

ОБ ОСНОВНЫХ ДИСКУССИОННЫХ ВОПРОСАХ, СВЯЗАННЫХ С ПОЛОЖЕНИЯМИ КОДЕКСА КОРПОРА- ТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ 2014 ГОДА (1)

Елена Курицына, Павел Филимошин¹

1.1. Предпосылки и причины разработки Кодекса корпоративного управления

Корпоративное управление представляет собой один из ключевых институтов эффективной рыночной экономики, основа которой — это ясные, четкие, прозрачные права собственности и адекватная их защита. Корпоративное управление — представляет собой инструмент, обеспечивающий защиту прав собственности акционеров. Его низкое качество крайне негативно влияет на инвестиционный климат, сдерживает

¹ Курицына Елена Игоревна, директор; Филимошин Павел Михайлович, экономический советник, Департамент допуска на финансовый рынок Банка России.

приток инвестиций, необходимых для поступательного экономического роста. Во многих странах невысокий уровень корпоративного управления оказывает отрицательное воздействие на общую эффективность инвестиций.

Страны, заинтересованные в привлечении инвестиционного капитала, осознают, что соблюдение национальными компаниями общепринятых принципов корпоративного управления является одним из решающих факторов в конкуренции за привлечение финансовых средств. Это и доверие инвесторов, и дешевые стабильные источники финансирования. Уровень корпоративного управления является необходимым показателем, определяющим инвестиционный климат в стране. Появляется все больше практических примеров того, что эффективное корпоративное управление способствует повышению конкурентоспособности, облегчает для компаний доступ к рынкам капиталов и тем самым содействует развитию финансовых рынков и обеспечению экономического роста в целом. Акционеры и инвесторы становятся все более активными, поскольку для них все очевиднее взаимосвязь между качеством корпоративного управления и уровнем их доходов. Все большее число инвесторов готовы платить более высокую цену¹ за акции компаний с высоким уровнем корпоративного управления, придерживающихся стандартов наилучшей практики в организации работы совета директоров, обеспечивающих раскрытие информации и финансовую прозрачность, уважающих права акционеров. Особенно это актуально для развивающихся рынков, где даже незначительное улучшение корпоративного управления может оказать ощутимое воздействие на финансовые показатели компании. При этом даже у компаний самых развитых стран мира сохраняется потенциал для улучшения корпоративного управления и работа по его дальнейшему совершенствованию имеет для них прямой экономический смысл. Компании

(2)

¹ По оценкам экспертов, размер премии, которую инвесторы готовы платить за качественное корпоративное управление в российских компаниях, может достигать 35–40%.

с качественным корпоративным управлением могут лучше других выполнять свои экономические, экологические и социальные обязанности и способствовать обеспечению устойчивого роста.

В настоящее время проблемы корпоративного управления выходят на государственный уровень и улучшения качества управления от руководства компаний требуют не только инвесторы и кредиторы, но и регулирующие органы разных стран. Они разрабатывают стандарты и нормы, рекомендуют добровольно принимать принципы, устанавливающие высокие стандарты в корпоративных отношениях. Разработанный Банком России Кодекс корпоративного управления (далее—Кодекс) необходим не только инвесторам, но и всему бизнес-сообществу. Его принятие означает повышение прозрачности бизнеса, а, следовательно, рост доверия со стороны потенциальных инвесторов. Следование принципам Кодекса способствует расширению перспектив развития для любого бизнеса, а широкое применение его положений может создать принципиально новые перспективы для макроэкономического развития в целом. Для российских компаний разработка и внедрение Кодекса означают необходимость имплементации новых стандартов информационной открытости, внесения изменений в существующие внутренние документы и разработку новых, а также превращение совета директоров в реально действующий орган.

(3)

Ошибочно полагать, что эффективную систему корпоративного управления можно построить быстро и без особых усилий. Следует отметить, что корпоративное управление не является единовременным мероприятием, а представляет собой постоянный процесс. Вне зависимости от того, какое количество структур и процессов корпоративного управления существует в компании, их рекомендуется регулярно анализировать и совершенствовать. Для инвесторов важна постоянная и подлинная приверженность принципам надлежащего корпоративного управления, реализуемая на практике, а не единичные действия или мероприятия для галочки. Для построения эффективной

модели корпоративного управления необходимо оценить сильные и слабые стороны бизнеса компании, проанализировать структуру ее управления с точки зрения соответствия органов управления выполняемым ими функциям, проверить наличие и действенность работы каналов обратной связи, позволяющих отслеживать место компании на рынке, видеть внешние и внутренние угрозы и принимать меры для нивелирования рисков.

Опыт наиболее успешных российских компаний показывает, что осознанное внедрение механизмов корпоративного управления позволяет добиваться не только положительного эффекта для репутации компании, но и реального экономического результата в виде сокращения издержек, роста эффективности и повышения устойчивости бизнеса. А это, в свою очередь, свидетельствует о более конкурентоспособном бизнесе, который может быть интересен инвесторам. Совершенствование корпоративного управления в Российской Федерации — важнейшая мера, необходимая для повышения устойчивости и эффективности деятельности акционерных обществ, увеличения притока инвестиций во все отрасли национальной экономики как из источников внутри страны, так и от зарубежных инвесторов.

Кодекс служит надежным ориентиром для российских компаний по внедрению передовых стандартов корпоративного управления с учетом специфики отечественного законодательства и сложившейся на российском рынке практики взаимоотношений между акционерами, менеджментом и иными заинтересованными лицами, участвующими в экономической деятельности акционерных обществ.

С момента принятия Кодекса корпоративного поведения 2002 года международный финансовый ландшафт, российское корпоративное законодательство, арбитражная практика и практика корпоративного управления отечественных компаний претерпели существенные изменения. Значительное количество актуальных для российских компаний проблем, в том числе связанных с проведением собраний акционеров,

(4)

подготовкой финансовой отчетности и раскрытием информации, выплатой доходов по ценным бумагам, защитой акционеров при реорганизации компаний, слияниях и поглощениях, подходы к решению которых ранее рекомендовались в Кодексе, были за это время разрешены на уровне законодательства и нормативных правовых актов.

