

СОВЕТЫ ДИРЕКТОРОВ ВЕЛИКОБРИТАНИИ ПОСЛЕ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Кит Бингхэм и Стивен МакКорд¹

(1)

Британские компании переживают трудные времена. Финансовый кризис и экономический спад выдвинули на повестку дня целый ряд острых проблем. Будущее национальной экономики сегодня окрашено в мрачные тона. В этих условиях у регулирующих органов возникло объяснимое желание пересмотреть практику корпоративного управления в Великобритании и поставить под вопрос ее соответствие поставленным целям. В данной главе анализируются три важных для деятельности советов директоров тенденции, которые обозначились в результате кризиса.

Во-первых, рассматривается изменение роли комитета по аудиту, принимая во внимание повышение актуальности вопросов управления рисками на повестке дня всех советов директоров. Во-вторых, авторы главы фокусируют внимание на возросшей роли директора по управлению рисками (Chief Risk Officer) – должности, которой во многих компаниях

¹ Кит Бингхэм – партнер и руководитель практики «Совет директоров» в Лондоне компании Odgers Berndtson; Стивен МакКорд – аналитик практики «Совет директоров» в Лондоне компании Odgers Berndtson.

в предшествовавшие кризису годы просто не существовало. И наконец, в главе изучается, какие изменения претерпели требования к составу совета директоров в посткризисный период. При этом особый акцент делается на повышении требований к диверсификации состава совета директоров, что необходимо для пересмотра устоявшихся канонов и постепенного отхода от преобладания так называемого группового мышления в деятельности советов директоров. В заключение делается вывод о том, что вклад, вносимый квалифицированным директором по управлению рисками и сплоченным комитетом по аудиту, а также оптимальный баланс навыков и опыта членов совета директоров в настоящее время приобрели гораздо большее значение, чем когда-либо. (2)

5.1. Финансовый кризис¹

В 2007–2008 годах советы директоров британских банков пережили беспрецедентный кризис. В этот период Правительству Великобритании пришлось оказывать солидную финансовую помощь пяти банкам², размер совокупных активов которых значительно превышал величину валового внутреннего продукта страны. Кризис повлек за собой серьезные сокращения рабочих мест и продолжительный экономический спад. Поскольку кризис стал, вероятно, самым глубоким потрясением корпоративной сферы Великобритании за последние 70 лет, неудивительно, что представители политических кругов и регулирующих органов уделили значительное внимание изучению его причин.

Опубликованное в июле 2009 года правительственное расследование было призвано дать ответ на поставленный вопрос. Среди недостатков корпоративного

¹ Понятие «финансовый кризис» означает события 2007–2008 годов, когда несколько крупных финансовых учреждений потерпели крах, многим банкам пришлось прибегнуть к финансовой помощи национальных правительств, а на фондовых рынках по всему миру произошло резкое снижение биржевых котировок.

² Northern Rock, Bradford & Bingley, Royal Bank of Scotland, Halifax Bank of Scotland and Lloyds TSB.

управления в документе указывалось, что в предкризисные годы очень немногие советы директоров уделяли время определению готовности компании принимать на себя риски. Оказалось, что модели рисков, применявшиеся в банках и других финансовых институтах, «плохо отражали возможную реакцию участников рынка», а финансовые учреждения «серьезно недооценивали реальность маловероятных событий». Результатом расследования стал перечень рекомендаций о необходимости внесения серьезных изменений в функционирование советов директоров банков. В документе отмечалось, что необходимость «улучшения управления рисками на уровне совета директоров», изменение «баланса навыков, опыта и независимости» в деятельности совета и «усовершенствованный подход к аудиту» в сложившейся ситуации востребованы как никогда ранее¹. (3)

К аналогичным выводам несколько месяцев спустя пришел сэр Дэвид Уолкер в выполненном по заказу правительства обзоре состояния корпоративного управления в банках и других финансовых учреждениях Великобритании. По предложению сэра Уолкера, совет директоров должен привлекать к своей работе и активно взаимодействовать с директором по управлению рисками, на которого возлагаются функции «управления рисками и надзора за этим процессом на самом высоком уровне», обеспечения того, чтобы комитет по аудиту «уделял достаточно времени и внимания важнейшим элементам риск-менеджмента»².

