

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2022.64.37.055

## Проблема определения квалификационных требований к членам совета директоров

**Горбачева Серафима Андреевна**

Бакалавр,  
юрист,  
Маркетинговое агентство SOCIALIST,  
129090, Российская Федерация, Москва, Протопоповский пер., 5;  
e-mail: sagorbacheva@bk.ru

### Аннотация

Ключевую специфику любого коллегиального органа корпорации составляет то, что в него входят сразу нескольких физических лиц, что, в свою очередь, позволяет разделить ответственность между всеми членами такого органа, за исключением тех из них, кто либо проголосовал против решения, которое привело к убыткам, либо по обоснованным причинам не принимал участия в голосовании. Совет директоров не является исключением, к его членам применяется аналогичный механизм распределения ответственности, что гармонично отражает природу коллективного принятия решений профессиональными директорами. Совет директоров – это коллегиальный орган, на которого акционерами или участниками возложены стратегическо-надзорные полномочия. Чтобы принять какое-то решение, совет директоров должен иметь кворум, а также проголосовать на собрании определенным образом «за» или «против» принятия решения. После того как голосование директоров проведено, члены совета директоров не выступают от имени общества. Напомним, что органом, уполномоченным действовать от имени корпорации, является ее генеральный директор (иное название – президент, руководитель и т.д.).

### Для цитирования в научных исследованиях

Горбачева С.А. Проблема определения квалификационных требований к членам совета директоров // Вопросы российского и международного права. 2022. Том 12. № 5А. С. 227-235. DOI: 10.34670/AR.2022.64.37.055

### Ключевые слова

Совет, корпорация, директор, развитие, структура.

## Введение

Решение совета директоров реализуется исполнительным органом, например, в случае заключения сделки на условиях, одобренных наблюдательным советом. Возникает вопрос: если наблюдательный совет принял решение не в интересах юридического лица, а генеральный директор заключил сделку, то является ли единоличный исполнительный орган субъектом ответственности? На практике можно увидеть дела, в которых предполагается, что совет директор должен проверять конфликт интересов общества и генерального директора, к примеру, при постановке вопроса о выплате такому директору премии. Если совет директоров по каким-то причинам принял решение выплатить крупную премию без видимых причин, то предполагается солидарная ответственность членов совета директоров и генерального директора [Габов, 2019].

В подобных кейсах контрольным органом, осуществляющим проверку баланса интересов, является совет директоров. С точки зрения научного исследования представляется крайне интересным вопрос, должен ли генеральный директор проверять разумность и добросовестность, принятых советом директоров решений, входит ли данная обязанность в добросовестность и разумность самого генерального директора или нет.

Дело в том, что в том же Постановлении Пленума Высшего арбитражного суда Российской Федерации от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица» («Постановление Пленума № 62») закрепляется достаточно общее положение, которое говорит, что не является основанием для отказа в удовлетворении требования о взыскании с директора убытков сам по себе тот факт, что действие директора, повлекшее для юридического лица негативные последствия, в том числе совершение сделки, было одобрено решением коллегиальных органов юридического лица, а равно его учредителей (участников), либо директор действовал во исполнение указаний таких лиц, поскольку директор несет самостоятельную обязанность действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно.

Таким образом, получается, что Постановление Пленума № 62 закрепило презумпцию ответственности директора за исполнение недобросовестных и неразумных решений наблюдательного совета. В таком случае привлечение только членов совета директоров к ответственности является изъятием из правила.

К сожалению, в судебной практике нет ответа на заявленные вопросы. Однако уже сейчас представляется, что настоящая проблема требует оперативного вмешательства в части разграничения границ ответственности различных органов корпорации.

## Основная часть

В поисках решения данной проблемы требуется обратиться к сущности законодательного регулирования института гражданско-правовой ответственности, а также природе органов управления корпоративных организаций.

