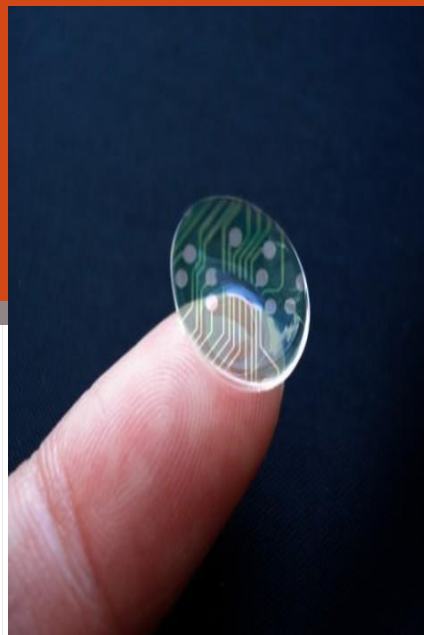


**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Кафедра "Корпоративное управление"**



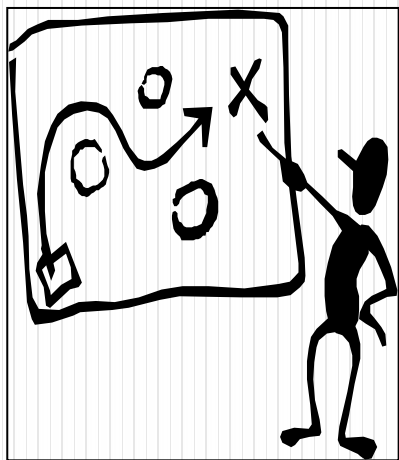
**«Основы корпоративного управления»  
( опорные слайды, часть 3)**

**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"  
Учебно-тематический план курса**

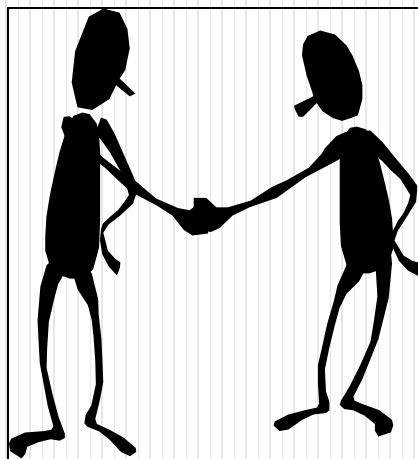
**Раздел 1**

Теоретические  
основы  
формирования  
корпоративного  
управления в  
российской  
экономике



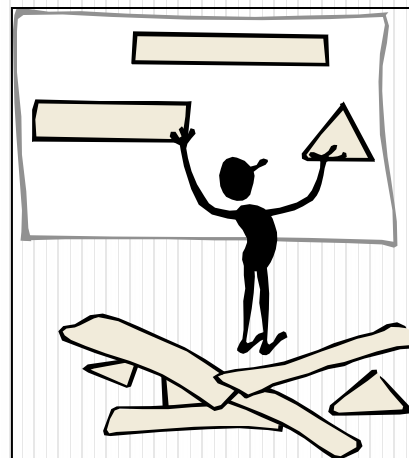
**Раздел 2**

Корпоративное  
управление и  
защита прав  
акционеров



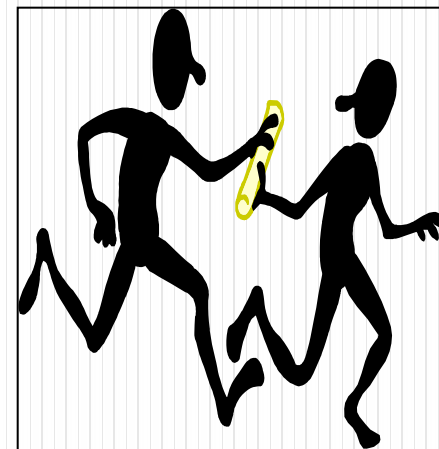
**Раздел 3**

Организация  
обеспечения  
соблюдения  
принципов  
корпоративного  
управления



**Раздел 4**

Корпоративное  
управление как  
условие  
разрешения  
конфликта  
общества и  
корпораций



**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"**

**Учебно-тематический план курса**

- **Раздел 3. Организация обеспечения соблюдения принципов корпоративного управления**
  - **Роль и место совета директоров в управлении акционерной собственностью;**
  - **Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления;**
  - Особенности корпоративного управления на предприятиях с государственным участием;

**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"**

## **Учебно-тематический план курса**

- **Раздел 4. Корпоративное управление как условие разрешения конфликтов общества и корпораций**
  - Взаимодействие корпораций с внешней средой. Проблемы конфликтов общества и корпораций;

**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"**

**Целевая аудитория дисциплины**

- КОМУ ?
- ПОЧЕМУ ?
- С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ ?

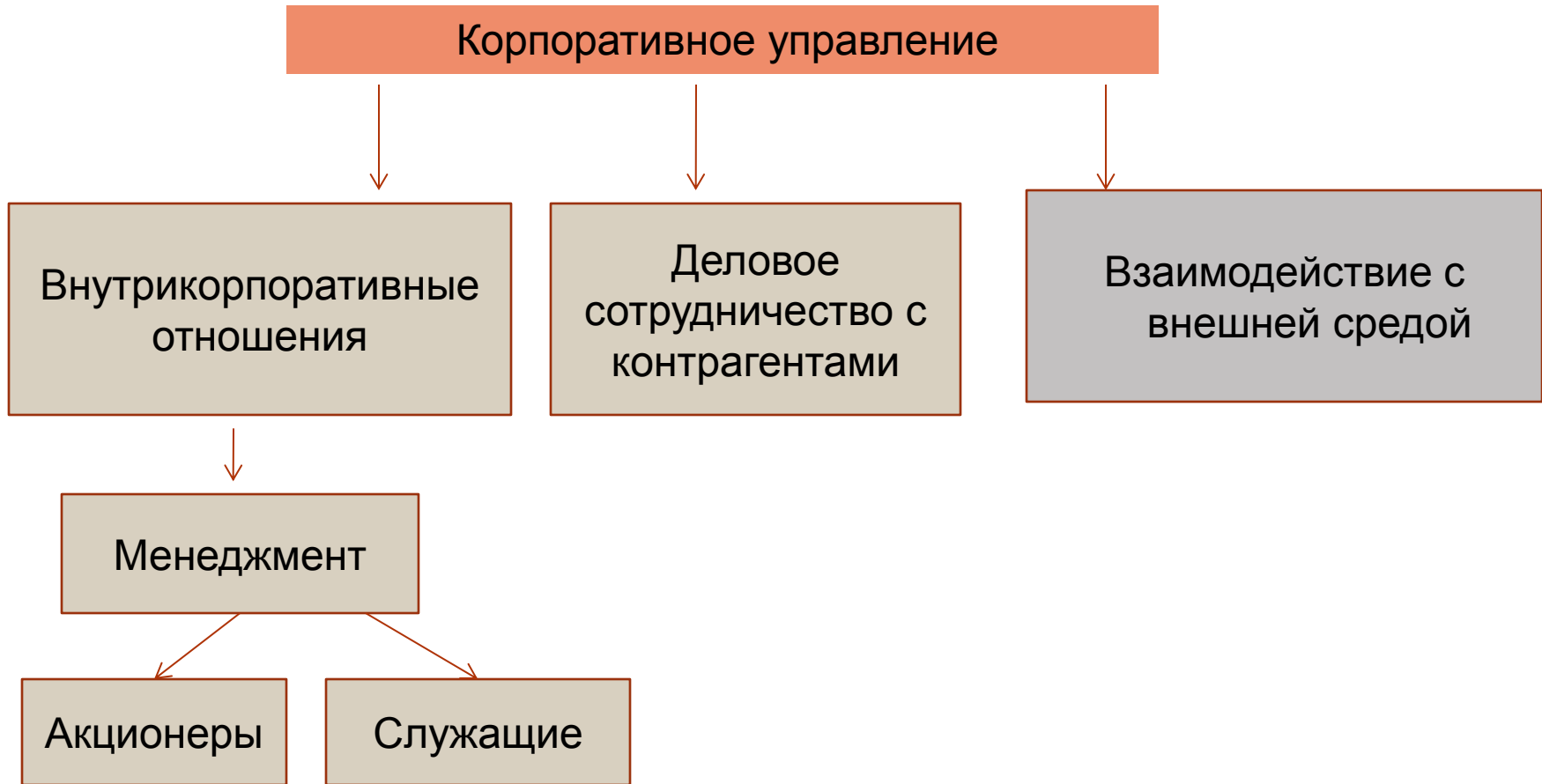


- Система корпоративного управления **формулирует,**  
**согласовывает** интересы акционеров компании,  
**оформляет их в виде стратегических целей**  
компании и  
**контролирует** процесс достижения этих целей  
корпоративным менеджментом

- **Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью.**

**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Кафедра "Корпоративное управление"**

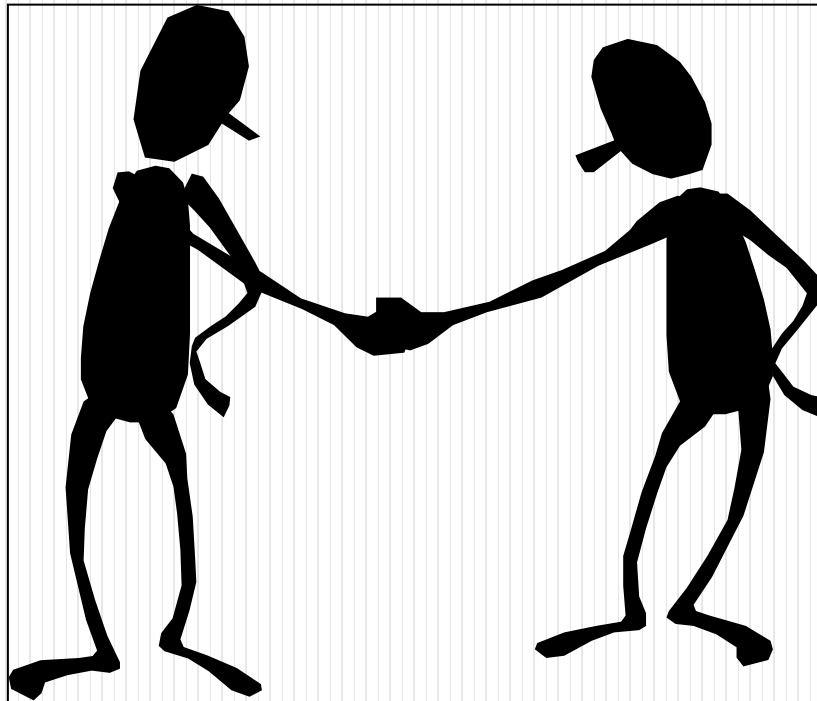
**Рис. 3. Распространение КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**





- **Необходимость** корпоративного управления обусловлена тем, что **бизнес** как **собственность** принадлежит **принципалам** (собственникам, инвесторам), а **права управления** собственностью делегированы **агентам** — совету директоров и менеджменту, что порождает асимметрию информации и связанные с ней агентские издержки, выражающиеся в действиях менеджмента, не направленных на удовлетворение интересов собственников.

# Совет директоров



## СОДЕРЖАНИЕ Кодексов корпоративного управления (ККУ)

Рекомендуют уделять основное внимание **вопросам:**

- подготовки и проведения общего собрания акционеров
- **избрания и обеспечения эффективной деятельности советов директоров**
- деятельности исполнительного органа (правление, генеральный директор)
- раскрытию информации о деятельности компании, а также о подготовке и проведении крупных корпоративных событий (поглощения, реорганизация).

- **СТАТУС СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА: ВАЖНЫЕ АКТЕРЫ НА ВТОРЫХ РОЛЯХ (Результаты опроса)**
- Более половины опрошенных убеждены, что:  
"никаких изменений во взаимодействии между менеджментом и советом директоров в ходе кризиса не произошло".
- Несколько менее популярным оказался ответ "роль и позиции CEO и топ-менеджмента усилились в ущерб совету директоров".
- Лишь двое респондентов отметили, что "роль совета директоров выросла, он получил дополнительные полномочия".
- По мнению зарубежных экспертов, кризис также выявил *неэффективность работы советов директоров в части разработки корпоративной стратегии и контроля за ее осуществлением.*

**Что касается непосредственно положения  
независимых директоров и их повседневного  
взаимодействия с менеджментом,**

- 57% указали на то, что "свобода действий независимых директоров ограничена неформальной зависимостью от ключевых акционеров и собственников";
- 29% – отметили, что "независимые директора имеют ограниченный доступ к корпоративной информации",
- 21% – что "менеджмент не выносит на обсуждение совета директоров некоторые важные вопросы".
- Ряд участников исследования дополнительно упомянули "несвоевременность получения информации, ее зачастую формальный характер".

ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Кафедра "Корпоративное управление"

Учебно-тематический план курса

Среди факторов, *препятствующих эффективности работы иностранных независимых директоров* в российских компаниях, чаще всего называлось

- "недостаточное знание российских реалий". Также упоминались
- "недостаток полномочий внутри совета директоров",
- "недостаток полномочий совета в целом" и
- "дефицит информации, предоставляемой менеджментом".

**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"**

**Учебно-тематический план курса**

Иностранных членов советов директоров российских компаний попросили **оценить степень свободы**, с которой они могут представлять напрямую исполнительному руководству свои инициативы и озабоченности.

- 70% считают эту степень **очень высокой**,
- 20% – **высокой**, и лишь
- 10% **не удовлетворены** своими возможностями в этом отношении.

ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Кафедра "Корпоративное управление"

Учебно-тематический план курса

Среди факторов, *препятствующих эффективности работы иностранных независимых директоров* в российских компаниях, чаще всего называлось

- "недостаточное знание российских реалий". Также упоминались
- "недостаток полномочий внутри совета директоров",
- "недостаток полномочий совета в целом" и
- "дефицит информации, предоставляемой менеджментом".



**ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Кафедра "Корпоративное управление"**

**Учебно-тематический план курса**

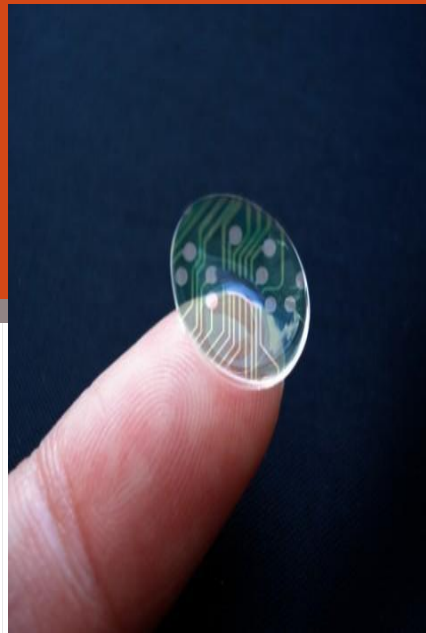
Иностранных членов советов директоров российских компаний попросили **оценить степень свободы**, с которой они могут представлять напрямую исполнительному руководству свои инициативы и озабоченности.

