. было приватизировано 2100 предприятий, в 1999г. - 700, а в 2000г - 150. Таким образом, большая часть бывших государственных предприятий была приватизирована уже в первые 3-5 лет приватизации.

Следует учитывать распространенную российскую практику, когда государство владеет акционерным капиталом опосредованно (через контроль над основным обществом, имеющим, в свою очередь, контрольный пакет в своей дочерней компании). К компаниям с прямым государственным участием можно отнести, например, РАО «ЕЭС России» (контрольный пакет в собственности государства), ОАО «Российские Железные Дороги (РЖД)» (100 % акций в собственности государства), ОАО «Связьинвест» (в собственности государства 75% минус одна акция), ОАО «Аэрофлот», ОАО «Внешторгбанк» и другие компании. В числе акционерных обществ с опосредованным государственным участием можно выделить, например, дочерние компании ОАО «Связьинвест», среди которых ОАО «Ростелеком», региональные операторы связи (ОАО «Северо-Западный Телеком», ОАО «Южная Телекоммуникационная Компания», ОАО «Центртелеком» и другие), или ОАО «Транстелеком», 100% акций которого принадлежит ОАО «Российские Железные Дороги». Хотя формально такие предприятия не относятся к SOE, в их управление фактически активно вмешивается государство. Некоторые из них отчитываются напрямую перед органами управления материнской компании, минуя собственный совет директоров, а в советах директоров других состоят государственные чиновники. Поэтому в данном исследовании, отдельные механизмы работы советов директоров будут иллюстрироваться примерами из таких компаний.

По оценкам экономистов, на сегодняшний день российское государство владеет 100-процентным пакетом акций в более чем 160 акционерных обществах, контрольным пакетом - более чем в 540 компаниях, а блокирующим пакетом - примерно в 1200 компаниях. Более мелкими долями российское правительство владеет еще в 1750 предприятиях¹. Предприятия, в которых государство сохраняет свою долю, представляют, по мнению правительства, стратегическую значимость для российского государства, как в плане обеспечения обороноспособности, так и в плане государственного контроля над важнейшими элементами инфраструктуры. В том числе, государство сохраняет свой контроль над естественными монополиями.

Положительные изменения в практике управления SOE

В последние годы правительство предпринимало усилия с целью повысить эффективность управления государственными пакетами акций в российских предприятиях. Под эффективным управлением правительство понимает как увеличение доходов государства от дивидендов, выплачиваемых по государственным пакетам акций, так и повышение акционерной стоимости тех предприятий, в которых государство намерено реализовать свою долю. В рамках этих усилий государство обращало главное внимание на советы директоров как органы управления, через которые оно может осуществлять прямое влияние и контроль над компаниями.

Надо отметить, что в первую очередь, за последние пять лет значительно возрос государственный контроль над советами директоров в SOE. Были выпущены нормативные акты, в которых SOE были сгруппированы по степени важности для государства и, соответственно, по уровню ведомств, в которых должны приниматься решения по различным предприятиям. Подробнее об этих постановлениях речь пойдет в разделе «Состав Совета Директоров».

Принятие Кодекса корпоративного поведения, носящего рекомендательный характер, инициировало позитивные сдвиги в практике корпоративного управления акционерных обществ в целом и компаниях с государственным участием в частности. Положительным изменением явилось создание специализированных комитетов при советах директоров многих предприятий. Значительная доля таких комитетов была создана начиная со второй половины 2003 года, однако следует отметить, что процедуры в большинстве подобных комитетов еще до конца не отлажены. В нескольких компаниях с государственным участием (РАО ЕЭС, Сбербанк, Аэрофлот) созданы комитеты по аудиту, с помощью которых предполагается улучшить механизмы внутреннего контроля. Однако во многих компаниях комитеты создаются формально, и к их работе даже не привлекаются независимые директора. Подробнее о комитетах речь пойдет в разделе «Деятельность Совета Директоров».

Что касается независимых директоров, то их деятельность также активизировалась в последние годы. В российском корпоративном сообществе наблюдается дефицит профессиональных управленцев, готовых исполнять обязанности независимых директоров и настороженное отношение контрольных акционеров, в том числе государства, к институту независимых директоров, поэтому чаще всего функции независимых директоров в SOE берут на себя представители миноритарных акционеров. В настоящее время в России действует ряд организаций, которые объединяют профессионалов и помогают им в осуществлении функций в качестве независимых директоров. Например, в Национальном реестре профессиональных корпоративных директоров из 120 членов примерно 20 входят в советы директоров компаний с государственным участием. Более подробно о таких организациях, объединяющих профессионалов, речь пойдет в разделе «Состав Советов Директоров».

¹ Газета «Ведомости», 22/12/2004

В период до 2003 года в целом наблюдался процесс повышения прозрачности российских компаний и улучшения функционирования советов директоров. Следует отметить, однако, что в 2004 году этот процесс приостановился, и в некоторых аспектах даже пошел на убыль. Во многом это связано с событиями вокруг ОАО «ЮКОС», из которых многие компании сделали вывод об уязвимой позиции компаний, стремящихся к максимальной открытости своей деятельности. Тем не менее, согласно исследованиям, проведенным Российским институтом директоров, Ассоциацией менеджеров, Ассоциацией независимых директоров, качество корпоративного управления в российских компаниях постепенно повышается.

Правовые изменения в практике корпоративного управления

Серьезные положительные изменения произошли за последние три года и в правовой базе корпоративного управления. В частности, был заметно обновлен Федеральный Закон «Об акционерных обществах», последние изменения в который были внесены в феврале 2004 года. По инициативе Федеральной Комиссии по Рынку Ценных Бумаг (ФКЦБ, а впоследствии - Федеральной Службы по Финансовым Рынкам (ФСФР)) был принят Кодекс Корпоративного Поведения (ККП), регламентирующий деятельность советов директоров, который носит рекомендательный характер. Он пока не получил широкого распространения как в частных, так и в государственных предприятиях, хотя ряд компаний приняли свои внутренние корпоративные кодексы на основе ККП ФКЦБ.

Есть и требования, которые носят обязательный характер. Так, в соответствии с постановлением ФКЦБ (ФСФР), все акционерные общества в своем годовом отчете должны иметь раздел, в котором по установленным формам раскрывается информация о следовании рекомендациям Кодекса Корпоративного Поведения. Данный фактор, в совокупности с ужесточившимися требованиями листинга на российских биржах, приводит к повышению уровня корпоративного управления в компаниях с государственным участием, ценные бумаги которых котируются на биржах.

Еще одно улучшение в правовой сфере связано с принятием нового Федерального закона о банкротстве. В результате, число «заказных» банкротств резко уменьшилось, так как закон ввел дополнительные процедуры судебного контроля. Кроме того, возможность обращения с заявлением о возбуждении дела о банкротстве появляется теперь только после безуспешности исполнительного производства по иску кредитора.

Согласно отчетам о результатах исследований по практике корпоративного управления в российских акционерных обществах, которые были проведены Российским институтом директоров, улучшения затронули такие аспекты практики корпоративного управления, как проведение общих собраний, структура советов директоров, увеличение количества независимых директоров, а также раскрытие информации. Всемирный банк и Международная финансовая корпорация в своем докладе «Бизнес в 2005 году – устранение препятствий для роста» сделали вывод, что в России вести бизнес стало удобнее и легче. Проанализировав предпринимательский климат в 145 странах, авторы доклада констатировали, что в России можно относительно быстро и недорого открыть свое дело, а условия найма и увольнения сотрудников весьма гибкие¹.

Основные недостатки в практике управления SOE

Проблемы с управлением SOE можно условно разделить на объективные и субъективные. К первым относятся трудности, характерные и для частных предприятий. Это общее снижение прозрачности,

¹ Экспертный канал OPEC.RU, 10 сентября 2004

последовавшее за событиями вокруг ЮКОСа, о котором говорилось выше. Кроме того, это многочисленные случаи конфликтов интересов, и даже коррупции, среди отдельных членов советов директоров SOE. Решению этой проблемы препятствуют недостаточно четко прописанные требования к деятельности членов советов директоров, отсутствие процедур оценки их работы, а также нечетко сформулированные для них государственными ведомствами цели. Более подробно об этих проблемах речь пойдет в разделах об оценке деятельности советов директоров и о вознаграждениях.

Субъективные недостатки в управлении SOE выявляются в результате проверок, которые регулярно проводят различные государственные ведомства, в первую очередь Счетная Палата РФ. Так, в 2004 году Счетная Палата сделала вывод о неудовлетворительном качестве управления государственным имуществом по следующим причинам:

- SOE не соблюдают Кодекс корпоративного поведения. Представители государства при голосовании по распределению дивидендов не соблюдают директивы Федерального Агентства по Управлению Федеральным Имуществом (ФАУФИ - бывшее Министерство имущественных отношений РФ), а последнее иногда не дает четких указаний там, где они необходимы;
- Представители государства не соблюдают порядок принятия решений о начислении дивидендов по государственным пакетам акций;
- ФАУФИ не подает иски в суд на компании, не перечислившие дивиденды в бюджет государства;
- ФСФР (бывшее ФКЦБ) плохо контролирует раскрытие информации со стороны SOE, хотя, по мнению Счетной Палаты, должно это делать;

По мнению члена комиссии Совета Федерации по взаимодействию со Счетной палатой, в рамках процесса приватизации госимущества управления как такового нет, приватизация смотрится как случайный процесс¹. Спланированной государственной политики по подготовке предприятий к приватизации нет. У РФФИ (ФАУФИ) не хватает функций для эффективного осуществления предпродажной подготовки и продажи пакетов компаний.