Хотя общеизвестно, что просчеты в работе комитетов по аудиту и по рискам британских финансовых учреждений сыграли существенную роль в эскалации кризиса, в Обзоре Уолкера красной нитью проходит мысль о том, что причины финансового кризиса не ограничиваются исключительно этими сферами. Следовательно, для улучшения корпоративного

¹ HM Treasury. 'Reforming Financial Markets.' Paper Presented to Parliament by The Chancellor of the Exchequer. July 2009. Paragraph 3.16; n.5, 7.

² Walker D. 'A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.' Recommendations. November 2009. Recommendation 24; Paragraph 6.11.

управления потребуется «изменить модель поведения в целом ряде тесно связанных между собой областей, в которых предписанные стандарты и процессы играют необходимую, но недостаточную роль»¹.

Особую озабоченность во многих британских банках, столкнувшихся с необходимостью привлечения финансовой помощи государства, вызвала неспособность неисполнительных директоров и институциональных акционеров оспаривать неверно ориентированную или чрезмерно рискованную корпоративную стратегию менеджмента. В отчете Управления по финансовым услугам Великобритании (Financial Services Authority – FSA) о банкротстве Royal Bank of Scotland (RBS) подчеркивается: «Один бывший член совета директоров банка, оглядываясь в прошлое, признал, что при принятии советом решения о приобретении ABN AMRO сработал фактор «группового мышления» и что, насколько ему известно, ни один из членов совета никогда не выражал обеспокоенности заключением данной сделки»². (4)

Одним из последствий кризиса в повседневной работе советов директоров стало более глубокое осознание опасностей, которое в себе таит «групповое мышление». Больше внимания стало уделяться способам оказания влияния на деятельность совета, при этом особое значение приобрело разнообразие навыков, знаний и опыта, которыми должны обладать его новые члены. Среди вопросов, касающихся состава совета, важное значение имеет его оптимальная численность, соотношение исполнительных и неисполнительных директоров, сочетание навыков и профессионального опыта внутри каждой из этих категорий директоров, и главное – влияние всех перечисленных факторов на динамику работы совета. Решение этих вопросов остается важнейшим условием диверсификации состава советов директоров. Под влиянием кризиса все большую значимость приобретает еще один

¹ Walker D. 'A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.' Final Recommendations. November 2009. P9.

² Financial Services Authority. Board Report. 'The failure of the Royal Bank of Scotland.' December 2011. Paragraph 599.

конкретный аспект реформирования советов директоров компаний – активное продвижение женщин в их состав.

Исследования показывают, что правильно управляемое гендерное разнообразие совета подрывает «групповое мышление» его членов и, по всей вероятности, связано с достижением компанией более высоких финансовых показателей. Возрастающее значение данного фактора признается в обновленном Кодексе корпоративного управления Великобритании, в котором на советы директоров возлагается обязанность выбирать своих членов в соответствии с их заслугами, на основе объективных критериев и «надлежащим образом учитывая преимущества разнообразия в составе совета, включая гендерное разнообразие»¹.

(5)

Безусловно, невозможно назвать один-единственный фактор, который, подобно выстрелу из стартового пистолета, вызвал финансовый кризис. Однако достаточно очевидно, что многие финансовые институты принимали неверные решения, недооценивая возникающие риски, в то время как советы директоров оказались неспособны или просто не захотели оспаривать реализуемую менеджментом стратегию. В условиях посткризисного развития эффективное выявление, мониторинг и в конечном итоге минимизация рисков, а также совершенствование деятельности советов директоров в данной сфере являются ключевыми вопросами, стоящими на повестке дня инвесторов, регулирующих органов и правительства Великобритании.