Так, органы юридического лица имеют условную иерархию, в которой высший орган управления – это общее собрание акционеров, которое может избирать членов совета директоров, а те – генерального директора общества и т.д. Из указанного четко выстраивается иерархия органов управления. Для того чтобы не допустить нарушение каких-либо интересов юридического лица и при этом соблюдать баланс интересов участники – директора – компания, требуется инкорпорировать в действующее корпоративное законодательство положения о том,

что, по общему правилу, решения, принятые вышестоящим органом управления, освобождают от ответственности нижестоящие органы юридического лица, если недобросовестность последних не будет доказана. Логика такого регулирования позволит оградить нижестоящие органы управления от решений, которые принимаются высшим органом управления.

Еще одним вопросом, который требует анализа, является проблема независимости директора. Члены совета директоров избираются участниками или акционерами хозяйственных обществ. По общему правилу, голосование за кандидатов проводится с помощью кумулятивного голосования. Это означает, что количество голосов акционеров равно произведению доли участия и количества членов наблюдательного совета. Каждый участник или акционер могут распределить свои голоса, отдав все свои голоса за одного кандидата или распределить их по своему усмотрению между разными претендентами. Почти во всех случаях избираемые члены совета директоров связаны с участниками или акционерами. В таком случае члены совета директоров, которые должны быть лояльны к корпорации, в сущности, являются представителями соответствующих участников или акционеров. Следует упомянуть, что члены коллегиального органа обязаны действовать в интересах корпорации [Zavertiaeva, 2020].

Вышеизложенное приводит к размышлению о проблеме независимости директоров или конфликта интересов. Роль директора в жизни корпорации, как уже было ранее сказано, носит эссенциальный характер, при этом сам орган должен действовать исключительно в пользу организации. Действия определяются волей, а можно ли разделить волю акционера и избранного им члена совета директоров? По нашему мнению, это одна из основных проблем, связанных в том числе с разграничением ответственности членов совета директоров и участников/акционеров. В данном случае следующих два вопроса заслуживают внимания: во-первых, как может быть ответственным лицо, которое выражает волю вышестоящего органа управления; во-вторых, должен ли участник или акционер, избравший члена совета директоров, привлекаться солидарно с ними к ответственности.

Часто при структурировании партнерских отношений в хозяйственных обществах заключается корпоративный договор, в котором участники обязуется осуществлять свои права определенным образом. Когда речь в таком договоре заходит о наблюдательном совете, то можно встретить формулировку «участники обязуются обеспечить принятия тех или иных решений советом директоров». Подобное положение является своего рода свидетельством неразрывной связи акционера и члена совета директоров. Формально-юридический ответ на оба из поставленных вопросов будет тождественен подходу с генеральным директором. Так, не является основанием для отказа в удовлетворении требования о взыскании с директора убытков сам по себе тот факт, что действие директора, повлекшее для юридического лица негативные последствия, в том числе совершение сделки во исполнение указаний акционеров либо участников, поскольку член совета директоров несет самостоятельную обязанность действовать в интересах юридического лица добросовестно и разумно. Следовательно, законодательный подход сводится к тому, что член совета директоров должен быть независимым. Вопреки этому в отечественном корпоративном регулировании отсутствует понятие независимого директора, что, по нашему мнению, является пробелом, который, в свою очередь, порождает пересортицу в понимании разграничения ответственности члена совета директоров и акционера/участника.

Системы корпоративного управления в разных странах различны. Отличается распределение функций между советом директоров и исполнительными органами, структура акционерного капитала, а также роль и участие других заинтересованных лиц в жизни компании. Безусловно, на то, как сложится система корпоративного управления, влияют особенности культурного и экономического уклада и развитие фондового рынка. Соотношение

всех этих факторов и характеристик и позволяет говорить о различных моделях корпоративного управления. Как уже отмечалось ранее, принято выделять две основные модели корпоративного управления: англо-американскую и немецкую (европейскую). Многие исследователи считают, что о японской, арабской, восточноазиатской и латиноамериканской моделях корпоративного управления тоже можно говорить как о вполне состоявшихся моделях. Исследователи-патриоты видят полноценную модель в системе корпоративного управления своей родной страны, поэтому публикации об особенностях китайской, российской, украинской, австралийской и других страновых моделях – тоже не редкость.