SOE, в которых Счетной Палатой РФ качество управления государственным имуществом признано неудовлетворительным²:

ОАО ПК "Концерн 'Антей'", ОАО "Газпром", ОАО "Роснефть", ОАО "НК 'Славнефть'", ОАО ЛУКОЙЛ, ОАО "ЕЭС России", ОАО ТВЭЛ, ОАО "Новороссийский морской торговый порт", ОАО "АК Транснефтепродукт", ОАО "Магнитогорский металлургический комбинат", ОАО "Ванинский морской торговый порт", ОАО "Мурманский морской торговый порт", ОАО "Связьинвест", ОАО "Аэрофлот–Российские авиалинии", ОАО "Техснабэкспорт", ОАО "Совкомфлот", ОАО "Химпром", ОАО "Росгосстрах", ОАО "Атомредметзолото", ОАО "Ракетно-космическая корпорация 'Энергия' имени С. П. Королева", ОАО "Московский завод 'Кристалл'", ОАО "Арзамасский приборостроительный завод", ОАО "Дальневосточное морское пароходство", ОАО "Тверской вагоностроительный завод".

¹ Газета «Время Новостей», №63, 13 апреля 2004

² Газета «Коммерсантъ-Daily», №66, 13 апреля 2004

Государство потребовало от "Связьинвеста" чрезмерную сумму дивидендов¹

"Годовое общее собрание акционеров ОАО 'Связьинвест' не состоялось по причине отсутствия необходимых директив представителям государства от Федерального агентства по управлению федеральным имуществом для голосования по вопросам повестки дня", - так было сказано в сообщении, распространенном пресс-службой холдинга.

По мнению аналитиков рынка, причиной срыва собрания стал конфликт между ФАУФИ и советом директоров холдинга. Чистая прибыль 'Связьинвеста' складывается из дивидендов, которые выплачивают дочерние компании холдинга, и в прошлом году они составила 177 млн руб. Однако переоценка активов дочерних компаний привела к тому, что холдинг показал прибыль в 1,3 млрд руб. Стоимость активов 'Связьинвеста' увеличилась более чем на 1 млрд руб., что по правилам бухгалтерского учета было зачтено как чистая прибыль. Размер дивидендов, рекомендованный Советом директоров "Связьинвеста", по итогам 2004 года составил 100 млн руб., и это не устроило представителей ФАУФИ. Последние потребовали, чтобы дивиденды выплачивались из расчета бухгалтерской прибыли, то есть 1,3 млрд. Размер дивидендов, которые они потребовали, составлял 1 млрд руб. Для выплаты таких дивидендов холдингу потребовалось бы продать часть своих активов.

Вопрос о выплате "Связьинвестом" дивидендов поднимался на совете директоров холдинга еще в предыдущем месяце, однако никакого решения по этому вопросу тогда принято не было. После межведомственных переговоров, в которых участвовали представители Мининформсвязи, ФАУФИ изменило требования - агентство потребовало, чтобы в качестве дивидендов были выплачены 177 млн руб., то есть 100% чистой прибыли холдинга за прошлый год.

Ранее подобных трений между ФАУФИ и "Связьинвестом" не происходило. Однако эксперты указывают на то, что дивидендные претензии - политика, которую в последнее время агентство проводит по отношению ко многим компаниям с участием государственного капитала. В данном случае, эксперты полагают, что этот конфликт разрешится в пользу холдинга. Позиции Связьинвеста вполне логичны, и 'Связьинвест' вряд ли ожидает чрезмерные выплаты, - заявил один из них.

Структура и размер Советов Директоров

Для российской практики корпоративного управления характерно, что в большинстве советов директоров участвуют представители главного акционера и высшего руководства компаний. Это относится к акционерным обществам, имеющим государственное участие, равно как и к частным компаниям. В крупнейших российских SOE присутствуют как чиновники, так представители руководства компаний. Если государство владеет акциями компании опосредованно, через другие SOE, то в совет директоров таких компаний обычно входят представители материнской SOE. Например, в ОАО «Южная Телекоммуникационная Компания (ЮТК)», контрольный пакет акций которой принадлежит ОАО «Связьинвест», шесть из одиннадцати членов совета директоров являются представителями «Связьинвеста». В ОАО «Транстелеком», компании связи, на 100% принадлежащей естественной монополии по железным дорогам, двое из одиннадцати директоров являются

¹ По материалам газеты «Коммерсантъ-Daily», №118, 30 июня 2005

исполнительными, а остальные – сотрудники материнской компании, ОАО «РЖД». Все они обязаны голосовать в соответствии с указаниями РЖД. В ОАО «Аэрофлот», где государству принадлежит контрольный пакет акций, семь из одиннадцати членов Совета представляют главного акционера, то есть государственные чиновники представлены в большей пропорции, нежели процент акций в руках государства.

Что касается численности советов директоров, то Федеральный Закон «Об акционерных обществах» напрямую регламентирует к ней минимальные требования, в зависимости от числа акционеров компании. В соответствии с последними поправками, внесенными 24/02/2004 года, количество членов совета директоров не может быть менее пяти человек; при этом сохранено условие, в соответствии с которым для акционерного общества с числом акционеров - владельцев голосующих акций более одной тысячи число членов совета директоров не может быть менее семи человек, а для акционерного общества с числом акционеров - владельцев голосующих акций более десяти тысяч - менее девяти человек.

Таблица 1. Численность Совета директоров

Компания	Численность СД	Оборот 2004
Газпром	11	\$ 30 млрд
РЖД	11	\$ 23 млрд
РАО ЕЭС	15	\$ 22 млрд
Волгателеком (гл. акц-р Связьинвест)	11	\$ 0,4 млрд
Связьинвест	16	\$ 21 млрд
Мосэнерго	13	\$ 3,1 млрд
Аэрофлот	11	\$ 1,6 млрд
Ленэнерго (главн. акц-р Связьинвест)	11	\$ 0,73 млрд
АК Алроса ЗАО	15	\$ 2 млрд

Вместе с тем, на практике сложилось, что в большинстве крупнейших и наиболее значимых предприятий численность советов директоров составляет одиннадцать человек, несмотря на то, что данное число отсутствует в законодательных актах. Вместе с тем, максимальный численный состав достигается в таких крупнейших компаниях, как, например, РАО «ЕЭС России», в Совет директоров которой входит пятнадцать человек, или ОАО «Связьинвест» (см. Таблицу 1). Подробнее об участии других категорий директоров, в том числе независимых директоров, представителей миноритариев, профсоюзов, и других категорий, написано в разделах о составе советов директоров и об их деятельности.

Состав Советов Директоров

В целом, рассматривая структуру советов ведущих SOE, можно сделать вывод о том, что их размер и состав зависят от размера компании, от ее «стратегической значимости» для российского государства, а также от доли государства в ее акционерном капитале. Ниже рассмотрены вопросы участия отдельных категорий директоров в советах ведущих SOE.

Таблица 2. Структура Совета Директоров

Компания	Численность Совета Директоров	Представители государства	Представители менеджмента	Представители гос. акционера	Представители миноритарных акционеров	Независимые директора
Газпром	11	5	4	-	2	-
РЖД	11	9	2	-	-	-
РАО ЕЭС	15	7	3	-	5	-
Аэрофлот	11	6	2	-	3	-

- Представители государства

Хотя в п. 154 «Белой книги по корпоративному управлению в России», которую ОЭСР презентовала в 2002 году, рекомендуется не номинировать государственных чиновников в совет директоров, в российской практике данная рекомендация не соблюдается. В наиболее крупных SOE в составе советов директоров присутствуют представители Администрации Президента России, в крупных отраслевых компаниях – министры и их заместители. Довольно часто среди представителей государства выдвигаются представители профильных комитетов Совета Федерации. Имеются также случаи присутствия в советах представителей органов власти субъектов федерации (регионов).

Таблица 3. Присутствие представителей государства в советах директоров крупнейших предприятий

Компания	Доля государства, %	Члены СД, выдвинутые государством
Газпром	38	<ul style="list-style-type: none"> • Дмитрий Медведев, руководитель Администрации Президента РФ (Председатель СД); • Алексей Миллер, выдвинут представителями государства (председатель Правления)
Российские железные дороги (РЖД)	100	<ul style="list-style-type: none"> • Александр Жуков, вице-премьер (Председатель СД) • Игорь Шувалов, помощник Президента РФ; • Геннадий Фадеев; • Владимир Якунин, бывший зам.министра
Транснефть	75	<ul style="list-style-type: none"> • Виктор Христенко, министр промышленности и энергетики (Председатель СД)
Аэрофлот	51	<ul style="list-style-type: none"> • Виктор Иванов, помощник Президента РФ (Председатель СД)
Транснефтепродукт	100	<ul style="list-style-type: none"> • Владислав Сурков, заместитель руководителя АП (Председатель СД)
Первый канал	39	<ul style="list-style-type: none"> • Алексей Громов, пресс-секретарь Президента РФ (Председатель СД)
Связьинвест	75% - 1 акция	<ul style="list-style-type: none"> • Леонид Рейман, Министр информационных технологий и связи Российской Федерации (Председатель СД) • Александр Аношкин, Помощник Руководителя Администрации Президента РФ • Сергей Вязалов, Директор Административного департамента Министерства финансов Российской Федерации • Вадим Степанов, Руководитель административной службы ФСО России,

		<ul style="list-style-type: none"> • Андрей Шаронов, Первый заместитель Министра экономического развития и торговли РФ • Валерий Фатиков, Заместитель Председателя Российского фонда федерального имущества • Сергей Сторчак, Директор Департамента международных финансовых отношений, государственного долга и государственных финансовых активов Минфина России • Андрей Шаронов, Заместитель Министра экономического развития и торговли Российской Федерации
Внешторгбанк	99,9	<ul style="list-style-type: none"> • А.Кудрин, Министр финансов Российской Федерации (Председатель СД) • Д.Аратский, Заместитель руководителя Федерального агентства по управлению федеральным имуществом • А.Дворкович, Начальник Экспертного управления Президента Российской Федерации • А.Дроздов, Директор Департамента экономики и финансов Правительства Российской Федерации • А.Силуанов, Директор Департамента межбюджетных отношений Минфина России
АК Алроса ЗАО	37	<ul style="list-style-type: none"> • А.Кудрин, Министр финансов Российской Федерации (Председатель СД) • И.Матеров, Первый заместитель министра экономического развития и торговли Российской Федерации • Ю.Медведев, Первый заместитель министра имущественных отношений Российской Федерации • В.Миловидов, Начальник департамента финансовых рынков и имущественных отношений аппарата Правительства Российской Федерации • А.Тихонов, Руководитель департамента министерства имущественных отношений Российской Федерации • Л.Толпежников, Начальник управления министерства финансов Российской Федерации.