- 70% считают эту степень **очень высокой**,
- 20% – **высокой**, и лишь
- 10% **не удовлетворены** своими возможностями в этом отношении.

**Проблемы корпоративного управления, вызвавшие кризис:**

- возросшая автономия менеджеров корпоративных предприятий;
- сильная политическая власть рабочих во многих странах;
- недостаточный корпоративный контроль как со стороны собственника и государства, так и со стороны миноритарных акционеров;
- возросшая степень глобализации.

ФГОУ ВПО «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
Кафедра "Корпоративное управление"



**Тема: Роль и место совета директоров в  
управлении акционерной  
собственностью**



## Основные вопросы:

1. Совет директоров: нормативно-правовое регулирование, роль и предназначение в корпоративной структуре. Зарубежная практика деятельности совета директоров
2. Соблюдение на практике независимости членов совета директоров, их обязанности и права
3. Задачи совета директоров в современной корпорации

# **Совет директоров общества: нормативно- правовое регулирование**

# В соответствии с ФЗ “Об акционерных обществах”, глава 8.

## Совет директоров (наблюдательный совет) общества:

- осуществляет общее руководство деятельностью общества;
- создается если в обществе с числом акционеров - владельцев голосующих акций не менее пятидесяти;
- получает вознаграждение и (или) компенсацию расходов ( по решению общего собрания акционеров, ст. 64 п.2)

# Членство в составе Совета директоров.

- Членом совета директоров (наблюдательного совета) общества может быть **только физическое лицо**. Член совета директоров (наблюдательного совета) общества может не быть акционером общества.
- **Члены коллегиального исполнительного органа общества не могут составлять более одной четвертой состава совета директоров.**
- Лицо, осуществляющее функции **единоличного исполнительного органа**, не может быть одновременно председателем совета директоров
- **Количественный состав совета директоров** определяется уставом общества или решением общего собрания акционеров, но **не может быть менее чем пять членов**.
- Для общества с числом акционеров - владельцев голосующих акций **более 1000** количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) общества **не может быть менее 7 членов**,
- а для общества с числом акционеров - владельцев голосующих акций общества **более 10000 - менее 9 членов**.

# Членство в составе Совета директоров.

- Выборы членов совета директоров (наблюдательного совета) общества осуществляются **кумулятивным голосованием**.
- При кумулятивном голосовании число голосов, принадлежащих каждому акционеру, умножается на число лиц, которые должны быть избраны в совет директоров (наблюдательный совет) общества,
- акционер вправе отдать полученные таким образом голоса полностью за одного кандидата или распределить их между двумя и более кандидатами.
- Избранными в состав совета директоров (наблюдательного совета) общества считаются кандидаты, набравшие наибольшее число голосов.



# Председатель Совета директоров (ст.67)

- **Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества избирается членами совета директоров (наблюдательного совета) общества из их числа **большинством голосов от общего числа членов** совета директоров (наблюдательного совета) общества, *если иное не предусмотрено уставом общества.***
- Совет директоров (наблюдательный совет) общества вправе **в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов** от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета), *если иное не предусмотрено уставом общества.*
- Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества организует его работу, созывает заседания совета директоров общества и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров, *если иное не предусмотрено уставом общества.*
- В случае отсутствия председателя совета директоров общества его функции осуществляет один из членов совета директоров общества по решению совета директоров общества.

# Совет директоров:

## Понятие независимых директоров

- **С формальной точки зрения**, независимым директором признаётся (согласно абз.2 п.3 ст.83 ФЗ «Об АО»), член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения:
  - - лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;
  - - лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества;
  - - аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров (наблюдательного совета) общества.

# Совет директоров:

## Понятие независимых директоров

- **Кодекс корпоративного поведения** при определении конкретных требований к независимому директору рекомендует 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;

# Совет директоров:

## Понятие независимых директоров

### Кодекс корпоративного поведения:

- (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 (п. 2.2.2).**
  - Чтобы независимые директора могли реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять **не менее одной четверти состава совета директоров.** В любом случае, в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее 3 независимых директоров (п. 2.2.3)<sup>24</sup>.

# Численность независимых директоров

- Согласно **британскому Кодексу корпоративного управления**, независимые директора должны составлять **как минимум половину состава Совета**;
- Правила допуска ценных бумаг к обращению на Нью-Йоркской бирже (NYSE) требуют, чтобы **независимые директора составляли большинство**. Такая планка вдвое выше уровня, рекомендованного российским Кодексом корпоративного поведения.
- Но нормы корпоративного управления в Лондоне и Нью-Йорке не являются догмой.
- Например, Правила допуска NYSE не требуют большинства независимых директоров в советах директоров эмитентов с акционером, контролирующим более 50% акций.
- Британский же Кодекс носит рекомендательный характер, однако, руководство компании в годовом отчете обязано раскрыть, как выполнялись предписания Кодекса в течение года, а если какие-либо из них не соблюдались – объяснить, какие именно и почему.
- Анализ состава советов директоров крупнейших компаний, входящих в индекс FTSE 100 Лондонской фондовой биржи, показывает, что независимые директора в среднем составляют 57% от общего числа директоров в этих компаниях.

## Совет директоров:

# Независимые директора – российская практика

- Практика выдвижения и избрания независимых директоров впервые была инициирована Ассоциацией по защите прав инвесторов (АПИ) в 1999 году, когда первый представитель, поддержанный голосами портфельных инвесторов, объединенных АПИ, вошел в Совет Директоров РАО ЕЭС. В 2000 г. таких компаний, где были избраны представители инвесторов или независимые директора стало 25,
- Независимые директора присутствуют в руководстве **90% крупных** российских предприятий, уже прошедших IPO за рубежом, причем их доля составляет от одной трети до половины состава совета директоров, а большинство независимых директоров – иностранцы (57%) (
- В то же время, лишь **52% компаний-кандидатов** на международные IPO имеют независимых директоров

# Совет директоров: Численность независимых директоров

- Исследование, проведенное международным рейтинговым агентством Standard & Poor's, показало, что «условно независимые» директора присутствуют в 90% российских компаний с листингом на LSE, NYSE и NASDAQ.
- Доля независимых директоров в этих компаниях в среднем составляет порядка **одной трети от общего числа членов советов директоров**, а в целом ряде компаний – таких, как «Новатэк», «Северсталь» и ТМК – не менее половины.
- Согласно данным Standard & Poor's, иностранные независимые директора присутствуют в советах директоров **80% крупных** российских компаний, уже прошедших IPO в Лондоне и Нью-Йорке.
- Иностранцы занимают **18% от общего числа** директорских должностей в этих компаниях и составляют более половины (57%) от числа их независимых директоров.

# Независимые директора – российская практика

- По данным Standard & Poor's, **наибольшее распространение в советах директоров крупных российских компаний с международным листингом получили следующие категории независимых директоров по опыту основной деятельности:**
- Менеджеры, в настоящее время входящие в состав руководства крупных компаний, не связанных с эмитентом;
- Бывшие топ-менеджеры отрасли;
- Специалисты в области финансов и аудита;
- Представители научного сообщества;
- Бывшие госслужащие.



# Независимые директора – российская практика - Северсталь

- **Крис Кларк, независимый председатель совета директоров**
- В течение 40 лет занимал ряд руководящих должностей в компании Johnson Matthey Plc, специализирующейся на производстве химикатов и драгоценных металлов, и в 1998 году стал генеральным директором компании. Под его руководством в 2002 году компания вошла в индекс FTSE 100. С момента своего ухода из Johnson Matthey в 2004 году, Крис Кларк являлся независимым директором ряда компаний. В настоящее время возглавляет советы директоров Associated British Ports, Wagon Plc и Urenco Limited.
- **Рольф Стомберг, старший независимый директор.**
- В течение 27 лет работал на руководящих постах в British Petroleum Group (BP), последняя из занимаемых им должностей - управляющий директор BP Oil International. В настоящее время возглавляет наблюдательный совет химической компании Lanxess AG, а также занимает пост старшего независимого директора Reed Elsevier Plc и Smith & Nephew Plc и является членом наблюдательного совета службы экспресс-доставки TNT NV.

# Независимые директора – российская практика - Северсталь

- Рональд Фримен

- Независимый директор, Член комитета по аудиту

Год рождения: 1939. Рональд Фримен является неисполнительным членом совета директоров группы «ВолгаГаз» и членом исполнительного комитета Atlantic Council. Он также является членом международного консультационного комитета Columbia Law School, председателем исполнительного комитета Pilgrims Society (Великобритания).

С 1991 по 1997 гг. Рональд Фримен занимал пост главы банковского департамента Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), отвечая за долговое и акционерное финансирование в частном секторе 23 стран региона бывшего СССР с общим годовым бюджетом 2 млрд. евро. До этого он занимал должность вице-председателя европейского подразделения инвестиционного банка Citigroup, а также являлся главным партнером в Salomon Brothers.

# Независимые директора: основные функции



# Независимые директора: российская практика

Правильно подобранная группа независимых директоров эффективно выполняет **четыре основных функции** :

- **Во-первых**, независимые директора принимают участие в **разработке стратегии** предприятия и мониторинге ее претворения в жизнь.

( *Не следует путать*: стратегическое планирование, равно как и практическая реализация планов – работа управленческой команды.

**Задача независимых директоров** – убедиться, что:

- курс выбран с учетом интересов всех акционеров,
- процесс выработки стратегии структурирован и основан на фактах,
- учтены все возможные риски, и что стратегия своевременно воплощается в жизнь и корректируется по мере надобности).

# Независимые директора: российская практика

Правильно подобранная группа независимых директоров эффективно выполняет **четыре основных функции** :

- **Во-первых**, независимые директора принимают участие в **разработке стратегии** предприятия и мониторинге ее претворения в жизнь.

( *Не следует путать*: стратегическое планирование, равно как и практическая реализация планов – работа управленческой команды.

**Задача независимых директоров** – убедиться, что:

- курс выбран с учетом интересов всех акционеров,
- процесс выработки стратегии структурирован и основан на фактах,
- учтены все возможные риски, и что стратегия своевременно воплощается в жизнь и корректируется по мере надобности).

# Независимые директора: российская практика

- Во-вторых, независимые директора могут **способствовать укреплению позиций компании в международных финансовых кругах**, внутри отрасли или перед потенциальными клиентами.

Не следует переоценивать значение представительской функции «независимых иностранцев» и ожидать, что они откроют все двери. Но надо учитывать, что сам факт участия в составе совета профессионалов мирового уровня, с отличной репутацией является очевидным «знаком качества» и залогом серьезного восприятия компании даже теми, кто не имеет о ней достаточной информации.

# Независимые директора: российская практика

- В-третьих, независимые директора могут оказать **наставническую помощь** топ-менеджерам, и, особенно, генеральному директору в случае необходимости.
- Помощь может быть особенно полезна **быстро растущим** предприятиям с относительно молодым руководящим составом: Реальность бизнеса такова, что лидеру всегда необходимо демонстрировать решимость и уверенность в правильности своих решений. И весьма деликатной стороной руководящей работы является распространенное явление, когда топ-менеджер находит затруднительным спросить совета или поделиться сомнениями с подчиненными, хотя эти сомнения возникают у него, как у всякого нормального человека. Именно независимый директор способен выступить в роли доброжелательного, но **объективного советника**, к которому можно обращаться без ущерба своему авторитету руководителя. Оптимальная пропорция этих трех компонентов определяется для каждой компании индивидуально с учетом стратегии ее развития и личных особенностей основных персонажей совета директоров.

# Независимые директора: российская практика

- Чем лучше независимые директора справляются с тремя вышеперечисленными функциями, тем более успешно и конструктивно они могут выполнять **четвертую и главную свою функцию:**
- **соблюдение интересов всех акционеров.**
- Практический опыт Heidrick & Struggles в подборе председателей и независимых членов советов директоров показывает, что уровень ожидания собственников и руководителей ведущих российских предприятий от вклада независимых директоров (в том числе иностранных) за последние два года существенно вырос. Спектр этого вклада расширяется от наиболее простой, интуитивно понятной почетно-представительской функции иностранцев к их практическому участию в формировании стратегического курса компании, и содействию в построении системы корпоративного управления.



# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

Higgs D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors». L.: DTI, 2003

## Основные рекомендации Хиггса

- В целом рекомендации Хиггса нацелены на то, чтобы создать условия для **результативной работы неисполнительных директоров и повысить их роль в увеличении эффективности британских корпораций.**
- Эти рекомендации очень подробны: «Higgs D. Review of the role and effectiveness of non-executive directors». L.: DTI, 2003 ([http://www.dti.gov.uk/cld/non\\_exec\\_review/pdfs/higgsreport.pdf](http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review/pdfs/higgsreport.pdf));
- **включены** в The Combined code on corporate governance. L., July 2003 (<http://www.frc.org.uk/documents/pdf/combinedcodefinal.pdf>).

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

## Основные рекомендации Хиггса

- **1. Функции председателя СД и гендиректора** должны выполняться разными лицами. Четкое разграничение обязанностей необходимо оформить письменно, в виде решения совета директоров.
- Генеральный директор компании не может впоследствии занять в ней пост председателя СД. Для корпораций, акции которых включены в фондовый индекс **FTSE-100**, действуют два правила:
  - председатель СД вправе занимать этот пост только в одной из компаний данной группы;
  - пост председателя СД не может быть занят исполнительным директором, работающим в какой-либо фирме в режиме полного рабочего дня<sup>1</sup>.

(<sup>1</sup>The Combined Code, op. cit., section 1, provisions A.2.1, A.2.2, A.4.3, A.4.5. Запрет генеральному директору компании, акции которой включены в индекс FTSE-100, занимать в ней впоследствии должность председателя СД будет иметь весьма существенные последствия. Действительно, по данным Хиггса, председатели СД 24% таких компаний ранее были гендиректорами.)

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

## 2. Роль неисполнительного директора в функционировании корпорации.

### 2.1. Неисполнительный директор обязан<sup>1</sup>:

- активно участвовать в разработке корпоративной стратегии;
- тщательно изучать деятельность менеджеров с точки зрения достижения целей компании, утвержденных СД, а также следить за своевременным предоставлением менеджерами отчетов о проделанной работе;
- принимать меры к тому, чтобы удостовериться в точности финансовой информации и надежности систем финансового контроля и управления рисками;
- играть ведущую роль в определении необходимого и достаточного уровня вознаграждения исполнительных директоров, а также в процессах назначения/смещения топ-менеджеров и планирования преемственности руководства.
- **2.2. Группа неисполнительных директоров должна собираться на отдельные заседания (при отсутствии исполнительных директоров — регулярно, а при отсутствии как исполнительных директоров, так и председателя СД, — минимум раз в год)<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Ibid., section 1, A.1, supporting principles.

