

Вопросы экономики

www.vopreco.ru

В НОМЕРЕ :

Метрополисы и экономика России

**Роберт Энгл и Клайв Гренджер:
Нобелевская премия по экономике — 2003**

Бизнес-образование в России

**Британские стандарты
корпоративного управления**

1
2 0 0 4

РОССИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ

- П. Маршан, И. Самсон** — Метрополисы и экономическое развитие России 4

- Я. Кузьминов, С. Филонович** — Бизнес-образование в России: состояние и перспективы (*содержательно-институциональные аспекты*) 19

ВОПРОСЫ ТЕОРИИ

- Г. Канторович, М. Турунцева** — Роберт Энгл и Клайв Гренджер: новые области экономических исследований (*Нобелевская премия 2003 года по экономике*) 37
- С. Моисеев** — Макроанализ валютного курса: от Касселя до Обстфельда и Рогоффа 49
- Я. Сергиенко** — О финансовом механизме длинноволновых технико-экономических изменений 66

МАКРОЭКОНОМИКА

- А. Булатов** — Россия в мировом инвестиционном процессе 74
- А. Городецкий, А. Морукова** — Формирование единой системы государственного финансового контроля 85
- Ш. Абдуллаев** — Роль пруденциального надзора в процессе страхования депозитов 98

- З. Романова** — Латинская Америка: трудный поиск своего пути 107

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- М. Грачева** — Развитие британских стандартов корпоративного управления: доклад Хиггса 118
- М. Третьяков** — Конвергенция моделей корпоративного управления 129

ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

- В. Новиков** — О праве собственности на внешние эффекты 141

РАЗМЫШЛЕНИЯ НАД КНИГОЙ

- С. Меньшиков** — Глобальная экономика как важнейший феномен современности 147
- Г. Клейнер** — Знания об управлении знаниями 151

- Аннотации к статьям номера (на английском языке) 156

М. ГРАЧЕВА,
кандидат экономических наук,
старший научный сотрудник ИМЭМО РАН,
ответственный редактор ежеквартального обзора
"Корпоративное управление в России"
(издание International Finance Corporation)

РАЗВИТИЕ БРИТАНСКИХ СТАНДАРТОВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ: ДОКЛАД ХИГГСА

В 2001 — 2002 гг. в развитых странах произошел ряд скандалов, связанных с искажением компаниями финансовой отчетности и нарушением принципов надлежащего корпоративного управления. В результате регулирующие организации стали уделять больше внимания роли советов директоров в предотвращении подобных случаев, причем особенно тщательно изучались функции и полномочия неисполнительных директоров (то есть не являющихся исполнительными лицами компании). Серьезные меры были приняты в Великобритании — стране, имеющей давние традиции разработки стандартов корпоративного управления. Рассмотрим особенности соответствующей британской системы и подробно остановимся на документе, получившем огромный резонанс среди профессионалов и представителей бизнес-сообщества, — докладе Дерек Хиггса о роли неисполнительных директоров¹.

Корпоративное управление в Великобритании

Еще в начале 1990-х годов в Великобритании стала формироваться саморегулируемая система корпоративного управления. Это было ответом участников рынка как на громкие события того периода (банкротства корпораций Polly Peck и Bank of Credit and Commerce International, мошенничество с пенсионным фондом фирмы Maxwell Communications), так и на продолжительную дискуссию экономистов о причинах послевоенного отставания британских нефинансовых ком-

¹ Higgs D. Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors. L.: DTI, 2003 (http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review/pdfs/higgsreport.pdf).

паний от их европейских конкурентов². Создавая эту систему, бизнес-сообщество стремилось избежать введения государственного регулирования на основе “писаного права”³.

Британская модель регулирования развивается на базе докладов, в названиях которых фигурируют фамилии известных экспертов, возглавлявших их разработку. Исследования, необходимые для подготовки таких документов, финансируются главным образом государственными органами (прежде всего Министерством торговли и промышленности). В таблице 1 приведены важнейшие доклады, составляющие “каркас” современной системы корпоративного управления в Великобритании.

Доклад Кэдбери, заложивший фундамент британской модели корпоративного управления, оказал большое влияние на формирование аналогичных моделей и в других странах, придерживающихся англосаксонской правовой системы, — Канаде, Австралии, Ирландии, ЮАР, Индии. Кроме того, предлагаемые в нем идеи активно использовались при разработке соответствующих кодексов в странах континентальной Европы — Бельгии, Испании, Италии, Нидерландах, Франции⁴.