5.2. Роль комитета по аудиту

Круг обязанностей комитетов по аудиту советов директоров четко определен в Кодексе корпоративного управления Великобритании. Их перечень был сформулирован под влиянием корпоративного кризиса, связанного с крахом таких американских компаний, как Enron и WorldCom, и сохранил свою актуальность

¹ Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Supporting Principle: B.2.

в ходе недавнего финансового кризиса. Согласно кодексу, комитет по аудиту призван¹:

- контролировать достоверность официальных заявлений о финансовых результатах деятельности компании и анализировать все существенные выводы и оценки, содержащиеся в финансовой отчетности;
- проверять функционирование внутренних систем финансового контроля и управления рисками, за исключением случаев, когда в совете директоров существует собственный комитет по рискам или когда совет занимается рисками самостоятельно;
- осуществлять мониторинг и анализировать эффективность внутреннего аудита;
- предоставлять совету директоров рекомендации относительно заключения и прекращения действия контракта, уровня вознаграждения и иных условиях договора с внешним аудитором;
- анализировать и контролировать независимость внешнего аудита, его объективность и эффективность;
- с учетом этических принципов разрабатывать и внедрять политику, касающуюся степени вовлечения внешнего аудитора в оказание неаудиторских услуг, таких как консультирование менеджмента;
- предоставлять отчеты и рекомендации совету директоров относительно принятия безотлагательных мер по совершенствованию деятельности компании.

(6)

Проще говоря, работа комитета по аудиту заключается в том, чтобы быть «глазами и ушами» совета директоров в финансовых вопросах. Целью его деятельности должно стать предотвращение возникновения неожиданных проблем для совета директоров, их выявление и решение на ранней стадии. Одновременно авторитетный комитет по аудиту обязан оказывать поддержку и выступать своеобразным наставником финансовых служб компании, что особенно важно в случае, если финансовый директор сравнительно недавно занимает эту должность. При этом необходимо

¹ Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Code Provision: C.3.2.

правильно установить планку требований, предъявляемых к финансовым подразделениям компании.

Рамки, в которых в системе корпоративного управления функционируют комитеты по аудиту, в основном остались прежними, однако условия их деятельности претерпели значительные изменения. Кризис серьезно ограничил финансовые ресурсы практически каждой компании, возложив дополнительный груз ответственности на комитет по аудиту и вынудив его воспринимать ранее маловероятные риски в качестве вполне реальных. В благоприятные времена комитеты по аудиту нечасто выражали озабоченность относительно проблемных аспектов деятельности компании. Поскольку последствием кризиса явилось сокращение источников финансирования, обсуждение путей выхода из сложившейся ситуации стало важной темой обсуждения на заседаниях комитетов по аудиту в подавляющем большинстве британских компаний.

(7)

5.3. Членство в комитете по аудиту – усложнение требований

Финансовый кризис заставил комитеты по аудиту британских фирм пересмотреть свои прежние приоритеты в осуществлении надзорных функций. Перед лицом более трудных финансовых испытаний комитеты по аудиту стараются соответствовать возросшим требованиям по эффективному контролю за составлением финансовой отчетности компании и сопутствующими рисками. В частности, им пришлось взять на себя выполнение незавидной функции – давать совету директоров четкие рекомендации относительно финансовой ситуации в компании в условиях чрезвычайно высокой волатильности на рынках. Это нелегкая задача, принимая во внимание финансовые условия, в которых компании находятся в настоящее время. Вопросы финансирования и кредитования продолжают занимать центральное место на повестке дня большинства британских компаний, при этом лишь немногие из них остаются незатронутыми сохраняющейся неопределенностью относительно экономического и политического будущего Еврозоны.