<sup>2</sup> Ibid., section 1, provision A.1.3.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

## 2. Роль неисполнительного директора в функционировании корпорации.

- **2.3. Пребывание неисполнительных директоров на их постах**, как правило, ограничено **двумя трехлетними периодами**. При очередных выборах необходимо подвергать особо строгому рассмотрению кандидатуры директоров, которые занимают свою должность свыше шести лет. Занимающие один и тот же пост девять и более лет должны подвергаться процедуре перевыборов ежегодно<sup>1</sup>
- **2.4. Исполнительный директор, работающий в режиме полного рабочего дня, может стать неисполнительным директором** лишь в одной из тех корпораций, акции которых входят в фондовый индекс FTSE-100<sup>2</sup>.
- **2.5. Вознаграждение неисполнительных директоров** может включать в себя опционы на приобретение акций только в исключительных случаях, требующих заблаговременного одобрения акционеров. Приобретенные в таких случаях акции не могут быть проданы до истечения одного года после ухода неисполнительного директора из СД<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., section 1, provision A.7.2.

<sup>2</sup> Ibid., section 1, provision A.4.5.

<sup>3</sup> Ibid., section 1, provision B.1.3.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

## 3. Независимость неисполнительного директора.

**3.1. Неисполнительный директор является независимым<sup>1</sup>** если СД считает его таковым на основе его характера и суждений, а также если на эти суждения не могут повлиять какие-либо взаимоотношения или обстоятельства. Перечень последних включает в себя случаи, когда неисполнительный директор:

- являлся сотрудником компании в течение **последних пяти лет**;
- поддерживает или поддерживал с фирмой в течение последних **трех лет серьезные деловые** отношения (как прямые, так и в качестве партнера, акционера, директора или высокопоставленного лица какой-либо организации, имеющей с компанией такие взаимоотношения);
- получает или получал от **компании дополнительное вознаграждение** помимо положенного ему как директору, является участником действующих в ней систем пенсионного обеспечения, опционов на приобретение акций либо выплат, привязанных к результатам деятельности фирмы или его работы в фирме;
- **имеет тесные семейные связи** с кем-либо из консультантов<sup>21</sup>, директоров или высокопоставленных лиц компании;
- является участником схем перекрестного членства в советах директоров, поддерживает тесные связи с директорами других компаний или организаций (вовлечен в их деятельность);
- представляет крупного акционера компании;
- является **директором компании более девяти лет** с момента первого избрания в совет директоров.

**3.2. При вступлении в должность председатель СД должен соответствовать указанным критериям независимости.**

Ibid., section 1, provision A.3.1.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

## 3. Независимость неисполнительного директора.

**3.3. В годовом отчете** корпорации следует перечислить независимых неисполнительных директоров, которыми должны быть:

- **как минимум половина членов СД**, не считая председателя СД (от малых и средних компаний требуется наличие в СД как минимум двух независимых директоров);
- все члены комитетов по аудиту и вознаграждениям (в этих комитетах должно быть не менее трех директоров, а в небольших компаниях — не менее двух);
- большинство членов комитета по назначениям, который может возглавляться либо председателем СД, либо старшим независимым директором<sup>1</sup>.

**3.4. Необходимо определить лицо, которое станет старшим независимым директором** компании. Последний обязан:

- встречаться с акционерами, которые не смогли разрешить свои проблемы по обычным каналам взаимодействия с председателем СД, гендиректором и финансовым директором;
- председательствовать на отдельных заседаниях группы неисполнительных директоров, которые проводятся при отсутствии председателя СД<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., section 1, provisions A.2.2, A.3.1, A.3.2, B.2.1, C.3.1, A.4.1.

<sup>2</sup> Ibid., section 1, provision A.3.3.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

- **4. При формировании совета директоров**, в том числе группы **неисполнительных директоров**, основополагающими должны быть **принципы меритократии** — системы назначения на высшие посты наиболее талантливых людей<sup>1</sup>. Основными средствами внедрения такой системы являются:
  - создание комитета по назначениям для организации открытого, справедливого и четко оформленного процесса выборов членов СД;
  - расширение границ кадрового резерва путем включения в него кандидатов из числа исполнительных директоров, высокопоставленных лиц других (в том числе частных) компаний, а также специалистов некоммерческого сектора экономики;
  - создание комитета по вознаграждениям в целях формирования эффективной системы обеспечения достойного заработка для талантливых руководителей<sup>2</sup>.
- **5. Реализация программ введения в должность и профессионального совершенствования** является необходимым условием эффективной работы неисполнительных директоров<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Ibid., section 1, A.4, supporting principle. Рекомендация Хиггса о построении советов директоров на основе принципов меритократии получила развитие в докладе, подготовленном по заказу Министерства торговли и промышленности группой специалистов под руководством декана Лондонской бизнес-школы Лоры Тайсон (Laura Tyson) и опубликованном в июне 2003 г. ([http://www.london.edu/tysonreport/Tyson\\_Report\\_Press\\_Release\\_June\\_2003.pdf](http://www.london.edu/tysonreport/Tyson_Report_Press_Release_June_2003.pdf)).

<sup>2</sup> В докладе Хиггса указывается, что неисполнительным директорам следует предоставить право на получение части вознаграждения в виде акций компании (но не опционов на их приобретение), однако в новую редакцию Объединенного кодекса это предложение не вошло.

<sup>3</sup>The Combined Code, op. cit., section 1, A.5, main principle.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

- **6. Оценка деятельности** совета директоров, комитетов СД и членов СД должна проводиться **не реже раза в год**<sup>27</sup>. Группа неисполнительных директоров, возглавляемая старшим независимым директором, обязана оценивать деятельность председателя совета директоров<sup>28</sup>. В уведомлении о назначении на пост неисполнительного директора необходимо указать, сколько времени ему следует выделить для выполнения своих обязанностей в компании<sup>29</sup>.
- **7. Ответственность** всех директоров должна быть застрахована<sup>30</sup>.
- **8. Отношения между неисполнительными директорами и акционерами** следует всемерно укреплять. Все члены СД, а в особенности неисполнительные директора, должны выработать взвешенный подход к позициям, занимаемым крупными акционерами<sup>31</sup>.



# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

6. **Оценка деятельности** совета директоров, комитетов СД и членов СД должна проводиться **не реже раза в год**<sup>1</sup>. **Группа неисполнительных директоров**, возглавляемая старшим независимым директором, обязана **оценивать деятельность Председателя совета директоров**<sup>2</sup>. В уведомлении о назначении на пост неисполнительного директора необходимо указать, сколько времени ему следует выделить для выполнения своих обязанностей в компании<sup>3</sup>.
7. **Ответственность** всех директоров должна быть застрахована<sup>4</sup>.
8. **Отношения между неисполнительными директорами и акционерами** следует всемерно укреплять. Все члены СД, а в особенности неисполнительные директора, должны выработать взвешенный подход к позициям, занимаемым крупными акционерами<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ibid., section 1, A.6, main principle.

<sup>2</sup> Ibid., section 1, provision A.6.1.

<sup>3</sup> Sample letter of non-executive director appointment // Related guidance and good practice suggestions. The Combined Code on Corporate Governance. L., July 2003.

<sup>4</sup>The Combined Code, op. cit., provision A.1.5. В докладе Хиггса представлено также специальное руководство, разъясняющее специфику должности неисполнительного директора и предназначенное для судей, которые рассматривают дела об ответственности неисполнительных директоров. В обновленном Объединенном кодексе – се это руководство является приложением к основному тексту. Кроме того, Хиггс указал, что кандидата на должность неисполнительного директора следует ознакомить с детальной информацией о размере страхового покрытия, предоставляемого корпорацией, но это предложение в новую редакцию Кодекса не вошло.

<sup>5</sup>The Combined Code, op. cit., section 1, D1, main and supporting principles, provisions D.1.1, D.1.2.

# Совет директоров: неисполнительные директора- Доклад Хиггса

**Для понимания значения рассматриваемого доклада необходимо обратить внимание на два важных момента.**

- *Во-первых*, Хиггс исходил из того, что **«соблюдение принципов Кодекса — не самоцель, а средство оптимизации бизнеса в интересах акционеров и экономики страны в целом. Эффективное корпоративное управление должно стимулировать рост производительности труда, а не препятствовать ему. Оно является неотъемлемой составной частью процесса, обеспечивающего успешное развитие корпораций, но, конечно, не единственной»**<sup>1</sup>.
- *Во-вторых*, при анализе роли неисполнительных директоров автор доклада ставит во главу угла человеческий фактор. Он подчеркивает: **«Ключ ко всему — люди. Выявление наилучших кандидатов является критически важным для обеспечения максимально эффективной деятельности неисполнительных директоров»**.
- Фундаментальный (120-страничный) доклад Хиггса оказался образцом достойного выполнения независимыми экспертами возложенной на них миссии. Большинство рекомендаций, представленных в докладе, были приняты и вошли в обновленный **Объединенный кодекс корпоративного управления**.
- <sup>1</sup> Higgs D. Op. cit., p. 13.

# Компетенция совета директоров общества (статья 65):

- 1) определение приоритетных направлений деятельности общества;
- 2) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров
- 3) утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- 4) определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров;
- 5) увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- 6) размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях;
- 7) определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- 8) приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- 9) образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- 10) рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;

# Компетенция совета директоров общества (статья 65):

- 1) определение приоритетных направлений деятельности общества;
- 2) созыв годового и внеочередного общих собраний акционеров
- 3) утверждение повестки дня общего собрания акционеров;
- 4) определение даты составления списка лиц, имеющих право на участие в общем собрании акционеров;
- 5) увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций в пределах количества и категорий (типов) объявленных акций;
- 6) размещение обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг в случаях;
- 7) определение цены (денежной оценки) имущества, цены размещения и выкупа эмиссионных ценных бумаг;
- 8) приобретение размещенных обществом акций, облигаций и иных ценных бумаг;
- 9) образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий;
- 10) рекомендации по размеру выплачиваемых членам ревизионной комиссии (ревизору) общества вознаграждений и компенсаций и определение размера оплаты услуг аудитора;

# Компетенция совета директоров общества (статья 65):

- 11) рекомендации по размеру дивиденда по акциям и порядку его выплаты;
- 12) использование резервного фонда и иных фондов общества;
- 13) утверждение внутренних документов общества, за исключением внутренних документов, утверждение которых отнесено настоящим Федеральным законом к компетенции общего собрания акционеров, а также иных внутренних документов общества, утверждение которых отнесено уставом общества к компетенции исполнительных органов общества;
- 14) создание филиалов и открытие представительств общества;
- 15) одобрение крупных сделок в случаях
- 17) утверждение регистратора общества и условий договора с ним, а также расторжение договора с ним;
- 18) иные вопросы, предусмотренные настоящим Федеральным законом и уставом общества.

# Избрание совета директоров общества (ст. 66)

- ✓ Члены совета директоров (наблюдательного совета) общества избираются общим собранием акционеров кумулятивным голосованием;
- ✓ Лица, избранные в состав совета директоров (наблюдательного совета) общества, могут переизбираться **неограниченное число раз**;
- ✓ По решению общего собрания акционеров полномочия всех членов совета директоров (наблюдательного совета) общества могут быть прекращены досрочно;

# Совет директоров: конфликт интересов

- Конфликта интересов в деятельности членов советов директоров в **западном** его понимании в России не существует, что в значительной степени связано с **наличием контролирующего акционера и порядком формирования совета директоров.**
- **Члены совета директоров, представляющие интересы** контролирующего акционера, реализуют его волю, то есть в том случае, если интересы контролирующего акционера и акционерного общества совпадают, то член совета директоров представляет их. Если же они различны, то он чаще представляет интересы контролирующего акционера, пренебрегая интересами других акционеров.
- Что касается личного интереса члена совета директоров, то он чаще увязывается с интересами контролирующего акционера перед избранием, в том числе путём неформальных договорённостей.

# Совет директоров: конфликт интересов

- **Неформальные договорённости** в компаниях, где работает в основном российский менеджмент, продолжают оставаться теми пружинами, которые в значительной степени обеспечивают работу всего механизма, что, однако, не исключает соблюдения формальностей, которые считают необходимыми иностранные менеджеры, инвесторы или собственники, а также российские менеджеры, ориентированные на работу с западом и/или размещающие свои акции на бирже.
- Что касается нормативно-правового регулирования этого вопроса, то сам термин **“конфликт интересов”** в ФЗ “Об акционерных обществах” отсутствует, частично вопросы разрешения конфликта интересов урегулированы в разделе **XI “Заинтересованность в совершении обществом сделки”**.



# Совет директоров: конфликт интересов

- **Ст. 81 ФЗ “об АО”, закрепляет круг лиц и критерии определения “заинтересованности в совершении сделки”.**
- Так, к числу лиц, которые могут иметь заинтересованность в совершении сделки могут быть отнесены **помимо членов совета директоров и лиц, осуществляющих функции единоличного исполнительного органа общества**, (в том числе управляющей организации или управляющего, члена коллегиального исполнительного органа общества), акционера общества, имеющего совместно с его аффилированными **лицами 20** и более процентов голосующих акций общества, лица, **имеющего право давать обществу обязательные для него указания.**
- Вышеуказанные лица признаются заинтересованными в совершении обществом сделки в случаях, если они, их супруги, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные и (или) их аффилированные лица:
- являются стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;

# Совет директоров: конфликт интересов

**К числу лиц, которые могут иметь заинтересованность:**

- владеют (каждый в отдельности или в совокупности) 20 и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке;
- занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной, выгодоприобретателем, посредником или представителем в сделке, а также должности в органах управления управляющей организации такого юридического лица;
- в иных случаях, определенных уставом общества.
- **Ст. 82 ФЗ “Об АО” закрепляет обязанность вышеуказанных лиц довести до сведения совета директоров (наблюдательного совета) общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества и аудитора общества информацию:**
- о юридических лицах, в которых они владеют самостоятельно или совместно со своим аффилированным лицом (лицами) 20 или более процентами голосующих акций (долей, паев);
- о юридических лицах, в органах управления которых они занимают должности;
- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами.