Мы считаем, что в странах СНГ в сфере корпоративного управления происходят достаточно схожие явления, позволяющие говорить если не о единой модели корпоративного управления, то о его общих характерных чертах корпоративного управления и деятельности советов директоров в странах СНГ. Знание и понимание этих характерных черт позволит в дальнейшем говорить о направлениях улучшения корпоративного управления вообще и деятельности советов директоров в частности.

В первую очередь, к ключевым особенностям корпоративного управления на постсоветском пространстве следует отнести высокую концентрацию собственности и лидирующую роль в управлении компаниями мажоритарных акционеров, к числу которых нередко принадлежит само государство. В таких условиях распыленная структура акционерного капитала и отсутствие мажоритарного акционера воспринимаются как аномальное неустойчивое состояние, опасное для выживания компании. Отсюда глубинная и совершенно непреодолимая тенденция к появлению в каждой компании так называемого «собственника» или «хозяина», независимо от его идентичности: частное лицо, государство или иностранный владелец [Yukhno, 2022].

Обладая в компании высокими полномочиями в силу своего права собственности, крупный акционер обычно плохо представляет себе различие между корпоративным управлением и менеджментом и не готов руководствоваться этим различием на практике, особенно если предшествующий жизненный опыт был в основном управленческим. Добровольно отказаться от активной руководящей роли оказывается трудно. Тенденция к узурпации управленческих решений ничем не сдерживается и не имеет противовесов ввиду слабости институтов корпоративного управления и преобладания неформальных норм поведения над формальными.

В то же время массовая приватизация на постсоветском пространстве привела к тому, что многие компании в странах СНГ оказались в ситуации, когда при наличии определенного владельца контрольного пакета остальные акции компании распылены среди сотен, тысяч, а иногда и десятков тысяч миноритарных акционеров. Подавляющее большинство миноритариев никакого интереса к деятельности компании не проявляют. Несовершенство акционерного законодательства и нормативного регулирования в сфере обращения ценных бумаг привело к тому, что такие акционеры стали своего рода балластом для компании. От них нельзя избавиться законным образом, они не принимают никакого участия в управлении компанией и распределении прибыли, но при этом их наличие обуславливает необходимость существования компании в форме акционерного общества, что оказывает влияние на форму корпоративного управления, которая при этом не соответствует его содержанию. На профессиональном жаргоне таких акционеров часто называют «мертвые души» – многих из них уже действительно нет в живых, но дороговизна и, по большому счету, бессмысленность наследования их акций приводят к тому, что количество таких «мертвых душ» постоянно растет [Dergunova, Dolgopyatova, 2021].

Несоответствие формы и содержания, – пожалуй, еще одна характерная черта

постсоветского корпоративного управления. Это – формальная защита прав акционеров на уровне законов, но практически полное ее отсутствие на уровне судов; формально созданные Советы директоров при единолично решающем все вопросы собственнике; многочисленные внутренние положения, которые детально регламентируют деятельность органов управления АО, но которые никто не соблюдает; кодексы корпоративного управления, принятые для того, чтобы понравиться инвестору; детальные протоколы непроведившихся заседаний Совета; практика утверждения значительных сделок не до ее совершения, а «задним числом», – все это и многое другое является проявлением подхода, когда неформальные традиции преобладают над формальными директивами [Иванова, 2021].

Применительно к функциям советов эта черта проявляет себя двояко. Как уже говорилось, в большинстве случаев в акционерных обществах на территории бывшего Советского Союза советы директоров очень часто создаются потому, что таковы требования закона. При этом функции совета неформально «делегируются» иным структурам. Чаще всего такие функции собственник компании выполняет единолично, иногда совет подменяется коллегиальным исполнительным органом, также распространена практика использования института «представителей собственника». Другой стороной проблемы является то, что во многих компаниях именно «эффективный» совет начинает выполнять функции исполнительного органа. Принято считать, что чем активнее и деятельнее совет, тем лучше. Однако повышение роли совета директоров, укрепление его состава и активизация работы ставят непростой вопрос о разграничении полномочий с исполнительными органами. Чрезмерно активный, деятельный и «вовлеченный» совет директоров рискует частично подменить собою высшее исполнительное руководство и фактически стать «суперправлением» компании. Усиление одного из элементов системы управления неизбежно влечет перераспределение полномочий и ответственности. Параллельное функционирование в компании двух авторитетных органов, претендующих на принятие важных управленческих решений, приводит к двоевластию, дезориентации и демотивации менеджеров высшего и среднего звена, хаосу в управлении и, как следствие, к разрушению стоимости [Павлова, 2013].