В посткризисных условиях комитеты по аудиту стали более скептически относиться к получаемой ими информации и стараются добиваться того, чтобы процесс управления рисками соответствовал специфике бизнеса компании и условиям, в которых ей приходится работать. Они также предпринимают меры к тому, чтобы менеджмент компании излишне не полагался на внешних провайдеров услуг, что было свойственно многим британским банкам, потерпевшим крах во время кризиса. Они начали обращать большее внимание на издержки, связанные с рекомендациями третьих лиц. Члены комитетов по аудиту стали чаще высказывать свое мнение, ставить перед менеджментом больше неудобных вопросов и активнее стремиться к получению максимально четкого представления о реальном финансовом состоянии компании. (8)

В результате работа в комитете по аудиту стала отнимать у его членов гораздо больше времени. Увеличилась продолжительность заседаний комитетов. Подготовка к ним приобрела более интенсивный характер, причем в повестку дня теперь включаются вопросы, которые ранее никогда не обсуждались и с которыми комитеты прежде не сталкивались. Помимо увеличения продолжительности работы в комитете, его члены ощущают возросшую необходимость адекватным образом реагировать на более жесткие финансовые обстоятельства. Неисполнительные директора, которые лучше осознают обязанности и ответственность, связанные с выполнением своих функций в комитете, теперь активно добиваются протоколирования своих особых позиций или возражений по конкретным обсуждаемым темам.

По мере возникновения сложных вопросов, связанных с ответственностью за принимаемые решения, члены комитета по аудиту теперь уделяют больше времени на консультации с юристами компании и, разумеется, с аудиторами. К директорам, работающим в советах финансовых корпораций, предъявляются еще более высокие требования. Им, в частности, приходится проходить регулярные собеседования с представителями Управления по финансовым услугам Великобритании,

цель которых – установить, способен ли директор квалифицированно оспаривать действия менеджмента компании.

5.4. Состав комитета по аудиту и регулирование информационных потоков

После кризиса комитеты по аудиту стали работать не только интенсивнее, но и рациональнее. В последние два года, когда финансовые службы компаний и комитеты по аудиту обрели навыки навигации в непредсказуемых и опасных водах экономических «штормов», возникла естественная тенденция перегружать их избыточной информацией. Стремясь объять необъятное, комитеты по аудиту столкнулись с опасностью погрязнуть в деталях и потерять из виду более широкую панораму происходящих событий. (9)

С момента возникновения кризиса самые профессиональные комитеты по аудиту уже имели четкое представление, какими вопросами им следует и не следует заниматься. На председателя комитета тяжелым бременем легла забота о том, что готовящиеся документы должны отличаться необходимым объемом и уровнем детализации. Большое значение приобрело его влияние на определение повестки дня и надлежащее информационное обеспечение заседания комитета. В Кодексе корпоративного управления Великобритании содержится рекомендация о том, чтобы по крайней мере один из членов комитета по аудиту «обладал современным и соответствующим опытом финансовой деятельности»¹. Подразумевалось, что на практике в эту группу лиц должны входить финансовые директора, квалифицированные аудиторы, инвестиционные банкиры и председатели комитетов по аудиту, занимавшие эту должность в течение последних двух лет.

Принимая во внимание финансовые истоки кризиса, достаточно понятно, что в последние два года приоритет отдавался финансовым навыкам членов комитета по аудиту. Однако, как ни парадоксально,

¹ Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Code Provision: C.3.1.

одновременно наметился рост влияния членов комитета, не являющихся экспертами в финансовой области. Именно эти директора оспаривают различного рода допущения и добиваются ясности, настаивают на обсуждении специальных, трудных для восприятия вопросов на простом, доступном языке. Они с меньшей долей вероятности склонны погружаться в тонкости бухгалтерско-учетного процесса и, следовательно, в большей мере акцентируют внимание комитета на стратегических направлениях деятельности.