# Совет директоров: конфликт интересов

- Кроме того, **имеется общее требование ч. 1 ст.71 ФЗ “Об АО”** о том, что “члены совета директоров (наблюдательного совета) общества, единоличный исполнительный орган общества (директор, генеральный директор), временный единоличный исполнительный орган, члены коллегиального исполнительного органа общества (правления, дирекции), а равно управляющая организация или управляющий при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей **должны действовать в интересах общества**, осуществлять свои права и исполнять обязанности в отношении общества добросовестно и разумно”.
- Согласно п. 2.1. 2 Кодекса корпоративного поведения «основанием сомневаться в том, что член совета директоров будет действовать *в интересах общества*, является наличие у него конфликта интересов. В частности, не рекомендуется избирать в совет директоров лицо, являющееся участником, генеральным директором (управляющим), членом органа управления или работником юридического лица, конкурирующего с обществом.
- К возникновению конфликта интересов, может привести заключение сделок, в которых член совета директоров прямо или косвенно заинтересован, приобретение акций (долей) конкурирующих с обществом юридических лиц, а также занятие должностей в таких юридических лицах либо установление с ними договорных отношений.

# Совет директоров: конфликт интересов

- Поэтому **Кодекс корпоративного управления рекомендует** членам совета директоров воздерживаться от действий, которые приведут или потенциально способны привести к возникновению конфликта между их интересами и интересами общества, а в случае наличия или возникновения такого конфликта – раскрывать информацию о нем совету директоров и принимать меры к соблюдению порядка совершения действий или заключения сделок, в которых у члена совета директоров есть заинтересованность.
- Кроме этого, члену совета директоров рекомендуется воздерживаться от голосования по вопросам, в принятии решений по которым у него имеется личная заинтересованность.
- По мнению ряда исследователей, **конфликт интересов члена совета директоров** возникает в любом случае, если он является членом исполнительного органа акционерного общества в связи с совмещением лицом функций контроля и исполнения
- Ст. 83-84 ФЗ “Об АО” предусматривают **особый порядок заключения сделок с заинтересованностью** и последствия несоблюдения требований к сделке, в совершении которой имеется заинтересованность.

# Совет директоров: выплата вознаграждений

- Согласно результатам исследования информационной прозрачности, проведённого рейтинговой компанией Standard&Poors, в ходе которого оценивались 70 российских компаний, наименее раскрываемым российскими предприятиями компонентом информации являются сведения о вознаграждении директоров.
- Так, информация о процессе принятия **решений о выплате** вознаграждения членам Совета директоров (СД) была раскрыта **67% компаний**; о **форме** вознаграждения членов СД – **58% компаний**, об особенностях вознаграждения членов СД – 54% компаний, включённых в рейтинг.
- Вознаграждение и (или) компенсация расходов, связанных с исполнением членами советов директоров своих функций может быть выплачено по решению общего собрания акционеров. Размеры таких вознаграждений и компенсаций устанавливаются решением общего собрания акционеров (п.2 ст.64 ФЗ «Об акционерных обществах»).
- Правовая природа этого вознаграждения законом не определена в отличие от того, как это сделано в отношении генерального директора и членов правления общества (п.3 ст.69). Законодательство допускает возможность и безвозмездного исполнения обязанностей члена совета директоров.
- **Вознаграждение членов совета должно быть предусмотрено**, причём его размер должен быть таким, чтобы подчинить интересы членов совета исключительно интересам общества и никому больше???

# Совет директоров: выплата вознаграждений

- **Кодекс корпоративного управления** рекомендует, чтобы вознаграждение членов совета директоров было равным для всех членов совета директоров;
- чтобы размер вознаграждений всех членов совета директоров был единым независимо от того, является ли член совета директоров исполнительным, неисполнительным или независимым директором.
- Критерии определения размера вознаграждения членов совета директоров должны разрабатываться комитетом совета директоров по кадрам и вознаграждениям и одобряться советом директоров.
- Поскольку данные критерии оказывают существенное влияние на деятельность совета директоров, рекомендуется включить их во внутренний документ общества, регулирующий деятельность совета директоров.
- Тем самым, согласно выводам Кодекса корпоративного поведения, будет создан прозрачный и доступный для акционеров механизм контроля за деятельностью членов совета директоров и назначения им вознаграждения.
- **В годовом отчете** общества рекомендуется отражать результаты оценки деятельности совета директоров, а также информацию об общей сумме, выплаченной в качестве вознаграждения и (или) компенсаций членам совета директоров

# Совет директоров: выплата вознаграждений

- По мнению экспертов, компании, ожидающие от членов своих советов директоров реального вклада в обеспечение успешного развития компании должны учитывать следующие факторы:
- - сопоставимость уровня вознаграждений членов советов директоров компании с размерами вознаграждений членов советов директоров **в компаниях - конкурентах;**
- - зависимость размера вознаграждения члена совета директоров **от результатов деятельности компании и личного вклада** в работу совета директоров каждого члена совета;
- - зависимость размера вознаграждения членов совета директоров как от краткосрочных, так и долгосрочных показателей деятельности компании.

# Председатель совета директоров (ст. 67):

- ✓ Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества избирается членами совета директоров (наблюдательного совета) общества из их числа большинством голосов от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета) общества.
- ✓ Совет директоров (наблюдательный совет) общества вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета), если иное не предусмотрено уставом общества.
- ✓ Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества организует его работу, созывает заседания совета директоров (наблюдательного совета) общества и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров, если иное не предусмотрено уставом общества.



# Председатель совета директоров общества (статья 67):

- ✓ Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества избирается членами совета директоров (наблюдательного совета) общества из их числа большинством голосов от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета) общества.
- ✓ Совет директоров (наблюдательный совет) общества вправе в любое время переизбрать своего председателя большинством голосов от общего числа членов совета директоров (наблюдательного совета), если иное не предусмотрено уставом общества.
- ✓ Председатель совета директоров (наблюдательного совета) общества организует его работу, созывает заседания совета директоров (наблюдательного совета) общества и председательствует на них, организует на заседаниях ведение протокола, председательствует на общем собрании акционеров, если иное не предусмотрено уставом общества.

# Заседание совета директоров общества (статья 68)

- Заседание совета директоров общества созывается председателем совета директоров
- Кворум для проведения заседания совета директоров общества определяется уставом общества, но не должен быть менее половины от числа избранных членов совета директоров общества.
- Решения на заседании совета директоров (наблюдательного совета) общества принимаются большинством голосов членов совета директоров общества, принимающих участие в заседании. Передача права голоса членом совета директоров общества иному лицу, в том числе другому члену совета директоров общества, не допускается.
- При решении вопросов на заседании совета директоров (наблюдательного совета) общества каждый член совета директоров (наблюдательного совета) общества обладает одним голосом.
- На заседании совета директоров (наблюдательного совета) общества ведется протокол.
- Протокол заседания составляется не позднее 3-х дней после его проведения

## Совет директоров Газпромбанка

**Председатель Совета директоров**  
**Заместители Председателя Совета директоров**

**Миллер Алексей**  
Председатель Правления ОАО "Газпром"

**Акимов Андрей Игоревич**

Председатель Правления ГПБ (ОАО)

**Серета Михаил Леонидович**

Заместитель Председателя Правления - руководитель  
Аппарата Правления ОАО "Газпром"

**Шамалов Юрий Николаевич**

Президент НПФ "ГАЗФОНД"

**Члены Совета директоров**

**Васильева Елена**

**Александровна**

Заместитель Председателя Правления - главный бухгалтер ОАО  
"Газпром"

**Гавриленко Анатолий**

**Анатольевич**

Генеральный директор ЗАО "Лидер"

**Елисеев Илья Владимирович**

Заместитель Председателя Правления ГПБ (ОАО)

**Иванов Сергей Сергеевич**

Председатель Правления ОАО "СОГАЗ"

**Карпова Юлия Станиславовна**

Заместитель Председателя Внешэкономбанка

**Круглов Андрей Вячеславович**

Заместитель Председателя Правления - начальник Финансово-  
экономического департамента ОАО "Газпром"

**Селезнев Кирилл Геннадьевич**

Член Правления, начальник Департамента маркетинга, переработки  
газа и жидких углеводородов ОАО "Газпром"

**Сенкевич Николай Юрьевич**

Генеральный директор ОАО "Газпром-Медиа Холдинг"

## Акционерами «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) являются:

- **Акционерами «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество) являются:**
- ОАО «Газпром» - 35,54%;
- Негосударственный пенсионный фонд «ГАЗФОНД» - 47,38% из которых:
- НПФ «ГАЗФОНД» напрямую владеет 6,08%; 16,22% находится у ОАО «ГАЗ-сервис», 16,23% находится у ОАО «ГАЗКОН» и 8,85% находится у ОАО «ГАЗ-Тек». Более 80% акций этих организаций находятся в доверительном управлении у ЗАО «Лидер», Д.У.;
- ООО «Новфинтех» - 6,33%, из них 2,62% переданы в доверительное управление ЗАО «Лидер», Д.У.;
- Внешэкономбанк – 10,19%;
- Менеджмент – 0,56%.
- Уставный капитал Банка составляет 24 532 277 000 рублей .
- *В капитал банка вошел ВЭБ, который конвертировал субординированный кредит на 50 млрд руб, выданный ГПБ во время кризиса, в капитал кредитной организации. ГПБ, как и ряд других банков, в кризис 2008-2009 годов получил от ВЭБа средства господдержки на 10 лет по льготной ставке в виде субординированного кредита на 90 млрд руб.*

# Иностранные члены Совета Директоров

- ОАО «Северсталь»: Председатель СД – Кристофер Кларк, Великобритания;
- ОАО «Фосагро» – Председатель СД – Свен Обмудсвердт, Норвегия;
- ОАО «Вымпелком» - Председатель СД – Джо Лундер, Норвегия;
- ОАО «ГАЗ» - Председатель СД – Зигфрид Вольф, Австрия.

# **Высшее исполнительное руководство в системе корпоративного управления**

# План

- 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение**
- 2. Внутрикорпоративные отношения высшего руководства и работников корпорации**
- 3. Проблемы взаимоотношения высшего исполнительного руководства корпорации с акционерами**
- 4. Контроль эффективности хозяйственной деятельности корпорации в системе корпоративного управления**

# **1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение**

**В соответствии с ФЗ РФ «Об АО» к  
исполнительным органам относятся:**

- Единоличный исполнительный орган,  
т.е. директор или генеральный директор**
- Коллегиальный исполнительный орган  
(правление и дирекция), состоящий из  
генерального директора и одного или  
нескольких менеджеров**

**(п.1-2 ст. 69 ФЗ РФ «Об АО», введение к главе  
ККП)**



# 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение

## Исполнительные органы решают ЗАДАЧИ:

- Осуществляют руководство текущей деятельностью АО
- Реализуют стратегические указания совета директоров и общего собрания акционеров
- Являются важнейшей частью структуры управления обществом

# 1. Компетенция исполнительных органов

**Ключевым звеном структуры корпоративного управления являются исполнительные органы общества, к которым относятся:**

- **коллегиальный исполнительный орган (правление, дирекция и пр.);**
- **единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор, управляющая организация, управляющий).**

В соответствии с законодательством Исполнительные органы **решают следующие задачи:**

- отвечают за каждодневную работу общества и ее соответствие финансово-хозяйственному плану, а также
- добросовестно, своевременно и эффективно исполняют решения совета директоров общества и общего собрания акционеров.
- Исполнительные органы должны действовать в соответствии с финансово-хозяйственным планом общества, ежегодно утверждаемым советом директоров.

# 1. Компетенция исполнительных органов

**Компетенция единоличного исполнительного органа общества определена Законом об АО (ст. 69, 70 ФЗ «Об акционерных обществах»).**

**Единоличный исполнительный орган:**

- руководит текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров;
- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы;
- утверждает штатное расписание, издает приказы и дает указания работникам общества;
- подписывает годовой отчет и финансовую отчетность общества;
- заключает сделки от имени общества с учетом ограничений, установленных Законом об АО и уставом общества;
- при наличии коллегиального исполнительного органа председательствует на его заседаниях.

# ФЗ “Об акционерных обществах”, глава VII. Компетенция Генерального директора:



# 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение

## КОМПЕТЕНЦИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

Согласно Кодексу корпоративного поведения п. 1.1.2-1.1.5, гл.4:

- разработка документов, касающихся приоритетных направлений деятельности общества
- разработка финансово-хозяйственного плана
- утверждение внутренних документов общества
- одобрение сделок на сумму 5 и более процентов стоимости активов общества
- одобрение сделок с недвижимостью и получение кредитов, которые не относятся к обычной хозяйственной деятельности общества
- назначение руководителей филиалов и представительств общества
- одобрение вопросов повестки дня общих собраний акционеров дочерних обществ, единственным участником которых является общество, если эти вопросы не отнесены к компетенции совета директоров

# 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение

## КОМПЕТЕНЦИЯ КОЛЛЕГИАЛЬНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ОРГАНА

Согласно Кодексу корпоративного поведения п. 1.1.2-1.1.5, гл.4:

- назначение лиц, представляющих общество на общих собраниях дочерних обществ, единственным участником которых является общество, и выдаче им инструкций для голосования на общих собраниях
- выдвижение кандидатур генерального директора, членов правления, управляющего, членов совета директоров, а также кандидатур в иные органы управления организаций, участником которых является общество
- утверждение правил внутреннего трудового распорядка
- утверждение должностных инструкций для всех категорий работников общества
- утверждение условий трудовых договоров с руководителями среднего звена
- утверждение решений о заключении коллективных трудовых договоров

# 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение

## ПОЛНОМОЧИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО

*Существует возможность передачи полномочий генерального директора управляющему*

- Процедура передачи:
- ОСА на основании письменного договора
- Только полномочия единоличного исполнительного органа
- Только по предложению совета директоров
- СД должен представить ОСА четкое обоснование необходимости передачи полномочий (причины, риски и т.д.)

