

Рубрику ведет  
к.и.н., директор Российского  
института директоров,  
член Экспертного совета ФСФР России  
**Беликов И.В.**



**Вербицкий В.К.**  
Первый заместитель  
директора Российского  
института директоров



**Кулакова М.Н.**  
Директор департамента  
корпоративного развития и  
имущественных отношений  
ОАО «Концерн «Энергомера»



**Бекшоков А.А.**  
Эксперт Российского  
института директоров

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КОМПАНИИ

Замысел данной статьи появился после того, как ее соавторы из Российского института директоров обсуждали с коллегой из ОАО «Концерн «Энергомера» две публикации прошлого года, посвященные организации и контролю исполнения корпоративных решений<sup>1</sup>.

В обеих публикациях предлагаются два похожих подхода формализации процессов организации исполнения решений советов директоров (СД) и общих собраний акционеров (ОСА) на уровне менеджмента компаний. И если сама идея формализации указанных процессов представляется авторам весьма актуальной, что обусловлено, в том числе, личной практикой работы в советах директоров и менеджменте ряда российских компаний, то подходы вызвали сомнение. Причина сомнений в том, что для многих российских компаний данные способы формализации являются явно излишними.

На сегодняшний день большое число российских компаний внедрило либо внедряет систему менеджмента качества ISO 9001. Стандарт ГОСТ ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования» включает разработку процессов и процедур, обеспечивающих выполнение корпоративных решений. Получается, что для этих компаний принятие дополнительного внутреннего документа по процессам исполнения корпоративных решений дублирует уже имеющиеся документы в рамках системы менеджмента качества (СМК). На практике, следует признать, не всегда эти процессы и процедуры в компании реально работают, хотя формально и утверждены. И проблема переходит из пло-

<sup>1</sup> Тарасова Г.А. Практические вопросы организации исполнения корпоративных решений // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2012, № 2; Разрабатываем положение о порядке и контроле исполнения решений совета директоров // Акционерный вестник, 2012, № 7.

скости «придумать» новый процесс/процедуру в плоскость «запустить» уже имеющийся.

В **приложении 1** авторы приводят карту «работающего» процесса «Порядок выполнения решений (распоряжений) органов управления общества» реальной российской компании.

По инициативе одного из соавторов этой статьи в этот процесс были включены подпроцессы, связанные с реализацией рекомендаций комитетов СД, так как практика показала, что именно эти рекомендации порой «проваливались» в работе менеджмента.

Практика показывает также, что во многих компаниях, у которых есть СМК, процессы/процедуры по выполнению решений СД/

ОСА отсутствуют. Совету директоров следует поставить вопрос об их документировании в СМК (по инициативе одного из соавторов в двух компаниях, в СД которых он входит в качестве независимого директора, были разработаны и утверждены соответствующие процедуры СМК).

Авторам представляется, что известная проблема «разрыва» в реализации менеджментом решений СД/ОСА в значительной мере вызвана тем, что совет директоров, особенно внешние его члены, включая независимых директоров, говорят с менеджментом на «непонятном» ему языке (концепции, политики, кодексы), а менеджмент говорит языком процессов и процедур. И если СД будет стараться говорить с ним на этом языке, эффективность для бизнесов компаний будет больше.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ГОСТ Р ИСО 9001-2008 ISO 9001: 2008	Код документа СМК:	
		Лист:	Листов:
		Дата утверждения:	
НАЗВАНИЕ ДОКУМЕНТА: КАРТА ПРОЦЕССА «ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ (РАСПОРЯЖЕНИЙ) ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВА»		УТВЕРЖДАЮ Глава ИО	

**1. ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ.**

**1) Цель процесса.**

Обеспечение выполнения решений ОСА Общества, СД Общества и рекомендаций КСД Общества в установленные сроки.

**2) Критерии оценки эффективности.**

2.1. Отсутствие решений СД о признании неудовлетворительной (недостаточной) деятельности ИО по выполнению решений ОСА Общества, СД Общества и рекомендаций КСД Общества.

2.2. Отсутствие срывов сроков выполнения решений ОСА Общества, СД Общества и рекомендаций КСД Общества.

**3) Выходные данные процесса:**

3.1. Ежеквартальные отчеты СД по основным бизнес-процессам:

- управление продажами;
- управление финансами;
- управление издержками;
- управление закупками;
- управление запасами;
- управление стоимостью компании.

3.2. Годовой отчет СД.

3.3. Ответы на запросы и распоряжения председателя СД.