Кризис в очередной раз подтвердил необходимость того, что комитет по аудиту должен оставаться сплоченной командой. Наличие в его составе финансовых специалистов и директоров, обладающих знаниями в иных областях, обеспечивает сбалансированное сочетание навыков, позволяющих одновременно поддерживать и оспаривать действия финансовых подразделений компании, службы внутреннего аудита, а также рекомендации внешнего аудитора.

(10)

5.5. Управление рисками

После кризиса комитеты по аудиту стали принимать более энергичные усилия по надзору и контролю за политикой в области риск-менеджмента. При этом важно отметить, что комитеты по аудиту и по управлению рисками существуют главным образом для того, чтобы предоставить полному составу совета директоров возможность принимать взвешенные и наиболее оптимальные решения, а не самим формулировать его окончательную позицию.

Этот важнейший принцип был подтвержден в ходе пересмотра положений кодекса корпоративного управления, проведенного в 2009 году советом по финансовой отчетности (Financial Reporting Council – FRC) – органом, регулирующим вопросы корпоративного управления в Соединенном Королевстве¹. Рекомендации FRC о необходимости возложить на совет директоров гораздо бóльшую ответственность

¹ Financial Reporting Council. Revisions to the UK Corporate Governance Code (formerly the Combined Code). May 2010.

за контроль над управлением рисками перекликаются с выводами проведенного Правительством Великобритании расследования причин кризиса. В документе FRC отмечается: «Одним из самых важных нововведений в обновленной редакции Кодекса стало повышение ответственности советов директоров за оценку серьезных рисков, стоящих перед компанией, за определение ее профиля рисков и устойчивости к ним, а также за осуществление надзора за системами риск-менеджмента. Сложилось устойчивое мнение, что далеко не все советы директоров надлежащим образом выполняли эту функцию»¹.

В тексте обновленного Кодекса появились новые формулировки, подчеркивающие ответственность совета директоров за выработку политики по управлению рисками. FRC признал, что отсутствие данного положения в предыдущих редакциях Кодекса было «значительным упущением»². Обновленная редакция Кодекса гласит: «Совет директоров несет ответственность за определение характера и масштаба существенных рисков, которые он готов принять для достижения поставленных стратегических целей. Совет директоров обязан обеспечивать надлежащее функционирование отлаженных систем управления рисками и внутреннего контроля»³.

Данное положение разъясняет, что непосредственное управление рисками не является функцией совета директоров, а входит в сферу компетенции менеджмента. Совет обязан иметь четкое представление о допустимых объемах риска, которые компания может взять на себя, а также убедить в этом менеджмент и обеспечить его готовность к реализации согласованной политики. Еще одно новое положение обновленного Кодекса гласит: «Совет директоров должен гарантировать наличие в компании соответствующих систем

(11)

¹ Financial Reporting Council. 2009 Review of the Combined Code. December 2009. Paragraph 3.47.

² Financial Reporting Council. Revisions to the UK Corporate Governance Code (formerly the Combined Code). May 2010. Paragraph 29.

³ Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Main Principle: C. 2.

выявления, оценки и управления серьезными рисками, стоящими перед компанией»¹. Данная формулировка почерпнута из руководства Тернбалла² по внутреннему контролю и, следовательно, стала неотъемлемой частью действующих рекомендаций относительно наилучших практик корпоративного управления. Безусловно, включение данного положения в основной Кодекс придает особое значение этой первостепенной обязанности совета директоров.

Осуществляемые реформы приобретают большое значение для деятельности комитетов по аудиту. До кризиса многие советы директоров позволяли комитетам по аудиту брать на себя инициативу при определении эффективности систем внутреннего контроля и других механизмов управления рисками, особенно финансовыми. В настоящее время, по наблюдениям директоров, наметилась обратная тенденция: советы сами стали осуществлять более тщательный надзор за функционированием системы риск-менеджмента в компании. (12)

Хотя главной функцией совета директоров является определение «аппетита» компании к рискам и устойчивости к ним, важно все же реалистично оценивать возможности совета, что он может и чего не в состоянии спрогнозировать. Наглядным примером этому служит решение совета директоров Northern Rock обозначить банк как постоянно действующее предприятие, что обычно означает, что он считается финансово-устойчивым в обозримом будущем.