# 1. Высшее исполнительное руководство корпорации: понятие, функции, предназначение

## УПРАВЛЯЮЩИЙ (УК)

- Документ, подтверждающий, что управляющий обладает достаточными активами и заключил договоры страхования на случай неисполнения им обязательств по договору с АО
- Устав управляющей организации
- Договор с управляющим, предусматривающий:
  - 1) Цели, достижение которых необходимо обеспечить управляющему
  - 2) Размер вознаграждения управляющего
  - 3) Принципы ответственности, применимые к управляющему
  - 4) Порядок прекращения полномочий управляющего
  - 5) Отчеты управляющего, которые он предоставляет совету директоров И ОСА
- Управляющий не должен выполнять аналогичные функции в конкурирующем обществе или находиться в имущественных отношениях с конкурирующим обществом



# 1. Компетенция исполнительных органов

- Независимо от того, выступает ли директор (генеральный директор) в качестве **единоличного исполнительного органа** или **председателя коллегиального исполнительного органа**, его полномочия являются одинаковыми.
- Кодекс корпоративного поведения рекомендует обществам создавать **коллегиальный исполнительный орган**, компетенцию которого необходимо исчерпывающим образом определять в уставе. Такой подход основан на том, что руководство текущей деятельностью общества предполагает необходимость решения ряда вопросов не единолично, а коллегиально.
- **К компетенции коллегиального исполнительного органа** относятся вопросы, выходящие за рамки обычной хозяйственной деятельности, а также вопросы, которые хотя и находятся в рамках обычной хозяйственной деятельности, но оказывают значительное влияние на общество либо требуют коллегиального одобрения.
- Законодательное регулирование деятельности коллегиальных исполнительных органов – ст. **70 ФЗ «Об акционерных обществах»**

# 1. Компетенция исполнительных органов

**Кодекс корпоративного поведения рекомендует обществам определять в уставах полномочия коллегиального исполнительного органа по следующим вопросам:**

- разработка документов, касающихся приоритетных направлений деятельности общества;
- разработка финансово-хозяйственного плана;
- утверждение внутренних документов общества;
- одобрение сделок на сумму 5% и более от стоимости активов общества, при этом немедленно следует уведомить совет директоров;
- одобрение любых сделок с недвижимостью, получением кредитов, если совершение таких сделок не относится к обычной хозяйственной деятельности общества;
- назначение руководителей филиалов и представительств общества;

# 1. Компетенция исполнительных органов

- **Кодекс корпоративного управления рекомендует Обществу определять в уставах полномочия коллегиального исполнительного органа по следующим вопросам:**
- принятие решений по вопросам повестки для общих собраний акционерных дочерних обществ, единственным участником которых является общество, если эти вопросы не отнесены к компетенции совета директоров;
- назначение лиц, представляющих общество на общих собраниях акционеров дочерних обществ, единственным участником которых является общество, и выдача инструкций по голосованию;
- выдвижение кандидатур генерального директора, управляющей организации, управляющего, членов правления, членов совета директоров, а также кандидатур в иные органы управления организаций, участником которых является общество;
- утверждение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, условий трудовых договоров с руководителями среднего звена, решений о заключении коллективных трудовых договоров.

## 2. Состав Исполнительных органов:

- Генеральным директором или членом правления может быть любое физическое лицо, обладающее полной дееспособностью.
- Закон об АО предусматривает некоторые ограничения:
- юридическое лицо не может быть членом исполнительного органа;
- генеральный директор не может быть председателем совета директоров;
- в состав исполнительных органов не могут входить члены ревизионной комиссии и члены счетной комиссии общего собрания акционеров;
- совмещение генеральным директором и членами коллегиального исполнительного органа должностей в органах управления других организаций допускается только с согласия совета директоров общества.

## 2. Состав Исполнительных органов:

- Для исполнения обязанностей генерального директора и члена правления физическое лицо должно обладать профессиональной квалификацией, определенным опытом работы в сфере деятельности общества, а также в сфере управления. Поэтому конкретные **требования к генеральному директору и к членам правления** **рекомендуется устанавливать в уставе и во внутренних документах.**
- Генеральный директор и члены правления должны действовать в интересах общества. Поэтому на эти должности **рекомендуется назначать лиц, имеющих безупречную репутацию.** При этом совершение лицом преступления в сфере экономической деятельности или против государственной власти, а также административного правонарушения в области предпринимательской деятельности, в области финансов, налогов и сборов, рынка ценных бумаг, является тем фактором, который отрицательно влияет на его деловую репутацию.

## 2. Состав Исполнительных органов:

- **Российский Закон об АО не содержит положений, ограничивающих право физического лица быть членом правления.**
- В отличие от российского закона Акционерный закон Германии предусматривает следующие ограничения:
- «Тот, кто был осужден за преступление согласно § 283-283d Уголовного кодекса, не может в течение **пяти лет** с момента вступления в законную силу приговора быть членом правления.
- Тот, кому посредством судебного приговора или посредством обязательного к исполнению решения органа управления воспрещено полностью или частично заниматься профессией или бизнесом, не может в течение времени действия запрета быть членом правления в обществе, предмет деятельности которого полностью или частично совпадает с предметом запрета».

# Исполнительные органы: компетенция

**Основные проблемы, касающиеся компетенции исполнительных органов:**

- **Не все акционерные общества имеют коллегиальные исполнительные органы.** Как правило, такие органы создаются в обществах, с числом акционеров 1000 и более. Только 20% акционерных обществ с числом акционеров от 50 до 1000 имеют коллегиальный исполнительный орган.
- **Уставы АО не всегда содержат положения, ограничивающие полномочия генерального директора по заключению сделок.**

(нередки случаи, когда генеральный директор, действуя от имени общества, заключает сделки с недвижимостью, НЕ относящиеся к обычной хозяйственной деятельности общества, без одобрения или уведомления об этом совета директоров. При этом общество и акционеры несут убытки. Однако, оснований для признания сделки недействительной в силу ст. 168 ГК РФ не имеется. Акционерное общество, а также акционеры, владеющие в совокупности **не менее чем 1%** размещенных обыкновенных акций, вправе обратиться в суд с иском к генеральному директору о возмещении убытков, причиненных обществу, в том случае, если генеральный директор совершил сделку не в интересах общества.

# Исполнительные органы

**Основные проблемы, касающиеся компетенции исполнительных органов общества:**

К компетенции исполнительных органов общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, **за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания или совета директоров (п. 2 ст. 69 Закона об АО).**

- Вместе с тем нередко встречаются случаи, когда исполнительные органы принимают на себя некоторые **полномочия совета директоров и общего собрания акционеров**. По данным Международной финансовой корпорации, 34% исполнительных органов российских АО выполняют функции по одобрению крупных сделок; 30% - инициируют внеочередной аудит; 14% - утверждают независимого аудитора; 4% - избирают председателя совета директоров и прекращают его полномочия.

***Тем самым происходит "подмена" исполнительными органами совета директоров или общего собрания акционеров.***



# Исполнительные органы

**Основные проблемы, касающиеся компетенции исполнительных органов общества:**

К компетенции исполнительных органов общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, **за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания или совета директоров (п. 2 ст. 69 Закона об АО).**

- Вместе с тем нередко встречаются случаи, когда исполнительные органы принимают на себя некоторые **полномочия совета директоров и общего собрания акционеров**. По данным Международной финансовой корпорации, 34% исполнительных органов российских АО выполняют функции по одобрению крупных сделок; 30% - инициируют внеочередной аудит; 14% - утверждают независимого аудитора; 4% - избирают председателя совета директоров и прекращают его полномочия.

***Тем самым происходит "подмена" исполнительными органами совета директоров или общего собрания акционеров.***

# Исполнительные органы - Управляющая компаний (управляющий)

По решению общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа АО могут быть переданы по договору коммерческой организации (**управляющей организации**) или индивидуальному предпринимателю (**управляющему**).

- Решение о передаче полномочий управляющей компании (**управляющему**) является исключительной **компетенцией общего собрания акционеров**, которое принимается только по предложению совета директоров общества.
- Совет директоров определяет процедуру отбора управляющей организации (**управляющего**) и критерии отбора управляющей организации.
- Совет директоров утверждает условия договоров с управляющей организацией.

# Исполнительные органы - Управляющая компаний (управляющий)

В **договоре** между обществом и управляющей организацией (управляющим) должны быть предусмотрены:

- **цели**, достижение которых надлежит обеспечить управляющей организации (управляющему);
- размер **вознаграждения** управляющей организации;
- **ответственность**, которую несет управляющая организация в связи с исполнением возложенных на нее функций;
- порядок **прекращения полномочий** управляющей организации;
- объем и содержание **информации и отчетов**, которые управляющая организация обязана предоставлять совету директоров и акционерам о своей работе, и периодичность предоставления такой информации;
- перечень **должностных лиц** управляющей организации, обязанных отчитываться о ее работе.

# Исполнительные органы - Управляющая компания (управляющий)

- В соответствии с договором управляющая организация (управляющий) обязуется выполнять **полномочия единоличного исполнительного органа** акционерного общества, действуя от его имени в его интересах, а общество обязуется выплачивать управляющей организации (управляющему) вознаграждение.
- Договор с управляющей организацией подписывает от имени общества **председатель совета директоров** или лицо, уполномоченное на это советом директоров. Договор считается заключенным с момента его подписания.
- Договор заключается на основании **решения общего собрания акционеров** о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества управляющей организации (управляющему).
- Договор с управляющей организацией следует рассматривать в качестве **смешанного договора**, который включает элементы договора в сфере представительства (поручения) и элементы договора возмездного оказания услуг.

# Исполнительные органы - Квалификация и личные качества

## Квалификация и личные качества генерального директора и членов коллегиального исполнительного органа

- способность вызывать доверие у акционеров, членов совета директоров, других должностных лиц и работников общества
- способность учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения
- обладание опытом в соответствующей области (отрасли), знание проблем и тенденций национальной экономики, рынка
- способность использования имеющегося опыта и знаний для принятия решений
- отсутствие уголовной и административной судимости

# Исполнительные органы - Квалификация и личные качества

## Критерии отбора высших менеджеров

Критерии зависят от таких ключевых факторов, как

- масштабы бизнеса компании,
- стадия ее развития,
- особенности отрасли, где работает компания
- задач
- Осенью 2002 г. Ассоциация менеджеров России провела опрос среди 460 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний. Их спрашивали, какими самыми важными профессиональными качествами должны обладать лидеры компаний (см. следующий слайд)
- способность вызывать доверие у акционеров, членов совета директоров, других должностных лиц и работников общества

# Исполнительные органы - Квалификация и личные качества

## Критерии отбора высших менеджеров

Критерии зависят от таких ключевых факторов, как

- способность учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения
- обладание опытом в соответствующей области (отрасли), знание проблем и тенденций национальной экономики, рынка
- способность использования имеющегося опыта и знаний для принятия решений
- отсутствие уголовной и административной судимости

***Корпоративный секретарь***



# ВТБ: Корпоративный секретарь

В 2011 году в банке ВТБ в рамках мероприятий по совершенствованию системы корпоративного управления была утверждена должность Корпоративного секретаря, а также положение о корпоративном секретаре, соответствующего рекомендациям Кодекса корпоративного поведения ФСФР.

Корпоративный секретарь – должностное лицо Банка, в задачи которого входит обеспечение соблюдения органами и работниками банка ВТБ правил и процедур корпоративного управления, гарантирующих реализацию законных прав и интересов акционеров, а также организация взаимодействия между Банком и его акционерами.

Корпоративный секретарь банка ВТБ избирается на должность Наблюдательным советом Банка и функционально подчиняется ему, а в административном порядке – Президенту – Председателю Правления Банка. Предварительное рассмотрение кандидатур на должность Корпоративного секретаря осуществляет Комитет по стратегии и корпоративному управлению Наблюдательного совета.



**Игнатъев  
Евгений  
Геннадьевич,**  
корпоративн  
ый секретарь

## **Правление Газпромбанка**

**Акимов Андрей Игоревич**

Председатель Правления

**Канцеров Фарид Масхутович**

Заместитель Председателя Правления

**Коренев Николай Григорьевич**

Заместитель Председателя Правления

**Малюсева Светлана Евгеньевна**

Заместитель Председателя Правления

Главный бухгалтер ГПБ (ОАО)

**Муранов Александр Юрьевич**

Заместитель Председателя Правления

**Соболь Александр Иванович**

Заместитель Председателя Правления

**Серегин Валерий Александрович**

Член Правления

Первый Вице-Президент

**Шмидт Александр Оттович**

Член Правления

Первый Вице-Президент

**Елисеев Илья Владимирович**

Заместитель Председателя Правления

**Команов Виктор Алексеевич**

Заместитель Председателя Правления

**Корытов Виктор Борисович**

Заместитель Председателя Правления

**Матвеев Алексей Анатольевич**

Заместитель Председателя Правления

**Садыгов Фамил Камирович**

Заместитель Председателя Правления

**Ваксман Олег Михайлович**

Член Правления

Первый Вице-Президент

**Червоненко Наталья Анатольевна**

Член Правления

Первый Вице-Президент

**Центер Ян Владимирович**

Член Правления

Первый Вице-Президент

# «Газпром»



# Руководство

- **Собрание акционеров**

Высшим органом управления Открытого акционерного общества «Газпром» является **Общее собрание акционеров**, которое проводится ежегодно.

*В компетенцию Общего собрания акционеров, в частности, входит внесение изменений в Устав Общества, утверждение годовых отчетов и аудитора Общества, распределение прибыли, избрание членов Совета директоров и Ревизионной комиссии, принятие решений о реорганизации или ликвидации Общества, а также об увеличении или уменьшении его уставного капитала.*

- **Совет директоров**

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества.

*Совет директоров, в частности, определяет приоритетные направления деятельности Общества, утверждает годовой бюджет и инвестиционные программы, принимает решения о созыве Общих собраний акционеров, об образовании исполнительных органов Общества, дает рекомендации по размеру дивиденда по акциям.*

- **Исполнительные органы**

**Председатель Правления** (единоличный исполнительный орган) и **Правление** (коллегиальный исполнительный орган) осуществляют руководство текущей деятельностью Общества. Они организуют выполнение решений Общего собрания акционеров и Совета директоров и подотчетны им.