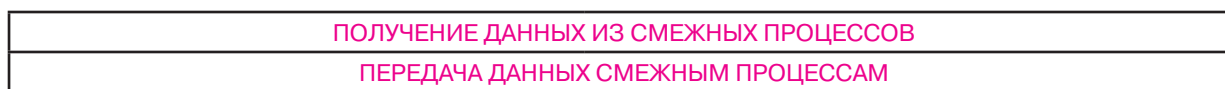
3.4. Справка об эффективности процесса с отчетом о достижении цели по каждому проекту/мероприятию ЦО.

- 3.5. Информационное сообщение о выполнении решений/распоряжений ОСА, СД, КСД.  
 3.6. Протоколы заседаний органов управления общества, акты проверок службы внутреннего аудита, иные записи качества и распорядительные документы, направленные на совершенствование данного процесса.

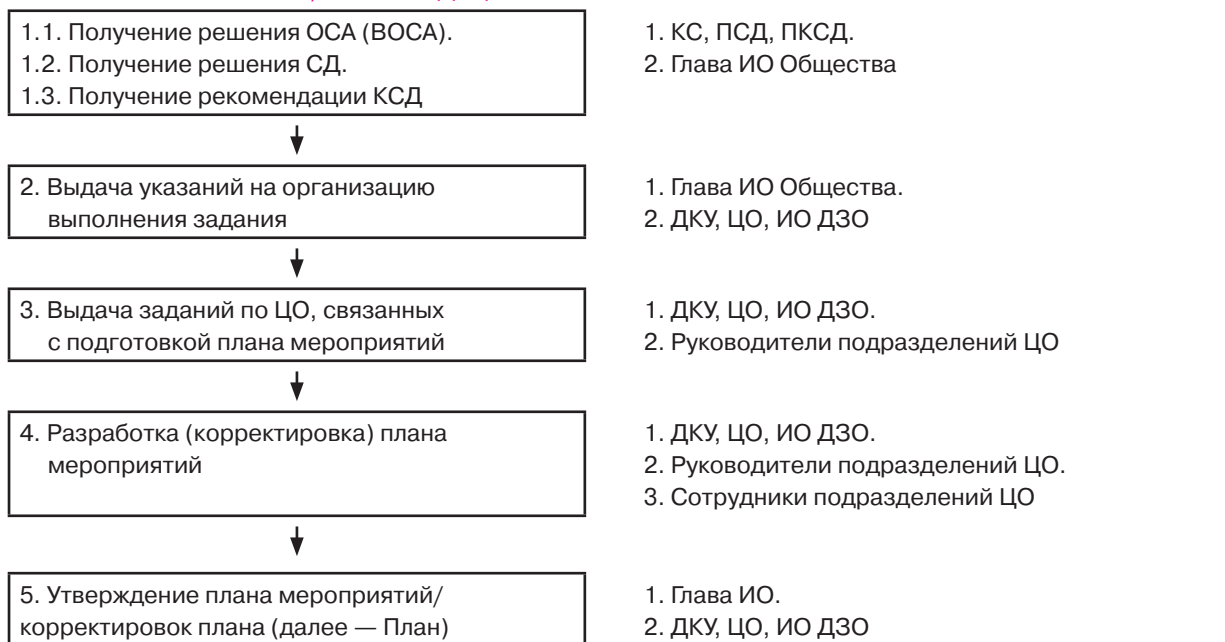
**4) Входные данные процесса:**

- 4.1. Утвержденные внутренние документы Общества, касающиеся вопросов корпоративного управления (Устав общества, Положение об ОСА, Положение о СД, Положение о КСД, Положение о КС, Кодекс корпоративного управления, др. документы).  
 4.2. Протоколы (выписки из протоколов) ОСА, СД, КСД; письменные распоряжения и запросы председателя СД, председателей комитетов и комиссий.  
 4.3. Договоры с регистратором на ведение реестра владельцев именных ценных бумаг общества, с консалтинговыми компаниями и иными организациями, необходимые для исполнения решений/рекомендаций (далее — Договоры).