В ходе расследования причин краха Northern Rock Финансовый комитет³ принял к сведению позицию совета директоров, одновременно отметив, что банк славился тем, что заключал прибыльные сделки и имел легкий доступ к финансовым средствам по относительно низким ставкам по сравнению со среднерыночной ставкой LIBOR (London InterBank

¹ Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Supporting Principle: B.2.

² Financial Reporting Council. Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code. October 2005.

³ HM Treasury. Treasury Committee fifth report of session 2007–2008; volume 1. 'The run on the Rock.' January 2008. Paragraph 297.

Offered Rate), что свидетельствовало о готовности кредитных организаций предоставлять ему ликвидность. В докладе был процитирован меморандум компании PricewaterhouseCoopers – аудитора Northern Rock, в котором указывалось: «В феврале 2007 года на финансовых рынках отсутствовали какие бы то ни было признаки того, что ситуация может резко измениться в ближайшем будущем»¹. Однако всего семь месяцев спустя самый известный банк Великобритании, учрежденный более 100 лет назад, обратился к правительству с просьбой о предоставлении ему чрезвычайной финансовой помощи в размере 20 млрд фунтов стерлингов для выполнения своих обязательств.

(13)

Хотя от советов директоров и комитетов по аудиту всегда ожидают четкого прогноза изменений в экономической ситуации и обнаружения любых появляющихся на горизонте рисков, трудно рассчитывать, что они в состоянии предсказывать непредсказуемое. Любое суждение о будущем основано на информации, имеющейся в данное конкретное время, и последующие события могут полностью опровергнуть суждение, которое представлялось обоснованным в тот момент, когда оно было сделано.

Наконец, обновленный Кодекс содержит положение о том, что «стимулирующее вознаграждение сотрудников должно быть увязано с политикой компании по управлению рисками»². Это весьма чувствительный вопрос. Система поощрений призвана обеспечивать стремление менеджмента к достижению конкретных целей. В свою очередь, совет обязан следить за тем, чтобы достижение этих целей не ставило под угрозу бизнес компании. Можно только приветствовать меры, направленные на обеспечение тесной взаимосвязи между политикой в области вознаграждения и контролем рисков.

¹ Ibid n.26.

² Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Schedule A: the Design of Performance-Related Remuneration for Executive Directors.

5.6. Составление отчетности о рисках

Совет по финансовой отчетности признал деятельность советов директоров по управлению рисками неудовлетворительной. В его докладе по стандартам бухгалтерской отчетности за 2009 год отмечалось, что всего 6% из включенных в выборку компаний соответствовали образцам лучшей практики при составлении отчетности о рисках. Эксперты совета пришли к заключению о наличии «значительных возможностей для совершенствования отчетности о важнейших рисках»¹.

То же самое относится к различным банкам Великобритании, потерпевшим крах во время финансового кризиса. В докладе Финансового комитета о причинах кризиса прямо указывается, что управление рисками в банках не было успешным: «Руководство банков ошибочно уверовало в то, что возрастание роли ценных бумаг на финансовых рынках в ущерб кредитам „рассредоточивает“ риски и безосновательно полагало, что в состоянии успешно управлять остаточными рисками»².

Руководители самих банков признают необходимость улучшений. Рон Сэндлер, занимавший пост председателя совета директоров Northern Rock в момент кризиса, заявил Финансовому комитету, что в докладе об эффективности структур управления рисками в банке, подготовленном после его национализации, была подчеркнута «необходимость гораздо большей независимости и укрепления функционального подразделения по управлению рисками»³. При этом Стивен Хестер, действующий президент Royal Bank of Scotland, также признал необходимость серьезной перестройки риск-менеджмента в RBS: «Я искренне уверен в том, что системы управления рисками в банке нуждаются в значительном изменении. Это невозможно

(14)

¹ The Accounting Standards Board. 'Rising to the Challenge: a review of narrative reporting by UK listed companies.' 2009, P3.