В советы директоров компаний, которыми государство владеет опосредованно, через другие SOE, обычно выдвигаются как представители «материнской» компании, так и государственные чиновники. Так, в совет ОАО «Южная Телекоммуникационная компания» (дочерней компании ОАО «Связьинвест»), помимо представителей компании Связьинвест, входит еще и сотрудник полномочного представительства Президента РФ в Южном Федеральном Округе.

В акционерных обществах, все голосующие акции которых находятся в федеральной собственности, полномочия общего собрания акционеров осуществляются Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом. Решение общего собрания акционеров оформляется распоряжением Агентства. Позиция акционера - Российской Федерации в указанных акционерных обществах, включенных в специальный перечень, утверждаемый Правительством РФ, определяется решением Правительства РФ, Председателем Правительства РФ или по его поручению Заместителем Председателя Правительства РФ.

По компаниям, имеющим для экономики РФ наибольшее значение, перечень государственных представителей в совете директоров утверждается Правительством РФ. Так, в январе 2005 оно утвердило перечни представителей государства для избрания в советы директоров крупнейших государственных компаний - газовой монополии "Газпром", нефтяной компании "Роснефть", а также алмазного монополиста "Алроса", "Связьинвеста", "Аэрофлота" и ОАО "Российские железные дороги".

Таблица 4. Перечни представителей государства для избрания в советы директоров крупнейших SOE в 2005 году	
ОАО Газпром	<ul style="list-style-type: none"> • министр экономического развития и торговли РФ, Г.Греф, • министр промышленности и энергетики РФ, В.Христенко, • помощник президента РФ, И.Шувалов, • бывший министр имущественных отношений, Ф.Газизуллин, • руководитель администрации президента РФ, Д.Медведев, • председатель правления "Газпрома", А.Миллер, • руководитель "Росэнерго", С.Оганесян, • спецпредставитель президента РФ по международному энергетическому сотрудничеству, И.Юсуфов.
ОАО Роснефть	<ul style="list-style-type: none"> • руководитель Федеральной антимонопольной службы, И.Артемьев, • руководитель аппарата правительства РФ, С.Нарышкин, • руководитель "Росэнерго", С.Оганесян, • замруководителя администрации РФ, С.Сечин, • другие представители "Росэнерго", Росимущества, министерства промышленности и энергетики РФ
ОАО Алроса	<ul style="list-style-type: none"> • министр финансов РФ, А.Кудрин, • заместитель министра промышленности и энергетики РФ, И.Матеров, • заместитель руководителя Росимущества, Ю.Медведев, • руководитель Гохрана, В.Рыбкин, • представители департаментов правительства, министерства финансов, администрации президента и Росимущества
ОАО Связьинвест	<ul style="list-style-type: none"> • помощник руководителя администрации президента РФ, А.Аношкин, • замминистра связи, Б.Антонюк, • директор департамента Минфина, В.Белов, • замруководителя Федеральной антимонопольной службы, А.Голомолзин, • замначальника экспертного управления президента РФ А.Лукьянчук, • замруководителя Росимущества, Л.Приданова, • глава Минсвязи, Л.Рейман, • руководитель административной службы Федеральной службы охраны, В.Степанов, • замминистра экономического развития и торговли, А.Шаронов

Позиция акционера, - Российской Федерации, - по вопросам повестки дня общего собрания акционеров отражается в письменных директивах, выдаваемых ФАУФИ представителю для голосования на общем собрании акционеров. Представитель действует на основании письменных директив и доверенности Агентства.

С точки зрения законодательства, предусмотрено участие двух основных ведомств в управлении государственным имуществом. Законодательство предусматривает участие от имени РФ как ФАУФИ (в общем случае), так и Правительства РФ, по представлению Министерства по Экономическому Развитию и Торговле (МЭРТ) (в отношении АО из специального перечня). Они выдвигают списки кандидатов от государства на годовом собрании акционеров (ГОС). Все остальные министерства и ведомства должны выносить свои предложения по соответствующим компаниям, в том числе и кандидатов в советы директоров, в ФАУФИ и МЭРТ. В то же время, многие вопросы решаются на уровне отдельных постановлений. Например, согласно распоряжению Правительства РФ № 91-р, директивы ФАУФИ для госпредставителей в СД 44-и компаний должны согласовываться с Правительством, а по 27-ти компаниям Правительство полностью решает все вопросы, связанные с деятельностью государственных представителей в Совете Директоров.

Список из 27 компаний, по которым все ключевые решения согласовываются с Правительством РФ

- | | |
|---|--|
| 1. Авиакомпания "Аэрофлот - российские авиалинии", г.Москва | 13. Ракетно-космическая корпорация "Энергия" имени С.П.Королева, г.Королев, Московская область |
| 2. Агентство по ипотечному жилищному кредитованию, г.Москва | 14. РАО "ЕЭС России", г.Москва |
| 3. Акционерная компания "АЛРОСА", г.Мирный, Республика Саха (Якутия) | 15. Связьинвест, г.Москва |
| 4. Акционерная компания трубопроводного транспорта нефтепродуктов "Транснефтепродукт", г.Москва | 16. Современный коммерческий флот, г.Москва |
| 5. Акционерная компания по транспорту нефти "Транснефть", г.Москва | 17. ТВЭЛ, г.Москва |
| 6. Внешторгбанк, г.Москва | 18. Финансовая Лизинговая Компания, г.Москва |
| 7. Газпром, г.Москва | 19. "Техснабэкспорт", г.Москва |
| 8. Ижевский машиностроительный завод, г.Ижевск | 20. Российские железные дороги, г.Москва |
| 9. Ильюшин Финанс Ко., г.Москва | 21. Авиационная холдинговая компания "Сухой", г.Москва |
| 10. КАМАЗ, г.Набережные Челны, Республика Татарстан | 22. Концерн ПВО "Алмаз - Антей", г.Москва |
| 11. Международный аэропорт Шереметьево, г.Москва | 23. Корпорация "Тактическое ракетное вооружение", г.Королев, Московская область |
| 12. Нефтяная компания "Роснефть", г.Москва | 24. "Российская Электроника", г.Москва |
| | 25. Корпорация "Росхимзащита", г.Москва |
| | 26. "Росгазификация", г.Москва |
| | 27. "Первый канал", г.Москва |

Об эффективности работы государственных представителей в Советах директоров судить сложно, поскольку в большинстве случаев они голосуют единым блоком в соответствии с полученными директивами от своих ведомств. При этом сами директивы не являются публичными документами, и часто бывает невозможным выяснить реальные мотивы государственных представителей при принятии того или иного решения. В то же время можно привести примеры ситуаций, когда активная позиция,

занятая тем или иным представителем государства, приводила к результатам, в целом благоприятным с точки зрения акционеров. Так, по сообщению издательства «Коммерсант», в 2002 году в ОАО «Алроса» готовилось к подписанию соглашение с французским банком Societe Generale, по которому в обмен на кредит в \$650 млн. АЛРОСА передала бы права на валютную выручку по контракту с De Beers оффшору на о.Джерси. На наблюдательном совете АЛРОСА против сделки активно выступил заместитель министра финансов и глава Гохрана Рудаков на том основании, что условия сделки были недостаточно прозрачными и создавали потенциальную возможность для злоупотреблений со стороны руководства компании. В результате предложение было отозвано руководством и снято с обсуждений.

- Независимые директора в SOE

С точки зрения законодательства термин «независимый директор» имеет два варианта толкования. В Федеральном Законе «Об Акционерных обществах» (п. 3 ст. 83) независимым директором называется член совета директоров в компании с числом акционеров–владельцев голосующих акций более 1000, который не представляет заинтересованную сторону в совершении сделки с заинтересованностью и, как следствие, имеет право голосовать при одобрении советом директоров такой сделки. Второе толкование термина приближено к мировому и относится к члену совета директоров, который не зависим в своих решениях от акционеров, топ-менеджеров, работников и иных заинтересованных сторон. Независимый директор действует в интересах всей компании в целом, а не в интересах каких-то отдельных групп влияния.

Критерии независимого директора, по определению Кодекса Корпоративного Поведения (ФКЦБ)

При определении конкретных требований к независимому директору необходимо исходить из того, что такой директор должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных повлиять на формирование его мнения. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- (1) не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества;
- (2) не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;
- (3) не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);
- (4) не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;
- (5) не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;

(6) не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);

(7) не являющихся представителями государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый.