Среди основных федеральных законов, внесших существенные изменения в регулирование вопросов корпоративного управления, следует выделить:

- Федеральный закон от 4 октября 2010 года № 264-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» и отдельные законодательные акты Российской Федерации»;

(5)

- Федеральный закон от 7 ноября 2011 года № 414-ФЗ «О центральном депозитарии»;

- Федеральный закон от 7 декабря 2011 года № 415-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О центральном депозитарии»;

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 282-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации».

Финансовый кризис 2008–2009 годов сместил акценты в области корпоративного управления с вопросов, связанных с защитой прав акционеров, на такие вопросы, как использование корпоративного управления как важного инструмента обеспечения устойчивости компаний и их долговременного успешного развития, принятие взвешенной и реалистичной стратегии развития, контроль показателей ее реализации, повышение эффективности работы комитетов совета директоров, создание систем эффективного управления рисками и предотвращения конфликтов интересов, политика в области вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и основных руководящих работников компаний.

В совокупности вышеперечисленные обстоятельства создали объективные предпосылки для подготовки новой редакции Кодекса корпоративного управления.

1.2. Общие вопросы, связанные с Кодексом корпоративного управления

При обсуждении на разных площадках и в разных форматах неоднократно озвучивалось мнение о том, что Кодекс является чересчур пространным и большим по объему документом, содержит значительное количество второстепенных деталей и подробностей, что делает его неудобным для использования. Так, в частности, указывалось, что в сравнении с аналогичными кодексами других стран (Великобритания, Голландия, Италия, Греция, Польша) российский Кодекс корпоративного управления значительно превосходит их по объему. Ответной реакцией на эту критику явилось разделение Кодекса на две части, в первую из которых помещены принципы корпоративного управления, а во второй части содержатся комментарии и рекомендации к указанным принципам, описывающие конкретные механизмы их применения и реализации, основанные, в том числе на примерах наилучшей практики корпоративного управления российских и зарубежных компаний. Таким образом, первая часть Кодекса схожа по содержанию с аналогичными страновыми кодексами и сопоставима с ними по объему.

(6)

Участниками обсуждения нередко высказывались противоположные или разнонаправленные критические замечания. Так, с одной стороны, указывалось на то, что Кодекс не должен являться учебником или инструкцией и обязан определять только основные принципы корпоративного управления и цели, на достижение которых они направлены, оставляя конкретные решения и механизмы реализации указанных принципов и достижения поставленных целей на усмотрение самих компаний. С другой стороны, эксперты озвучивали точку зрения, согласно которой Кодекс

должен носить более прикладной, практический характер, быть более определенным и содержать положения, поясняющие как именно компаниям следует внедрять в практику корпоративного управления его принципы и рекомендации. Представляется, что разделение Кодекса на две части способствовало сближению этих позиций.

Еще одним направлением критики проекта Кодекса стало то, что, по мнению участников обсуждения, он не является достаточно гибким и описывает, как правило, только один из возможных вариантов применения его принципов и рекомендаций, навязывая тем самым компаниям единственный способ внедрения и реализации его положений и не оставляя им свободы выбора. Это критическое замечание до определенной степени следует признать справедливым. Повышение гибкости и диспозитивности Кодекса представляет собой скрытые резервы по совершенствованию его положений. Вместе с тем включение в текст Кодекса альтернативных вариантов применения его норм неизбежно приведет к увеличению его объема. Представляется, что те инструменты и механизмы, которые описаны в Кодексе, должны служить для компаний скорее ориентиром, указывающим направление движения. При этом отдельно взятая компания может находить и определять те конкретные механизмы, модели, способы внедрения принципов и рекомендаций Кодекса, которые с учетом специфики и особенностей деятельности компании в наибольшей степени соответствуют ее бизнес-модели, потребностям, имеющимся ресурсам и т.д.

Рекомендуемая Кодексом практика корпоративного управления во многом является «идеальной моделью», сознательное соответствие которой в большей или меньшей степени делает компанию привлекательной для инвесторов. При внедрении положений Кодекса более важным является обдуманное и взвешенное применение тех из них, которые окажут положительное влияние на деятельность компании, нежели формальное соблюдение всех рекомендаций Кодекса без учета возможных отрицательных последствий.

(7)

Иными словами, если следование какому-либо положению Кодекса является для компании нецелесообразным с точки зрения стратегии развития бизнеса или экономической эффективности, более правильным с ее стороны будет открытое и адекватное объяснение этого инвестиционному сообществу, нежели попытка создать видимость соблюдения данного правила.

1.3. Права акционеров. Равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав

Одним из наиболее активно обсуждаемых положений главы Кодекса, посвященной правам акционеров, стал комментарий во второй части Кодекса, связанный с недопустимостью голосования квазиказначейскими акциями на общем собрании акционеров.

Под «казначейскими» принято понимать акции, принадлежащие обществу. В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» подобные акции имеют особый статус — они не являются голосующими, не учитываются при определении кворума общего собрания акционеров, по ним не начисляются дивиденды. Запрет на голосование «казначейскими» акциями базируется на убеждении в том, что исполнительные органы общества, голосуя такими акциями, могут получить контроль над обществом за счет его собственных средств, т.е. фактически за счет средств акционеров, что противоречит самой сути акционерного общества.

Под квазиказначейскими понимаются акции, принадлежащие юридическим лицам, подконтрольным обществу. Используя механизмы корпоративного контроля, исполнительные органы, голосуя такими акциями, также могут получить контроль над обществом за счет его средств. Более того, к квазиказначейским в широком смысле следует относить не только акции общества, принадлежащие подконтрольным ему юридическим лицам, но также и акции общества, которые формально таким юридическим лицам

(8)

не принадлежат, но правом голоса по которым последние имеют право распоряжаться.

Голосование квазиказначейскими акциями искажает реальную расстановку сил на общем собрании акционеров и является одним из действий, которые приводят или могут привести к искусственному перераспределению корпоративного контроля. Первая часть Кодекса содержит рекомендацию по недопущению совершения обществом подобных действий. Несмотря на то что законодательство не предусматривает запрета на голосование, аналогичного установленному для принадлежащих обществу собственных акций, лучшая мировая практика исходит из недопустимости голосования квазиказначейскими акциями на общем собрании акционеров.