² HM Treasury. Treasury Committee ninth report of session 2008–2009. 'Banking Crisis: reforming corporate governance and pay in the city.' May 2009. Paragraph 155.

³ Ibid n.30.

осуществить за пару недель. Нам предстоит пройти через процесс постоянного обновления и совершенствования. Мы уже проводим в жизнь серьезные реформы, однако для их полноценного внедрения потребуется некоторое время»¹.

В обновленном Кодексе предпринята попытка оптимизировать составление отчетности в данной сфере и стимулировать широту мышления у членов советов директоров относительно долгосрочных перспектив деятельности компании и потенциальных угроз для ее бизнеса. В настоящее время в Кодексе содержится рекомендация компаниям включать в годовой отчет «описание механизмов создания или сохранения стоимости компании на долгосрочную перспективу, а также стратегии достижения поставленных целей»². Подобное описание должно быть увязано с обсуждением рисков и неопределенностей, с которыми сталкивается компания в Обзоре ее бизнес-деятельности. Согласно обновленному Кодексу, «акционеры и потенциальные инвесторы обязаны иметь четкое представление о том, чем компании грозят те или иные риски»³. Эксперты совета по финансовой отчетности к этому добавляют: «Подготовка подобного заявления может также придать импульс обсуждению советом директоров вопросов долгосрочной стабильности выбранной бизнес-модели»⁴, а также возродить дискуссии, каким образом в финансовую отчетность можно инкорпорировать данные о долгосрочных перспективах.

В 2006 году было отменено требование о составлении Обзора операционной и финансовой деятельности компании, в котором необходимо было представить отчет о ее стратегии, нематериальных активах, перспективах деятельности, а также об основных рисках. Тем не менее компаниям по-прежнему

(15)

¹ Ibid n.30.

² Financial Reporting Council. The UK Corporate Governance Code. June 2010. Main Principle: C.2.

³ Financial Reporting Council. 2009 Review of the Combined Code. December 2009. Paragraph 3.54.

⁴ Financial Reporting Council. 2009 Review of the Combined Code. December 2009. Paragraph 3.54.

настоятельно рекомендуется составление отчетов, отражающих ее потенциальные возможности и результаты деятельности. В настоящее время официальное требование об этом содержится в Кодексе корпоративного управления.

5.7. Комитеты по рискам – путь вперед?

Благодаря рекомендациям, содержащимся в Обзоре Уолкера, учреждение специализированного комитета по рискам должно стать образцом передовой практики в секторе финансовых услуг. В соответствии с рекомендациями сэра Уолкера, комитет по рискам «обязан нести ответственность за своевременное информирование совета директоров о текущих рисках, с которыми сталкивается юридическое лицо, а также о возможных рисках в будущем»¹. По его мнению, комитеты по аудиту компаний финансового сектора и так несут тяжелое бремя обязанностей по надзору за составлением финансовой отчетности и обеспечению внутреннего контроля, и им трудно уделять достаточно времени для углубленного анализа стратегических рисков, стоящих перед компанией. В отчете далее отмечается: «Комитет по рискам должен в максимальной степени сосредоточиться на «основополагающих» пруденциальных рисках корпорации»². Компании финансового сектора сталкиваются с широким спектром серьезных рисков, однако комитет по рискам обязан сфокусировать внимание на ключевых рисках, игнорирование которых способно «потопить» бизнес компании. (16)

Помимо этого, сэр Уолкер считает целесообразным обеспечить достаточное пересечение функций комитета по рискам и комитета по аудиту, а также непременное участие председателя комитета по аудиту

¹ Walker D. 'A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.' Final Recommendations. November 2009. Recommendation 23.