Часто в российской практике независимые директора и представители миноритариев приравниваются друг к другу, в том числе и законодательно. Так, с 1 января 2005 года вступил в силу приказ ФСФР от 15 декабря 2004 г. «Об утверждении Положения о деятельности по организации торговли на рынке ценных бумаг». Данный приказ частично изменяет требования по включению ценных бумаг в котировальные списки «А» первого уровня МФБ и ММВБ. В частности, участникам списка теперь необходимо сформировать Комитет Совета директоров по аудиту. Возглавлять Комитет должен независимый директор, не являющийся представителем государства. В связи с этим, ОАО «Газпром» во исполнение приказа назначило руководителем Комитета бывшего министра финансов Бориса Федорова, представителя миноритарных акционеров в совете директоров.

В целом, независимые в полном смысле этого слова директора привлекаются к работе советов директоров российских компаний еще редко. Поэтому наибольшую активность в советах директоров обычно проявляют представители миноритарных акционеров. Их цель больше всего приближена к цели их коллег в других странах – повысить прозрачность компании и влиять на принимаемые решения через голосование, дискуссии и публичную деятельность. Например, в ОАО «Аэрофлот» из трех внешних директоров все являются представителями частных владельцев блокирующего пакета, и за счет этого проводят свою политику. Независимых директоров нет. Представителей институциональных инвесторов также нет. Тем не менее, присутствующие внешние директора фактически уравнивают доминирующее влияние правительства. Они активны, хотя и неясно, могут ли они представлять интересы миноритарных акционеров. Как и государственные представители, они голосуют единым блоком: разногласий между ними практически не бывает¹. Аналогичная ситуация наблюдается и в ОАО «Газпром». В качестве представителя миноритариев в совет директоров вошел Борис Федоров, бывший Министр финансов РФ. Выводы, которые Федоров делает о положении дел в Газпроме, говорит о его информированности и активном участии в деятельности совета директоров.

Хотя есть и другие примеры. Так, в ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест») из четырех внешних директоров один является полностью независимым, еще двое связаны с миноритарными акционерами, а один – назначен Полномочным представителем Президента РФ в данном федеральном округе.

Законодательных требований к присутствию независимых директоров в SOE практически не существует, за исключением отдельных ведомственных актов, как в случае с упомянутым постановлением ФСФР о комитетах по аудиту. Компании, где контрольный или блокирующий пакет принадлежит государству, признают, что независимые директора могут появиться у них только в результате соответствующего специального решения Правительства. Так, Анна Белова, вице-президент ОАО «Российские Железные Дороги (РЖД)», в прошлом году отметила, что компания планирует привлекать независимых директоров лишь в дочерних и зависимых акционерных обществах. Касаясь самого ОАО «РЖД», она отметила, что независимые директора могут появиться здесь лишь в случае соответствующего решения премьер-министра РФ.

¹ Стэндрд энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «Аэрофлот», 2003

Российское законодательство не содержит обязательных требований по участию независимых директоров в работе компании (в том числе, в акционерном обществе с участием государства). Более того, представители государства, исходя из рекомендаций Кодекса корпоративного поведения, не могут быть независимыми директорами (п. 2.2.2. главы 3 Кодекса корпоративного поведения). Данный Кодекс корпоративного поведения синтезирует лучшие зарубежные и российские практики корпоративного управления, однако носит рекомендательный характер. Поэтому, несмотря на то, что принятие ККП произошло по инициативе государственного органа (ФСФР), и проект Кодекса одобрялся протоколом Правительства РФ, все же в отношении акционерных обществ с участием государства рекомендации данного Кодекса практически не применяются. В частности, это проявляется в весьма незначительном присутствии независимых директоров в компаниях с государственным участием.

Реальное влияние независимых директоров на деятельность компаний с государственным участием невелико. Отчасти это объясняется скептическим отношением ряда чиновников к независимым директорам. Как говорил председатель РАО «Газпром» Дмитрий Медведев, большинство директоров в совете «Энрона» было независимыми, однако компания потерпела крах. Недооценка роли независимых директоров многими российскими чиновниками отрицательно влияет на эффективность компаний с государственным участием.

В условиях, когда функции и процедуры для независимых директоров четко не прописаны, их эффективность зависит в первую очередь от личной активности. Кодекс корпоративного поведения рекомендует для независимых директоров в российских предприятиях, в том числе в SOE, следующие функции (основные направления деятельности): выработка стратегии развития общества, оценка соответствия деятельности исполнительных органов выбранной стратегии, решение корпоративных конфликтов с участием акционеров. И все же, реальная роль независимых директоров в SOE минимальна, хотя при активности такого директора и может быть заметна. В государственных предприятиях, где контроль принадлежит государству, последнее часто привлекает в совет подавляющее большинство своих представителей, которые голосуют «блоком», и тем самым сводят на нет возможное влияние независимого директора. В этом случае, он вынужден проявлять себя лишь в ходе дискуссий и в публичной деятельности.

Правительство не воспользовалось кандидатурами независимых директоров, предложенными в качестве возможных представителей государства профессиональным сообществом.

По мнению Министерства Экономического Развития и Торговли, чиновникам, исполняющим обязанности членов советов директоров в ключевых компаниях, не всегда хватает времени разобраться в проблемах каждой компании. В связи с этим МЭРТ обратилось в 2004 году в профессиональные ассоциации и объединения с просьбой предложить кандидатуры людей, готовых представлять интересы правительства в 25 компаниях. Среди таких компаний были РАО «ЕЭС России», «Газпром», «Транснефть», «Роснефть», «Связьинвест», «РЖД», «Первый канал», «Аэрофлот», «Шереметьево», «Внешторгбанк», «АЛРОСА», и другие.

В декабре 2004 года несколько объединений корпоративных директоров (Ассоциация независимых директоров, Институт профессиональных директоров, Российский институт директоров, Ассоциация по защите прав инвесторов и др.) представили своих кандидатов в качестве представителей государства в советы директоров SOE¹.

¹ Ведомости, 22 декабря 2004 года

Профессиональными объединениями было предложено более 100 кандидатов. Ассоциация независимых директоров в советы “Транснефти” и “Связьинвеста” рекомендовала научного руководителя Высшей школы экономики Евгения Ясина, а в совет “Первого канала” — Роберта Скидельски из палаты лордов Великобритании. Российский институт директоров указал экс-председателя ФКЦБ Игоря Костикова и Сеппо Ремеса, бывшего члена совета директоров РАО ЕЭС, который сейчас входит в советы ОМЗ и “Псковэнерго”. Всероссийская ассоциация приватизированных и частных предприятий выдвинула председателя совета директоров Стальной группы “Мечел” Игоря Зюзина, а Ассоциация по защите прав инвесторов рекомендовала в совет “Газпрома” Вадима Клейнера из Hermitage Capital Management, в совет директоров РАО ЕЭС - Александра Браниса из Prosperity Capital Management и Олега Федорова из ОФГ, в “Транснефть” — президента УК “Тройка Диалог” Павла Теплухина.

Тем не менее, предложения профессиональных объединений были проигнорированы. В качестве независимых директоров государством были выдвинуты только Борис Титов («Деловая Россия») и Фарит Газизулин (бывший руководитель Министерства Государственного Имущества).

- Представители трудовых коллективов и профсоюзов

В отличие от германского законодательства, российский Закон «Об Акционерных Обществах» не предусматривает обязательного присутствия простых работников в работе совета директоров. Российский Кодекс корпоративного поведения также не содержит подобных рекомендаций. Анализ положения дел в российских SOE показывает, что компании практически не имеют представителей работников или профсоюзов в советах директоров. Как уже упоминалось, в большинстве советов директоров присутствуют лишь представители исполнительного руководства компаний. Следует учитывать, что хотя Трудовой кодекс РФ относит руководителей организации (генерального директора, членов правления) к работникам, для целей настоящего исследования топ-менеджеры не отнесены к работникам, поскольку характер их управленческой деятельности коренным образом отличается от выполнения распоряжений и указаний простыми работниками.

- Другие формы представительства (женщины, национальные меньшинства)

Следует отметить, что российское законодательство не содержит каких-либо требований о включении женщин в советы директоров. Исследование сбалансированности и гендерного состава советов директоров российских компаний, проведенное Ассоциацией Независимых Директоров в 2004 году, показало, что участие женщин-директоров в работе советов директоров российских компаний позитивно сказывается на работе советов. Среди компаний, вошедших в исследование Ассоциации Независимых Директоров, число женщин-директоров в советах директоров составило 12%. Среди компаний с государственным участием доля женщин-директоров в советах директоров – 11%. Это практически совпадает с данными по общей выборке.

Исследование Ассоциации Независимых Директоров показало, что женщин на руководящих постах в компании в действительности меньше, чем это оценивается как желательное респондентами. Причем наибольшее число пожеланий касалось таких ключевых должностей как председатель совета директоров, руководитель комитета совета директоров, корпоративный секретарь.

Представительство национальных меньшинств в советах директоров в России вообще не изучалось и полностью не принимается во внимание в практике корпоративного управления.

Процедура назначения

В целом, процедуры назначения государственных представителей непрозрачны, особенно когда на них влияют разные государственные ведомства. Механизм принятия решений о выдвижении того или иного кандидата остается непрозрачным, несмотря на то, что вся процедура осуществляется в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах».