(9)

В рамках обсуждения данного положения Кодекса указывалось, в частности, на то, что оно противоречит закону и может привести к большому количеству корпоративных конфликтов вследствие того, что нарушает один из основополагающих принципов гражданского права — осуществление физическими и юридическими лицами принадлежащих им гражданских прав по своему усмотрению (пункт 2 статьи 2 Гражданского кодекса Российской Федерации), поскольку запрет на участие в голосовании существенно ограничивает возможности акционеров пользоваться принадлежащим им на правах собственности имуществом — акциями. В процессе обсуждения также высказывалась позиция, согласно которой применение указанного положения Кодекса может вызвать трудности в управлении холдингом, если часть акций основного общества принадлежит его дочерней структуре, например в случае неконструктивной позиции, занятой акционерами-миноритариями.

Следует отметить, что положение Кодекса о недопущении голосования квазиказначейскими акциями на общем собрании акционеров не может рассматриваться как запрет на участие в нем подконтрольных обществу юридических лиц. Не являясь нормативным правовым актом, Кодекс не содержит юридические запреты или ограничения, которые могут

быть установлены только на основании федерального закона. Так, нормы Кодекса не могут служить основанием для отказа лицу в регистрации для участия в общем собрании акционеров или признания полученного обществом бюллетеня для голосования недействительным. Более того, в отличие от «казначейских» акций, которые не учитываются при определении кворума общего собрания акционеров, квазиказначейские акции должны приниматься в расчет при определении такого кворума постольку, поскольку с юридической точки зрения они продолжают оставаться размещенными голосующими акциями общества. Смысл рассматриваемого положения Кодекса заключается в том, чтобы общество, используя соответствующие механизмы корпоративного контроля, дало подконтрольным ему юридическим лицам установку не осуществлять право голоса по принадлежащим им (находящимся в их распоряжении) акциям и не принимать участия в общем собрании акционеров, а в случае, когда такое участие необходимо по объективным причинам (например, для обеспечения кворума) — воздерживаться от голосования по вопросам повестки дня. В ином же случае, если квазиказначейские акции допущены для участия в голосовании, обществу следует аргументированно обосновывать свою позицию о нецелесообразности (невозможности) ограничения голосования ими.

(10)

Предметом активного обсуждения стали также положения Кодекса, связанные с возможностью «электронного голосования» на общем собрании акционеров. Применительно к данному аспекту Кодекс содержит рекомендацию компаниям при наличии соответствующих технических условий создавать системы, позволяющие акционерам принимать участие в голосовании с помощью электронных средств. Так, в частности, в целях создания максимально благоприятных условий для участия акционеров в общем собрании Кодекс рекомендует предусматривать возможность заполнения бюллетеня для голосования в электронной форме. Например через личный кабинет на сайте общества в сети интернет при условии

обеспечения его достаточной надежности и защиты, а также однозначной идентификации (аутентификации) лиц, принимающих участие в собрании. Помимо этого, обществам с большим числом акционеров предлагается использовать телекоммуникационные средства для обеспечения дистанционного доступа акционеров к общему собранию (например, транслировать его на сайте общества в интернете, использовать видео-конференц-связь).

Критика указанных положений Кодекса главным образом была связана с тем, что, по мнению некоторых участников обсуждения, законодательство Российской Федерации в настоящее время не позволяет осуществлять голосование на общем собрании акционеров путем заполнения бюллетеня в электронном виде, предусматривая составление бюллетеня только на бумажном носителе.

(11)

1.4. Совет директоров общества

Наиболее острую дискуссию в ходе обсуждения проекта Кодекса вызвали положения, связанные с критериями, которым должны соответствовать независимые директора и кандидаты, выдвигаемые для избрания в состав совета общества в качестве независимых директоров. Следует отметить, что критерии для независимых директоров, содержащиеся в Кодексе 2014 года, существенно отличаются от аналогичных критериев, которые предусматривались Кодексом корпоративного поведения 2002 года. Их сравнение приводится в табл. 1 с разбивкой по категориям.

Таблица 1

Сравнение критериев для независимых директоров в Кодексе корпоративного поведения 2002 года и Кодексе корпоративного управления 2014 года

Кодекс корпоративного поведения 2002	Кодекс корпоративного управления 2014
Связанность с обществом	
Лицо являлось в течение последних трех лет или является должностным лицом (управляющим) или работником общества, а также должностным лицом или работником управляющей организации общества	Лицо и (или) связанные с ним лица являются или в течение трех последних лет являлись членами исполнительных органов или работниками общества, подконтрольной обществу организации и (или) управляющей организации общества
Лицо является аффилированным лицом общества или аффилированным лицом аффилированного лица общества. Лицо является аффилированным лицом должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества)	Лицо и (или) связанные с ним лица являются членами совета директоров юридического лица, которое контролирует общество, либо подконтрольной организации или управляющей организации такого юридического лица
	Лицо и (или) связанные с ним лица являются владельцами акций или выгодоприобретателями ¹ по акциям общества, которые составляют более 1% уставного капитала или общего количества голосующих акций общества или рыночная стоимость которых более чем в 20 раз превышает величину годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества
Лицо является стороной по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых оно может приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанного лица	Лицо и (или) связанные с ним лица в течение любого из последних трех лет получали вознаграждения и (или) прочие материальные выгоды от общества и (или) подконтрольных ему организаций в размере, превышающем половину величины годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества
Лицо является должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям	Лицо и (или) связанные с ним лица являются работниками и (или) членами исполнительных органов юридического лица, если их вознаграждение определяется (рассматривается) комитетом совета директоров по вознаграждениям (советом директоров) этого юридического лица и членом указанного комитета (совета директоров) является любой из работников и (или) членов исполнительных органов общества

¹ Под выгодоприобретателем по акциям общества в Кодексе корпоративного управления 2014 года признается физическое лицо, которое в силу участия в обществе, на основании договора или иным образом получает экономическую выгоду от владения акциями (долями) и (или) распоряжения голосами, приходящимися на акции (доли), составляющие уставный капитал общества.