Все вышеперечисленные характерные черты корпоративного управления на постсоветском пространстве являются причиной массы проблемных вопросов, возникающих в процессе деятельности Советов директоров.

Основные проблемы Советов директоров на современном этапе можно сформулировать следующим образом:

- недостаточная информированность членов советов о состоянии дел в компании;
- большой объем информационных материалов, которые направляются членам Совета за небольшой период до заседания (это создает объективные трудности в деятельности совета – члены совета оказываются не в состоянии обработать большой объем информации за короткое время);
- недостаточность квалификации членов совета, которые часто не владеют необходимыми для эффективной работы в совете знаниями и навыками;
- взаимоотношения между членами совета, часто представляющими различные группы акционеров, которые иногда являются противодействующими сторонами;
- несоответствие реальной роли совета потребностям компании, внутренним условиям, уровню компании;
- отсутствие активности со стороны внешних членов совета, в особенности со стороны представителей государства в органах управления акционерных обществ;

- несовпадение интересов различных групп участников корпоративных отношений, представленных в совете директоров.
- противоречивость требований к совету директоров и ожиданий участников корпоративных отношений [Габов, 2019].

Деятельность советов часто бывает неоднозначной, в ней присутствует множественность различных аспектов. Например, такой аспект деятельности совета, как повестку дня, можно рассматривать с различных точек зрения. Помимо того, что повестка дня является одним из элементов организации заседания совета, она же становится и инструментом управления, доступным совету, а точнее его председателю. От того, каким образом председатель сформулирует повестку дня, какие вопросы и в какой последовательности он включит в повестку дня, может зависеть эффективность компании в целом, ее управленческое воздействие на компанию со стороны совета директоров.

Аналогично обстоят дела и с другими аспектами деятельности советов директоров, в том числе и подбором членов совета, структурой, комитетами, аппаратом совета и др. Чтобы понять, что необходимо сделать для того, чтобы совет директоров мог эффективно управлять компанией, необходимо определить внешнюю среду, в которой он должен работать.

Причинами неэффективной работы советов являются непонимание роли, места совета директоров в системе управления, неадекватное позиционирование совета в системе управления компанией; отсутствие комплексности в работе совета директоров, акцентирования внимания совета на тех или иных направлениях деятельности; недостаточность, а в отдельных случаях – полное пренебрежение проработкой внутренних документов общества, организующих деятельность совета, его председателя, членов совета, органов совета; несовершенство законодательной базы; психологические характеристики менеджеров, которые иногда обуславливают их пассивность при выполнении решений совета директоров.

Необходимо отметить, что советы, как коллективные органы управления, особенно чувствительны к организации их деятельности, что подразумевает, помимо прочего, и квалификационные, и личностные характеристики членов Совета [Лихтина, 2017].

«Любая компания должна возглавляться эффективным советом, коллективно ответственным за ее долгосрочный успех».

На законодательном уровне возможность и случаи обязательного создания официального совета директоров предусмотрены только для акционерных обществ.

Как уже отмечалось, наличие законодательных норм, регулирующих деятельность советов, принципиально не влияет на реальное присутствие этого органа в системе управления компанией: В акционерном обществе, где создание совета обусловлено требованием закона, он может быть создан весьма формально, что называется «для галочки»; в иной бизнес-структуре, где создание совета не предусмотрено законодательством, реально действующий совет директоров может иметь множество форм воплощения.

Советы директоров не возникли из «ниоткуда». История развития советов – это история становления корпораций. Очевидно, что потребность в создании подобных органов появилась не просто так, а была обусловлена необходимостью эффективного функционирования компаний.