*Правление, в частности, разрабатывает годовой бюджет, инвестиционные программы, перспективные и текущие планы деятельности Общества, готовит отчеты, организует управление потоками газа, осуществляет контроль за функционированием Единой системы газоснабжения России.*

# Совет директоров

- **Акимов Андрей Игоревич**  
Председатель Правления «Газпромбанк» (Открытое акционерное общество)
- **Ананенков Александр Георгиевич**  
Заместитель Председателя Правления ОАО «Газпром»
- **Газизуллин Фарит Рафикович**  
Член Совета директоров ОАО «Газпром»
- **Зубков Виктор Алексеевич**  
Первый заместитель Председателя Правительства РФ
- **Карпель Елена Евгеньевна**  
Начальник Департамента экономической экспертизы и ценообразования ОАО «Газпром»
- **Кулибаев Тимур**  
Председатель Правления АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына»

# Совет директоров (2)

- **Мартынов Виктор Георгиевич**

ректор государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина»

- **Мау Владимир Александрович**

ректор федерального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

- **Миллер Алексей Борисович**

Председатель Правления ОАО «Газпром»

- **Мусин Валерий Абрамович**

Заведующий кафедрой гражданского процесса юридического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

- **Середа Михаил Леонидович**

Заместитель Председателя Правления — руководитель Аппарата Правления ОАО «Газпром»

- **Юсуфов Игорь Ханукович**

Специальный представитель Президента РФ по международному энергетическому сотрудничеству

# Структурные подразделения

- Департамент автоматизации систем управления технологическими процессами  
*Руководитель — Николай Столяр*
- Департамент бухгалтерского учета  
*Руководитель — Елена Васильева*
- Департамент внешнеэкономической деятельности  
*Руководитель — Павел Одеров*
- Департамент внутреннего аудита  
*Руководитель — Дмитрий Архипов*
- Департамент инвестиций и строительства  
*Руководитель — Ярослав Голко*
- Департамент маркетинга, переработки газа и жидких углеводородов  
*Руководитель — Кирилл Селезнев*
- Департамент налоговой политики  
*Руководитель — Карен Оганян*

# Структурные подразделения (2)

- Департамент перспективного развития  
*Руководитель — Влада Русакова*
- Департамент по добыче газа, газового конденсата, нефти  
*Руководитель — Всеволод Черепанов*
- Департамент по информационной политике  
*Руководитель — Александр Беспалов*
- Департамент по работе с органами власти Российской Федерации  
*Руководитель — Владимир Марков*
- Департамент по транспортировке, подземному хранению и использованию газа  
*Руководитель — Олег Аксютин*
- Департамент по управлению делами  
*Руководитель — Юрий Носов*
- Департамент по управлению имуществом и корпоративным отношениям  
*Руководитель — Елена Михайлова*



# Структурные подразделения (3)

- Департамент по управлению конкурентными закупками  
*Руководитель — Михаил Сироткин*
- Департамент по управлению персоналом  
*Руководитель — Елена Касьян*
- Департамент по управлению проектами  
*Руководитель — Леонид Чугунов*
- Департамент проектных работ
- Департамент экономической экспертизы и ценообразования  
*Руководитель — Елена Карпель*
- Финансово-экономический департамент  
*Руководитель — Андрей Круглов*
- Центральный производственно-диспетчерский департамент  
*Руководитель — Борис Посягин*
- Юридический департамент  
*Руководитель — Николай Дубик*

# «Лукойл»



# Совет директоров

- **Валерий Грайфер**  
Председатель Совета директоров
- **Вагит Алекперов**  
Член Совета директоров, Президент ОАО "ЛУКОЙЛ"
- **Виктор Блажеев**  
Член Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», Ректор Московской государственной юридической академии
- **Герман Греф**  
Член Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», Президент, Председатель Правления Сбербанка России
- **Игорь Иванов**  
Член Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ», Профессор Московского государственного института международных отношений
- **Равиль Маганов**  
Член Совета директоров, Первый исполнительный вице-президент ОАО "ЛУКОЙЛ" (разведка и добыча)

# Совет директоров (2)

- **Ричард Х. Мацке**  
Член Совета директоров, Экс-Вице-председатель Совета директоров компании «Chevron Corporation», «ChevronTexaco Corporation»
- **Сергей Михайлов**  
Член Совета директоров, заместитель Генерального директора ООО «Управляющая компания «КапиталЪ»
- **Марк Мобиус**  
Член Совета директоров, Исполнительный Президент Templeton Emerging Markets Group
- **Гульельмо Антонио Клаудио Москато**  
Член Совета директоров, Генеральный директор компании Gas Mediterraneo & Petrolio
- **Александр Шохин**  
Член Совета директоров, Президент Российского союза промышленников и предпринимателей (работодателей)

# Комитеты Совета директоров

- Комитет по стратегии и инвестициям
- Комитет по аудиту
- Комитет по кадрам и вознаграждениям

# Члены правления

- **Вагит Алекперов**  
Президент Компании
- **Сергей Кукура**  
Первый вице-президент (экономика и финансы)
- **Равиль Маганов**  
Первый исполнительный вице-президент (разведка и добыча)
- **Владимир Некрасов**  
Первый вице-президент (переработка и сбыт)
- **Анатолий Барков**  
Вице-президент по общим вопросам, корпоративной безопасности и связи
- **Вадим Воробьев**  
Вице-президент по координации сбыта нефтепродуктов
- **Сергей Малюков**  
Вице-президент по контролю и внутреннему аудиту

# Члены правления (2)

- **Иван Масляев**  
Вице-президент – Главный юридический советник
- **Александр Матыцын**  
Вице-президент по финансам
- **Анатолий Москаленко**  
Вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию
- **Владимир Муляк**  
Вице-президент по технологиям и разработке нефтяных и газовых месторождений
- **Валерий Субботин**  
Вице-президент по поставкам и продажам
- **Геннадий Федотов**  
Вице-президент по экономике и планированию
- **Леонид Федун**  
Вице-президент по стратегическому развитию
- **Евгений Хавкин**  
Вице-президент – руководитель Аппарата ОАО «ЛУКОЙЛ»
- **Любовь Хоба**  
Вице-президент – Главный бухгалтер

# «Роснефть»





## Совет директоров (2)

- Совет директоров избирается в составе 9 членов.
- Для более эффективного рассмотрения вопросов на заседаниях Совета директоров, по многим наиболее важным тематикам свои рекомендации предоставляют постоянно действующие Комитеты Совета директоров: Комитет по кадрам и вознаграждениям, Комитет по стратегическому планированию и Комитет по аудиту.

# Правление

- **Эдуард Худайнатов**

Президент, Председатель Правления ОАО «НК «Роснефть»

- **Лариса Каланда**

Вице-президент ОАО «НК «Роснефть», Заместитель Председателя Правления ОАО «НК «Роснефть»

- **Петр Лазарев**

Финансовый директор ОАО «НК «Роснефть»

- **Гани Гиладев**

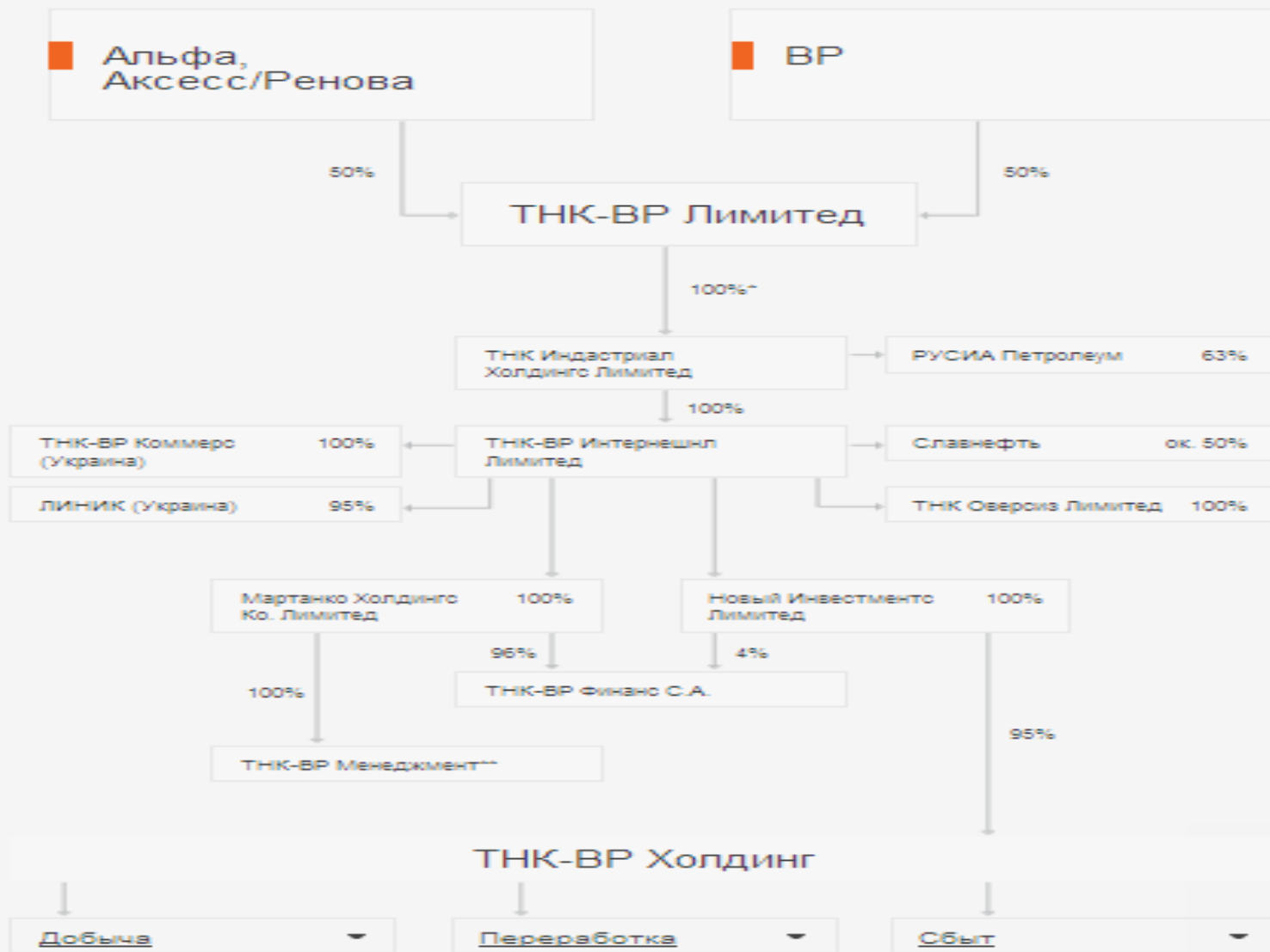
Вице-президент ОАО «НК «Роснефть»

- Руководство текущей деятельностью ОАО «НК «Роснефть» осуществляется единоличным исполнительным органом (Президентом) и коллегиальным исполнительным органом (Правлением). Исполнительные органы подотчетны Совету директоров и общему собранию акционеров.

# ТНК-ВР – исторический экскурс



## КОРПОРАТИВНАЯ СТРУКТУРА



# Совет директоров (2)

- **от ААР**

- **Михаил Фридман**

Исполнительный председатель Совета директоров, главный управляющий директор ТНК-ВР

- **Виктор Вексельберг**

Исполнительный директор

- **Лен Блаватник**

Основатель, Председатель Совета директоров Access Industries Inc.

- **Алекс Кнастер**

Основатель, Председатель Совета директоров Access Industries Inc.

- **от ВР**

- **Дэвид Питти**

- **Брайан Гилвари**

Заместитель главного финансового директора Группы ВР

- **Лорд Робертсон Порт-Элленский**

Заместитель Председателя Совета директоров

- **Майкл Тауншенд**

# Совет директоров (3)

- **Независимые директора**
- **Александр Шохин**
- **Исполнительный секретарь Совета директоров**
- **Инна Карадуман**

# Сбербанк



# СБЕРБАНК

---

*Всегда рядом*

[informpskov.ru](http://informpskov.ru)

# Органы управления

- **Общее собрание акционеров** — высший руководящий орган Сбербанка России. На Общем собрании акционеров принимаются решения по основным вопросам деятельности Банка.
- **Наблюдательный совет Банка** состоит из 17 директоров, среди которых 6 представителей Банка России, 2 представителя Правительства Российской Федерации, 2 представителя Сбербанка России и 7 независимых директоров.
- **Правление Банка** состоит из 14 членов. Возглавляет Правление Банка Президент, Председатель Правления Банка.



# Наблюдательный совет

- **Игнатьев  
Сергей Михайлович**  
Председатель Центрального банка Российской Федерации
- **Улюкаев  
Алексей Валентинович**  
Первый заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации
- **Лунтовский  
Георгий Иванович**  
Первый заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации
- **Швецов  
Сергей Анатольевич**  
Заместитель Председателя Центрального банка Российской Федерации
- **Иванова  
Надежда Юрьевна**  
Директор Сводного экономического Департамента Центрального банка Российской Федерации
- **Ткаченко  
Валерий Викторович**  
Главный аудитор Центрального банка Российской Федерации

# Наблюдательный совет (2)

- **Саватюгин  
Алексей Львович**  
Заместитель Министра финансов Российской Федерации
- **Попова  
Анна Владиславовна**  
Заместитель Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации
- **Греф  
Герман Оскарович**  
Президент, Председатель Правления ОАО «Сбербанк России»
- **Златкис  
Белла Ильинична**  
Заместитель Председателя Правления ОАО «Сбербанк России»
- **Дмитриев  
Михаил Эгонович**  
Президент фонда «Центр стратегических разработок»
- **Матовников  
Михаил Юрьевич**  
Директор по корпоративному развитию Группы «Интерфакс», генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА»

# Наблюдательный совет (3)

- **Профумо  
Алессандро**  
Экс-руководитель финансовой группы Unicredit
- **Симонян  
Райр Райрович**  
Председатель Совета директоров ООО «Морган Стэнли Банк»
- **Синельников-Мурылев  
Сергей Германович**  
Ректор Всероссийской академии внешней торговли Минэкономразвития России
- **Гуриев  
Сергей Маратович**  
Ректор Российской экономической школы
- **Мау  
Владимир Александрович**  
Ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

# Комитеты при Наблюдательном совете

Для обеспечения эффективности деятельности Наблюдательного совета Банка в Сбербанке России создан ряд комитетов, подчиненных Наблюдательному совету. В настоящее время в Банке работают:

- **Комитет по аудиту**

Состав: Председатель Комитета – Владимир Мау; члены Комитета – Надежда Иванова, Валерий Ткаченко, Райр Симонян, Сергей Синельников-Мурылев

- **Комитет по кадрам и вознаграждениям**

Состав: Председатель Комитета – Георгий Лунтовский; члены Комитета – Сергей Гуриев, Владимир Мау, Сергей Синельников-Мурылев

- **Комитет по стратегическому планированию**

Состав: Председатель Комитета – Алексей Улюкаев; Герман Греф, Михаил Дмитриев, Анна Попова, Алессандро Профумо, Алексей Саватюгин, Михаил Матовников

# Правление

- **Греф Герман Оскарович**  
Президент, Председатель Правления
- **Артамонов Игорь Георгиевич**  
Заместитель Председателя Правления
- **Горьков Сергей Николаевич**  
Заместитель Председателя Правления
- **Донских Андрей Михайлович**  
Заместитель Председателя Правления
- **Златкис Белла Ильинична**  
Заместитель Председателя Правления
- **Карамзин Антон Александрович**  
Заместитель Председателя Правления

# Правление (2)

- **Кузнецов Станислав Константинович**  
Заместитель Председателя Правления
- **Торбахов Александр Юрьевич**  
Заместитель Председателя Правления
- **Базаров Александр Владимирович**  
Член Правления, Вице-президент, директор Департамента по работе с крупнейшими клиентами
- **Бугров Денис Андреевич**  
Член Правления, Старший вице-президент
- **Канович Ольга Николаевна**  
Член Правления, Старший вице-президент
- **Морозов Александр Владимирович**  
Член Правления, Вице-президент, директор Департамента финансов
- **Орловский Виктор Михайлович**  
Член Правления, Старший вице-президент

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАФЕДРА "Корпоративное управление"