Кодекс корпоративного поведения 2002	Кодекс корпоративного управления 2014
—	Лицо и (или) связанные с ним лица оказывают обществу, контролирующему обществу лицу или подконтрольным обществу юридическим лицам консультационные услуги либо являются членами органов управления организаций, оказывающих обществу или указанным юридическим лицам такие услуги, или работниками таких организаций, непосредственно участвующими в оказании таких услуг
—	Лицо и (или) связанные с ним лица в течение последних 3 лет оказывали обществу или подконтрольным ему юридическим лицам услуги в области оценочной деятельности, налогового консультирования, аудиторские услуги или услуги по ведению бухгалтерского учета, либо в течение последних 3 лет являлись членами органов управления организаций, оказывавших такие услуги указанным юридическим лицам, или рейтингового агентства общества, либо являлись работниками таких организаций или рейтингового агентства, непосредственно участвовавшими в оказании обществу соответствующих услуг
Лицо более 7-летнего срока исполняет обязанности члена совета директоров общества	Лицо занимало должность члена совета директоров общества в совокупности более 7 лет
Связанность с существенным акционером¹ общества	
Лицо является аффилированным лицом общества или аффилированным лицом аффилированного лица общества Лицо является аффилированным лицом должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества)	Лицо и (или) связанные с ним лица являются работниками и (или) членами исполнительных органов существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества)
	Лицо и (или) связанные с ним лица являются членами совета директоров более чем в двух юридических лиц, подконтрольных существенному акционеру общества или лицу, контролирующему существенного акционера общества

¹ Под существенным акционером общества в Кодексе корпоративного управления 2014 года понимается лицо, которое имеет право прямо или косвенно (через подконтрольных ему лиц) самостоятельно или совместно с иными лицами, связанными с ним договором доверительного управления имуществом, и (или) простого товарищества, и (или) поручения, и (или) акционерным соглашением, и (или) иным соглашением, предметом которого является осуществление прав, удостоверенных акциями (долями) эмитента, распоряжаться 5 и более процентов голосов, приходящихся на голосующие акции, составляющие уставный капитал общества.

Кодекс корпоративного поведения	Кодекс корпоративного управления
2002	2014
—	Лицо и (или) связанные с ним лица в течение любого из последних 3 лет получали вознаграждение и (или) прочие материальные выгоды от существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества) в размере, превышающем половину величины годового фиксированного вознаграждения члена совета директоров общества ¹
Связанность с существенным контрагентом² или конкурентом общества	
Лицо является крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества)	<p>Лицо и (или) связанные с ним лица являются работниками и (или) членами органов управления существенного контрагента или конкурента общества, а также юридических лиц, контролирующих существенного контрагента или конкурента общества или подконтрольных ему организаций</p> <p>Лицо и (или) связанные с ним лица являются владельцами акций (долей) или выгодоприобретателями по акциям (долям) существенного контрагента или конкурента общества, которые составляют более 5% уставного капитала или общего количества голосующих акций (долей)</p>

¹ При этом не учитываются выплаты и (или) компенсации, которые указанные лица получили в качестве вознаграждения и (или) возмещения расходов за исполнение обязанностей члена совета директоров (комитета совета директоров) существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества), в том числе связанных со страхованием их ответственности в качестве членов совета директоров, а также доходы и иные выплаты, полученные указанными лицами по ценным бумагам существенного акционера общества (юридического лица из группы организаций, в состав которой входит существенный акционер общества).

² Под существенным контрагентом общества в Кодексе корпоративного управления 2014 года понимается лицо, являющееся стороной по договору (договорам) с обществом, размер обязательств по которым составляет 2 или более процентов балансовой стоимости активов либо 2 или более процентов выручки (доходов) общества (с учетом группы организаций, подконтрольных обществу) или существенного контрагента общества (группы организаций, в состав которой входит существенный контрагент общества).

Кодекс корпоративного поведения 2002	Кодекс корпоративного управления 2014
Связанность с государством (Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации) или муниципальным образованием	
—	Лицо является или являлось в течение одного года, предшествующего избранию в совет директоров общества, государственным или муниципальным служащим, лицом, замещающим должность в органах государственной власти, работником Банка России
Лицо является представителем государства	Лицо является представителем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования в совете директоров общества, в отношении которого принято решение об использовании специального права на участие в управлении («золотой акции»)
	Лицо имеет обязанность голосовать по одному или нескольким вопросам компетенции совета директоров общества в соответствии с директивой Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования
—	Лицо является или являлось в течение одного года, предшествующего избранию в совет директоров общества, членом исполнительного органа или иным наделенным управленческими полномочиями работником организации, находящейся под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, работником государственного или муниципального унитарного предприятия или учреждения ¹ , если указанное лицо выдвигается для избрания в состав совета директоров общества, в котором под контролем Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования находится более 20% уставного капитала или голосующих акций общества

¹ За исключением работников государственной или муниципальной образовательной или научной организации, которые осуществляют преподавательскую или научную деятельность и не являются лицами, назначенными (утвержденными) на должность единоличного исполнительного органа или иную должность в государственной и муниципальной образовательной или научной организации по решению или с согласия органов государственной власти (органов местного самоуправления).

Под независимыми директорами в соответствии с наилучшей практикой корпоративного управления в Кодексе понимаются лица, которые обладают достаточной самостоятельностью для формирования собственной позиции и способны выносить объективные и добросовестные суждения, независимые от влияния исполнительных органов общества, отдельных групп акционеров или иных заинтересованных сторон, а также обладают достаточной степенью профессионализма и опыта. Критерии для независимых директоров призваны определить наиболее явные и очевидные обстоятельства, способные повлиять на объективность позиции члена совета директоров. При этом в Кодексе признается, что определить исчерпывающий перечень таких обстоятельств не представляется возможным.

(16)

Сравнительный анализ показывает, что критерии для независимых директоров в Кодексе корпоративного управления 2014 года гораздо более системно и подробно определяют обстоятельства, способные повлиять на независимость директора. При этом в новом Кодексе все критерии подразделяются на четыре группы в зависимости от того, какой из субъектов (участников соответствующих отношений) оказывает или может оказать влияние на позицию директора: само общество, его существенный акционер, контрагент или конкурент, государство (Российская Федерация, субъект Российской Федерации) или муниципальное образование. Внутри каждой из групп определяются признаки, указывающие на конкретные обстоятельства, способные создать у директора ситуацию с конфликтом интересов или иным образом повлиять на его независимость. В рамках этих признаков оцениваются такие факторы, как занятие должности в органе управления организации и (или) наличие с ней трудовых отношений, получение от нее вознаграждения или иных материальных выгод, владение или получение выгод от владения акциями (долями) организации, оказание или участие в оказании ей специфических услуг, связанных с получением доступа к финансовой информации. При этом такие факторы рассматриваются, как правило, не только

применительно к текущему времени, но также к прошлым периодам, и оцениваются не только в отношении самого директора или выдвинутого для избрания кандидата, но также в отношении его близких родственников, членов семьи, лица, с которым он состоит в гражданском браке.