**2. БЛОК-СХЕМА (ЛОГИКА) ПРОЦЕССА:**

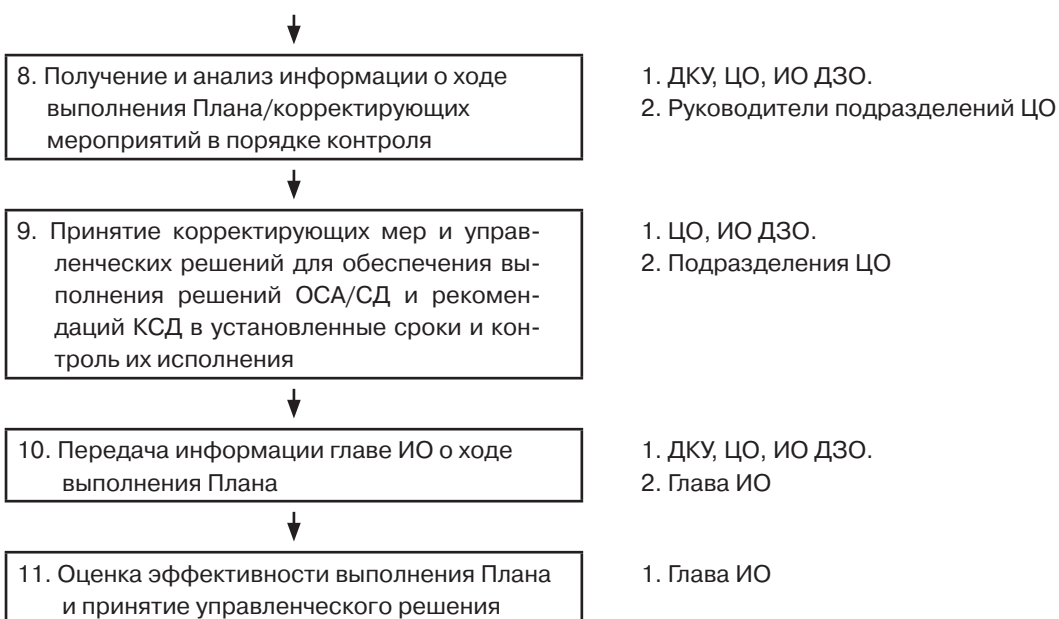


**I. ПОЛУЧЕНИЕ РЕШЕНИЙ/РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ.**

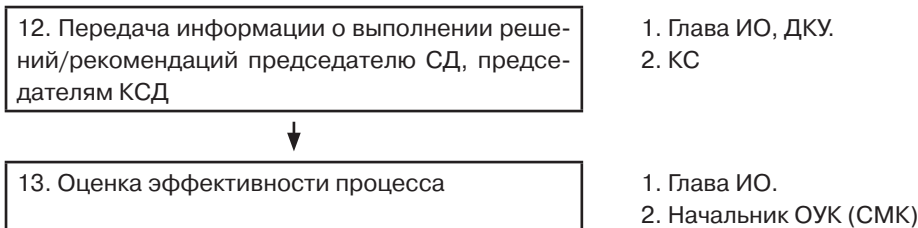


**II. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕШЕНИЙ ОСА И СД, РЕКОМЕНДАЦИЙ КСД, КОНТРОЛЬ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ**





### III. ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ РЕШЕНИЙ/РЕКОМЕНДАЦИЙ



### 3. ТАБЛИЦА ПЕРЕХОДОВ ПРОЦЕССА

Наименование переходов	1. Ответственный орган 2. Исполнитель 3. Участник	Срок	1. Документ, в котором содержатся инструкции 2. Записи качества
1	2	3	4
<b>I. ПОЛУЧЕНИЕ РЕШЕНИЙ/РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ</b>			
1. Получение решения/рекомендации от: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ОСА (ВОСА),</li> <li>▪ СД,</li> <li>▪ КСД</li> </ul>	1. КС, ПСД, ПКСД. 2. Глава ИО Общества	В течение 3-х дней с даты принятия решения (подготовки протоколов) о проведении заседания СД, КСД (состоявшихся заседаний)	1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ нормативные документы общества,</li> <li>▪ Устав общества, Положение о СД,</li> <li>▪ Положение о КС, Положение об ОСА,</li> <li>▪ положения о комитетах СД.</li> </ul>

