



# 10

---

## Реформа железных дорог:

Сборник материалов по повышению  
эффективности сектора железных дорог

### Глава 10:

Корпоративное управление  
государственного  
железнодорожного предприятия

---

# 10 Корпоративное управление государственного железнодорожного предприятия

## 10.1 Введение

Корпоративное управление государственным железнодорожным предприятием является основой для обеспечения надлежащего управления им, реализации политики акционеров, ведения хозяйственной деятельности согласно законодательству и общего функционирования в соответствии с ожиданиями собственника. Сюда входит создание: (i) прозрачности и надежности отношений между государством и предприятием, (ii) структуры стратегического руководства и надзора за работой железнодорожного предприятия и (iii) структуры для назначения компетентных и мотивированных членов управления.

Большинство бывших государственных железнодорожных компаний в настоящее время представляют собой либо госпредприятия, либо частные корпоративные предприятия, частично или полностью находящиеся в собственности государства<sup>120</sup>. В этой главе описываются передовые практики корпоративного управления государственными железнодорожными предприятиями.

### *Источники передовой практики*

В этой главе приводятся рекомендации на основе передовых практик из документов "Рекомендации по управлению госпредприятиями" и "Принципы корпоративного управления", подготовленные Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)<sup>121</sup>, а также опыт работы Всемирного банка в железнодорожном секторе. "Рекомендации по управлению госпредприятиями" (рекомендации ОЭСР) содержат указания по управлению госпредприятиями, применимые к разным странам. Два набора рекомендаций ОЭСР представляют собой уникальный, ценный источник материалов для правительств и министерств разных стран. В них также приведены рекомендации и развернутые аннотации. Согласно

<sup>120</sup> Госпредприятие, как правило, организуется в соответствии с особыми нормами права, применимыми только к госпредприятиям и неприменимым к частным организациям. Частное корпоративное предприятие, полностью находящееся в собственности государства, юридически является частным предприятием, все акции которого (по крайней мере, первоначально) принадлежат государству. Последнее при этом обладает юридическим статусом частного предприятия, по причине чего в дальнейшем упрощается процедура внесения в его список непубличных акционеров, что не требует внесения существенных изменений в устав компании.

<sup>121</sup> OECD (2015), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, 2015 Edition, OECD Publishing, Париж; и ОЭСР (2015 г.), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Париж.

*Прозрачность (публичное предоставление достоверной информации о управлении и эффективности работы) является одной из важнейших составляющих подотчетности как госпредприятий, так и их государственных собственников.*

рекомендациям ОЭСР, госпредприятиям по возможности следует придерживаться более широких "принципов", применимых как к частным, так и государственным предприятиям. Сборник материалов Всемирного банка по управлению госпредприятиями, "Корпоративное управление госпредприятиями: Сборник материалов" содержит полезные рекомендации<sup>122</sup>.

Выбранный перечень образцов документов для реализации функций корпоративного управления подготовлен Всемирным банком и представлен в Приложениях.<sup>123</sup>

## 10.2 Структура системы управления госпредприятием

Одна из двух типовых структур управления предприятием, как правило, используется в управлении железнодорожными предприятиями, а именно, одноуровневая (унитарная) структура управления, наиболее распространенная в Северной Америке и Австралии, и двухуровневая (дуальная) структура управления, применяемая в некоторых странах Европы (включая страны с развивающейся экономикой, такие как Польша), а также в Китае<sup>124</sup>. Несмотря на то, что дуальная и унитарные структуры управления за последние годы несколько сблизились, между ними по-прежнему остаются заметные различия. В рамках унитарной структуры управления исполнительный директор, как правило, является членом совета директоров (или иногда председателем правления, что не является передовой практикой с точки зрения корпоративного управления), а при дуальной структуре совмещение должностей в совете директоров и руководящем органе часто не допускается.<sup>125</sup> Согласно закону в (европейский) наблюдательный совет при дуальной структуре управления входят представители работников, что редко встречается в Северной Америке. При дуальной структуре наблюдательный совет как правило отвечает за назначение всех членов правления (директората), а при унитарной структуре советом директоров, как правило,

---

<sup>122</sup> Группа компаний всемирного банка. 2014. *Корпоративное управление госпредприятиями: Сборник материалов*. Вашингтон, округ Колумбия. © Всемирный банк. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20390> License:CC BY 3.0 IGO.

<sup>123</sup> Сюда входят: Устав совета директоров (Приложение 6); Этический кодекс (Приложение 7); Положение об обязанностях исполнительного комитета (т. е. совета директоров или руководства) (Приложение 8); Определение независимости (Приложение 9); Руководство по операциям с заинтересованными сторонами (Приложение 10); и Декларация о намерениях компании (Приложение 11).

<sup>124</sup> В ЕС использование унитарной структуры рекомендуется соответствующим кодексом корпоративного управления в восьми странах, а использование дуальной структуры – в десяти странах. В оставшихся девяти странах используется гибридная структура или одновременно обе структуры (в зависимости от выбора компании). Источник: European Commission, "National Factsheet: Gender Balance in Boards: Country Sweden." Январь, 2013. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-se\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-se_en.pdf)

<sup>125</sup> Например, в Германии или Франции исполнительный директор не является членом наблюдательного совета, однако в таких странах, как Великобритания или Австралия, он зачастую является членом наблюдательного совета, не будучи при этом председателем.

