

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



Беликов И.В.
Директор Российского
института директоров



Вербицкий В.К.
Первый заместитель
директора Российского
института директоров



Касьянова Т.А.
Генеральный директор
НКГ «2К Аудит — Деловые
консультации / Морисон
Интернешнл»

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТОВ ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ... И НЕ ТОЛЬКО¹

Развитие практики корпоративного управления (далее — КУ) в компаниях с государственным участием, находящихся на переходных стадиях внедрения передовых стандартов КУ, требует обсуждения и, на наш взгляд, изменения в ряде аспектов сложившейся и складывающейся в них деятельности. Одним из таких аспектов является система вознаграждения членов советов директоров (далее — СД), относящихся к категории независимых директоров (далее — НД) и профессиональных поверенных (далее — ПП). Для понимания существующих здесь проблем будет полезен небольшой экскурс в историю формирования этой составляющей работы СД.

Как формировалась в России практика вознаграждения членов СД акционерных обществ? Членами СД становились крупные акционеры и их доверенные лица, находившиеся с ними в тесных деловых и личных отношениях, а также менеджеры управленческих структур этих акционеров. В состав СД могли входить и миноритарные акционеры, сумевшие консолидировать свои пакеты акций. То есть, фактически, СД формировался из представителей акционеров. Их функционал состоял в представлении интересов акционеров, делегировавших их в со-

¹ Данная статья является продолжением обсуждения проблем совершенствования работы советов директоров компаний с госучастием, начатого авторами в статьях Беликов И.В., Вербицкий В.К. Корпоративное управление в компаниях с государственным участием: необходим комплексный подход // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2009, № 12; Беликов И.В., Вербицкий В.К., Никитчанова Е.В. Советы директоров компаний с государственным участием: оптимальная структура на переходном этапе // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2011, № 11.

став данного органа управления. Для таких членов СД вознаграждение за свою работу в этом качестве не являлось значимым фактором их деятельности. Главным для них были финансовые результаты деятельности компании и та доля чистой прибыли или денежного потока, которую получали акционеры в качестве выгоды.

Модель вознаграждения членов СД, соответствующую такому положению вещей, мы решили определить как «акционерную». В ее рамках вознаграждение членов СД — лишь производное от выгоды, которую получают акционеры, деля между собой ту или иную часть прибыли компании или денежного потока, а также от выгоды, получаемой в результате роста курсовой стоимости компании. Вполне логично, что, как правило, вознаграждение членов СД было привязано к размеру именно прибыли, из которой акционеры получают свою выгоду. И, как следствие, даже государство в своем налоговом законодательстве, фактически, закрепило логику этого подхода: статья 280 действующего Налогового кодекса РФ указывает, что при определении налоговой базы по налогу на прибыль расходы в виде вознаграждений и иных выплат членам советов директоров не учитываются. Специалисты придерживаются на этот счет разных точек зрения (Музалева О.В., Налогообложение выплат, осуществляемых акционерными обществами в пользу членов своих советов директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2007, № 11; Марченков Ю.П. Источники выплаты вознаграждений членам советов директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2011, № 9 и Компенсация членам совета директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2012, № 7).

В результате широкое распространение получила практика выплаты вознаграждений членам СД в форме единовременного платежа по-

сле проведения собрания акционеров и лишь в том случае, если по итогам завершившегося года компания получила чистую прибыль. При отсутствии чистой прибыли вознаграждение чаще всего не выплачивается. При выплате вознаграждения компания не платила с него отчисления в пенсионный и социальные фонды.

В компаниях с государственным участием, когда их СД состояли исключительно из сотрудников государственных ведомств, этой проблемы не существовало. Сотрудники государственных ведомств не имели и не имеют права на получение вознаграждения за исполнение функций в качестве членов СД.

С начала 2000-х годов в составы СД частных российских компаний в значительном количестве стали избираться независимые директора, а с 2008 года заметное число НД и ПП стало избираться в СД компаний с госучастием.

Независимых директоров в составы своих СД привлекают прежде всего наиболее успешно развивающиеся, имеющие хорошие финансовые результаты компании. Логично, что в этих компаниях проблемы вознаграждения независимых членов СД не существует. Примерно такой же является ситуация в крупных компаниях с государственным участием, акции которых обращаются на фондовом рынке. Хотя уже здесь появилось основание задуматься над темой вознаграждения членов СД глубже, т. е. о соответствии «акционерной» модели вознаграждения и роли НД, ведь НД по своей сути не представляет никаких акционеров, а только самого себя.