Совет – это коллективный орган управления компанией. Коллективные руководящие органы имеют свои особенности функционирования, которые определяют их серьезные преимущества по сравнению с единоличными органами управления при решении определенного круга вопросов. Такие органы управления не могут эффективно решать те вопросы, которые требуют немедленной реакции, сиюминутного решения. Однако при

принятии стратегических решений, при проработке вопросов общего характера, определяющих основные правила и принципы работы организации, коллективные органы управления имеют явные преимущества по сравнению с единоличными органами.

Перечислим некоторые из этих преимуществ: потенциальная возможность принятия более обоснованных решений [Катышкова, 2005]; более высокая степень прагматичности решений за счет особенностей групповой деятельности, более детальной проработки решений, выявления большего числа «узких мест»; рассмотрение решения с точки зрения разных специалистов; возможность использования эффекта синергии для повышения эффективности деятельности; значительно более высокая устойчивость от воздействия внешних факторов, меньший уровень рисков деятельности, как самого органа, так и системы в целом; меньшая зависимость от особенностей конкретной личности; повышение степени командности, сплоченности коллектива; снижение затрат времени и финансовых ресурсов на осуществление контроля деятельности сотрудников при одновременном повышении качества и эффективности деятельности; способствование подготовке руководящих кадров, формированию кадрового резерва; использование знаний и опыта каждого члена Совета; представительство интересов различных групп акционеров и поиск консенсуса в реализации этих интересов.

Использование совета директоров в системе управления обеспечивает получение множества выгод для компании. Но, пожалуй, основными являются такие выгоды, как принятие более обоснованных решений, снижение уровня рисков деятельности компании, возможность замещений в случае ухода кого-либо из руководителей, возникновение новых идей, активизация участников, формирование более творческой среды, лучшая согласованность действий, взаимопонимание, создание условий для формирования корпоративной культуры и др. Все это в итоге способствует повышению инвестиционной привлекательности компании, формированию ее конкурентных преимуществ, повышению устойчивости, общей эффективности.

## Заключение

Эффективный совет директоров может принести огромную пользу не только в случае распыленности акционерного капитала, но также и в случае концентрации контрольного пакета, в том числе и в руках менеджмента компании. Даже в этом случае совет может и должен быть эффективным органом управления, это необходимо компании. Кроме того, эффективный совет может оказать неоценимую поддержку менеджменту компании в сложных ситуациях – в кризисные моменты, при изменении внешних условий, в процессе «встраивания» компании в единую интегрирующую корпоративную систему, а также в других случаях. Немаловажной представляется и возможность использования особенностей состава совета с целью формирования кадрового резерва компании. Безусловно, эти возможности положительно влияют на повышение инвестиционной привлекательности компании, в которой работает эффективный совет директоров.

## Библиография

1. Габов А.В. Отдельные аспекты ответственности членов Совета директоров (наблюдательного Совета) хозяйственного общества – профессионального поверенного // Закон. 2019. № 1. С. 50-58..
2. Иванова С.А. Совет директоров (наблюдательный совет) как орган управления акционерного общества // Научный электронный журнал Меридиан. 2021. № 1(54). С. 114-116.
3. Катышкова С.Ю. Совет совету директоров // Кожевенно-обувная промышленность. 2005. № 3. С. 58.
4. Лихтина А.И. Количественный состав совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества в

- российском и зарубежном корпоративном праве // Евразийский научный журнал. 2017. № 9. С. 89-91.
5. Павлова К.П. Порядок прекращения полномочий членов совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества // Юрист. 2013. № 7. С. 31-35.
  6. Dergunova I.V., Dolgopyatova T.G. The board work experiencediversity and the performance of Russian companies // Russian Management Journal. 2021. Vol. 19. No 1. P. 5-34. DOI 10.21638/spbu18.2021.101.
  7. Yukhno A.S. Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm for Corporate Relations // Management Sciences. 2022. Vol. 12. No 1. P. 17-31. DOI 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-17-31.
  8. Zavertiaeva M.A., López-Iturriaga F.J. Networks of directors on Russian boards: The hidden part of the corporate governance iceberg // Russian Management Journal. 2020. Vol. 18. No 1. P. 29-50. DOI 10.21638/spbu18.2020.102.
  9. Naciti V. Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Т. 237. – С. 117727.
  10. Chams N., García-Blandón J. Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors // Journal of Cleaner Production. – 2019. – Т. 226. – С. 1067-1081.