Процедура выдвижения кандидатов в совет директоров, в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах»

- 1) В срок не позднее 30 января (если более поздний срок не указан в уставе АО акционер (акционеры), имеющие не менее 2% от общего числа голосующих акций имеют право выдвинуть кандидатов в совет директоров). Сам совет директоров имеет право выдвигать кандидатов только в случае, если недостаточно кандидатур, выдвигаемых акционерами.
- 2) Внесенные кандидатуры рассматриваются советом директоров, который может не включить их в список для голосования на общем собрании акционеров только в ограниченном числе случаев.
- 3) Избрание членов совета директоров происходит только на общем собрании акционеров и только кумулятивным голосованием. Совет директоров должен полностью переизбираться на годовом общем собрании акционеров независимо от времени избрания совета директоров. В случае необходимости переизбрания кого-либо из совета директоров весь совет директоров необходимо переизбирать полностью.

До внесения изменений кумулятивное голосование было обязательным только для акционерных обществ с числом акционеров - владельцев голосующих акций более одной тысячи. Поправки в ФЗ «Об Акционерных Обществах» от 24/02/2004: Члены совета директоров должны избираться "кумулятивным голосованием". При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров, и акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.

Согласно Постановлению Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. N 738 "Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ", количество кандидатов, предлагаемых к включению в список для избрания в совет директоров, направляемый ФАУФИ в акционерное общество, должно превышать на 3 число кандидатов, соответствующее доле Российской Федерации в уставном капитале акционерного общества. Количество кандидатов, предлагаемых к включению в список для избрания в совет директоров, ревизионную и счетную комиссии акционерного общества, не может превышать количественного состава этих органов, определенного общим собранием акционеров.

- Степень политического влияния на процессы выдвижения государственных представителей

Нормативных актов, регламентирующих управление государственными пакетами акций немного, поэтому практика выдвижения кандидатов в советы директоров конкретных компаний сильно различаются. Среди законодательных актов основными являются Постановление Правительства РФ от 3 декабря 2004 г. № 738 «Об управлении находящимися в федеральной собственности акциями открытых акционерных обществ и использовании специального права на участие Российской Федерации в управлении открытыми акционерными обществами», а также Распоряжение Правительства РФ № 91-р от 23 января 2003 года о «Перечнях открытых акционерных обществ, в отношении которых определены позиции акционера - Российской Федерации».

Однако практика показывает существенное влияние личных связей и персональных предпочтений в вопросах выдвижения и избрания представителей государства в советах директоров. Лишь в редких случаях удается установить факт выдвижения кандидата на основании его профессиональных качеств. Данный фактор носит негативный характер, поскольку в результате резко снижается подотчетность члена совета директоров, усложняется процедура оценки его деятельности, а также анализ его участия в голосовании по конкретным вопросам.

Функции Советов Директоров

Российским акционерным обществам, в отличие от Западных, в целом характерна большая концентрация акционерного капитала в одних руках. В условиях неразвитого фондового рынка, контрольный пакет во многих предприятиях составляет 50% и более. Это определяет и специфику советов директоров, для которых характерно преобладание представителей главных акционеров и недостаток внешних и независимых директоров. С другой стороны, это же приводит и к более высокой роли советов директоров в принятии ключевых решений в компаниях.

Таблица 5. Наличие и степень разработанности основных норм законодательства об акционерных обществах в праве России и актах ЕС (основа для сравнения – проработанность вопроса в актах ЕС*

Норма	Россия	ЕС
Выбор между одно- и двух-уровневой системами органов управления	Есть (АО)	Есть как компромисс национальных моделей (проект Д 5, Р. и Д. от 8 октября 2001 г. о SE)
Участие наемных работников в управление	Нет	Есть как компромисс национальных моделей (проект Д 5, Р. и Д. от 8 октября 2001 г. о SE)
Поглощение и защита прав миноритариев	Есть (АО), но необходима детализация	Общие принципы в стадии обсуждения (проект Д 13) в силу конфликта национальных подходов
Группа компаний (предприятий)	Минимально и противоречиво о дочерних и зависимых обществах (ГК,	Минимально (Д 7 о понятии и отчетности, социальные аспекты, проект Д 9 о

	АО), «группах лиц» и аффилированных лицах (АМР)	«поведении групп»)
Банкротство	Есть, но необходима радикальная модификация законодательства	Минимально (К. 1995 г.), в основном регулирование межстрановых коллизий
Инсайдерские сделки	Минимально, хотя необходим специальный закон	Есть прямой запрет и минимальные стандарты (Д.)
Ликвидация	Есть (ГК, ФЗ «Об АО»)	Нет

* Источник: *Институт Экономики Переходного Периода, 2002*

В качестве примера можно привести ОАО «ЮТК» (дочернюю компанию ОАО «Связьинвест»), совету директоров которого предоставлены самые широкие полномочия, в том числе по утверждению бюджетов, инвестиционных планов, а также по оценке результатов деятельности компании. На заседаниях совета директоров выносятся большинство существенных вопросов, даже тех, которые в других компаниях находятся в компетенции правления. Так, даже порог крупной сделки для вынесения на совет директоров был специально понижен до 0,5% от суммы чистых активов, что составляет около 3,4 млн. долларов, в то время как законодательство устанавливает планку в размере 25%. Аналогичная ситуация характерна и для ОАО «Аэрофлот», в котором значительная доля голосующих акций принадлежит миноритарным акционерам. Здесь совет директоров имеет широкие полномочия, среди которых утверждение стратегических планов, принятие ключевых коммерческих решений и осуществление контроля. Объем крупной сделки для обсуждения на совете директоров также был специально снижен до 2,5% (около 15 млн. долл), с целью дополнительного контроля за руководством компании. Также совет директоров ОАО «Аэрофлот» обладает полномочиями назначать и снимать ключевых менеджеров. Осуществляет стратегическое и краткосрочное планирование¹.

С такой ситуацией контрастирует другая SOE, ОАО «Транстелеком», которая на 100% принадлежит государственной ОАО «РЖД». В ней совет директоров играет лишь номинальную роль². Сделки с заинтересованными сторонами не отслеживаются, а подлежат утверждению советом директоров только сделки на сумму свыше 25% от балансовой стоимости активов (около 50 млн. долл). Такая ситуация в целом характерна для компаний со 100% участием одного акционера: он имеет возможность напрямую контролировать работу правления и генерального директора, которых чаще всего сам же и назначает.

- Общие функции и сфера ответственности

Деятельность советов директоров российских компаний подробно регламентирована в законодательстве, прежде всего в Федеральном Законе «Об Акционерных Обществах». Требования данного закона соблюдаются как частными, так и SOE-компаниями практически повсеместно. Функции советов директоров можно разделить на те, которые совет директоров не может делегировать другим органам управления компании, и те, которые могут быть делегированы совету директоров от Общего Собрания Акционеров. Кроме того, компания может возложить на свой совет директоров дополнительные функции, и закрепить такое решение в Положении о Совете Директоров. В следующей таблице перечислены три группы функций, которые выполняют советы директоров в российских акционерных обществах.

¹ Стэндрд энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «Аэрофлот», 2002

² Стэндрд энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «Транстелеком», 2004

Сферы ответственности совета директоров, которые не могут быть делегированы другим органам управления	
1	Определение приоритетных направлений деятельности общества
2	Созыв годового общего собрания акционеров
3	Утверждение повестки дня общего собрания акционеров
4	Определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании; другие вопросы, связанные с подготовкой и проведением общего собрания акционеров
5	Увеличение уставного капитала путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций, если уставом это отнесено к компетенции совета директоров
6	Размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных ФЗ "Об Акционерных Обществах"
7	Определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг в случаях, предусмотренных ФЗ «Об Акционерных Обществах»
8	Приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг в случаях, предусмотренных ФЗ «Об Акционерных Обществах»
9	Образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий, если Уставом это отнесено к компетенции совета директоров
10	Составление рекомендаций по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) вознаграждений и компенсаций, и определение размера оплаты услуг аудитора
11	Составление рекомендаций по размеру дивидендов по акциям и порядку их выплаты
12	Использование резервного фонда и иных фондов общества
13	Утверждение внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено ФЗ «Об Акционерных Обществах» к компетенции общего собрания, а также иных внутренних документов общества, утверждение которых отнесено Уставом к компетенции исполнительных органов
14	Создание филиалов и открытие представительств общества
15	Одобрение крупных сделок, цена которых составляет от 25% до 50% балансовой стоимости активов
16	Одобрение сделок с заинтересованностью ценой не более 2% балансовой стоимости активов
17	Утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним
Вопросы компетенции совета директоров, которые могут быть на основании Устава делегированы совету директоров от общего собрания акционеров	
1	Избрание единоличного исполнительного органа общества (генерального директора) (делегируется совету директоров примерно в 60% компаний, например, ОАО «Центртелеком», ОАО «ЮТК», ОАО «СЗТ»)
2	Избрание коллегиального исполнительного органа общества (Правления) (данная функция делегируется совету директоров практически повсеместно);

Характерные вопросы компетенции, которые на основании Устава придаются совету директоров (за счет усечения компетенции исполнительных органов).	
1	Распоряжение акциями дочерних обществ;
2	Сделки с имуществом, составляющим наиболее значимые основные фонды;
3	Сделки с имуществом, стоимостью выше определенной суммы (например, 3 млрд. рублей в ОАО «РЖД», 0.4% балансовой стоимости активов в ОАО Центртелеком)

- Слабые стороны Советов Директоров SOE

Слабые стороны деятельности советов директоров SOE связаны с чрезмерной зависимостью принимаемых решений от директив со стороны государственных ведомств. Особенно это заметно в компаниях, где государству принадлежит контрольный пакет голосующих акций. В этих случаях решающий голос по основным вопросам имеют представители государства, особенно если они составляют численное большинство. При этом тот факт, что они обычно голосуют единым блоком, снижает способность совета директоров к проведению независимой политики, определению стратегии, контролю над менеджментом и качественному раскрытию информации перед акционерами. В качестве примера можно привести совет директоров ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест»), в котором не только государственные представители в совете директоров, но и генеральный директор фактически вынуждены голосовать в соответствии с указаниями руководства государственного акционера¹.