назначается исполнительный директор, в полномочия которого впоследствии входит назначение руководителей.

Законодательство и регламент каждой страны определяет правовые роли и обязанности элементов организации и их назначение. Например, устав<sup>126</sup>, необходимый для создания предприятия, будут определять многие функциональные права и обязанности акционеров и совета директоров. В добавок к этому, в национальном законодательстве о предприятиях и уставе предприятия часто устанавливается система голосования акционеров, принципы реализации акционерами их прав голоса, доступа к информации о предприятии, а также принципы защиты прав держателей меньшей части акций предприятия. Местное законодательство также определяет обязательства совета директоров.

Рисунок 10.1 Структура управления предприятием



<sup>126</sup> Корпоративный устав представляет собой набор юридических документов, включая, во многих случаях, Акт о регистрации предприятия, подаваемый в государственный лицензирующий орган, в котором указываются цели и организационная форма предприятия (открытое или закрытое акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью). Организационная форма компании, указанная в уставных документах, служит правовой основой для определения, под действие каких законов и нормативных правовых актов попадает предприятие; при этом также указывается юридический адрес и структура предприятия. Несмотря на важность соответствия устава передовой международной практике, важно также учитывать, чтобы корпоративные документы госпредприятий полностью соответствовали национальному корпоративному законодательству, включая нормы, действующие в отношении фондового рынка.

В оставшейся части данной главы понятие "совет директоров" будет подразумевать "корпоративный орган, которому вверены функции управления предприятием и контроля за его хозяйственной деятельностью" (согласно определению ОЭСР в документе "Рекомендации по управлению госпредприятиями", то есть совет директоров унитарной структуры правления или наблюдательный совет двухуровневой структуры).<sup>127</sup> Понятие "руководство" подразумевает группу руководителей высшего звена, ответственных за повседневное управление предприятием под руководством исполнительного директора независимо от того, представлена ли оно в качестве совета директоров или иного официально назначенного органа.

Важно понимать, что соблюдение правил корпоративного управления является важным фактором, влияющим на доверие частных инвесторов. Грамотно осуществляемое корпоративное управление, заслуживающее доверия и поддерживаемое эффективными механизмами контроля и обеспечения эффективности работы, дает уверенность акционерам и другим заинтересованным сторонам в постоянной защите их прав и интересов. Это не только облегчает доступ предприятия к рынку капитала, но и снижает финансовые риски, уменьшая при этом стоимость капитала для предприятия.

Наиболее значимой характеристикой структуры корпоративного управления является независимость совета директоров от руководства предприятия. Национальное законодательство и корпоративный устав<sup>128</sup> или акты о регистрации предприятия определяют многие функциональные права и обязанности. Например, в национальном законодательстве о предприятиях и уставе предприятия часто устанавливается система голосования акционеров, принципы реализации акционерами их прав голоса, доступа к информации о предприятии, а также принципы защиты прав держателей меньшей части акций предприятия. Местное законодательство также определяет обязательства совета директоров: как правило, за ним закреплена фидуциарная ответственность перед акционерами и юридическая ответственность за действия предприятия.<sup>129</sup> Предприятие выплачивает членам совета директоров компенсации, на что в

---

<sup>127</sup> В некоторых странах нормативные правовые акты требуют от госпредприятий наличия наблюдательного совета *в дополнение к* совету директоров. Наблюдательный совет консолидирует мнения акционеров и назначает и освобождает от должности членов совета директоров.

<sup>128</sup> Корпоративный устав представляет собой набор юридических документов, включая, во многих случаях, Акт о регистрации предприятия, подаваемый в государственный лицензирующий орган, в котором указываются цели и организационная форма предприятия (открытое или закрытое акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью). Организационная форма компании, указанная в уставных документах, служит правовой основой для определения, под действие каких законов и нормативных правовых актов попадает предприятие; при этом также указывается юридический адрес и структура предприятия.

<sup>129</sup> Фидуциарная ответственность — это ответственность, основанная на доверии. В этом случае речь идет о группе, бизнесе или человеке (в данном случае члене Совета), который может действовать в интересах других лиц (акционеров) на условиях полного доверия, добросовестности и четности.

ответ ожидается, что они уделят достаточно времени хозяйственной деятельности компании.

В следующих разделах подробно рассматриваются другие важные структурные составляющие, показанные на диаграмме, а также обсуждаются характерные особенности железнодорожного предприятия.

### 10.3 Декларация о намерениях компании

Что касается железнодорожных госпредприятий, то зачастую между государством, осуществляющим надзор за работой предприятия, находящегося в его собственности, и самим предприятием (в лице совета директоров) существуют определенные обязательства, которые можно назвать декларацией о намерениях компании. Данная декларация (или ей подобный документ) регулирует деятельность железнодорожного предприятия и позволяет проводить оценку эффективности его работы. Содержание декларации может варьироваться на различных предприятиях, однако, как правило, в ней содержатся следующие пункты<sup>130</sup> (см. также Приложение 11, в котором представлен образец стандартной декларации о намерениях компании):

- корпоративное видение;
- обзор предприятия и его деятельности;
- стратегические цели предприятия;
- высокоуровневая бизнес-стратегия;
- ключевые инициативы;
- отчет о результатах за предыдущий год, включая финансовые результаты, и целевые показатели эффективности на ближайшие годы.