На основе докладов Кэдбери, Гринбери и Хэмпеля был создан Объединенный кодекс корпоративного управления (The Combined Code), который вступил в силу 1 января 1999 г. и стал дополнением к Правилам листинга Лондонской фондовой биржи (иначе называемым Желтой книгой). Его принципы и положения развивались и уточнялись в докладах Тернбулла, Майнерса, Смита и Хиггса, а в июле 2003 г. Совет по финансовой отчетности опубликовал новую редакцию Кодекса (она начала действовать с 1 ноября 2003 г.)⁵.

² См. публикации основных участников дискуссии: Cameron R. A New View of European Industrialization. — *Economic History Review*, 1985, vol. 38, issue 1; Elbaum B., Lazonick W. (eds). *The Decline of the British Economy*. N.Y., 1986; Kennedy W. *Industrial Structure, Capital Markets and the Origins of British Industrial Decline*. Cambridge, 1987; Matthews R., Feinstein C., Odling-Smee J. *British Economic Growth, 1856–1973*. Oxford, 1982; Michie R. *The Stock Exchange and the British Economy, 1870–1939*. In: van Helten J.-J., Cassis Y. (eds.). *Capitalism in a Mature Economy*. Elgar, 1990; Pollard S. *Britain's Prime and Britain's Decline: The British Economy, 1870–1914*. N.Y., 1989; Prais S. *The Evolution of Giant Firms in Britain*. Cambridge, 1976.

О влиянии этой дискуссии на формирование системы корпоративного управления в Великобритании см.: Owen G. *Corporate Governance in Britain: Is Incremental Reform Enough?* Paper prepared for the European Commission project on “Corporate governance, innovation and economic performance”, January 2001 (<http://www.lse.ac.uk/collections/iim/pdf/ukCorporateGovernance.pdf>).

³ См.: Maassen G., van den Bosch F., Volberda H. *The Importance of Disclosure in Corporate Governance Self-regulation across Europe*. Draft paper. Erasmus University, Rotterdam School of Management, 2003. В этой статье подробно рассматриваются особенности трех основных форм регулирования сферы корпоративного управления (государственного законодательного регулирования, квазирегулирования и саморегулирования), а также прямая зависимость развития регулирования в той или иной форме от двух факторов — риска нарушений стандартов и воздействия этих нарушений на экономику страны.

⁴ См.: Cheffins B. *Corporate Governance Reform: Britain as an Exporter*. — *Hume Papers on Public Policy*, 2000, vol. 8, No 1 (<http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/000307304.pdf?abstractid=215950>).

⁵ *The Combined Code on Corporate Governance*. L., July 2003 (<http://www.frc.org.uk/publications/content/CombinedCodeFinal.pdf>).

**Система саморегулирования стандартов
корпоративного управления в Великобритании**

Название доклада	Дата опубликования	Тема доклада
Доклад Кэдбери (Cadbury Report)	1.12.1992	Финансовые аспекты корпоративного управления
Доклад Руттемана (Rutteman Report)	1.12.1994	Внутренний контроль и финансовая отчетность
Доклад Гринбери (Greenbury Report)	17.07.1995	Вознаграждение членов совета директоров
Доклад Хэмпеля (Hampel Report)	28.01.1998	Фундаментальные принципы корпоративного управления
Доклад Тернбулла* (Turnbull Report)	28.09.1999	Система внутреннего контроля
Доклад Майперса (Myners Report)	6.03.2001	Институциональные инвесторы
Доклад Смита (Smith Report)	20.01.2003	Комитеты по аудиту, организуемые советами директоров
Доклад Хиггса (Higgs Report)	20.01.2003	Роль неисполнительных директоров

* Доклад Тернбулла заменил более ранний доклад Руттемана о внутреннем контроле.

К обновленному Кодексу прилагаются три поясняющих документа: руководство Тернбулла по созданию системы внутреннего контроля; руководство Смита по организации деятельности комитетов по аудиту; указания Хиггса по обеспечению эффективного корпоративного управления. Последний документ включает в себя следующие материалы: руководства для председателя совета директоров (СД) и для неисполнительных директоров; краткие описания основных функций комитетов по вознаграждениям и по назначениям; список вопросов к кандидатам в неисполнительные директора (на них следует ответить в целях самоконтроля); типовое уведомление о назначении на пост неисполнительного директора, а также руководства по введению в должность неисполнительного директора, по оценке деятельности СД, его комитетов и членов.