При определении конкретных признаков, указывающих на ситуации с конфликтом интересов или иные обстоятельства, способные повлиять на независимость директора, Кодекс корпоративного поведения 2002 года полагался, как правило, на понятие и критерии аффилированности. В рамках этих признаков из поля зрения выпадали факторы, касающиеся оказания специфических услуг, а связанность с существенным контрагентом или конкурентом общества фактически не принималась во внимание. При этом критерии аффилированности оценивались только в отношении самого директора или выдвинутого для избрания кандидата и применительно к текущему периоду. Связанные с директором лица (близкие родственники, члены его семьи) могли попасть в периметр рассмотрения только через «сложные» признаки аффилированности, указывавшие на образование группы лиц.

(17)

В рамках обсуждения положений Кодекса о независимых директорах указывалось на то, что соблюдение одних лишь критериев независимости само по себе недостаточно; необходимо, чтобы директор обладал также высоким профессиональным уровнем, т.е. теми качествами и навыками, которые характеризуют профессионального директора. Соглашаясь в целом с данным замечанием, следует отметить, что характеристики профессионализма (безупречная деловая и личная репутация, знания, навыки, опыт, требующиеся для эффективного осуществления функций совета директоров и принятия компетентных решений) необходимы не только для независимого директора, но и для любого члена совета директоров общества. В связи с этим соответствующая рекомендация Кодекса относится ко всем лицам, выдвигаемым

для избрания и избираемым в состав совета директоров, а не только к независимым директорам.

Значительные разногласия в ходе обсуждения проекта Кодекса вызвало включение в перечень критериев независимости участие кандидата в независимые директора более чем в двух юридических лиц, подконтрольных существенному акционеру общества или лицу, контролирующему его существенного акционера, а также оказание консультационных услуг обществу или подконтрольным ему юридическим лицам. В частности, указывалось на то, что столь значительное расширение перечня критериев независимости не является обоснованным и существенно сокращает круг лиц, которые могут быть избраны в качестве независимых директоров, что, в свою очередь, затрудняет формирование совета директоров с необходимым количеством независимых членов. Вместе с тем нельзя отрицать высокую вероятность отсутствия независимости директора в случае, если он является членом совета директоров нескольких контролирующих друг друга (подконтрольных друг другу) юридических лиц, а также в случае оказания им профессиональных консультационных услуг в соответствующей сфере.

(18)

В ходе дискуссии по отдельным критериям независимости высказывалось предложение исключить из числа лиц, связанных с государством или муниципальным образованием, работников государственных или муниципальных научных или образовательных учреждений, которые, по мнению участников обсуждения, в действительности независимы от государства. Помимо этого, подобный критерий не позволит номинировать в качестве независимых директоров многих авторитетных российских ученых. Можно согласиться с тем, что влияние государства на лиц, занимающихся преподавательской или научной деятельностью и не являющихся назначенными (утвержденными) на должность в государственной и муниципальной образовательной или научной организации по решению или с согласия органов государственной власти или местного самоуправления, в большинстве случаев носит формальный и ограниченный характер,

а указанные лица самостоятельны при принятии решений в рамках осуществления полномочий членов совета директоров общества. В связи с этим в Кодекс при его доработке была включена поправка, содержащая соответствующее исключение из критерия связанности с государством или муниципальным образованием для указанных лиц, которые занимаются преподавательской или исследовательской деятельностью, являясь работниками государственных и муниципальных образовательных или научных организаций. При этом следует отметить, что рассматриваемый критерий связанности с государством или муниципальным образованием затрагивает членов исполнительного органа или иных наделенных управленческими полномочиями работников организаций, находящихся под контролем Российской Федерации, ее субъекта или муниципального образования, работников государственных или муниципальных унитарных предприятий или учреждений и применяется только в случае выдвижения или избрания соответствующего кандидата в состав совета директоров общества, в котором под контролем Российской Федерации, ее субъекта или муниципального образования находится более 20% уставного капитала или голосующих акций.

При обсуждении критериев независимости директоров значительное внимание было уделено аффилированности посредством родственных связей с работником иной организации (организации, подконтрольной обществу, либо организации, входящей в состав группы организаций существенного акционера общества, его контрагента или конкурента). В частности, предметом обсуждения стал вопрос о возможности влияния на действия и (или) решения директора в зависимости от конкретных родственных связей с работником иной организации. Так, высказывалась точка зрения, согласно которой характер родственных связей или соответствующих трудовых отношений в отдельных случаях может быть таким, который исключает возможность влиять на принимаемые членом совета директоров решения. Тем не менее, представляется, что в большинстве рассматриваемых

(19)

ситуаций наличие близких родственных связей между членом совета директоров и работником иной организации, коммерческие интересы которой пересекаются с интересами общества, позволяет подвергнуть сомнению независимость такого члена совета директоров и его способность выносить самостоятельные, объективные и добросовестные суждения. В связи с этим отсутствие родственных связей с работником иной организации учитывается в Кодексе в рамках раскрытия содержания критериев независимости директоров, посвященных связанности с обществом, его существенным акционером, контрагентом или конкурентом.

Предметом обсуждения стал такой критерий независимости директоров, как получение материальной выгоды от общества и (или) подконтрольных ему организаций, а также его существенного акционера. Участники дискуссии указывали на расплывчатость понятия «материальная выгода», которое может быть истолковано различными способами в каждой конкретной ситуации. Вместе с тем получение лицом значительной материальной выгоды, независимо от ее конкретной формы и содержания, является явным и очевидным подтверждением связанности или зависимости физического лица от организации, которая предоставляет ему указанную материальную выгоду. В связи с этим данный критерий не может быть проигнорирован. При этом под материальной выгодой в Кодексе следует понимать любое улучшение материального положения лица, являющееся результатом целенаправленных действий организации, по сравнению с тем, каким это материальное положение было бы без совершения организацией соответствующих действий. С учетом изложенного использование данного термина в целях установления независимости директоров представляется оправданным.