Отношения между советом директоров и государственными собственниками могут быть сложными. Поскольку государство является акционером (и часто единственным), назначенные государством директора могут быть не согласны с персональной ответственностью перед государством по отношению к железнодорожному госпредприятию. Например, в совет директоров могут входить бывшие или нынешние министры или должностные лица министерств. Члены совета директоров могут столкнуться с несоответствием их обязанностей перед государством (или государственным органом) и перед предприятием, в котором имеется такой совет директоров. Подобная ситуация безусловно является противоречивой; члены совета директоров несут фидуциарную ответственность перед самим предприятием и, следовательно, обязаны выносить суждения в его

---

<sup>130</sup> Декларации некоторых железнодорожных госпредприятий можно найти по ссылкам: <http://www.artc.com.au/uploads/Final-ARTC-2016-17-Statement-of-Corporate-Intent.pdf> (ARTC); [https://www.parliament.nz/resource/en-NZ/51DBH0H\\_PAP66038\\_1/fd716313690a7bd5d1cdf5b4e1ee2ac3c5af5d6c](https://www.parliament.nz/resource/en-NZ/51DBH0H_PAP66038_1/fd716313690a7bd5d1cdf5b4e1ee2ac3c5af5d6c) (KiwiRail); and <https://www.tasrail.com.au/client-assets/downloads/sci/2015%20-%202016%20Statement%20of%20Corporate%20Intent.pdf> (TasRail).

интересах, но, при этом, они также представляют государственную структуру, интересы которой могут вступать в конфликт с интересами предприятия. Декларация о намерениях компании, благодаря четкому определению целей работы и целевых показателей эффективности как обязательства перед государством, является залогом прозрачности сотрудничества на коммерческих началах между государством и советом директоров. Более подробную информацию о декларации и процессе ее составления можно найти в сборнике материалов Всемирного банка по управлению госпредприятиями "Корпоративное управление госпредприятиями: сборник материалов"<sup>131</sup>.

## 10.4 Общее собрание акционеров

Прозрачность функционирования железнодорожной компании должна основываться на стандартных правилах бизнеса, определенных для котируемой компании, к которым относится проведение ежегодного общего собрания акционеров и непрерывное и регулярное информирование собственника по вопросам, которые могут повлиять на стоимость железнодорожной компании в целом. Если госпредприятие ежегодно проводит общее собрание акционеров, и если на нем присутствуют частные акционеры, то им также должно предоставляться право голоса на собрании.

Одной из важнейших функций собрания является выбор и назначение членов совета директоров. Кроме того, во время собраний акционеры голосуют акциями за основные статьи баланса за год, включая финансовые отчеты компании и другие важные решения/сделки, если таковые имеются, как показано ниже.

### Вставка 10.1 Наиболее частые статьи баланса, обсуждаемые на общем собрании акционеров госпредприятия

#### Ежегодные решения

Совет	<ul style="list-style-type: none"><li>• Назначение членов совета директоров по рекомендации совета директоров или акционера</li><li>• Принятие соглашения на право управления</li><li>• Определение вознаграждения для членов совета директоров</li><li>• Контроль за деятельностью совета директоров для обеспечения соблюдения принципов экономии и поддержания эффективности</li></ul>
Счета	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждение годовых финансовых отчетов</li><li>• Назначение независимого внешнего аудитора и отказ от него</li></ul>
Выплаты дивидендов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утверждение размера дивидендов советом директоров</li></ul>

<sup>131</sup> Группа компаний всемирного банка. 2014. *Корпоративное управление госпредприятиями: Сборник материалов*. Вашингтон, округ Колумбия. © Всемирный банк. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20390>  
Лицензия: CC BY 3.0 IGO.

Декларация о намерениях компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение декларации о намерениях компании и возможных поправок в ней</li> </ul>
<b>Внеплановые решения</b>	
Нормативные документы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение возможных поправок в устав или другие нормативные документы госпредприятия</li> <li>• Предложение внесения изменений в структуру совета директоров</li> </ul>
Изменения в капитале	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разрешение на выпуск дополнительных акций</li> </ul>
Слияние подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение слияния, разделения или расформирования госпредприятия</li> </ul>
Внеплановые сделки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение сделок, при которых используются не менее 25 % активов госпредприятия</li> <li>• Отмена сделок со связанными сторонами, ограничивающих интересы госпредприятия</li> </ul>

## 10.5 Совет директоров

### 10.5.1 Функции совета директоров

Акционеры влияют на управление компанией, взаимодействуя с членами совета директоров, которых они выдвигают. Совет несет правовую и финансовую ответственность перед компанией, отвечающей, помимо прочего, за выполнение следующих функций:

- назначение и освобождение от должности исполнительного директора и, в некоторых случаях, ключевых руководителей компании и определение уровня оплаты труда для указанных лиц;
- определение организационной структуры компании;
- определение корпоративных ценностей и миссии компании;
- определение стратегических направлений деятельности компании;
- контроль за деятельностью руководства и эффективностью работы компании в соответствии с поставленными в декларации о намерениях компании целями и бизнес-планом;
- мониторинг финансовых показателей компании и управление финансовыми рисками;
- утверждение всех важных инвестиций и стратегических решений; а также
- разработка планов обеспечения преемственности.