Начиная с 2010 года независимые директора и профессиональные поверенные стали активно избираться голосами по акциям, принадлежащим РФ, в СД средних и небольших компаний с госучастием. Количество таких членов СД довольно велико, как и число компаний, в СД которых они избира-

ются. На них возлагаются задачи по улучшению качества управления в этих компаниях, в том числе такие, как принятие проработанных стратегий и планов развития, обеспечивающих устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, более эффективное решение задач, ради которых компании сохраняются в собственности государства, внедрение систем оценки работы и мотивации менеджеров, механизмов внутреннего контроля, обеспечивающих сохранность и более эффективное использование активов и т. д.

Очевидно, ожидается, что эти члены СД внесут значительный вклад в решение поставленных перед ними задач благодаря своему опыту и будут выполнять возложенные на них функции более эффективно, чем это делали госслужащие. Но для того, чтобы работать подобным образом, новые члены СД из числа независимых и профессиональных поверенных должны иметь соответствующую мотивацию. Последнее понятие, конечно, многогранно. Однако в рыночной экономике материальное поощрение везде составляет ее основу. Между тем, сложившаяся в этих компаниях система вознаграждения членов СД привязана к получению чистой прибыли по итогам года. Нет прибыли — нет и вознаграждения.

Правда, ни Закон «Об акционерных обществах», ни Гражданский кодекс РФ, ни иные акты, регулирующие корпоративные или гражданско-правовые отношения, не ставят выплату вознаграждения членам СД акционерных обществ в зависимость от наличия у акционерных обществ чистой прибыли по итогам года. Статья 280 Налогового кодекса РФ не означает прямого запрета на выплату вознаграждений членам СД при отсутствии у общества чистой прибыли по итогам года. Как справедливо, на наш взгляд, отмечает Ю.П. Марченков,

 отказ от выплаты членам СД вознаграждения из-за отсутствия у общества прибыли при наличии решения общего собрания акционеров о выплате такого вознаграждения может быть оправдан только в том случае, если уставом общества или иными нормативными документами определено, что прибыль как финансовый результат общества за отчетный период (не путать с прибылью для целей налогообложения) является единственным источником таких выплат². 

Таким образом, действующие правовые акты не запрещают АО выплачивать вознаграждение членам СД при отсутствии чистой прибыли.

Однако на практике, прежде всего в средних и небольших компаниях с государственным участием, отсутствие чистой прибыли по итогам года является основанием для невыплаты вознаграждения членам СД за соответствующий год. Есть многочисленные примеры, когда и сам размер вознаграждения НД и ПП привязан к размеру прибыли. Такие решения принимаются общими собраниями акционеров АО с государственным участием на основе позиции представителей РФ как акционера. Причем, даже в тех случаях, когда во внутренних документах АО, определяющих порядок выплаты вознаграждений и иных компенсаций членам СД, не установлена зависимость таких выплат от наличия или отсутствия в АО чистой прибыли по итогам года.

Данный подход является общепринятой практикой в средних и небольших компаниях с государственным участием. В части из них этот принцип зафиксирован в корпоративных внутренних документах, в других нет. Но на практике именно таким подходом руководствуются представители государственных ведомств на общих собраниях акционеров при голосо-

² Марченков Ю.В. Источники выплаты вознаграждений членам советов директоров // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления, 2011, № 9, с. 76.

вании по вопросу о вознаграждении членов СД. Логика такого подхода, на наш взгляд, исходит из «акционерного» понимания сути вознаграждения членов СД. Государство как акционер получает выгоду от таких компаний через дивиденды, которые выплачиваются из чистой прибыли. Если нет чистой прибыли, то дивиденды не выплачиваются и государство ничего не получает. И члены СД, в обязанности которых входит, среди прочего, обеспечение получения прибыли, также не должны получать вознаграждения.

Между тем, неполучение чистой прибыли этими компаниями и организациями далеко не всегда является следствием их плохой работы, злоупотреблений со стороны менеджмента, недосмотра со стороны СД.

В ряде случаев государственные компании создаются главным образом не для генерирования прибыли, а для решения социальных, экономических, исследовательских и стратегических задач. На уровень самоокупаемости такие проекты выходят лишь через 5-10 лет. Можно привести в пример олимпийскую стройку в Сочи — создаются не только спортивные объекты, но и меняется вся инфраструктура города. После проведения Олимпиады объекты послужат базой для подготовки молодых спортсменов, а также со временем начнут приносить прибыль: это будет горнолыжный курорт мирового уровня. Нельзя не упомянуть и об оборонной промышленности, где поставка вооружений на экспорт происходит не ранее чем через 10-15 лет после начала разработки той или иной единицы техники. Никто же не отменял длительные инвестиционные циклы, когда компании могут годами работать без прибыли.