## **The problem of determining qualification requirements for members of the board of directors**

**Serafima A. Gorbacheva**

Bachelor,

Lawyer,

Marketing agency SOCIALIST,

129090, 5, Protopopovsky lane, Moscow, Russian Federation;

e-mail: sagorbacheva@bk.ru

### **Abstract**

The key specificity of any collegial body of a corporation is that it includes several individuals at once, which in turn allows us to share responsibility among all members of such a body, with the exception of those of them who either voted against the decision that led to losses, or for reasonable reasons did not participate in the vote. The board of directors is no exception, a similar mechanism of responsibility distribution is applied to its members, which harmoniously reflects the nature of collective decision-making by professional directors. The board of directors is a collegial body entrusted with strategic and supervisory powers by shareholders or participants. In order to make a decision, the board of directors must have a quorum, as well as vote at the meeting in a certain way "for" or "against" the decision. After the directors' vote has been held, the members of the Board of Directors do not act on behalf of the company. The body authorized to act on behalf of the corporation is its CEO (other name – president, head, etc.).

### **For citation**

Gorbacheva S.A. (2022) Problema opredeleniya kvalifikatsionnykh trebovaniy k chlenam soveta direktorov [The problem of determining qualification requirements for members of the board of directors]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 12 (5A), pp. 227-235. DOI: 10.34670/AR.2022.64.37.055

### **Keywords**

Council, corporation, director, development, structure.

---

## References

1. Dergunova I.V., Dolgopyatova T.G. (2021) The board work experiencediversity and the performance of Russian companies. *Russian Management Journal*, 19 (1), pp. 5-34. DOI 10.21638/spbu18.2021.101.
2. Gabov A.V. (2019) Otdel'nye aspekty otvetstvennosti chlenov Soveta direktorov (nablyudatel'nogo Soveta) khozyaistvennogo obshchestva – professional'nogo poverennogo [Separate aspects of the responsibility of members of the Board of Directors (Supervisory Board) of a business company - a professional attorney]. *Zakon [Law]*, 1, pp. 50-58.
3. Ivanova S.A. (2021) Sovet direktorov (nablyudatel'nyi sovet) kak organ upravleniya aktsionernogo obshchestva [Board of Directors (Supervisory Board) as a management body of a joint-stock company]. *Nauchnyi elektronnyi zhurnal Meridian [Scientific electronic journal Meridian]*, 1(54), pp. 114-116.
4. Katyshkova S.Yu. (2005) Sovet sovetu direktorov [Council of the Board of Directors]. *Kozhevenno-obuvnaya promyshlennost' [Leather and footwear industry]*, 3, p. 58.
5. Likhtina A.I. (2017) Kolichestvennyi sostav soveta direktorov (nablyudatel'nogo soveta) aktsionernogo obshchestva v rossiiskom i zarubezhnom korporativnom prave [Quantitative composition of the board of directors (supervisory board) of a joint-stock company in Russian and foreign corporate law]. *Evraziiskii nauchnyi zhurnal [Eurasian Scientific Journal]*, 9, pp. 89-91.
6. Pavlova K.P. (2013) Poryadok prekrashcheniya polnomochii chlenov soveta direktorov (nablyudatel'nogo soveta) aktsionernogo obshchestva [The procedure for terminating the powers of members of the board of directors (supervisory board) of a joint-stock company]. *Yurist [Lawyer]*, 7, pp. 31-35.
7. Yukhno A.S. (2022) Board of Directors and ICT Governance: A New Paradigm for Corporate Relations. *Management Sciences*, 12 (1), pp. 17-31. DOI 10.26794/10.26794/2304-022X-2022-12-1-17-31.
8. Zavertiaeva M.A., López-Iturriaga F.J. (2020) Networks of directors on Russian boards: The hidden part of the corporate governance iceberg. *Russian Management Journal*, 18 (1), pp. 29-50. DOI 10.21638/spbu18.2020.102.
9. Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727.
10. Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). Sustainable or not sustainable? The role of the board of directors. *Journal of Cleaner Production*, 226, 1067-1081.