Обязанности и полномочия членов совета директоров, а также его состав (что более подробно рассматривается в разделе 10.5.3), условия, выбор председателя, комитеты совета директоров и характер взаимодействия с акционерами определяются в уставе совета директоров (образец устава



совета директоров см. в Приложении 6). Совет должен располагать ресурсами для выполнения своих обязанностей перед акционерами.

Совет директоров несет фидуциарную ответственность перед акционерами за то, чтобы действовать в интересах компании. Фидуциарная ответственность — это ответственность, основанная на доверии; действия любых лиц или организаций, выступающих от лица акционеров, должны основываться на полном доверии, добросовестности и честности. В случае с железнодорожными госпредприятиями фидуциарная ответственность совета директоров означает, что все его члены должны действовать в интересах железнодорожной компании. Конфликты интересов компании и государства должны разрешаться в соответствии с положениями декларации о намерениях компании, или иными правительственными нормативными документами, обязательствами по предоставлению государственных услуг или контрактом на оказание государственных услуг для того, чтобы совет директоров мог действовать исключительно в интересах госпредприятия.

Советы, как правило, учреждают внутренние комитеты для помощи в выполнении своих функций, и могут привлекать специализированные консультационные компании для оказания содействия в осуществлении управления, надзора и стратегических функций.

### Вставка 10.2 Ключевые принципы работы советов директоров госпредприятий

Советы госпредприятий должны обладать необходимыми полномочиями, компетенциями и объективностью для выполнения функций стратегического руководства и контроля за управлением. Совет директоров должен действовать справедливо и нести ответственность за свои действия.

- Совет директоров должен иметь четкие полномочия и нести полную ответственность за результаты деятельности компании, предоставлять полную отчетность собственникам, действовать в интересах компании и справедливо относиться ко всем акционерам.
- Совет директоров должен выполнять свои функции (контроль за управлением и стратегическое руководство) в соответствии с целями, поставленными правительством и предприятием-собственником. Совет должен иметь исключительное право назначать и снимать с должности исполнительного директора.
- Совет директоров должен быть укомплектован для эффективного достижения целей и независимой оценки. Согласно передовой практике совет директоров должен функционировать независимо от генерального директора.
- Если в совете директоров требуется присутствие представителя работников, следует разработать механизмы, должным образом обеспечивающие данное представительство, способствующие

независимости, информированности совета директоров, а также в целом повышающие эффективность его работы.

- Советами директоров должны назначаться специальные комитеты, оказывающие советам поддержку в выполнении предписанных функций, в частности, касающихся аудита, управления рисками и системы вознаграждений.
- Советы директоров должны выполнять ежегодную оценку эффективности работы данных комитетов.

Примечание: Выше приведены общие характеристики обязанностей совета директоров согласно материалам документа ОЭСР "Руководство по корпоративному управлению государственных предприятий" (издание 2015 года). Доступно по адресу: <http://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-SOEs.htm>

## 10.5.2 Другие ключевые обязанности совета директоров

### *Постановка целевых показателей для руководства*

Целевые показатели для госпредприятий должны быть установлены в рамках процедуры составления плана хозяйственной деятельности компании и декларации о намерениях. Совет директоров должен устанавливать рабочие цели для команды топ-менеджеров в соответствии с показателями эффективности, приведенными в декларации и бизнес-плане. Эти цели впоследствии обсуждаются и согласовываются с исполнительными органами.

### *Назначение дивидендов для акционера(-ов)*

Если от предприятия предполагается наличие конкурентоспособности, государственный орган, осуществляющий контроль за деятельностью железнодорожной компании, должен подготовить для нее рекомендации по выплате дивидендов, в которых указывается их ожидаемый размер, и процедура, в рамках которой дивиденды будут утверждены и выплачены.

Указания относительно размера дивидендов должны соответствовать следующим принципам:

- предлагаемая выплата дивидендов должна осуществляться в соответствии как с текущими, так и с будущими потребностями в финансировании железных дорог и ожиданиями акционеров;
- выплаты дивидендом должны соответствовать размеру дивидендов, выплачиваемых группой схожих по масштабу предприятий;
- выплаты дивидендов должны быть предсказуемыми и единообразными на протяжении нескольких лет, однако это не должно исключать возможности единовременной выплаты дивидендов при исключительных обстоятельствах (например, продажа основных активов).

### *Защита интересов миноритарных акционеров*

Как государственный орган, выполняющий функции контроля, так и совет директоров и госпредприятие должны выполнять свои функции по защите прав миноритарных акционеров и обеспечению равноправия по отношению к ним. Наличие миноритарного пакета акций говорит о частичном включении ценных бумаг госпредприятия в биржевой список внутренней или международной биржи или быть результатом наличия стратегических владельцев госпредприятия или совместных предприятий. Независимо от своего происхождения госпредприятие находится под контролем соответствующего государственного органа и должно соблюдать как требования законодательства, так и использовать передовые практики учета интересов акционеров, в том числе следующих интересов миноритарных акционеров:

- регулярное и своевременное получение необходимой важной информации;
- активное участие в голосовании на общих собраниях акционеров;
- назначение и снятие с должности членов совета директоров; и
- распределение долей прибыли организации.