Случается также, что руководству компании приходится отчитываться по ряду вопросов не перед советом директоров, а напрямую перед органами, подотчетными главному акционеру. Это серьезно снижает степень контроля за компанией со стороны совета директоров, а также сужает возможности для контроля над рисками. В частности, отдел внутреннего аудита ОАО «ЮТК» отчитывается напрямую перед ревизионной комиссией, созданной ОАО «Связьинвест» как главным акционером, а не перед советом директоров. То же самое происходит в упомянутом ОАО «Транстелеком», руководство которого регулярно отчитывается о текущих финансовых и операционных планах перед материнской компанией, ОАО «РЖД», минуя совет директоров.

- Процедуры назначения ген. директоров

Еще одним фактором, снижающим эффективность совета директоров в некоторых SOE является то, что и генеральный директор может назначаться напрямую курирующими государственными ведомствами, минуя совет директоров. Например, так произошло в 2001 году с ОАО «Газпром», где государство как главный акционер выдвинуло и обеспечило избрание нового председателя правления компании, Алексея Миллера, бывшего заместителя министра энергетики. Это назначение не только было инициировано вне совета директоров, но и повлекло за собой впоследствии кардинальные изменения в составе совета. В частности, после этого в качестве внешнего директора был привлечен Борис Федоров. Можно сказать, что ОАО «Газпром» явилось примером, когда выдвижение государством нового председателя правления явилось позитивным фактором для компании в целом. Однако в таких компаниях как ОАО «Транстелеком» (100%-ной дочерней компании ОАО «Российские Железные Дороги»), фактическое назначение генерального директора главным акционером лишь усиливает

¹ Стэндрд энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «ЮТК», 2004

отстраненность совета директоров от решения важных вопросов компании, поскольку у такого руководителя становится меньше стимулов советоваться с директорами.

Деятельность Советов Директоров

Поскольку многие процедуры деятельности совета директоров законодательно не определены, сами компании определяют план работы и функции совета директоров, принимая внутреннее Положение о Совете Директоров. Данное Положение утверждается Общим собранием акционеров один раз. В большинстве случаев оно определяет следующие параметры совета директоров: компетенции, избрание и прекращение полномочий членов совета директоров, функции председателя совета директоров, периодичность и процедуры заседаний совета директоров, а также вопросы вознаграждений и ответственности членов совета директоров. При этом закон не оговаривает различия в функционировании советов директоров частных компаний и SOE, поэтому документ составляется в обоих типах компаний похожим образом.

- Процедуры и правила функционирования Советов Директоров SOE

Во многом об эффективности совета директоров можно судить по периодичности проведения заседаний. Большинство крупных компаний устанавливают периодичность заседаний совета директоров не реже раза в месяц. Если заседания проходят реже, можно говорить о незначительном влиянии совета директоров на текущую деятельность компании. С другой стороны, приведенная ниже таблица показывает, что в некоторых SOE совет директоров собирается до двух и даже трех раз в месяц. Такая частота, наоборот, может говорить о значительном контроле над руководством компании, и даже может приводить к затруднениям в работе совета директоров. Так, один из членов совета директоров РАО ЕЭС признал, что в совете из пятнадцати человек, который регулярно собирается по три раза в месяц, часто возникают проблемы с координацией действий между отдельными директорами, и в частности между государственными представителями. ФАУФИ просто не успевает сформулировать директивы по большинству обсуждаемых вопросов, и в результате далеко не все директора успевают принять обдуманные решения по всем обсуждаемым вопросам.

Таблица 6. Частота проведения Заседаний СД

Компания	Частота заседаний СД
Газпром	Один раз в месяц
РЖД	Один-два раза в месяц
РАО ЕЭС	Два-три раза в месяц
Связьинвест	Два раза в месяц
Мосэнерго	Два-три раза в месяц
Аэрофлот	Два-три раза в месяц
АК Алроса ЗАО	Один раз в месяц

Существуют и другие подходы к организации работы совета директоров. Так, в ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест») заседания проводятся очень часто, иногда по два раза в месяц, но проходят в основном в заочной форме. Это позволяет директорам более детально разобраться в обсуждаемых вопросах. В ОАО «Аэрофлот», где совет директоров играет значительную роль в принятии важных решений, совет директоров собирается два раза в месяц и чаще. Заседания

отличаются высокой посещаемостью и высокой активностью участников. Обсуждения вопросов происходят не только во время, но и между заседаниями.

Положение о Совете Директоров подробно оговаривает и типы вопросов, вносимых в повестку заседаний, а также сроки и состав предоставления материалов членам совета директоров и комитетов перед заседаниями для ознакомления. Так, в большинстве случаев лицо, подающее заявку на созыв совета директоров, обязано сформулировать не только выносимые вопросы, но и мотивы для их вынесения. В этой части процедуры различий для частных компаний и SOE не предусмотрено.

Качество и своевременность предоставляемых материалов варьируется в разных SOE и частных компаниях, и зависят преимущественно от качества работы корпоративного секретариата. Так, члены совета директоров ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест») отметили, что к большинству обсуждаемых вопросов готовится большое количество сопроводительных документов. В то же время в ОАО «Аэрофлот» в 2002 году некоторые директора сочли качество и своевременность предоставления материалов к заседаниям недостаточными.

- Взаимодействие государственных представителей между собой

Как уже отмечалось ранее, в ряде постановлений правительства сформулированы списки SOE, в которых государственные представители в советах директоров регулярно получают директивы по вопросам, обсуждаемым на заседаниях. Общеизвестным является факт коллизии такой практики с действующим ФЗ «Об Акционерных Обществах». Так, в соответствии со статьей 71 ФЗ «Об Акционерных Обществах», члены совета директоров призваны голосовать исходя из интересов акционерного общества, а не из интересов отдельных акционеров. Несмотря на это, данное противоречие до сих пор не разрешено.

Порядок определения позиции акционера - Российской Федерации в акционерных обществах, входящих в специальный перечень.

Предложения о выдвижении кандидатов для избрания в органы управления, ревизионную и счетную комиссии акционерного общества, а также о внесении иных вопросов в повестку дня годового общего собрания акционеров, вносятся Министерством экономического развития и торговли РФ в Правительство РФ не позднее 1 декабря года, предшествующего году проведения годового общего собрания акционеров (в случае проведения внеочередного собрания акционеров - не позднее чем за 10 дней до окончания срока их представления в акционерное общество), с приложением необходимых материалов, в том числе:

- а) предложений, полученных от федерального министерства или федерального органа;
- б) информации о кандидатах для избрания в органы управления, ревизионную и счетную комиссии акционерного общества (справки кадровых служб места работы кандидата);
- в) информации об акционерном обществе (доля Российской Федерации в уставном капитале, состав органов управления акционерного общества, ревизионной и счетной комиссий, основные финансово-экономические показатели и другие необходимые сведения);
- г) заверенных нотариально или Министерством копий учредительных документов, бухгалтерской отчетности акционерного общества за последний год.

- Предложения о предъявлении требования о проведении внеочередного общего собрания акционеров вносятся Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации в Правительство Российской Федерации не позднее чем за 10 дней до предполагаемой даты предъявления указанного требования с приложением необходимых материалов.

Практика голосования по директивам применяется в той или иной степени в большинстве SOE, и директивы чаще всего беспрекословно исполняются. Однако встречаются исключения из этого правила. Так, в начале 2005 года на заседании совета директоров ОАО «Газпром» несколько представителей от Правительства РФ проголосовали вразрез с директивой, утвержденной Правительством, в результате чего инвестиционная программа на 2005 год, о которой шла речь в директиве, была одобрена. Как предположили многие наблюдатели, подобное стало результатом разногласий между отдельными группами чиновников в Правительстве РФ и Администрации Президента РФ.

Предоставление директив ФАУФИ для голосования представителям государства в советах директоров SOE

ФАУФИ формирует директивы представителям интересов РФ в совете директоров:

- а) акционерных обществ, входящих в специальный перечень, - по согласованию с федеральным министерством или федеральным органом;
- б) акционерных обществ, входящих в стратегический перечень, - на основании предложений федерального агентства или федерального органа;
- в) иных акционерных обществ - самостоятельно, а в случае представления федеральным агентством или федеральным органом в установленном порядке предложений - с учетом указанных предложений.

В условиях, когда во многих SOE директивы по большинству вопросов не формулируются, возникает необходимость в улучшении процедур работы для государственных представителей. В частности, поступали предложения об организации регулярных встреч государственных представителей между заседаниями для согласования единых позиций с точки зрения государства, а также о составлении методических пособий для государственных представителей в советах директоров.

- Комитеты при Советах Директоров

Большинство действующих ныне комитетов при советах директоров крупнейших SOE были сформированы начиная с 2003 года, когда ФСФР (бывшая ФКЦБ) приняла Кодекс Корпоративного Поведения с рекомендацией о создании таких комитетов. С тех пор законодательные требования по формированию подобных комитетов не принимались, за исключением требования ФСФР по формированию комитетов по аудиту, о чем упоминалось выше. Это требование распространялось только на компании, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки «А» первого уровня МФБ и ММВБ.