			<p>2. Уведомление о проведении заседания СД, КСД:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ копия (выписка из) протокола СД, КСД,</li> <li>▪ копия (выписка из) протокола ОСА,</li> <li>▪ Договоры,</li> <li>▪ письменные запросы и распоряжения председателя СД, ПКСД, ИО, ИО ДЗО</li> </ul>
2. Выдача указаний на организацию выполнения решений/рекомендаций ДКУ, ЦО, ИО ДЗО	<p>1. Глава ИО. 2. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО</p>	1 день с момента получения решения ОСА (ВОСА), решения СД, рекомендации КСД	<p>1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе. 2. Резолюция на документах, указанных в п. 1</p>
3. Выдача заданий ЦО, связанных с подготовкой Плана	<p>1. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО. 2. Руководители подразделений ЦО</p>	1 день	<p>1. Рабочая инструкция лица, участвующего в процессе. 2. Резолюция, СЗ (электронная форма)</p>
4. Разработка (корректировка) Плана	<p>1. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО. 2. Руководители подразделений ЦО. 3. Сотрудники подразделений ЦО</p>	3 дня	<p>1. Рабочая инструкция лица, участвующего в процессе. 2. Проект Плана и замечания к нему</p>
5. Утверждение Плана	<p>1. Глава ИО. 2. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО</p>	1 день	<p>1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе. 2. Информационное сообщение лицам, участвующим в процессе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ утвержденный План</li> </ul>
<b>II. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕШЕНИЙ ОСА И СД, КОНТРОЛЬ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ</b>			
6. Заключение договоров	<p>1. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО. 3. Регистратор, консультант; начальник правового управления, ОКП; главный бухгалтер Общества или ДЗО</p>	3 дня	<p>1. Инструкция о порядке заключения Договоров. 2. Договоры</p>
7. Организация выполнения Плана	<p>1. ЦО. 2. Руководитель подразделения ЦО. 3. Сотрудники подразделения ЦО</p>	В сроки, указанные в Плане	<p>1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе. 2. Протоколы совещаний, распорядительные документы ответственных лиц, связанных с организацией выполнения Плана</p>

<p>8. Получение и анализ информации о ходе выполнения Плана/корректирующих мероприятий</p>	<p>1. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО. 2. Руководители подразделений ЦО</p>	<p>2. В соответствии с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ условиями Договоров;</li> <li>▪ Планом;</li> <li>▪ уведомлением о проведении заседания СД, КСД;</li> <li>▪ копией (выпиской из) протокола СД, КСД;</li> <li>▪ копией (выпиской из) протокола ОСА.</li> </ul> <p>В сроки, установленные:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ в служебной записке;</li> <li>▪ в запросе регистратору/консультанту;</li> <li>▪ в письменных запросах и распоряжениях председателя СД и рекомендациях КСД</li> </ul>	<p>1. Рабочая инструкция лица, участвующего в процессе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План с утвержденными корректировками;</li> <li>▪ уведомление о проведении заседания СД, КСД, ОСА (ВОСА);</li> <li>▪ копия протокола СД, КСД (выписка из протокола СД, КСД);</li> <li>▪ копия (выписка из) протокола ОСА (ВОСА);</li> <li>▪ письменные запросы и распоряжения председателя СД, рекомендации КСД;</li> <li>▪ Договоры.</li> </ul> <p>2. Служебные записки ответственных лиц:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ акты о выполненных работах по Договорам;</li> <li>▪ акты расследования инцидентов;</li> <li>▪ протоколы заседаний КК</li> </ul>
<p>9. Принятие корректирующих мер и управленческих решений для обеспечения выполнения решений ОСА и СД, рекомендаций КСД в установленные сроки и контроль их исполнения</p>	<p>1. ЦО, ИО ДЗО. 2. Подразделения ЦО</p>	<p>3 дня</p>	<p>1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе. 2. Служебные записки ответственным лицам, главе ИО:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ утвержденные корректирующие мероприятия;</li> <li>▪ протоколы КК;</li> <li>▪ акты расследования инцидентов;</li> <li>▪ протоколы совещаний;</li> <li>▪ иные распорядительные документы</li> </ul>
<p>10. Передача информации главе ИО о ходе выполнения решения/рекомендации</p>	<p>1. ДКУ, ЦО, ИО ДЗО. 2. Глава ИО</p>	<p>1 день</p>	<p>1. Рабочие инструкции лиц, участвующих в процессе. 2. Пояснительная записка, СЗ в электронном виде</p>
<p>11. Оценка эффективности выполнения решений/рекомендаций</p>	<p>1. Глава ИО</p>	<p>В сроки, указанные в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Плани;</li> <li>▪ уведомлении о проведении заседания СД и КСД;</li> <li>▪ копии (выписке из) протокола СД и КСД;</li> <li>▪ копии (выписке из протокола) ОСА;</li> <li>▪ письменных запросах и распоряжениях председателя СД</li> </ul>	<p>1. Рабочая инструкция лиц, участвующих в процессе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ План;</li> <li>▪ уведомление о проведении заседания СД, КСД, ОСА (ВОСА);</li> <li>▪ копия протокола СД, КСД (выписка из протокола СД, КСД);</li> <li>▪ копия (выписка из) протокола ОСА (ВОСА);</li> <li>▪ письменные запросы и распоряжения председателя СД, ПКСД;</li> <li>▪ Договоры;</li> <li>▪ планы корректирующих мероприятий.</li> </ul>