# Корпоративное управление: политика раскрытия информации

# Право акционеров на информацию:

- Конфиденциальность информации об обществе и инсайдерская информация.
- Актуальность вопроса обусловлена развитием финансового рынка, дальнейшее развитие которого требует принятия и реализации мер, направленных на защиту интересов российских и иностранных инвесторов, деловой репутации компаний, акции которых торгуются на бирже, обеспечение равной конкуренции участников рынка.
- Инсайд является одним из наиболее прибыльных нерыночных способов получения прибыли:
- «наиболее успешные инвестиционные решения на фондовом рынке на 20% базируются на инсайте, а на 80% — на анализе рынка. В сделках по слияниям и поглощениям он используется систематически»
- В качестве примера использования инсайдерской информации часто приводится «дело ЮКОСа». В 2003 году, сразу после ареста главы ЮКОСа М. Ходорковского, рынок мгновенно обрушился на 18%. Позитивные заявления чиновников после этого события вызвали краткосрочный рост котировок акций компании. Знание заранее точного времени появления такой информации способно было обеспечить получение значительного дохода от разницы
- Отдельного внимания заслуживает использование инсайдерской информации, связанной с повышением рейтинга России международным агентством Standard & Poor's 27 января 2004 года. За 25 минут до этого события на российских биржах внезапно стали покупать акции и государственные ценные бумаги. Интерес к российскому фондовому рынку резко возрос и на европейских фондовых площадках, где повысился спрос на еврооблигации. Когда на официальном сайте была опубликована информация о том, что кредитный рейтинг России по обязательствам в иностранной валюте повышен до уровня ВВ+, а по обязательствам в национальной валюте — до низшей ступени инвестиционного уровня ВВВ — / А-3, уровень продаж резко возрос



# Право акционеров на информацию:

## Конфиденциальность информации об обществе и инсайдерская информация.

- Актуальность вопроса обусловлена развитием финансового рынка, дальнейшее развитие которого требует принятия и реализации мер, направленных на защиту интересов российских и иностранных инвесторов, деловой репутации компаний, акции которых торгуются на бирже, обеспечение равной конкуренции участников рынка.
- Инсайд является одним из наиболее прибыльных нерыночных способов получения прибыли:
- «наиболее успешные инвестиционные решения на фондовом рынке на 20% базируются на инсайте, а на 80% — на анализе рынка. В сделках по слияниям и поглощениям он используется систематически»
- В качестве примера менеджерского инсайда «Эксперт» называл ажиотаж вокруг акций «Газпрома» и «Сибнефти» за две недели перед заявлением об их слиянии. В результате к моменту официального сообщения об этом их котировки выросли существенно. Директор ЗАО «Октан-Брокер» (Омск) С.Золотарев отмечает странное поведение акций «Сибнефти» перед поглощением «Газпромом»: «Буквально за день отмечались взлеты и падения, волатильность в десятки процентов — понятно, что информация была на рынке и кто-то умело ей воспользовался». По мнению исполнительного директора ФК «ИНТЕЛЛЕКТ-КАПИТАЛ» (Кемерово) П.Тарасова, члены совета директоров «Газпрома» заработали на инсайте 10–15% от суммы инвестиций (так как котировки выросли примерно на столько же).

## Право акционеров на информацию:

- Во избежание незаконного использования инсайдерской информации **Кодекс корпоративного управления рекомендует** членам совета директоров принимать меры для защиты такой информации:

????

# Право акционеров на информацию:

## SOX: инсайд

- Ст. 403: продажа ценных бумаг менеджментом компании должна быть раскрыта в течение **двух дней**, также информация должна быть помещена на сайте компании.
- Ст. 304: конфискация бонусов, полученных CEO и CFO (а также прибыли от продаж акций), когда компания **переиздает отчетность из-за существенных несоответствий**.
- Ст. 306: менеджмент и члены совета директоров **не имеют права торговать акциями в течение тихого периода**, в то время как сотрудники не вправе продавать акции компании по плану 401 (k) во время смены руководства по пенсионным схемам.

## Право акционеров на информацию:

- **Практика раскрытия информации и прозрачность**
- Важным фактором улучшения корпоративного управления является раскрытие информации о деятельности компаний.
- По данным нескольких ежегодных исследований информационной прозрачности российских компаний, проводимых Standard&Poors с 2002 г., средний уровень прозрачности публичных компаний в целом повышается.

?????????

## Право акционеров на информацию:

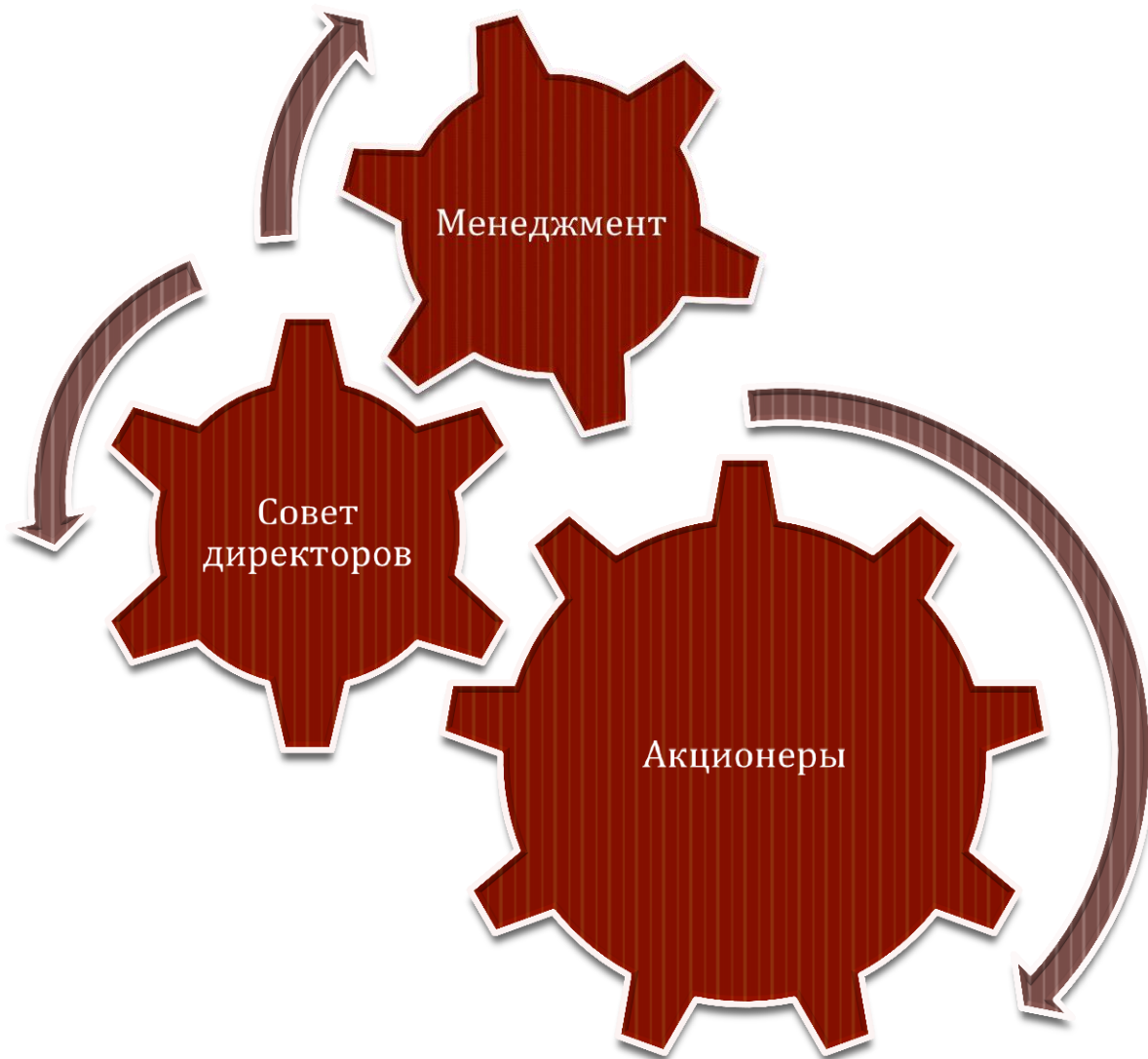
- **Практика раскрытия информации и прозрачность**
- Одной из наиболее существенных, является проблема раскрытия компаниями информации **о структуре акционерного капитала.**
- Учёт прав на ценные бумаги осуществляют как регистраторы, так и депозитарии. В результате компания и её акционеры могут узнать об изменении состава акционеров только при подготовке общего собрания акционеров, что препятствует регулярному раскрытию информации о структуре капитала.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАФЕДРА "Корпоративное управление"

# Корпоративное управление: дивиденды общества

# Актуальность темы



# Финансовое право акционеров:

## право на дивиденды

### Статья 42. Порядок выплаты обществом дивидендов

- Общество вправе по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года и (или) по результатам финансового года принимать решения (объявлять) о выплате дивидендов по размещенным акциям, если иное не установлено настоящим Федеральным законом.
- Решение о выплате (объявлении) дивидендов по результатам первого квартала, полугодия и девяти месяцев финансового года может быть принято **в течение трех месяцев** после окончания соответствующего периода.
- Общество обязано выплатить объявленные по акциям каждой категории (типа) дивиденды. Дивиденды выплачиваются деньгами, а в случаях, предусмотренных уставом общества, - иным имуществом



# Виды дивидендов

## По времени выплат:

- **Регулярный дивиденд.**

В России регулярные дивиденды – очень популярное средство выплат, прежде всего контролирующим акционерам на их нужды. Поэтому, размер дивидендов в России иногда значительно выше, чем на Западе.

- **Специальный дивиденд**

Однократный дивиденд, намного больше регулярного, связан с какими-то конкретными событиями, например, рекапитализацией.

- **Ликвидационный дивиденд**

Однократный дивиденд при закрытии компании

## По видам выплат:

- **Денежный дивиденд**

Самый распространенный, выплачивается деньгами

- **Стоковый дивиденд**

Выплачивается акциями. В России не слишком распространен, но встречается, например, Евразхолдинг в 2009 частично выплатил дивиденды за 2008 своими акциями.

- **Выплата имуществом**

С согласия учредителей

# Функции дивидендов

## **Сигнализация рынку (signaling effect)**

Из-за асимметрии информации инвесторы рассматривают дивиденды как положительный сигнал о перспективах компании  
Компания вошла в фазу стабильного роста

## **Специфические требования владельцев акций компании (clientele effect)**

У компаний, выплачивающих стабильные и значительные дивиденды, обычно формируется широкий круг акционеров - непрофессионалов, не склонных к риску, и чаще, пожилых.

# High Dividend Payout Ratio = High Earnings Growth Rate


study by Robert D. Arnott and Clifford S. Asness,  
*Financial Analysts Journal*, Jan/Feb 2003, Vol. 59, Number 1

## Причины:

- Менеджмент не тратит избыточную наличность на «диверсификацию» (Линч) - слияния / поглощения по завышенным ценам бизнесов в отраслях, в которых у менеджмента нет опыта управления
- Отсутствие дисциплины по выплате дивидендов. Избыток наличности дисциплинирует менеджеров, как и обязательства по ежегодной выплате дивидендов.

# Выплата дивидендов технически:

Совет директоров Общества на основе положения о дивидендной политике общества формирует рекомендации общему собранию акционеров по порядку распределения прибыли в качестве дивидендов, а также рекомендации по размеру дивиденда по акциям Общества и порядку его выплаты



Дата закрытия реестра акционеров – формируется реестр акционеров на дату отсечки



Размер дивидендов утверждается общим собранием акционеров - но не больше рекомендованного советом директоров



Выплата дивидендов производится в течение 60 дней с со дня принятия решения о распределении прибыли участниками общества.

## Дивиденды общества:

- Источником выплаты дивидендов является прибыль общества **после налогообложения** (чистая прибыль общества).
- Чистая прибыль общества определяется по данным бухгалтерской отчетности общества.
- Дивиденды по привилегированным акциям определенных типов **также** могут выплачиваться за счет ранее сформированных для этих целей специальных фондов общества.
- Решения о выплате (объявлении) дивидендов, в том числе решения о размере дивиденда и форме его выплаты по акциям каждой категории (типа), **принимаются общим собранием акционеров**.
- Размер дивидендов не может быть больше рекомендованного советом директоров (наблюдательным советом) общества.

# Дивиденды общества:

- Срок и порядок выплаты дивидендов определяются **уставом общества или решением общего собрания акционеров** о выплате дивидендов.
- Срок выплаты дивидендов не должен превышать 60 дней **со дня принятия решения об их выплате.**
- В случае, если срок выплаты дивидендов уставом или решением общего собрания акционеров об их выплате не определен, он считается равным 60 дням со дня принятия решения о выплате дивидендов.
- Общество ***не вправе*** предоставлять ***преимущество в сроках выплат*** дивидендов отдельным владельцам акций одной категории (типа). Выплата объявленных дивидендов по акциям каждой категории (типа) должна осуществляться одновременно всем владельцам акций данной категории (типа).
- Список лиц, имеющих право получения дивидендов, составляется **на дату составления списка лиц, имеющих право участвовать в общем собрании акционеров, на котором принимается решение о выплате соответствующих дивидендов.**
- Для составления списка лиц, имеющих право получения дивидендов, номинальный держатель акций представляет данные о лицах, в интересах которых он владеет акциями.

## Дивиденды общества:

- Если в течение срока выплаты дивидендов объявленные дивиденды не выплачены лицу, включенному в список лиц, имеющих право получения дивидендов, такое лицо вправе обратиться в **течение трех лет после истечения** указанного срока к обществу с требованием о выплате ему объявленных дивидендов.
- Уставом общества может быть предусмотрен более продолжительный срок для обращения с данным требованием, при этом указанный срок не может превышать **пять лет со дня истечения срока** выплаты дивидендов.
- Срок для обращения с требованием о выплате объявленных дивидендов в случае его пропуска восстановлению не подлежит, за исключением случая, если лицо, имеющее право получения дивидендов, не подавало данное требование под влиянием насилия или угрозы.
- По истечении указанного в настоящем пункте срока объявленные и не востребовавшиеся акционером дивиденды восстанавливаются в составе нераспределенной прибыли общества.

## Дивиденды общества:

### Статья 43. Ограничения на выплату дивидендов

Общество *не вправе принимать решение* (объявлять) о выплате дивидендов по акциям:

- до полной оплаты всего уставного капитала общества;
- до выкупа всех акций, которые должны быть выкуплены в соответствии со [статьей 76](#) Федерального закона об АО;
- если на день принятия такого решения общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у общества в результате выплаты дивидендов;
- если на день принятия такого решения **стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала**, и резервного фонда, и превышения над номинальной стоимостью определенной уставом ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций либо станет меньше их размера в результате принятия такого решения;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.