### *Сделки со связанными сторонами*

Конфликт интересов — это определенные обстоятельства, при которых лицо или организация имеет несколько интересов, один из которых может влиять на профессиональное суждение или действия, принимаемые вразрез с другими интересами. Сделка со связанной стороной — это сделка, при которой сторона, определенным образом влияющая на совершение сделки, имеет конфликт интересов. Конфликты интересов могут возникать при наличии у членов совета директоров, исполнительных директоров или их родственников второстепенных интересов, которые могут повлиять на решение члена совета директоров или исполнительного директора. На любом предприятии совет директоров должен установить соответствующие правила и использовать необходимые системы контроля и способы разглашения для того, чтобы советом директоров не была одобрена сделка со связанной стороной, которая идет вразрез с интересами предприятия. Указания по сделкам со связанными сторонами см. в Приложении 10.

### *10.5.3 Состав совета директоров*

Состав и численность совета директоров должны соответствовать обязанностям и функциям, эффективное и действенное выполнение которых ожидается от совета. Члены совета директоров несут фидуциарную ответственность перед предприятием и обязаны принимать решения в его интересах. В среднем, совет директоров крупной компании состоит из 7–12 членов<sup>132</sup>. Не следует допускать большей численности состава совета

---

<sup>132</sup> Согласно Andres, P., Azofra, V., and Lopez, F. “Corporate Boards in OECD Countries: Size, Composition, Functioning and Effectiveness”, *Corporate Boards In OECD Countries*,

директоров<sup>133</sup>. Рекомендуется, как правило, придерживаться нечетного числа членов совета во избежание равного распределения голосов.

Члены совета директоров, как правило, избираются на несколько сроков по несколько лет. За счет этого обеспечивается стабильность и последовательность принимаемых решений ввиду того, что члены совета директоров не сменяются одновременно. Акционеры имеют право в любой момент снять с должности или заменить членов совета, а назначением новых членов занимается специальный комитет при совете.

Акционеры должны грамотно руководствоваться сложившейся ситуацией в хозяйственной деятельности железнодорожной компании и направлениями деятельности при назначении членов совета директоров предприятия, имеющего комплексный характер финансовых, операционных, рыночных и технологических отношений. Ввиду комплексного характера деятельности, целесообразно, чтобы члены совета директоров обладали опытом в сфере финансов, организационной деятельности и логистики, технологий, кадрового управления в дополнение к основным необходимым качествам, таким как аналитические способности, верность принципам и ответственность, наличие навыков межличностного общения, здравого смысла и финансовой грамотности. Член совета должен соответствовать занимаемой должности (см. вставку 10.3). Члены совета директоров, являющиеся специалистами в области права и управления, играют важную роль, поскольку грамотное управление — важный фактор эффективности железнодорожных предприятий. В состав некоторых советов директоров также включаются представитель (или представители) работников, входящих в один или несколько влиятельных профсоюзов сектора железных дорог. Как устав корпорации, так и национальное законодательство могут зачастую создавать ограничения для занятия должности члена совета директоров, особенно в госпредприятиях.

### Вставка 10.3 Соответствие должности

Член совета директоров не соответствует занимаемой должности в случае, если:

издание 13, номер 2, март 2005 г., средний численный состав совета директоров отобранный крупных нефинансовых предприятий (450 компаний из Бельгии, Канады, Швейцарии, Германии, Испании, Франции, Великобритании, Италии, Нидерландов и США) составил 11,67, наименьший — 6,84 в Нидерландах, а наибольший — 15,06 в Германии. Согласно одному из отчетов ОЭСР в 2011 году средний численный состав совета директоров крупных компаний в Японии составлял менее 10, в Португалии — 9-10, в Швеции 10-11 и в Великобритании — 10-11 человек.

<sup>133</sup> Например, в Индии национальное законодательство определяет численный состав наблюдательного совета в 7-12 членов (согласно международной практике). В Германии, как видно во вставке ниже, в которой представлена структура компании Deutsche Bahn (DB, немецкие железные дороги), в состав наблюдательного совета входят представители профсоюзов, что увеличивает численность его состава.

- при рассмотрении гражданских исков в его отношении установлены уличающие факты, касающиеся коммерческой или профессиональной деятельности;
- ранее он был признан виновным в любом уголовном правонарушении, связанном с коммерческими или профессиональными вопросами, или если имеются сомнения в наличии необходимых качеств у потенциального члена совета директоров;
- он имеет дисциплинарные взыскания со стороны регулирующих органов, профессиональных организаций или учреждений;
- он отказался от права заниматься торговлей, бизнесом или профессией, требующей лицензии;
- держатель крупного пакета акций или должностное лицо компании, которое обанкротилось, ликвидируется или передано во внешнее управление;
- он был отстранен от должности члена совета директоров или от управленческой деятельности.