В некоторых компаниях комитеты начали создаваться и раньше. Так, в ходе годового общего собрания акционеров ОАО «Аэрофлот» в мае 2002 года в новую редакцию Устава было включено положение об обязательном создании трех комитетов при совете директоров: по стратегии, аудиту и по назначениям и вознаграждениям. Во главе каждого комитета должен был стоять директор, не являющийся сотрудником компании, и как минимум 1/3 членов комитета должны были быть привлеченными специалистами. Однако требования относительно независимости привлеченных членов комиссий, равно как и подробные процедуры деятельности комитетов, сформулированы не были.

Существуют и другие примеры. Так, в ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест») в период с ноября 2003 года по март 2004 были созданы четыре комитета при совете директоров. К их созданию компания подошла продуманно. Например, большинство членов комитета по аудиту, включая председателя, были избраны из числа представителей миноритарных акционеров, а в комитете по кадрам и вознаграждениям число представителей государственного акционера и миноритарных акционеров оказалось равным.

В ОАО «РЖД» в 2004 году были сформированы три комиссии: по аудиту, по финансово-хозяйственной деятельности, по имущественным сделкам, и комиссия по стратегии. Однако в условиях отсутствия в совете независимых директоров и представителей миноритарных акционеров, данные комитеты выполняют в основном технические функции, а не выносят независимых суждений по важным управленческим вопросам.

Несмотря на то, что рекомендованные Кодексом комитеты были созданы во многих компаниях, детальная проработка их деятельности отсутствует, и процедуры еще недостаточно развиты, что до сих пор не позволяет называть многие комитеты активно действующими и эффективными.

Оценка деятельности Советов Директоров

Оценка деятельности советов директоров как органов управления компаниями в России практически не проводится. Это относится как к частным компаниям, так и к SOE. Однако, в случае с SOE, различные ведомства, в первую очередь Счетная Палата РФ, периодически оценивают деятельность курирующих ведомств с точки зрения качества управления государственным имуществом. Об этом, в частности, речь шла выше, в разделе о недостатках в практике управления SOE.

Что касается внутренних показателей качества работы членов советов директоров внутри компаний, то они в большинстве компаний еще не разработаны. Качество работы директоров в основном оценивается при помощи формальных критериев, таких как посещаемость заседаний, или косвенных признаков, в частности рост финансовых показателей компании. В некоторых компаниях, как например, в ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест»), департамент корпоративного управления и ценных бумаг активно контролирует еще и степень участия отдельных членов совета директоров и менеджеров в советах других компаний, а также их владение пакетами акций других компаний.

То же относится и к оценке работы государственных представителей в советах директоров SOE. На сегодня отсутствуют как механизмы оценки качества работы государственных представителей, так и практика привлечения к ответственности за ненадлежащее исполнение своих обязанностей. Это приводит к тому, что чиновникам легче отрабатывать свой мандат в советах директоров безинициативно, голосуя по директиве курирующих ведомств и не предпринимая усилий к достижению эффективности своей работы.

В качестве одного из механизмов по оценке деятельности советов директоров на рынке в последнее время появляются специализированные консалтинговые компании. Однако рынок подобных услуг пока

только формируется. Существует менее десяти коммерческих организаций, предоставляющих подобные услуги, и спрос на них появился совсем недавно.

Вознаграждение Членов Советов Директоров

В соответствии с российским законодательством, вознаграждения и компенсации расходов членам ревизионной комиссии и членам совета директоров, связанные с исполнением ими своих обязанностей, выплачиваются только по решению общего собрания акционеров (пункт 2 статьи 64; пункт 11 статьи 48 Федерального закона «Об акционерных обществах»). В отсутствие комитетов по вознаграждениям в большинстве компаний, непосредственные процедуры по начислению и выплате вознаграждений сильно отличаются друг от друга в разных компаниях.

В целом, можно сделать вывод, что чем выше роль совета директоров в принятии важных решений в компании, тем лучше в ней проработаны вопросы вознаграждения и поощрения директоров. Так, в ОАО «Транстелеком» (100%-ной дочерней компании ОАО «РЖД»), где совет директоров пока носит скорее номинальный характер, отдельное вознаграждение за участие в нем вообще не предусмотрено. В ОАО «ЮТК» (дочерней компании ОАО «Связьинвест») комитет по вознаграждениям был создан в 2003 году, однако политика по вознаграждению и поощрению директоров была сформирована задолго до этого, и с созданием комитета принципиально не изменилась. Положительной чертой компании является то, что в отношении вознаграждения членов совета директоров действует четко сформулированная политика: размер такого вознаграждения утверждает годовое общее собрание акционеров в размере 0,006% квартальной выручки + 0,4% от годовой чистой прибыли. Эти данные, включая конкретные суммы, регулярно публикуются в открытых источниках¹.

РАО "ЕЭС России" к концу сентября 2004 года выплатило прежнему составу Совета директоров 104 млн. руб. вознаграждения²

РАО "ЕЭС России" к концу сентября 2004 года выплатило своему прежнему составу Совета директоров, работавшему с июня 2003 года по июнь 2004 года, 104,403 млн. рублей (около \$3.6 млн) вознаграждения, говорится в материалах компании.

При этом, по утвержденному на годовом собрании акционеров решению, общая сумма выплат должна составить около 430 млн. руб., или порядка \$14 млн. по курсу на момент проведения собрания (30 июня текущего года). Размер вознаграждения рассчитывался по ранее утвержденной формуле, в нем учитывались выплаты за каждое заседание — 12 тыс. руб. за очное и 8 тыс. руб. за заочное. Кроме того, в сумму закладывались премиальные в размере по 0.05% чистой прибыли компании за 2003 финансовый год и по 0.05% прироста капитализации на каждого члена Совета директоров.

Оклады членов Совета составили в сумме около 70 млн. руб. или порядка 4.5 млн. руб. на каждого из 15 участников. Премиальные по чистой прибыли, которая составила 24.9 млрд. руб., — 12.3 млн. руб. на каждого. Премиальные по капитализации, которая с июня 2003 года по июнь 2004 года выросла на \$1.862 млрд. (до \$11.3 млрд.) составили около \$930 тыс. Все вместе, с учетом курса доллара на 30 июня, составляет \$990 тыс.

¹ Стэндрд энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «ЮТК», 2004

² ИА "АК&М", 23 ноября 2004 года

Госпредставители в Совете также затруднились уточнить, были ли выплаты, поскольку их доход от участия в управляющем органе РАО перечисляется в федеральный бюджет. Каким образом производились выплаты, и какие участники управляющего органа получили плату за свою работу, в энергохолдинге не уточняют. О графике погашения оставшейся суммы в компании также не говорят.

Немного иная ситуация наблюдается в ОАО «Аэрофлот». Комитет по кадрам и вознаграждениям был сформирован здесь в 2004 году, но система вознаграждений директоров в связи с этим принципиально не изменилась, а его функции фактически оказались реализованы значительно ниже уровня, который существует в международных компаниях аналогичного размера и масштабов деятельности. Политика вознаграждения членов совета директоров не была сформулирована, и на заседаниях совета директоров не обсуждалась. Сведения о размерах оплаты труда конкретных руководителей не раскрывались. Кроме того, директора, не являющиеся сотрудниками компании, не получали вознаграждения от компании¹.

Таким образом, до 2003 года комитеты по вознаграждениям при советах директоров крупнейших SOE, как и прочие комитеты, практически повсеместно отсутствовали. В 2003-2004 году в крупных SOE такие комитеты были созданы, однако процедуры в них до сих пор формируются. Независимые директора и привлеченные специалисты к работе комитетов привлекаются еще недостаточно.

¹ Стэндард энд Пуэрз. Рейтинг корпоративного управления ОАО «Аэрофлот», 2003

Приложение. Деятельность советов директоров в отдельных SOE

ОАО «Российские Железные Дороги»¹

Компания является крупнейшей в России естественной монополией, с количеством занятых в 1,2 млн человек и годовым оборотом 23 млрд долларов. В настоящее время компания находится в процессе реформирования, по окончании которого из нее будут выделены десятки дочерних компаний.

Компания находится в 100%-ной собственности государства, и управляется централизованно. Совет директоров утверждается распоряжением Правительства. На сегодня он утвержден в количестве 11 человек. В состав совета директоров входят министры или их заместители от следующих государственных ведомств: вице-премьер, который является Председателем Совета директоров, руководители Министерства транспорта, Министерства по антимонопольной политике, Минимущества, Министерства экономического развития и торговли, МПС, Аппарат Правительства, Администрация президента, Минфина и Президент компании В.И.Якунин.

Основные обсуждаемые вопросы на Совете директоров – бюджет и инвестиционные программы. Государственные представители голосуют в соответствии с директивами, поступающими от ФАУФИ и Министерства по Экономическому Развитию и Торговле (МЭРТ). За оценку работы членов Совета также отвечает МЭРТ, где в настоящее время обсуждается программа по повышению качества работы государственных представителей.

При совете директоров ОАО «РЖД» сформированы комиссия по выделению Федеральной пассажирской компании и комитет по развитию и реформированию. В них входят как члены совета директоров ОАО «РЖД» - представители государства, так и работники министерств и ведомств, сотрудники ОАО «РЖД» и эксперты.

В компании разработаны Кодекс корпоративного поведения и Программа совершенствования корпоративного управления, ведутся работы по подготовке к получению рейтинга корпоративного управления.