Подчеркнем, что с 1998 г. основные положения всех докладов разрабатывались в соответствии с концепцией, на базе которой сейчас создается новая редакция Закона о компаниях (в рамках фундаментальной ревизии этого закона предусматривается, в частности, введение кодификации общих обязанностей корпоративных директоров)⁶. Кроме того, в процессе совершенствования британского Объединенного кодекса учитывались идеи германского Кодекса Кромме (Cromme-

⁶ Подробнее о пересмотре Закона о компаниях см. информацию на Web-сайте Министерства торговли и промышленности (<http://www.dti.gov.uk/cld/review.htm>).

декс, февраль 2002 г.) и французского Доклада Бутона (Bouton report, сентябрь 2002 г.). Наконец, были приняты во внимание рекомендации по внедрению в Европейском союзе минимальных требований к стандартам корпоративного управления, представленные в Докладе Уинтера (Winter Report, ноябрь 2002 г.).

Британская система саморегулирования корпоративного управления, базирующаяся на Объединенном кодексе и указанных докладах, действует по правилу “подчиняйся или объясни” (comply or explain). Это означает, что компания, акции которой зарегистрированы на Лондонской фондовой бирже, должна публиковать отчеты, состоящие из двух частей. В первой части раскрывается, как фирма использует принципы Кодекса, а во второй нужно либо подтвердить соответствие корпоративной практики его положениям, либо объяснить причины отступления от них⁷.

Британские специалисты считают, что подход, основанный на добровольно принятом участниками рынка Кодексе, зарекомендовал себя очень хорошо, а потому изменять его сейчас не следует (напротив, в США используется гораздо более жесткий метод регулирования стандартов корпоративного управления, поскольку закон Сарбейнса — Окси является составной частью корпоративного законодательства). В первой редакции Объединенного кодекса сохраняются и развиваются традиции данного подхода: представленные в ней принципы корпоративного управления разделены на основные и вспомогательные, что обеспечивает компаниям большую, чем ранее, гибкость при выполнении требований Кодекса.

Доклад Хиггса: слагаемые успеха

Подготовка доклада о роли неисполнительных директоров в системе корпоративного управления началась в апреле 2002 г. Министерство торговли и промышленности и Министерство финансов поручили ее группе аналитиков, которую возглавил Д. Хиггс, пользующийся большим влиянием в британских деловых кругах. Этот авторитетный профессионал (член Совета по финансовой отчетности и Института дипломированных бухгалтеров Великобритании) обладавший значительным практическим опытом, полученным во время работы на посту “ипостасях” — исполнительного директора, неисполнительно-директора и представителя институционального инвестора.

Перед группой Хиггса были поставлены следующие задачи:

— охарактеризовать имеющиеся в Великобритании кадровые ресурсы, из которых формируется слой неисполнительных директоров (кто они, как были избраны на свои посты и каковы механизмы поиска потенциальных неисполнительных директоров среди множества талантливых личностей);

— оценить эффективность деятельности неисполнительных директоров и степень их независимости;

⁷ Положения доклада Майперса относятся только к пенсионным фондам и другим институциональным инвесторам.

— определить сущность уже сформировавшихся и способных возникнуть в будущем взаимосвязей неисполнительных директоров с институциональными инвесторами;

— рассмотреть способы повышения уровня профессионализма и независимости неисполнительных директоров, а также методы увеличения результативности их работы, обеспечив таким образом рост эффективности британского бизнеса в целом.

В своем докладе Д. Хиггс и его коллеги должны были дать исчерпывающее описание ситуации, связанной с деятельностью неисполнительных директоров, организовать плодотворную дискуссию по ее актуальным вопросам и в итоге представить разумные предложения по изменению Объединенного кодекса. Отметим, что параллельно шла работа над докладом Смита о комитетах по аудиту, образуемых советами директоров (впоследствии оба документа опубликовали одновременно), и его положения были полностью учтены в рекомендациях Хиггса.