Источник: Основано на материалах теста на соответствие должности Fit and Proper Test из UK Financial Services Authority Handbook. <http://www.fsa.gov.uk/pubs/hb-releases/rel27/rel27fit.pdf>

Даже на государственных железнодорожных предприятиях большинство членов совета директоров должны быть независимы от основного собственника (собственников) (определение независимости см. в Приложении 9). Как уже обсуждалось ранее, декларация о намерениях позволяет поддерживать прозрачность партнерских отношений между советом директоров и государственным собственником. Достаточное количество независимых членов совета директоров, не обладающих исполнительными полномочиями, имеющих возможность принимать независимое решение в случаях возникновения конфликта интересов, поможет сплотить совет директоров и обеспечить его независимость. В большинстве стран при формировании советов директоров должны учитываться гендерные аспекты, а в некоторых случаях — также и расовые, этнические или территориальные факторы.

Потенциальные кандидаты в совет директоров должны быть квалифицированными, уделять достаточное время выполнению своих функций и обязанностей и не иметь предвзятости, которая может воспрепятствовать принятию решений. Предприятие выплачивает членам совета директоров компенсации, на что в ответ ожидается, что они уделят достаточно времени хозяйственной деятельности компании. Обеспечение соблюдения всех перечисленных критериев входит в обязанность не только акционеров, но и самих потенциальных членов совета директоров. Вопрос независимости и распределения ресурсов должен рассматриваться с достаточной регулярностью, не реже раза в год, а не только при выдвижении.

Председатель совета директоров должен выбираться как на основе необходимой квалификации, так и наличия возможности посвящать все необходимое время занимаемой должности. Председателем не может являться исполнительный директор железнодорожного предприятия (даже если он больше не занимает данную должность)<sup>134</sup>. В крупных железнодорожных компаниях перед председателем совета директоров может встать необходимость уделять значительное количество времени выполнению своих обязанностей, поскольку он может осуществлять свою деятельность в комитетах, консультировать исполнительного директора и, во многих случаях, являться политическим номинальным лицом и публичным представителем компании.

### *Комитеты при советах директоров*

Как правило, в крупном железнодорожном предприятии наряду с советами директоров функционируют специализированные комитеты, такие как:

- комитет по компенсациям/вознаграждениям, отвечающий за выплаты компенсаций членам совета директоров и осуществляющий контроль за выплатами вознаграждений руководителям и сотрудникам, включая заработную плату, компенсационные выплаты и премии, определяемые эффективностью работы;
- комитет по аудиту, осуществляющий контроль за финансовой отчетностью и финансовым положением госпредприятия, функционированием системы внутреннего контроля и управления рисками, за проведением внутренних и внешних аудитов, а также информированием акционеров о текущем положении госпредприятия; и
- комитет по выдвижению кандидатур, отвечающий за выдвижение кандидатов в члены совета директоров в соответствии с правилами назначения.

В зависимости от самого железнодорожного предприятия и его потребностей могут быть созданы и другие комитеты, такие как комитет по планированию и решению стратегических вопросов, финансовый или исполнительный комитет. Каждый комитет должен возглавляться независимым членом совета директоров, обладающим необходимым профессиональным опытом в конкретной сфере, в которой осуществляется деятельность комитета, а также включать в свой состав других членов совета директоров, в том числе независимых.

---

<sup>134</sup> Например, президент и главный исполнительный директор компании Amtrak, принадлежащей государству и являющейся наиболее значимым железнодорожным оператором в США, по закону не может быть председателем Совета директоров. Президент компании VIA Rail Canada, канадского аналога компании Amtrak, является членом Совета, но не обязательно является председателем, хотя это и формально не запрещено.

## **Вставка 10.4 Принципы корпоративного управления в Australian Rail Track Corporation (ARTC)**

### **Декларация о намерениях компании**

ARTC, будучи государственным коммерческим предприятием, обязано соблюдать определенные требования к отчетности и раскрытию информации, установленные австралийским законодательством. От компании требуется составить корпоративный план, при этом за подготовку такого плана отвечает совет директоров. План должен быть передан ответственному Министру и Министру финансов, а также должен быть опубликован на сайте ARTC. Опубликованные корпоративные планы, в которые были внесены правки, могут быть опубликованы в качестве декларации о намерениях компании или Корпоративного плана.

### **Совет директоров и его состав**

Совет директоров осуществляет стратегическое управление компанией и контроль руководителей ARTC. В состав совета директоров входят шесть членов, пять из которых являются независимыми, не обладающими исполнительными полномочиями. Единственный исполнительный директор совета директоров является главным исполнительным директором. Отдельно назначается председатель наблюдательного совета, имеющий полномочия, отличные от полномочий исполнительного директора ARTC.

### **Комитеты при советах директоров**

В компании ARTC на данный момент осуществляют деятельность четыре комитета:

- комитет по аудиту и контролю;
- комитет по политической стратегии, вознаграждениям и работе с сотрудниками;
- комитет по охране окружающей среды, охране труда; и
- комитет по рискам;

Каждый комитет возглавляется председателем, не имеющим исполнительных полномочий, и включает в состав преимущественно директоров без исполнительных полномочий. Каждый комитет имеет собственный устав, в котором сформулирована роль комитета, требования к членству и обязанности.

### **Структура руководства**

Руководство осуществляет управление предприятием. Руководство компании ARTC на данный момент состоит из девяти членов: (i) исполнительный директор, который также является членом Совета; (ii) финансовый директор; (iii) Генеральный консул и корпоративный секретарь; и (iv) пять главных управляющих.