Важной новеллой Кодекса, непосредственно связанной с критериями независимости директоров, является рекомендация по проведению оценки соответствия кандидатов в члены совета директоров и независимых членов совета директоров критериям независимости. Задачу по осуществлению такого анализа

(20)

рекомендуется возложить на совет директоров и его комитет по номинациям. При этом данная рекомендация одновременно стала ответом на критику чрезмерно детализированных и жестких критериев независимости директоров, поскольку она допускает, что в рамках проведения подобной оценки в отдельных случаях, которые должны носить исключительный характер, совет директоров может признать независимым кандидата или члена совета директоров несмотря на наличие у него каких-либо формальных критериев связанности с обществом, его существенным акционером, контрагентом или конкурентом, если такая связанность не оказывает влияния на способность соответствующего лица выносить независимые, объективные и добросовестные суждения. Примерами отдельных случаев, в которых наличие формальных критериев может не оказывать влияния на независимость кандидата или члена совета директоров, являются:

(21)

1) наличие родственных связей с работником иной организации, если последний не наделен управленческими полномочиями;

2) наличие родственных связей, если характер отношений между родственниками (связанными лицами) исключает возможность влияния на принимаемые решения;

3) иные критерии связанности, если кандидат или член совета директоров обладает общепризнанной репутацией, свидетельствующей о его способности самостоятельно формировать независимую позицию.

Значительное внимание в ходе дискуссии было уделено вопросу о рекомендуемом минимальном количестве независимых директоров в совете директоров общества. Очевидно, что для формирования сильной и влиятельной позиции независимые директора должны составлять значительную часть совета директоров. Кодекс корпоративного поведения 2002 года предусматривал их численность не менее одной четверти общего состава совета.

В ходе обсуждения проекта Кодекса корпоративного управления значительное число российских и зарубежных экспертов высказывали мнение

о том, что в документе следует закрепить рекомендацию о том, чтобы независимые директора составляли не менее половины совета директоров. При этом иностранные эксперты аргументировали свою позицию примерами из зарубежной практики и положениями аналогичных кодексов или сводов правил, подчеркивая, что усиление роли независимых директоров в советах является ответом на вызовы, с которыми компаниям и инвесторам пришлось столкнуться в период мирового финансового кризиса, и что именно большинство независимых директоров в совете способно формировать его адекватную позицию в целом. В свою очередь, российские эксперты, признавая, что в настоящее время и в ближайшем будущем соблюдение этой рекомендации российскими компаниями вряд ли возможно, тем не менее, видели необходимость задать вектор развития в данном вопросе.

(22)

Отдавая должное той роли, которую независимые директора могут и должны играть в улучшении корпоративного управления, разрешении конфликтов, непредвзятой оценке планов и стратегии общества и их реализации, необходимо было найти определенный баланс между передовой международной практикой и российскими реалиями. Следовало учитывать, что в отличие от зарубежных стран с давно сформировавшимися традициями ведения бизнеса, устоявшимся пониманием ценности личной деловой репутации, широкими возможностями для обретения необходимых для независимого директора опыта и профессионализма, в России независимые директора в наилучшем своем качестве продолжают оставаться «штучным товаром». Кроме того, важно было принять во внимание и существенно более требовательные критерии независимости директоров, предложенные новым Кодексом по сравнению с его предшественником 2002 года.

С учетом всех этих факторов Кодекс корпоративного управления рекомендует, чтобы независимые директора составляли не менее одной трети от состава совета директоров. Следует отметить, что проведенное среди российских компаний исследование показало,

что большая часть публичных компаний уже соответствуют или близки к соответствию этой рекомендации. При этом в исследовании применялись более жесткие критерии независимости директоров, чем требовало текущее на момент его проведения регулирование¹.

Резюмируя содержание дискуссий вокруг независимых директоров необходимо подчеркнуть, что по сравнению с Кодексом корпоративного поведения 2002 года в Кодексе 2014 года было не только увеличено рекомендованное представительство независимых директоров в совете, но и— что более важно—существенно усилились качественные характеристики, которым должен отвечать кандидат в члены совета директоров или директор для того, чтобы признаваться независимым.

(23)

Аналогичная дискуссия разворачивалась и по вопросу о независимости председателя совета директоров. Некоторые иностранные эксперты, комментировавшие проект Кодекса, настаивали на том, что совет должен возглавляться независимым директором и предлагали закрепить это в качестве рекомендации. Их оппоненты, принимая во внимание исторически сложившуюся в России структуру собственности публичных компаний, со своей стороны утверждали, что подобная рекомендация может подтолкнуть контролирующих акционеров компаний к поиску такого кандидата на роль председателя совета директоров, который будет играть скорее роль ширмы для формального выполнения рекомендации Кодекса, де-факто будучи связанным (ограниченным) в полноценном выполнении своих функций.

В качестве компромисса Кодекс предложил компаниям альтернативные возможности, рекомендуя, чтобы совет директоров возглавлялся независимым директором либо из числа независимых директоров назначался старший независимый директор. Институт старшего независимого директора не распространен в российской корпоративной практике

¹ Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях. Исследование PWC и Ассоциации независимых директоров. М., 2012. С. 9.

и целесообразность его включения в Кодекс в качестве альтернативы независимому председателю совета директоров также стала предметом дискуссии. Теперь уже российскими экспертами высказывались сомнения в соответствии такого «выделения» одного из членов совета директоров отечественному законодательству. Некоторые эксперты усматривали в предложенной модели попытку создать условия для противопоставления и даже противостояния совета директоров в целом и группы независимых директоров во главе со старшим независимым директором. Другие участники дискуссии поддержали предложенную рекомендацию, аргументируя свою позицию тем, что такая модель не перераспределяет установленную законом компетенцию директоров, не нарушает равенство между ними и направлена на повышение фактической роли независимых директоров в работе совета, а также на появление в его составе фигуры, альтернативной независимому председателю совета директоров, к которой акционеры могли бы обращаться по вопросам корпоративного управления и которая могла бы координировать деятельность независимых директоров общества.