## Дивиденды общества:

- Общество ***не вправе принимать решение*** (объявлять) о выплате дивидендов (в том числе дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) по обыкновенным и привилегированным акциям, **размер дивидендов по которым не определен**, если не принято решение о выплате в **полном размере дивидендов (в том числе** накопленных дивидендов по кумулятивным привилегированным акциям) по всем типам ***привилегированных акций***, ***размер дивидендов*** (в том числе дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) ***по которым определен уставом общества.***

## Дивиденды общества:

- Общество **не вправе принимать решение (объявлять) о выплате дивидендов** по привилегированным акциям определенного типа, по которым размер дивиденда определен уставом общества, если не принято решение о полной выплате дивидендов (в том числе о полной выплате всех накопленных дивидендов по кумулятивным привилегированным акциям) по всем типам привилегированных акций, предоставляющим преимущество в очередности получения дивидендов перед привилегированными акциями этого типа.

## Дивиденды общества:

Общество *не вправе выплачивать объявленные* дивиденды по акциям:

- если **на день выплаты** общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с законодательством Российской Федерации о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у общества в результате выплаты дивидендов;
- если **на день выплаты стоимость чистых активов общества** меньше суммы его уставного капитала, резервного фонда и превышения над номинальной стоимостью определенной уставом общества ликвидационной стоимости размещенных привилегированных акций либо станет меньше указанной суммы в результате выплаты дивидендов;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.
- По прекращении указанных обстоятельств общество обязано выплатить акционерам объявленные дивиденды.

## Дивиденды - Банк Санкт-Петербург.

- Решения о размере и порядке выплаты дивидендов принимаются органами управления Банка в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Банка. В соответствии с Уставом Банка дивиденды акционерам могут выплачиваться по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев и/или по результатам финансового года.
- Список лиц, имеющих право на получение дивидендов, формируется на основании списка лиц, имеющих право на участие в Общем собрании акционеров, на котором принимается решение о выплате дивидендов. В случае если акции Банка находятся в номинальном держании, то для составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов, номинальный держатель акций предоставляет в Банк данные о лицах, в интересах которых он владеет акциями.
- В соответствии с российским законодательством и Уставом Банк не обязан выплачивать дивиденды по обыкновенным акциям. Сумма дивидендов по обыкновенным акциям определяется Общим собранием акционеров Банка по рекомендации Наблюдательного совета.

## Дивиденды - Банк Санкт-Петербург.

- В соответствии с Уставом Банк должен выплачивать дивиденды по привилегированным акциям в размере 11% от номинальной стоимости.
- Дивиденды по конвертируемым привилегированным акциям типа А с фиксированным размером дивиденда в соответствии с Уставом Банка установлены в размере рублевого эквивалента 13.5% от цены размещения одной привилегированной акции типа А, установленной в долларах США. Рублевый эквивалент рассчитывается по курсу Банка России, установленному на дату принятия Наблюдательным советом Банка рекомендаций по размеру дивидендов по привилегированным акциям типа А.
- Если Банк не объявляет дивиденды по привилегированным акциям на Общем собрании акционеров, либо объявляет их в меньшем размере, владельцы привилегированных акций получают такое же право голоса, как и владельцы обыкновенных акций до того момента, пока дивиденды не будут выплачены.

# Функции дивидендов

## **Сигнализация рынку (signaling effect)**

Из-за асимметрии информации инвесторы рассматривают дивиденды как положительный сигнал о перспективах компании  
Компания вошла в фазу стабильного роста

## **Специфические требования владельцев акций компании (clientele effect)**

У компаний, выплачивающих стабильные и значительные дивиденды, обычно формируется широкий круг акционеров - непрофессионалов, не склонных к риску, и чаще, пожилых.

# **Сделки с заинтересованностью и крупные сделки**

# Законодательная база

- ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»
- ФЗ №208 «Об акционерных обществах»
- Постановление Пленума ВАС РФ «О некоторых вопросах практики применения положений законодательства о сделках с заинтересованностью»



# Крупные сделки

➤ Стоимость  $\geq$  25% балансовой стоимости активов

Исключения:

- 1) обычная деятельность
- 2) размещение ценных бумаг
- 3) требования закона
- 4) иное, предусмотренное уставом или законом

# Одобрение крупных сделок

- ❖ Совет директоров/общее собрание акционеров (участников)
- 25-50% => единогласно Советом директоров/простое большинство Общего собрания акционеров
- $\geq 50\%$  =>  $\frac{3}{4}$  голосов Общего собрания акционеров
  
- ❖ Раскрытие информации:  
стороны, выгодоприобретатели, цена, предмет и т.д.

# Сделки с заинтересованностью

Потенциальные заинтересованные лица:

- члены совета директоров
- члены исполнительного органа
- акционеры/участники, владеющие долей  $\geq 20\%$
- + родственники и аффилированные лица

Наличие интереса:

1. сторона/ выгодоприобретатель/  
посредник/представитель в сделке
2. владение  $\geq 20\%$  или должность в лице из п.1

# Исключения

- обычная деятельность/аналогичные условия
- 1 акционер/участник
- заинтересованы все акционеры/участники
- преимущественное право приобретения ценных бумаг
- выкуп размещенных акций
- слияние/присоединение
- иное, требуемое законом

# Признание сделок с заинтересованностью недействительными

- иск общества/акционера
- доказательства заинтересованности
- доказательства неблагоприятных последствий
- отказ, если доказано, что другая сторона не знала и не могла знать о заинтересованности
- срок исковой давности – 1 год с момента, когда лицо узнало или должно было узнать о нарушении своего права.

**Сообщение о существенном факте**  
**«Об отдельных решениях, принятых советом директоров (наблюдательным советом) эмитента»**

1. Общие сведения	
1.1. Полное фирменное наименование эмитента	<i>Открытое акционерное общество «Газпром»</i>
1.2. Сокращенное фирменное наименование эмитента	<i>ОАО «Газпром»</i>
1.3. Место нахождения эмитента	<i>Российская Федерация, г. Москва, ул. Наметкина, д. 16</i>
1.4. ОГРН эмитента	<i>1027700070518</i>
1.5. ИНН эмитента	<i>7736050003</i>
1.6. Уникальный код эмитента, присвоенный регистрирующим органом	<i>00028-А</i>
1.7. Адрес страницы в сети Интернет, используемой эмитентом для раскрытия информации	<a href="http://www.gazprom.ru">www.gazprom.ru</a>

2. Содержание сообщения
<b>Об одобрении сделок, признаваемых в соответствии с законодательством Российской Федерации крупными сделками и (или) сделками, в совершении которых имеется заинтересованность</b>
2.1. Дата проведения заседания совета директоров эмитента, на котором приняты соответствующие решения: <b>06.04.2012.№1964</b>
2.2. Дата составления и номер протокола заседания совета директоров эмитента, на котором приняты соответствующие решения: <b>06.04.2012, протокол № 787.</b>
2.3. Содержание решений, принятых советом директоров эмитента: <i>Определить, что исходя из рыночной стоимости, расчет которой произведен ЗАО «Национальное Агентство Оценки и Консалтинга», цена приобретаемых ОАО «Газпром» услуг ООО «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ» по страхованию жизни (размер страховой премии по застрахованным лицам) должна составить 221 756 011 (Двести двадцать один миллион семьсот пятьдесят шесть тысяч одиннадцать) рублей 78 копеек. Одобрить заключение ОАО «Газпром» договора страхования жизни с ООО «СК СОГАЗ-ЖИЗНЬ» как сделку, в совершении которой имеется заинтересованность, на условиях, указанных в приложении к решению.</i>

3. Подпись		
3.1. Заместитель Председателя Правления ОАО «Газпром» (действующий на основании доверенности № 01/0400-109д от 24.03.2010)	_____ (подпись)	<b>С.Ф. Хомяков</b>

**СООБЩЕНИЕ**  
**«О СОВЕРШЕНИИ ЭМИТЕНТОМ СДЕЛКИ, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРОЙ ИМЕЕТСЯ**  
**ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОДОБРЕНИЯ КОТОРОЙ**  
**УПОЛНОМОЧЕННЫМ ОРГАНОМ УПРАВЛЕНИЯ ЭМИТЕНТА ПРЕДУСМОТРЕНА**  
**ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, РАЗМЕР КОТОРОЙ**  
**ПРЕВЫШАЕТ 200 МЛН. РУБЛЕЙ»**

1. Общие сведения.

- 1.1. Полное фирменное наименование эмитента: **Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «Роснефть».**
- 1.2. Сокращенное фирменное наименование эмитента: **ОАО «НК «Роснефть».**
- 1.3. Место нахождения эмитента: **Российская Федерация, 115035, г. Москва, Софийская набережная, 26/1.**
- 1.4. ОГРН эмитента: **1027700043502.**
- 1.5. ИНН эмитента: **7706107510.**
- 1.6. Уникальный код эмитента, присвоенный регистрирующим органом: **00122-А.**
- 1.7. Адрес страницы в сети Интернет, используемой эмитентом для раскрытия информации: <http://www.rosneft.ru/Investors/information/>.

2. Содержание сообщения.

- 2.1. Категория сделки (сделка, в совершении которой имелась заинтересованность; сделка, в совершении которой имелась заинтересованность, которая одновременно является крупной сделкой): **Сделка, в совершении которой имелась заинтересованность.**
- 2.2. Вид и предмет сделки: **Купля-продажа иностранной валюты (конверсионная операция).**
- 2.3. Содержание сделки, в том числе гражданские права и обязанности, на установление, изменение или прекращение которых направлена совершенная сделка: **Сделка по обмену одной валюты на другую с валютной парой доллар США/российский рубль.**
- 2.4. Срок исполнения обязательств по сделке, стороны и выгодоприобретатели по сделке, размер сделки в денежном выражении и в процентах от стоимости активов эмитента: **25.04.2012г.; продавец иностранной валюты - ОАО «НК «Роснефть», покупатель иностранной валюты - ОАО Банк ВТБ; 1 487 500 000 руб.; 0,07% от балансовой стоимости активов ОАО «НК «Роснефть» по состоянию на 31.12.2011г.**
- 2.5. Стоимость активов эмитента на дату окончания отчетного периода (квартала, года), предшествующего совершению сделки (заключению договора), в отношении которого истек установленный срок представления бухгалтерской (финансовой) отчетности: **2 095 338 752 000 руб.**
- 2.6. Дата совершения сделки (заключения договора): **10.04.2012г.**
- 2.7. Сведения об одобрении сделки в случае, когда такая сделка была одобрена уполномоченным органом управления эмитента (наименование органа управления эмитента, принявшего решение об одобрении сделки, дата принятия указанного решения, дата составления и номер протокола собрания (заседания) органа управления эмитента, на котором принято указанное решение, если такое решение принято коллегиальным органом управления эмитента), или указание на то, что такая сделка не одобрялась: **Сделка одобрена годовым общим собранием акционеров ОАО «НК «Роснефть» 10.06.2011 г., протокол б/н от 16.06.2011г.**

3. Подпись

3.1. **Первый заместитель директора  
Департамента собственности и  
корпоративного управления**  
(доверенность от 01.01.2012 г. № ЭХ-86/Д)

**С.В. Грицкевич**

3.2. **10 апреля 2012 года**

**М.П.**



**СООБЩЕНИЕ О СУЩЕСТВЕННОМ ФАКТЕ  
ОБ ОТДЕЛЬНЫХ РЕШЕНИЯХ, ПРИНЯТЫХ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ЭМИТЕНТА  
ОБ ОДОБРЕНИИ СДЕЛОК, В СОВЕРШЕНИИ КОТОРЫХ ИМЕЕТСЯ  
ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ**

1. Общие сведения	
1.1. Полное фирменное наименование эмитента	<i>Открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»</i>
1.2. Сокращенное фирменное наименование эмитента	<i>ОАО «ЛУКОЙЛ»</i>
1.3. Место нахождения эмитента	<i>101000, Российская Федерация, г. Москва, Сретенский бульвар, 11</i>
1.4. ОГРН эмитента	<i>1027700035769</i>
1.5. ИНН эмитента	<i>7708004767</i>
1.6. Уникальный код эмитента, присвоенный регистрирующим органом	<i>00077-А</i>
1.7. Адрес страницы в сети Интернет, используемой эмитентом для раскрытия информации	<a href="http://www.lukoil.ru">www.lukoil.ru</a>

2. Содержание сообщения	
<p>2.1. Кворум заседания Совета директоров ОАО «ЛУКОЙЛ» и результаты голосования по вопросу об одобрении сделки, в совершении которой имеется заинтересованность:</p> <p>в голосовании приняли участие 7 из 8 независимых членов Совета директоров, не заинтересованных в совершении сделки. Кворум имеется. Результаты голосования – решение принято большинством голосов.</p>	
<p>2.2. Содержание решений, принятых Советом директоров ОАО «ЛУКОЙЛ»: в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Компании одобрить сделку ОАО «ЛУКОЙЛ», в совершении которой имеется заинтересованность:</p> <p>1) Сделка между ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «РИТЭК» и иными организациями Группы «ЛУКОЙЛ» (ООО «ЛУКОЙЛ-Коми», ООО «НМНГ-МНА», ООО «ЛУКОЙЛ-КМН», ОАО «УралОйл», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгоград», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефть», ООО «ЛУКОЙЛ-РЕСУРС», ООО «ЛУКОЙЛ-Волгограднефтепереработка», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-УНП», ООО «Ставролен», ООО «Саратоворгсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-КГПЗ», ООО «ЛУКОЙЛ-ПНПТ», ООО «ЛУКОЙЛ-Северо-Западнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Уралнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижневолжскнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Югнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Центрнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-Нефтехим», ООО «ЛУКОЙЛ-БУНКЕР», ООО «ЛЛК-Интернешнл», ООО «ЛУКОЙЛ-Резервнефтепродукт», ООО «ЛУКОЙЛ-АЭРО», ООО «ЛУКОЙЛ-Транс», ООО СК «ПЕЧОРА», ООО «ЛУКОЙЛ-КНТ», ОАО «Варандейский терминал», ОАО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-П», ООО «ГД «Энергосервис», ООО «ЛУКОЙЛ-ЭНЕРГОСЕТИ», ООО «ЛУКОЙЛ-Инжиниринг», ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепроект», ООО «Торговый дом «ЛУКОЙЛ», ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», ЗАО «Р-Внедрение») о заключении Договора о создании консолидированной группы налогоплательщиков.</p>	
<p>2.3. Дата проведения заседания Совета директоров: 16 марта 2012 года.</p>	
<p>2.4. Дата составления и номер протокола заседания Совета директоров: 16 марта 2012 года, Протокол №5.</p>	

3. Подпись	
3.1. Начальник Управления раскрытия информации и веб-коммуникаций ОАО «ЛУКОЙЛ», действующий на	Н.А. Илларионов



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАФЕДРА "Корпоративное управление"

# Корпоративное управление: выкуп акций общества

# Рынок слияний и поглощений