Существует большое количество принадлежащих государству компаний и организаций, на которые возложено решение подобных задач. Качество деятельности компаний повышается, в том числе и путем избрания в

их СД независимых директоров и профессиональных поверенных. Более того, качество системы КУ во многих средних и небольших компаниях с государственным участием таково, что немалому числу членов СД из числа НД и ПП приходится нередко выстраивать ее заново, затрачивая на это значительные усилия. Особенно это касается таких компонентов, как выработка стратегии развития и контроль за ее реализацией на основе четких количественных и качественных показателей, привязка системы вознаграждения менеджмента к стратегическим целям и степени их достижения, внутренний контроль, риск-менеджмент. Для решения проблем этих компаний и организаций нередко новым членам СД приходится вникать в дела управления значительно глубже, чем это предполагается в рамках сложившихся стандартов и подходов.

Совершенно очевидно, что для того, чтобы выполнять свои обязанности добросовестно и эффективно, члены СД компаний с государственным участием должны быть соответствующим образом мотивированы. Не менее очевидно, что важнейшая составляющая такой мотивации — материальное вознаграждение за участие в работе СД. Разработанные Росимуществом рекомендации (ГН-13/25627 и ГН-13/25630 от 13.10.2009 г., ГН-13/3802 от 15.02.2011 г.) в целом установили разумные базовые рамки для определения размера вознаграждений членам СД компаний и организаций в зависимости от масштаба их бизнеса. Однако сложившаяся ранее практика отказа в выплате какого-либо вознаграждения членам СД компаний и организаций в случае отсутствия у них чистой прибыли сохраняется и по сей день.

Как отмечалось выше, отсутствие чистой прибыли далеко не всегда является свидетельством плохой работы. Работа менеджмента этих компаний в любом случае оплачивается, а работа членов СД остается без

всякого вознаграждения. Интересно, на что тогда рассчитывают государственные ведомства, избирая независимых директоров и профессиональных поверенных в СД этих компаний? К тому же такой подход дает ясный сигнал действующему менеджменту: делайте все возможное, чтобы по результатам года ваша компания не получила чистой прибыли. И тогда можно надеяться на снижение интереса НД и ПП к ней, возникновение сложностей у Росимущества с поиском кандидатов на эти позиции (что, собственно, имеет место быть) и, в конечном итоге, возвращение ситуации к исходному состоянию или избрание таких членов СД, которые не будут всерьез интересоваться делами компании, отдав их на откуп менеджменту.

С учетом изложенного выше мы считаем, что сложившаяся практика выплаты вознаграждений членов СД в компаниях и организациях с государственным участием нуждается в изменении. Необходимо заменить существующую «акционерную» модель вознаграждения членов СД на модель, которую можно назвать «менеджерской». Ее логика заключается в том, что члены СД осуществляют стратегическое управление компанией и контроль за деятельностью менеджмента, а сам менеджмент осуществляет оперативное управление компанией. Таким образом, работа членов СД аналогична работе высшего менеджмента и должна соответствующим образом вознаграждаться. В кодексах корпоративного управления зарубежных стран указано, что вознаграждение членов совета директоров необходимо устанавливать на достаточно высоком и в то же время разумном уровне, а также следует соотносить с результатами их индивидуальной деятельности.

Следует внедрить выплату определенного фиксированного вознаграждения НД и ПП, которое должно зависеть от активности их участия в работе совета и комитетов (регулярность участия в заседаниях совета и ко-

митетов) и объема ответственности (руководство советом, комитетами, участие в комитетах). Эта часть не должна зависеть от получения или неполучения компанией чистой прибыли по итогам года. Ориентиром для определения размера этой части вознаграждения должен служить масштаб бизнеса компании, в частности, рекомендации, разработанные Министерством экономического развития (Д08-3156 от 28.09.2009 г.). Эта часть вознаграждения может выплачиваться частями поквартально или единовременно по итогам года.

Переменная часть вознаграждения НД и ПП (дополнительно к фиксированной) должна зависеть от эффективности бизнеса компаний, здесь уже будет корректным вспомнить про прибыль. Размер переменной части должен определяться достижением показателей в рамках КПЭ общества, которые необходимо закрепить в Положении о вознаграждении членов совета, утверждаемом общим собранием акционеров. Последнее уже предусмотрено рекомендациями Росимущества (ГН-13/20732 от 18.08.2009 г., ГН-13/25627 и ГН-13/25630 от 13.10.2009 г., ГН-13/3802 от 15.02.2011 г.).

Для полноценного перехода на «менеджерскую» модель вознаграждения НД и ПП (а в более широком контексте и всех членов СД любых компаний) необходимо внести изменения в налоговое законодательство, позволяющие относить вознаграждение членов СД к расходам, связанным с деятельностью компаний.

Изменение существующей практики вознаграждения независимых директоров и профессиональных поверенных в СД компаний с государственным участием создаст справедливую систему мотивации и будет способствовать повышению эффективности работы этих компаний.