В ходе обсуждения предварительного текста авторы доклада получили около 250 отзывов и провели множество встреч с авторитетными лицами. Итоговый документ, подготовленный менее чем за год, заслужил лестную оценку руководителей государственных органов⁸.

После его опубликования развернулась дискуссия, в которой приняли участие представители бизнес-сообщества и профессиональных ассоциаций. С января по апрель 2003 г. они отправили в Совет по финансовой отчетности более 180 откликов. Поддержав общую направленность доклада, заинтересованные лица высказали ряд замечаний, часть из которых была учтена при подготовке новой редакции Объединенного кодекса⁹.

Рассматриваемый доклад имеет достаточно фундаментальный характер. Он базируется на трех серьезных источниках:

— обследовании всех 2200 зарегистрированных на Лондонской фондовой бирже фирм, предпринятом компанией Henscott Group (она специализируется на предоставлении деловой и финансовой информации в сфере корпоративного управления). Сформированная по состоянию на июль 2002 г. база данных включает в себя подробные сведения о количественном составе и структуре СД, а также об их комитетах;

— опросе 605 директоров британских корпораций, проведенном агентством по исследованию рынков MORI. В результате была получена важная информация об особенностях назначения и введения в должность неисполнительных директоров, а также об эффективности проделанной ими работы как индивидуальной, так и коллективной;

— анализе результатов продолжительных бесед с 40 директорами компаний из группы 350 крупнейших (по величине рыночной капитализации) британских корпораций. Эти интервью проводились

⁸ См.: Government welcomes reports on the role and effectiveness of non-executive directors and on audit committees. — News release, 20.01.2003 (http://www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review/pdfs/higgspressrelease.pdf).

⁹ См.: Consultation on Proposed Changes to the Combined Code: Summary of Responses. — Financial Reporting Council, May 2003 (<http://www.frc.org.uk/summary.html>).

под руководством трех известных профессоров из Института менеджмента Кембриджского университета и бизнес-школы университета Идса. Данное исследование позволило выявить факторы, обеспечивающие максимальную эффективность деятельности неисполнительных директоров, — особенности их поведения и организации взаимоотношений с другими участниками корпоративных отношений.

Роль неисполнительных директоров

Общая картина, позволяющая оценить роль неисполнительных директоров в управлении корпорациями Великобритании, представлена в докладе следующим образом. Сначала аналитики разделили 100 компаний, акции которых зарегистрированы на Лондонской фондовой бирже, на две группы. В одну вошли 350 крупнейших по величине рыночной стоимости фирм (их акции включены в фондовый индекс FTSE-350), а в другую — все остальные (то есть компании с малой и средней капитализацией). Затем из 350 ведущих корпораций

Т а б л и ц а 2

Роль неисполнительных директоров в системе управления британскими корпорациями

Характеристика группы	Группа "100 лидеров"	Группа "малые и средние"
Численность и состав СД, человек		
всего	11,5	6,1
П	1,0 (9%)	1,0 (16%)
НД	6,0 (52%)*	2,3 (38%)
ИД	4,5 (39%)	2,8 (46%)
Доля компаний, в которых П гендиректор — одно лицо, %	5**	11
Средний размер годового вознаграждения НД, тыс. ф. ст.	44	23
Соотношение между размерами средних годовых вознаграждений П и НД	10:1	3:1
Средний срок пребывания на посту НД, лет	4,3	4,5
Доля фирм, не имеющих комитетов по аудиту и вознаграждениям, %	1	15
Доля компаний, не имеющих комитетов по назначениям, %	6	71

Примечания: П — председатель совета директоров; НД — неисполнительный директор; ИД — исполнительный директор.

* Доля неисполнительных директоров в составе СД британских компаний-лидеров достигла указанного в таблице 2 уровня еще несколько лет назад: в 1991 — 1996 гг. она выросла с 48 до 52%. (Maassen G. An International Comparison of Corporate Governance Models. Amsterdam, Spencer Stuart, 1999, p. 178 (<http://www.corpgov.biz/>)).

** Компании, входящие в группу FTSE-100, начали переход к разделению руководящих функций еще в первой половине 1990-х годов: доля корпораций, в которых одно лицо выполняло обязанности председателя СД и гендиректора, снизилась с 6% в 1991 г. до 7% в 1996 г. (Maassen G. Op. cit., p. 180).