(24)

Действительно, старший независимый директор может и должен играть ключевую роль в объединении усилий независимых директоров по формированию объективной, взвешенной и непредвзятой позиции по вопросам, рассматриваемым советом директоров. Он в состоянии выступать проводником мнений независимых директоров, быть доступным для общения с акционерами компании и ее стейкхолдерами. Помимо этого, старший независимый директор призван играть важную роль в проведении оценки эффективности работы председателя совета директоров, не являющегося независимым, обеспечивая ее объективность и адекватность и нивелируя конфликт интересов, возникающий при этом между членами совета директоров.

Для того чтобы в российских компаниях данный институт не стал фикцией, предназначенной лишь для формального соблюдения рекомендаций Кодекса, необходимо, чтобы старшие независимые директора

со всей ответственностью подходили к выполнению этой миссии, осознавая и принимая все связанные с ней обязательства и полномочия, были активны и последовательны в своей работе внутри совета директоров и во взаимодействии с другими независимыми директорами, председателями совета, акционерами, корпоративными секретарями. От этого во многом будет зависеть становление и развитие нового института в корпоративной практике российских компаний.

Важной новеллой, существенно усиливающей роль совета директоров в управлении обществом, стала рекомендация Кодекса о передаче ему полномочий по формированию исполнительных органов. Федеральный закон «Об акционерных обществах» предусматривает альтернативную компетенцию по вопросу об образовании исполнительных органов компании и прекращению их полномочий, относя решение этих вопросов общим собранием акционеров, одновременно предоставляя возможность акционерам закрепить в уставе включение их в сферу компетенции совета директоров.

Акционеры общества, как правило, имеют возможность получить информацию о работе и оценить эффективность исполнительных органов общества только на годовом общем собрании акционеров и не располагают инструментами для текущего контроля за их деятельностью. В сложившихся условиях ключевую роль совета директоров является постоянный контроль за работой генерального директора и правления общества. Для исполнения данной функции ему необходимы достаточные механизмы.

В соответствии с Кодексом корпоративного поведения 2002 года, одной из основных задач совета директоров является обеспечение эффективной деятельности исполнительных органов общества, в том числе посредством осуществления контроля за их работой. Документ рекомендовал наделить совет правом приостанавливать полномочия генерального директора, в частности, при выявлении нарушений в исполнении последним своих обязанностей. Вместе с тем практика показала, что этот инструментарий

не являлся достаточным, поскольку предоставлял возможность совету директоров лишь приостановить деятельность генерального директора в случае конкретных нарушений, не создавая достаточных стимулов для совета быть проактивным в вопросах формирования эффективных исполнительных органов и осуществления функции текущего контроля за их деятельностью.

Передача полномочий по формированию исполнительных органов и прекращению их полномочий на уровень совета директоров означает, с одной стороны, усиление его роли, а с другой стороны, повышение ответственности членов совета директоров общества перед акционерами. Обладая оперативной информацией о состоянии дел в компании, ее грядущих планах и проектах, совет директоров должен иметь возможность быть самостоятельным в определении того, какими качествами, опытом и компетенциями обязан обладать генеральный директор. Например, в случае серьезного ухудшения финансового положения компании или ситуации в отрасли могут быть востребованными навыки антикризисного руководства, а при подготовке к приобретению крупных активов необходим опыт в области слияний и поглощений. При этом совет директоров должен отвечать перед акционерами за правильный выбор исполнительного руководства в той или иной ситуации, адекватную оценку результатов работы и надлежащий контроль его деятельности, в том числе нести ответственность за принятие своевременных и обоснованных кадровых решений в отношении генерального директора и членов правления не только в случае выявления каких-либо нарушений с их стороны, но и в ситуациях, когда усилий, профессионализма и экспертизы менеджмента оказывается недостаточно для достижения стоящих перед обществом целей.

(26)

1.5. Система вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества

Система вознаграждения является важным элементом деятельности общества, которой в Кодексе 2014 года посвящена отдельная глава. Некоторые вопросы ее разработки и функционирования затрагиваются также в главе Кодекса, посвященной совету директоров общества. Кодекс рекомендует внедрение системы вознаграждения, действие которой должно распространяться на членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. Она регламентирует все виды выплат, льгот и привилегий, которые указанные лица получают за выполнение возложенных на них обязанностей. При этом подход, рекомендуемый Кодексом для вознаграждения, предоставляемого членам совета директоров, отличается от подхода к определению вознаграждения, выплачиваемого членам исполнительных органов и иным ключевым менеджерам компании. Так, если для членов совета директоров предпочтительной формой является фиксированное годовое денежное вознаграждение, тогда как разработка системы краткосрочной мотивации не рекомендуется, то для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников рекомендуется определять вознаграждение, состоящее из фиксированной части и переменной части, зависящей от результатов работы компании и индивидуального вклада работника в конечный результат ее деятельности, а также разрабатывать и внедрять программы краткосрочной и долгосрочной мотивации.

Рекомендации Кодекса предусматривают, что политика компании в области вознаграждения должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров. В ходе обсуждения данного положения затрагивался вопрос о легитимности утверждения внутреннего документа, регулирующего политику общества в области вознаграждения, не общим собранием акционеров, а советом

(27)

директоров. Участники дискуссии высказывали точку зрения, согласно которой внутренний документ общества, определяющий его политику в сфере вознаграждения, должен утверждаться не советом директоров, а общим собранием акционеров по предложению совета директоров, поскольку согласно пункту 2 статьи 64 Федерального закона «Об акционерных обществах» размеры выплачиваемых вознаграждений и предоставляемых компенсаций членам совета директоров в период исполнения ими своих обязанностей устанавливаются решением общего собрания акционеров.

Реагируя на это замечание, следует отметить, что в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» компетенция общего собрания акционеров носит закрытый (исчерпывающий) характер, что означает невозможность рассмотрения и принятия им решений по вопросам, не отнесенным законом к его компетенции. Общее собрание акционеров уполномочено утверждать только такие внутренние документы, которые регулируют деятельность органов общества (подпункт 19 пункта 1 статьи 48 Федерального закона «Об акционерных обществах»), к которым внутренний документ, определяющий политику компании в области вознаграждения, не относится. Помимо этого, установление в политике общества общих принципов и походов к определению размера вознаграждения, а также прозрачных механизмов его определения, не предполагает нарушение требований законодательства Российской Федерации об акционерных обществах и фиксирование конкретных размеров вознаграждения или компенсаций, предоставляемых членам совета директоров, во внутреннем документе общества, утверждаемом советом директоров. Политика компании в сфере вознаграждения должна, как того и требует Федеральный закон «Об акционерных обществах», предусматривать установление конкретных размеров вознаграждения и компенсаций членам совета директоров решением общего собрания акционеров. С учетом изложенного высказанная в ходе обсуждения точка зрения о том, что внутренний документ общества, содержащий его политику

(28)

в области вознаграждения, необходимо утверждать общим собранием акционеров, не была поддержана и не нашла отражения в Кодексе.