### **Принципы корпоративного управления компании ARTC**

Система корпоративного управления компании ARTC основывается на восьми принципах:

1. создание устойчивой и эффективной система контроля и надзора;
2. структурирование Совета для повышения эффективности работы;
3. стимулирование принятия решений на основании этических правил и ответственности;
4. гарантирование соблюдения правил финансовой отчетности;
5. своевременное и взвешенное раскрытие информации;
6. учет прав владельцев ценных бумаг;
7. определение рисков и управление ими;
8. справедливое и обоснованное стимулирование.

Ежегодные отчеты компании ARTC содержат информацию о соблюдении перечисленных принципов в рамках декларации о корпоративном управлении. Сюда входит характеристика ролей и состава Совета директоров, Кодексе корпоративной этики, управление рисками, внутренние и внешние аудиты, а также взаимодействие с акционерами.

Источник: Ежегодные отчеты компании ARTC

## 10.6 Управление предприятием

### 10.6.1 *Функции руководства*

Исполнительный директор и руководство под его началом принимают текущие решения относительно хозяйственной деятельности и играют ключевую роль в подготовке и предоставлении данных по стратегическим вопросам и могут давать рекомендации относительно действий и решений совета по данным вопросам (Положение об обязанностях исполнительного комитета — т. е. руководящего органа или руководства — см. Приложении 8).

### 10.6.2 *Структура руководства*

Руководство, назначенное советом директоров, под управлением исполнительного директора, осуществляет управление компанией. Руководство компании является важнейшим компонентом корпоративного управления, поэтому формирование руководства и обязанности руководителей должны быть полностью прозрачными и открытыми для общественности.

Главной обязанностью руководства является оказание помощи исполнительному директору в реализации операционных решений по нижеследующим категориям. (Данный список может быть неполным и представлен в ознакомительных целях. В зависимости от обстоятельств список может быть иным, ровно как и структура руководства.)



- Управление финансовыми ресурсами и риском: бухгалтерский учет, финансы, ИКТ, страхование, другие работы по подготовке инвестиций, расчеты, риски, оценки действующего предприятия.
- Кадровое управление: кадровая политика, пенсионное обеспечение, оплата труда, вопросы безопасности работников
- Юридические вопросы: политика конкуренции, соблюдение требований, система корпоративного управления, внутренний контроль, программа работы Совета директоров и руководства, патенты
- Коммуникации: внешние и внутренние коммуникационные стратегии и планы, корпоративная социальная ответственность, присутствие в сети Интернет, брендинг, связи со СМИ
- Функционирование, инженерно-технические вопросы: обычно самая крупная функциональная группа в железнодорожной компании, в компетенцию которой входят текущая деятельность, перевозки, подвижной состав, проектирование инфраструктуры, инженерно-технические вопросы, надзор за строительными работами, техническое обслуживание
- Коммерческая деятельность и организация управления по рынкам: коммерческие вопросы, взаимоотношения с представителями пассажиров и грузоотправителей; исследования рынка, маркетинг и ценообразование; формирование каналов розничных продаж и оформление контрактов; использование данных учета затрат для разработки механизмов ценообразования.

Исполнительный директор отвечает за делегирование этих обязанностей руководству компании, осуществляет контроль за выполнением и оценку результатов.

### *Исполнительные директор*

Совет директоров выбирает исполнительного директора компании, дает общие инструкции и указания по управлению деятельностью железной дороги и проводит оценку результатов. Исполнительный директор и руководство готовят стратегию и стратегические решения и представляют их Совету директоров, который несет общую ответственность за эти аспекты. Исполнительный директор обеспечивает соблюдение железной дорогой правил и регламентов и надлежащее управление активами компании и может инициировать нестандартные или долгосрочные действия *только* с согласия совета директоров.

Совет директоров должен четко разграничивать сферу компетенции и полномочия по принятию решений исполнительного директора и председателя совета директоров в целях недопущения непонимания и конфликтов между ними. Поскольку совет директоров контролирует работу председателя, исполнительный директор не может занимать данную должность. Техническое задание для исполнительного директора должно

быть оформлено в виде письменного соглашения, утвержденного советом директоров.

Исполнительные директор, как правило, имеет следующие обязанности:

- руководство над исполнительными директорами и топ-менеджерами в ведении хозяйственной деятельности группы, а также исполнение руководящей роли в Исполнительном комитете и предоставление решений/рекомендаций совету директоров.
- обеспечение эффективной реализации решений совета;
- регулярный анализ эффективности работы и стратегического направления хозяйственной деятельности группы;
- регулярный анализ организационной структуры группы и, при необходимости, рекомендации относительно возможных изменений;
- формализация должностей и обязанностей топ-менеджеров, включая четкое делегирование полномочий;
- контроль за деятельностью топ-менеджеров дочерних компаний;
- Подготовка топ-менеджеров в дочерних компаниях и обеспечение планирования кадрового резерва;
- разработка политик для дальнейшего их предоставления на утверждение совета директоров с последующей их реализацией. Сюда, помимо прочего, входят:
  - кодексы этики (образец Кодекса этики см. в Приложении 7) и деловая практика;
  - доведение до сведения кодекса операций с ценными бумагами;
  - политика охраны труда; риски и регламент;
  - информационная политика (включая регламент выдачи информации, влияющей на цену акций);
  - политика отношений с инвесторами;
  - Политика корпоративной социальной ответственности (включая вопросы экологии, взаимодействия с сотрудниками и нетрудоспособности).
- обеспечение соблюдения и соответствия строгим стандартам всех групповых политик и правил;
- Вместе с председателем, согласованно осуществляющим руководство компанией, включая представительство компании перед заказчиками, поставщиками, органами власти, акционерами, финансовыми учреждениями, сотрудниками, СМИ, обществом и общественностью.
- Информирование председателя правления по всем важным вопросам.