Источник: составлено по данным: Higgs D. Op. cit., p. 18—19.

были выделены первые сто (их акции включены в фондовый индекс FTSE-100). Оказалось, что самые заметные различия существуют между представителями групп "100 лидеров" и "малые и средние". В таблице 2 приводятся основные характеристики этих групп.

Из данных таблицы 2 видно, что корпорации-лидеры сильно отличаются от основной массы компаний по большинству индикаторов (за исключением среднего срока пребывания на посту неисполнительного директора). Самыми важными, на наш взгляд, являются расхождения по составу СД (в первой группе большинство мест принадлежит неисполнительным директорам, а во второй — исполнительным) и по доле компаний, не имеющих комитетов по назначениям (последних нет у подавляющего большинства фирм второй группы и лишь у каждого шестнадцатого представителя группы лидеров).

Показательны и другие различия. Средний размер годового вознаграждения неисполнительного директора в крупнейших акционерных обществах почти вдвое больше, чем в малых и средних фирмах. Поскольку разрыв между годовыми вознаграждениями председателей СД и неисполнительных директоров из первой группы более чем втрое превышает соответствующий индикатор во второй группе, то с точки зрения рынка труда председатель СД "обычной" компании и неисполнительный директор ведущей корпорации находятся в соседних "ценовых категориях". Иными словами, рынок оценивает уровни их компетентности как достаточно близкие.

Все эти факты позволяют сделать вывод, что институт неисполнительных директоров имеет свою специфику в разных секторах британского корпоративного мира. Отдав неисполнительным директорам ведущую роль в СД, создав упорядоченную систему назначений на такие посты и "сняв сливки" на рынке труда (благодаря предоставлению неисполнительным директорам значительного вознаграждения), крупнейшие корпорации далеко ушли от своих "младших братьев".

О том же свидетельствуют значения и двух других показателей. Доля фирм, допускающих совмещение руководящих функций в одном лице, в первой группе вдвое меньше, чем во второй¹⁰. А столь важные структурные единицы СД, как комитеты по аудиту и вознаграждениям, отсутствуют лишь в одной из 100 ведущих корпораций, но зато — в каждой седьмой фирме из группы "малых и средних". Итак, в СД корпораций-лидеров четче разделение функций управления и контроля в процессе реализации принятых решений (*separation of decision management from decision control*)¹¹.

¹⁰ Если в Великобритании совмещение руководящих функций не приветствуется уже с начала 1990-х годов, то в США такая практика очень распространена: лишь около 20% зарегистрированных на фондовых биржах американских фирм придерживаются принципа разделения руководящих функций (Higgs D. *Op. cit.*, p. 16). С другой стороны, для компаний США характерны сильное доминирование внешних директоров (их доля в составе СД достигла $\frac{3}{4}$ еще в начале 1990-х годов и сохраняется на этом уровне) и акцент на роли в СД старших независимых директоров. По мнению Г. Маассена, разделение руководящих функций в британских корпорациях призвано компенсировать заметный "вес" исполнительных директоров в СД (Spencer Stuart Board Index 2002, p. 4; Maassen G. *Op. cit.*, p. 178).

¹¹ Подробнее об этом см. Maassen G. *Op. cit.*, p. 141.

Отметим, что в докладе Хиггса было сделано единственное послабление для некрупных фирм: им разрешалось отходить от правила, в соответствии с которым физическое лицо не должно одновременно являться членом всех главных комитетов СД (по аудиту, назначениям и вознаграждениям). Однако авторы документа подчеркнули, что таким компаниям может понадобиться больше времени, чем крупным, для обеспечения соответствия их корпоративной практики требованиям обновленного Кодекса¹². Позднее, при внесении изменений в Объединенный кодекс для группы "малых и средних" были сделаны два других исключения (возможность представительства независимых директоров в СД и в комитетах по вознаграждениям и аудиту), а предложение Хиггса о недопустимости одновременного членства в трех комитетах СД в новую редакцию не вошло.

Основные рекомендации Хиггса

В целом рекомендации Хиггса нацелены на то, чтобы создать условия для результативной работы неисполнительных директоров и активизировать их роль в повышении эффективности британских корпораций. Выделим важнейшие положения данного документа, вошедшие в обновленный Объединенный кодекс корпоративного управления.