Вопрос использования института независимых директоров в компании обсуждался на уровне Правления. Привлечение независимых директоров уже реально осуществляется для работы в советах директоров дочерних компаний. В этой связи ОАО РЖД предложило таким организациям как Ассоциация Независимых Директоров, Институт Профессиональных Директоров и Российский институт директоров составить список возможных кандидатов на эту роль.

ОАО «Ленэнерго»²

Компания является крупнейшим производителем электроэнергии в Северо-Западном регионе России. В состав его акционеров входит РАО ЕЭС, финская компания Fortum, а также миноритарные акционеры и администрации города Санкт-Петербург и Ленинградской области. Совет директоров состоит из 11 человек. В него входят четыре представителя РАО ЕЭС, генеральный директор «Ленэнерго», два руководителя финской компании Fortum, представитель миноритарных акционеров, независимый директор, а также губернаторы – города Санкт-Петербург и Ленинградской области.

¹ Материал подготовлен по результатам интервью с членом Правления, Вице-президентом ОАО РЖД, Анной Григорьевной Беловой

² Материал подготовлен по результатам интервью с членом Совета директоров ОАО Ленэнерго Дмитрием Викторовичем Штыковым, генеральным директором Института Профессиональных Директоров.

Губернаторы принимают активное участие в работе Совета директоров и прежде всего в вопросах инвестиционной деятельности Общества. Каждый из них заинтересован в финансировании и реализации инвестиционных программ «Ленэнерго» на соответствующих территориях - города Санкт-Петербург и Ленинградской области.

Вследствие загруженности по основному месту работы, у губернаторов зачастую не хватает времени для личного присутствия на заседаниях Совета директоров. В таких случаях их позиция озвучивается на заседаниях представителями (помощниками). Однако более 50% очных заседаний происходит при личном участии губернаторов.

Наиболее активное участие в работе Совета принимают представители РАО ЕЭС и финского акционера. Для первых РАО ЕЭС утверждает список поручений для голосования по всем вопросам повестки дня. По многим вопросам представители РАО ЕЭС голосуют самостоятельно. В таких случаях в поручении указывается: «в соответствии с интересами РАО ЕЭС».

При совете директоров Ленэнерго образованы два комитета - по аудиту и по анализу финансово-хозяйственной деятельности, а также рабочая группа по реформированию. Однако их работа еще полностью не налажена. Комитет по аудиту не осуществляет свою деятельность из-за фактического отсутствия полномочий, утвержденного и согласованного с советом директоров Положения. Рабочая группа по реформированию собирается редко – один раз в полгода.

Эффективной работе Совета директоров в 2005 году в некоторой степени препятствовали разногласия между РАО ЕЭС и менеджментом Ленэнерго по ряду вопросов, в том числе по вопросам установления ключевых показателей эффективности компании, вопросам стимулирования высшего менеджмента компании, закупочной деятельности и др.

Сотрудниками нескольких подразделений РАО ЕЭС осуществляется ежегодная оценка менеджерских качеств генеральных директоров дочерних обществ по обширному перечню позиций при помощи специального оценочного листа, который раздается ряду представителей РАО ЕЭС (в т.ч. членам совета директоров) для заполнения. Результаты оценки ложатся в основу принятия решения о продлении/прекращении полномочий генерального директора.

Оценка эффективности деятельности совета директоров в настоящий момент не производится, хотя методика оценки уже разработана Институтом профессиональных директоров и проходит согласование со структурными подразделениями РАО ЕЭС.

Членам совета директоров выплачивается вознаграждение за работу в совете директоров, а также компенсируются затраты, связанные с участием в работе совета. Вознаграждение директоров включает как постоянную часть, в размере 300 - 900 рублей за одно заочное или очное заседание, так и процент от назначенных дивидендов, в размере ориентировочно ок. 1% от суммы дивидендных выплат. Такая система эффективна и может способствовать стимулированию дивидендных выплат, однако не приводит к повышению стоимости компании.

РАО «Единые Энергетические Системы России»¹

РАО ЕЭС является одной из крупнейших естественных монополий в России. Контрольный пакет акций компании принадлежит государству. В составе Совета достигнуто пропорциональное представительство

¹ Материал подготовлен по результатам интервью с Андреем Владимировичем Габовым, начальником департамента корпоративного управления РАО ЕЭС России.

основных групп акционеров, а большую часть в количественном выражении составляют представители государства. Общая численность Совета составляет пятнадцать человек.

Представители компании оценивают посещаемость Совета директоров как высокую. Члены Совета изучают материалы заседаний и активно участвуют в обсуждениях. Полный пакет материалов предоставляется каждому директору своевременно.

Активно участвуют в дискуссиях и государственные представители, которые голосуют в соответствии с директивами, полученными от правительства (по отдельным вопросам) и Росимущества (также по отдельному перечню вопросов) в соответствии с постановлением Правительства.

Очные заседания Совета собираются раз в месяц, в последнюю пятницу каждого месяца. Кроме очных, проводится множество заочных заседаний Совета. В среднем, каждый месяц в РАО ЕЭС проводится два-три заседания совета директоров.

В Совете директоров присутствуют комитеты: по кадрам и вознаграждениям, по аудиту, по оценке, по реформе. Некоторые из них возглавляют директора, выдвинутые государством (Комитет по оценке – Илья Южанов), другие – привлеченные профессионалы (Дэвид Херн, Сеппо Ремес – бывшие члены Совета директоров РАО ЕЭС, Андрей Бугров – член совета директоров РАО ЕЭС).

Отдельной процедуры оценки членов Совета не существует. Главным критерием оценки членов Совета, как и во многих других компаниях, является посещаемость. При этом система вознаграждения членов совета директоров РАО ЕЭС учитывает не только участие в заседаниях, но и экономические показатели компании, такие как размер чистой прибыли, капитализация.

Также, у РАО ЕЭС имеется множество дочерних компаний. Составы советов директоров этих компаний сформированы таким образом, чтобы учесть интересы миноритарных акционеров, территорий, на которых располагаются и действуют соответствующие общества, а также профессиональный аспект – активно привлекаются независимые профессионалы для участия в их деятельности.

В дочерних компаниях в последнее время внедряются комитеты при советах директоров. Разработана и осуществляется современная дивидендная политика.

ОАО «Связьинвест»¹

Компания является крупнейшим в России телекоммуникационным холдингом, в собственности которого находится большинство региональных сетей фиксированной связи. Холдинг находится в собственности государства на 75% минус одна акция. Одной из основных функций ОАО «Связьинвест» является координация работы дочерних компаний, в частности, их советов директоров.

В Советах директоров дочерних компаний холдинга большинство составляют представители ОАО Связьинвест. Вместе с тем, в Советах ряда дочерних компаний (Уралсвязьинформ, Центртелеком, Центральный Телеграф) напрямую присутствуют представители ФАУФИ (бывш. Мингосимущества) и сотрудники полномочного представителя Президента РФ в Федеральном Округе.

Во всех дочерних компаниях созданы комитеты по аудиту, по кадрам и вознаграждениям, по стратегическому развитию, а также по корпоративному управлению. В них участвуют как представители государства, так и независимые директора и представители холдинга. ОАО Связьинвест

¹ Материал подготовлен по результатам интервью с членом Правления ОАО Связьинвест, Ириной Михайловной Рагозиной, Директором департамента корпоративного управления

стало одним из немногих SOE, которое выдвигает независимых директоров в дочерние компании своими голосами. Так, в МГТС был выдвинут Иван Родионов, имеющий значительный опыт в создании комитетов при Совете директоров. Целью данного выдвижения было создание в ОАО МГТС комитета по аудиту и по кадрам и вознаграждениям. Независимые директора введены в советы директоров большинства дочерних компаний, начиная с 2004 года. Некоторые из них участвуют в работе нескольких компаний. Так, Валерий Дегтярев входит в Советы ОАО Ростелеком, ОАО Волгателеком и ОАО Дальсвязь. При этом он возглавляет и комитет по аудиту. В некоторых регионах в качестве независимых директоров выступают ректоры местных университетов связи: Санкт-Петербургского, Самарского и Новосибирского.

В дочерних компаниях холдинга Связьинвест преобладают внешние директора. В этих компаниях обычно присутствует не более одного исполнительного директора - это генеральный директор. Вместе с тем, в некоторых дочерних компаниях исполнительные директора вообще отсутствуют.

В совете директоров у представителей холдинга всегда имеется единая позиция. Материалы к советам директоров дочерних компаний подаются всем членам Совета не менее чем за 14 дней, в течение которых несколько департаментов холдинга предоставляют свое мнение по каждому вопросу повестки. После этого на основе мнений департаментов формируется единая позиция для представителей ОАО Связьинвест, и непосредственно перед заседанием формулируется ее окончательный вариант.

Система вознаграждения членов Совета кардинально изменилась за последние годы. В прошлом, когда в компаниях не было независимых директоров, фиксированной платы директорам за участие в Совете также не было, а была лишь привязка к экономическим показателям. Теперь все члены Советов дочерних компаний получают ежеквартальный оклад в размере 200 тыс. рублей, а также годовое вознаграждение, в зависимости от экономических показателей компании. Формула исчисления годового вознаграждения учитывает чистую прибыль, направленную на дивиденды, а также показатель EBITDA по МСФО. По размеру годовое вознаграждение обычно сопоставимо с ежегодным фиксированным окладом.

Применяются и дополнительные стимулы для членов советов директоров. Например, в ОАО «Северо-Западный Телеком» сумма ежегодного вознаграждения зависит также от относительного роста капитализации по сравнению с остальными дочерними компаниями. Членам комитетов при советах директоров выплачивается дополнительное вознаграждение в размере 40 тыс. рублей в квартал.