			2. Протоколы совещаний; распоряжения, иные распорядительные документы
<b>III. ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ РЕШЕНИЯ/РЕКОМЕНДАЦИИ</b>			
12. Передача информации о выполнении решения/рекомендации председателю СД, председателям КСД	1. Глава ИО. 2. КС, председатель СД, председатели КСД	1 день	1. Рабочая инструкция лица, участвующего в процессе: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Положение о КС;</li> <li>▪ Положение о СД;</li> <li>▪ Положения о КСД.</li> </ul> 2. Ежеквартальные отчеты СД по основным бизнес-процессам: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управление продажами;</li> <li>▪ управление финансами;</li> <li>▪ управление издержками;</li> <li>▪ управление закупками;</li> <li>▪ управление запасами;</li> <li>▪ управление стоимостью компании;</li> <li>▪ годовой отчет СД;</li> <li>▪ ответы на запросы и распоряжения председателя СД;</li> <li>▪ отчет о достижении цели по принятым решениям/рекомендациям;</li> <li>▪ протоколы заседаний органов управления общества, акты проверок службы внутреннего аудита, иные записи качества и распорядительные документы, направленные на совершенствование данного процесса</li> </ul>
13. Оценка эффективности процесса	1. Глава ИО. 2. Начальник ОУК (СМК)	До 3-го числа месяца, следующего за отчетным	1. Инструкция о порядке составления справки об эффективности процесса: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ критерии оценки эффективности процесса.</li> </ul> 2. Справка об эффективности процесса с отчетом о достижении целей

Директор по КУ (подпись)

Область применения:

глава ИО, ДКУ, ЦО, главы ИО ДЗО, руководители подразделений, сотрудники подразделений

Перечень сокращений:

**ВОСА** — внеочередное общее собрание акционеров;

**ДЗО** — дочерние и зависимые общества;

**ДКУ** — директор по корпоративному управлению;  
**Договоры** — договоры с регистратором на ведение реестра владельцев именных ценных бумаг общества, с консалтинговыми компаниями и иными организациями, необходимые для исполнения решений/рекомендаций;  
**ИО** — исполнительный орган;  
**КК** — кайдзен-команда;  
**КС** — корпоративный секретарь;  
**КСД** — комитет совета директоров;  
**ОСА** — общее собрание акционеров;  
**ОУК** — отдел управления качеством;  
**СД** — совет директоров;  
**СЗ** — служебная записка;  
**ПКСД** — председатель комитета совета директоров;  
**ПСД** — председатель совета директоров;  
**ЦО** — руководитель центра ответственности.

## НОВОЕ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ

В п. 2 статьи 41 ФЗ «Об акционерных обществах» внесено следующее добавление:



Если цена размещения или порядок ее определения установлены решением, являющимся основанием для размещения акционерным обществом (в случае, если оно является кредитной организацией), владельцем более 50 процентов обыкновенных акций которого является Российская Федерация, путем открытой подписки дополнительных акций или эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в акции, с их оплатой деньгами, и информация, содержащаяся в уведомлении, раскрывается в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации о ценных бумагах, срок действия преимущественного права не может быть менее восьми рабочих дней с момента раскрытия такой информации.

ФСФР России Приказом от 05.02.2013 г. №13-7/пз-н определила Требования к порядку предоставления лицом, которому открыт счет депо депозитарных программ, информации о владельцах ценных бумаг иностранного эмитента и об иных лицах, осуществляющих права по ценным бумагам иностранного эмитента, удостоверяющим права в отношении акций российского эмитента, а также о количестве ценных бумаг иностранного эмитента, которыми владеют такие лица.

Данный документ представляет интерес для акционерных обществ, выпустивших и разместивших депозитарные расписки. В нем определены требования к списку владельцев депозитарных расписок, который должен составлять и предоставлять эмитенту иностранный депозитарий – организатор выпуска депозитарных расписок – при подготовке и проведении общего собрания акционеров, а также требования к оформлению такого списка.