1. *Функции председателя СД и гендиректора должны выполняться разными лицами.* Четкое разграничение обязанностей необходимо оформить письменно в виде решения совета директоров. Генеральный директор компании не может впоследствии занимать в ней пост председателя СД. Для корпораций, акции которых включены в фондовый индекс FTSE-100, действуют два правила:

— председатель СД вправе занимать этот пост только в одной из компаний данной группы;

— пост председателя СД не может быть занят исполнительным директором, работающим в какой-либо фирме в режиме полного рабочего дня¹³.

2. *Роль неисполнительного директора в функционировании корпорации.*

2.1. Неисполнительный директор обязан:

— активно участвовать в разработке корпоративной стратегии;
— тщательно изучать деятельность менеджеров с точки зрения достижения целей компании, утвержденных СД, а также следить за своевременным предоставлением менеджерами отчетов о проделанной работе;

— принимать меры к тому, чтобы удостовериться в точности финансовой информации и надежности систем финансового контроля и управления рисками;

¹² Higgs D. Op. cit., p. 10.

¹³ Отметим: запрет генеральному директору компании, акции которой включены в индекс FTSE-100, занимать в ней позднее должность председателя СД, будет иметь весьма существенные последствия. Действительно, по данным Д. Хиггса, председатели СД 24% таких компаний ранее были гендиректорами.

—играть ведущую роль в определении необходимого и достаточного уровня вознаграждения исполнительных директоров, а также в процессах назначения/смещения топ-менеджеров и планирования преемственности руководства.

2.2. Группа неисполнительных директоров должна собираться на отдельные заседания (при отсутствии исполнительных директоров — регулярно, а при отсутствии как исполнительных директоров, так и председателя СД — минимум раз в год).

2.3. Неисполнительные директора занимают свои посты, как правило, в течение двух трехлетних периодов. При очередных выборах необходимо особо строго рассматривать кандидатуры тех директоров, которые пребывают на этих должностях свыше шести лет. Занимающие данный пост девять и более лет должны проходить процедуру перевыборов ежегодно.

2.4. Исполнительный директор, работающий в режиме полного рабочего дня, может стать неисполнительным директором лишь в одной из тех корпораций, акции которых входят в фондовый индекс FTSE-100.

2.5. Вознаграждение неисполнительных директоров может включать в себя опционы на приобретение акций только в исключительных случаях, требующих заблаговременного одобрения акционеров. Приобретенные в таких случаях акции не могут быть проданы до истечения одного года после ухода неисполнительного директора из СД.

3. Независимость неисполнительного директора.

3.1. Неисполнительный директор является независимым, если СД считает его таковым исходя из его характера и суждений, а также если на эти суждения не могут повлиять какие-либо взаимоотношения или обстоятельства. Перечень последних включает в себя случаи, когда неисполнительный директор:

- являлся сотрудником компании в течение последних пяти лет;
- поддерживает или поддерживал с фирмой в течение последних трех лет серьезные деловые отношения (как прямые, так и в качестве партнера, акционера, директора или высокопоставленного лица какой-либо организации, имеющей с компанией такие взаимоотношения);
- получает или получал от компании дополнительное вознаграждение помимо положенного ему как директору; является участником действующих в ней систем пенсионного обеспечения, опционов на приобретение акций либо выплат, привязанных к результатам деятельности фирмы или его работы в фирме;
- имеет тесные семейные связи с кем-либо из консультантов¹⁴, директоров или высокопоставленных лиц компании;
- является участником схем перекрестного членства в советах директоров, поддерживает тесные связи с директорами других компаний или организаций (вовлечен в их деятельность);
- представляет крупного акционера компании;
- является директором компании более девяти лет с момента первого избрания в совет директоров.

¹⁴ Определение термина “консультант” (adviser) в докладе Хигтса не приводится.

3.2. При вступлении в должность председатель СД должен соответствовать указанным критериям независимости.

3.3. В годовом отчете корпорации следует перечислить независимых неисполнительных директоров, которыми должны быть:

- как минимум половина членов СД, не считая председателя СД (от малых и средних компаний требуется наличие в СД как минимум двух независимых директоров);

- все члены комитетов по аудиту и вознаграждениям (в этих комитетах должно быть не менее трех директоров, а в небольших компаниях — не менее двух);

- большинство членов комитета по назначениям, который может возглавляться либо председателем СД, либо старшим независимым директором.