### *Высшее руководство*

Исполнительные директор и госпредприятие обычно формируют собственный состав руководителей, и если совет директоров содействует выдвижению на должность и найму, а также проводит консультации, то исполнительный директор по большому счету отвечает за наем и сохранение руководителей с необходимой компетенцией и профессионализмом, проявляющих сплоченность. Совет директоров полагается на исполнительного директора в подборе и формировании руководства компании, хотя назначение на ключевые руководящие должности может требовать утверждения Советом директоров.

## 10.7 Схемы стимулирующих выплат

Большинство предприятий используют поощрение для руководства и остальных сотрудников, что предусмотрено стратегией компаний. Сформированная схема стимулирующих выплат важна для мотивации исполнительного директора и персонала железнодорожной компании, которые должны отстаивать интересы самой компании и ее акционеров. Таким образом, железнодорожные компании, применяющие передовую практику корпоративного управления, составляют конкретные показатели работы, которых следует придерживаться для получения поощрений. Система поощрений должна учитывать цели и ожидания акционеров (т. е. цели государства в отношении государственных железных дорог). Таким образом, система поощрений может стать ключевым фактором формирования корпоративной культуры в целях внедрения инноваций, соблюдения коммерческой этики и поддержания лояльности персонала.

Большинство схем поощрительных вознаграждений предусматривают учет показателей работы: обычно за каждым подразделением или должностью закреплен ряд показателей, которым определяется эффективность работы подразделения или исполнения обязанностей, необходимых для реализации стратегии железнодорожного предприятия.

Для мотивирования сотрудников в достижении целей система поощрений должна содержать цели и задачи, достижимые только при достаточных усилиях. Поощрения должны устанавливаться и утверждаться ежегодно, с определением новых целей, соответствующих стратегии компании. Для каждого работника, охваченного системой материального стимулирования, должны быть установлены множественные показатели эффективности, но их не должно быть слишком много, потому что в таком случае система становится слишком сложной для администрирования и корректировки.

### *10.7.1 Определение схемы стимулирующих выплат для руководства*

В общем смысле, принцип формирования стимулирующих программ состоит в обеспечении их взвешенности в свете долгосрочных целей компании. Иными словами, структура программы стимулирования должна обеспечивать баланс краткосрочных целей, таких как прибыльность, с

долгосрочными целями, такими как поддержание активов в рабочем состоянии.

Как правило, высшее руководство имеет долгосрочные и краткосрочные цели, ключевые операционные сотрудники имеют более краткосрочные цели, а для персонала на более низком уровне схема стимулирования определяется рядом критериев эффективности (в зависимости от компании), которые могут включать общую эффективность деятельности компании и деятельности подразделений/ведомств, учитывая годовые (краткосрочные) КПЭ.

Долгосрочные поощрительные вознаграждения выплачиваются директорам и руководителям, которые могут влиять на развитие железнодорожной компании в долгосрочной перспективе. Как правило, поощрительные стимулы являются ключевыми показателями эффективности долгосрочного (более одного года) функционирования и стратегического развития.

### **Вставка 10.5 Передовая практика определения вознаграждений для руководителей**

Схемы определения вознаграждений руководителей должны:

- соответствовать долгосрочным интересам компании;
- быть справедливыми по отношению к группе одноуровневых компании, как по уровню производительности, так и компенсации;
- согласовывать размер поощрения с индивидуальными целями деятельности;
- обеспечивать соответствие переменного плана вознаграждений различным полученным показателям работы с той целью, чтобы гарантировать, что незапланированные выплаты не будут осуществлены при непредвиденных условиях;
- исключать неверное стимулирование, которое может возникнуть в результате выбора коэффициента и/или оценки эффективности работы, и избегать условий, способствующих проявлению ненадлежащего поведения;
- исключение предвзятости в планах стимулирования за счет объективной оценки результатов с применением в составлении планов формул расчета, которые не позволят получить незапланированные и несоразмерные выплаты; и
- поддержание баланса между положительным и отрицательным влиянием компенсационных выплат на моральное состояние.

Краткосрочные поощрительные выплаты являются вознаграждением за результаты текущей деятельности и, как правило, предусмотрены для ключевых специалистов, способных оказывать измеримое влияние на

эффективность компании. Показатели могут различаться в зависимости от должности, но результаты должны быть измеримыми и иметь видимый эффект в повседневной деятельности. Как правило, краткосрочные поощрительные вознаграждения для ключевых специалистов могут определяться прибылью, оборотом, ростом, пунктуальностью, обеспечением безопасности, развитием рынка или другими результатами. Индивидуальные поощрительные вознаграждения могут составлять от 10 до 40 % годового компенсационного пакета сотрудника.