Другим аспектом практики вознаграждения стали положения Кодекса, содержащие рекомендации о его выплате акциями общества. Кодекс рекомендует разработать четкие и прозрачные правила, регламентирующие владение акциями компании, которые должны стимулировать накопление доли участия и долгосрочное владение акциями с ограничением срока, по истечении которого такие акции (основная их часть) могут быть реализованы. Для членов совета директоров указанный срок должен составлять не менее одного года после их выхода из состава совета, а для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников компании—не менее трех лет с момента предоставления им акций в рамках программы долгосрочной мотивации. При обсуждении данных положений указывалось на то, что выплата вознаграждения акциями означает предоставление их в собственность членам совета директоров, исполнительных органов и иным ключевым менеджерам компании. Право собственности указанных лиц на акции, предоставленные им в рамках выплаты вознаграждения, может быть ограничено только федеральным законом и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. В связи с этим рекомендации Кодекса не могут трактоваться как юридический запрет или ограничение на реализацию предоставленных в качестве вознаграждения акций общества ранее истечения установленного срока их владения. Учитывая эти замечания, Кодекс был дополнен положениями, предусматривающими добровольное принятие членами совета директоров, исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками компании обязанности по минимальному сроку владения акциями, предоставляемыми им в рамках программы вознаграждения, что, в свою очередь, предполагает определение

(29)

мер ответственности упомянутых лиц за неисполнение принимаемой ими обязанности.

1.6. Существенные корпоративные действия

К существенным корпоративным действиям в Кодексе отнесены те, которые в значительной степени влияют или могут повлиять на структуру акционерного капитала и финансовое состояние общества, следовательно, на положение акционеров. К их числу Кодекс относит реорганизацию общества, приобретение 30 и более процентов голосующих акций общества (поглощение), совершение им существенных сделок, увеличение или уменьшение его уставного капитала, осуществление листинга и делистинга акций на фондовых площадках. При этом следует отметить, что перечень существенных корпоративных действий в Кодексе не является закрытым.

(30)

Основными принципами корпоративного управления, закрепляемыми Кодексом для совершения существенных корпоративных действий, являются:

- их осуществление на справедливых условиях, обеспечивающих интересы акционеров и иных заинтересованных сторон;
- обеспечение такого порядка их совершения, который позволяет акционерам своевременно получать полную информацию о подобных действиях, обеспечивает им возможность влиять на совершение таких действий и гарантирует соблюдение и адекватный уровень защиты их прав.

В целях обеспечения соблюдения указанных принципов корпоративного управления ключевую роль в принятии решений или выработке рекомендаций в отношении существенных корпоративных действий должен играть совет директоров, опираясь на позицию независимых директоров.

В ходе обсуждения положений Кодекса, связанных с существенными корпоративными действиями, поднимался вопрос о роли независимых директоров при их совершении. Первоначально проект Кодекса

содержал рекомендацию о необходимости отдельного рассмотрения наиболее важных корпоративных действий, а также действий с заинтересованностью или с конфликтом интересов независимыми директорами, называя плохой практикой корпоративного управления принятие советом директоров положительного решения по соответствующим вопросам при наличии отрицательной позиции независимых директоров. Участники дискуссии указывали на то, что соблюдение упомянутой рекомендации фактически означает, что независимые директора, даже если составляют меньшинство в совете директоров, имеют возможность блокировать совершение соответствующего корпоративного действия, а, следовательно, получают больше прав на управление обществом по сравнению с остальными членами совета директоров, а позиция независимых директоров начинает перевешивать мнение всего совета директоров в целом. Учитывая указанное замечание, соответствующие положения Кодекса были скорректированы таким образом, чтобы сохранив возможность предварительного рассмотрения совершения корпоративного действия независимыми директорами, заменить рекомендацию, препятствующую принятию советом директоров общества положительного решения по обсуждаемому вопросу при наличии отрицательной позиции независимых директоров, на рекомендацию включать документ, отражающий мнение независимых директоров, в число материалов к соответствующему заседанию совета директоров. Представляется, что подобный подход соответствует принципам корпоративного управления, закрепляемым Кодексом для совершения существенных корпоративных действий, и обеспечивает баланс интересов между мажоритарными и миноритарными акционерами.

(31)

* * *

Принятие нового Кодекса является важным элементом совершенствования и развития корпоративного управления в Российской Федерации. Содержащиеся в нем новеллы охватывают наиболее актуальные

аспекты корпоративного управления в российских компаниях на современном этапе. Принципы и рекомендации, закрепленные Кодексом, задают вектор движения в целях совершенствования практики корпоративного управления, указывая как общее направление, так и предлагая конкретные механизмы по улучшению его качества в российских компаниях. При этом следует отметить, что внедрение положений Кодекса в каждой конкретной компании предполагает учет специфики и индивидуальных особенностей ее деятельности, и должно основываться на анализе текущего состояния, учитывать решаемые ею задачи, стратегию развития, имеющиеся ресурсы и возможности.

(32)

Обсуждение Кодекса корпоративного управления в разных форматах и на разных площадках позволило провести качественную экспертную оценку его положений, устранить имевшиеся недостатки и пробелы, что в конечном итоге помогло сделать документ более удобным для внедрения и использования. Большинство конструктивных замечаний и предложений, высказанных в ходе дискуссии, нашли в Кодексе свое отражение. Широкое обсуждение Кодекса позволило рассмотреть весь спектр мнений и разнообразные точки зрения по злободневным вопросам корпоративного управления, а также обеспечило эффективный режим диалога между разработчиками Кодекса и представителями компаний, планирующих внедрять его принципы и рекомендации.