3.4. Необходимо определить лицо, которое станет старшим независимым директором компании. Последний обязан:

- встречаться с акционерами, которые не смогли разрешить свои проблемы по обычным каналам взаимодействия с председателем СД, гендиректором и финансовым директором;

- председательствовать на отдельных заседаниях группы неисполнительных директоров, которые проводятся при отсутствии председателя СД.

4. При формировании совета директоров, в том числе группы неисполнительных директоров, основополагающими должны быть принципы меритократии — системы назначения на высшие посты наиболее талантливых людей¹⁵. Основными средствами внедрения такой системы являются:

- создание комитета по назначениям для организации открытого, справедливого и четко оформленного процесса выборов членов СД;

- расширение границ кадрового резерва путем включения в него кандидатов из числа исполнительных директоров, высокопоставленных лиц других (в том числе частных) компаний, а также специалистов некоммерческого сектора экономики;

- создание комитета по вознаграждениям в целях формирования эффективной системы обеспечения достойного заработка для талантливых руководителей¹⁶.

5. Реализация программ введения в должность и профессионального совершенствования является необходимым условием эффективной работы неисполнительных директоров.

6. Оценка деятельности совета директоров, комитетов СД и членов СД должна проводиться не реже одного раза в год. Группа неисполнительных директоров, возглавляемая старшим независимым

¹⁵ Рекомендация Хиггса о построении советов директоров на основе принципов меритократии получила развитие в докладе, подготовленном по заказу Министерства торговли и промышленности группой специалистов под руководством декана Лондонской школы бизнеса Л. Тайсона и опубликованном в июне 2003 г. (http://www.london.edu/tysonreport/Tyson_Report_Press_Release_June_2003.pdf).

¹⁶ В докладе Хиггса указывается, что неисполнительным директорам следует предоставить право на получение части вознаграждения в виде акций компании (но не опционов на их приобретение), но в новую редакцию Объединенного кодекса это предложение не вошло.

директором, обязана оценивать деятельность председателя совета директоров. В уведомлении о назначении на пост неисполнительного директора необходимо указать, сколько времени ему следует выделить для выполнения своих обязанностей в компании.

7. *Ответственность* всех директоров должна быть *застрахована*¹⁷.

8. *Отношения между неисполнительными директорами и акционерами* следует всемерно укреплять. Все члены СД, особенно неисполнительные директора, должны выработать взвешенный подход к позициям, занимаемым крупными акционерами.

Для понимания значения рассматриваемого доклада необходимо обратить внимание на два важных момента. Во-первых, Хиггс исходил из того, что «соблюдение принципов Кодекса — не самоцель, а средство оптимизации бизнеса в интересах акционеров и экономики страны в целом. Эффективное корпоративное управление должно стимулировать рост производительности труда, а не препятствовать ему. Оно является неотъемлемой составной частью процесса, обеспечивающего успешное развитие корпораций, но, конечно, не единственной»¹⁸. Во-вторых, при анализе роли неисполнительных директоров автор доклада ставит во главу угла человеческий фактор. Он подчеркивает: «Ключ ко всему — люди. Выявление наилучших кандидатов критически важно для обеспечения максимально эффективной деятельности неисполнительных директоров»¹⁹.

* * *

Итак, фундаментальный (120-страничный) доклад Хиггса оказался весьма содержательным. Он стал образцом выполнения независимыми экспертами возложенной на них британскими министерствами-заказчиками миссии. Большинство его рекомендаций было принято и вошло в обновленный Объединенный кодекс корпоративного управления. Согласно предложению Хиггса, оценка эффективности этих рекомендаций будет проведена через два года после вступления в действие новой редакции Объединенного кодекса.

¹⁷ В докладе Хиггса представлено также специальное руководство, разъясняющее специфику должности неисполнительного директора и предназначенное для судей, которые рассматривают дела об ответственности неисполнительных директоров. В обновленном Объединенном кодексе это руководство является приложением к основному тексту. Кроме того, Хиггс отметил, что кандидата на должность неисполнительного директора следует ознакомить с детальной информацией о размере страхового покрытия, предоставляемого корпорацией, но это предложение в новую редакцию Кодекса не вошло.

¹⁸ Higgs D. Op. cit., p. 13.

¹⁹ Ibid.