² Walker D. 'A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.' Final Recommendations. November 2009. Paragraph 6.12.

в обсуждениях, проводимых комитетом по рискам, даже если он формально не является членом последнего. Принимая во внимание то, что от советов директоров во всех сферах бизнеса требуют уделять больше времени и внимания надзору за риск-менеджментом, можно ли ожидать, что комитеты по рискам станут играть столь же заметную роль в советах директоров компаний, не относящихся к сектору финансовых услуг?

Среди компаний, входящих в британский биржевой индекс FTSE 100, десять имеют специализированные комитеты по рискам. В структуре советов директоров 19 других компаний существуют объединенные комитеты по аудиту и корпоративной социальной ответственности, в сферу полномочий которых входит надзор за рисками. Причем эти компании представляют самые различные сферы экономики и финансов. Специализированный комитет по рискам предполагает наличие группы лиц, непосредственно осуществляющих надзор за различными аспектами управления рисками и представление соответствующих отчетов совету директоров. Таким образом, опасность чрезмерной загруженности членов комитета по аудиту и, следовательно, их недостаточного внимания к вопросам риск-менеджмента сводится к минимуму.

Создание комитета по рискам предполагает необходимость избрания председателя и, возможно, дополнительных неисполнительных директоров, обладающих специальными знаниями и навыками. Вполне возможно, что во многих компаниях, особенно в тех, которые функционируют в условиях относительно невысоких бизнес-рисков, расходы на риск-менеджмент перевешивают преимущества. В таких компаниях комитет по аудиту будет и впредь заниматься проверкой механизмов контроля в соответствии с вышеуказанным принципом о том, что надзор за рисками, готовность компании к принятию их и ее устойчивость к ним являются прерогативами совета директоров.

(17)

5.8. Изменение роли директора по управлению рисками

Повышенные требования к эффективному риск-менеджменту предъявляются не только к членам комитетов по аудиту, но также к директорам по управлению рисками (Chief Risk Officer – CRO). Под влиянием кризиса роль последних существенно возросла. К лицам, занимающим эту должность, теперь предъявляются более высокие требования, они обрели более высокий статус в руководстве компаний, расширилась сфера их полномочий. CRO обязан обеспечивать совет директоров независимым, четко сформулированным и лаконичным описанием рисков и их последствий для компании. Главным условием успешного выполнения данной задачи является квалифицированное составление отчетности о рисках, которая позволила бы руководителям высшего звена и членам совета директоров принимать рациональные решения.

(18)

По мере возрастания роли и значения CRO в компаниях обнаружился дефицит руководителей, обладающих соответствующими навыками. Профессиональный успех специалистов по управлению рисками в условиях посткризисного развития зависит от правильного сочетания у них сугубо профессиональных знаний, опыта и понимания специфики бизнеса компании. Теперь эксперты по риск-менеджменту высокой квалификации взаимодействуют с членами совета директоров либо непосредственно, принимая участие в заседаниях совета, либо опосредованно, донося свою позицию до председателя комитета по рискам. Для того чтобы оспаривать действия генерального директора, CRO должен обладать стойким характером, пользоваться уважением и доверием.

Но так было далеко не всегда. До кризиса директора по управлению рисками во многих британских банках имели минимальный доступ к совету директоров или вообще его не имели. В письменном ответе на доклад Финансового комитета¹ о причинах

¹ HM Treasury. Treasury Committee seventh report of session 2008–2009. 'Banking Crisis: dealing with the failure of UK banks.' April 2009.

банковского кризиса Пол Мур, бывший руководитель Группы по регулированию рисков в HBOS, доказывал, что «корпоративная культура банка не предрасположена к преодолению трудностей»¹, а работа менеджера по рискам и соблюдению нормативов «немного напоминает действия человека в гребной шлюпке, пытающегося замедлить движение приближающегося нефтяного танкера»². Аналогичным образом в RBS только в начале 2008 года всего за несколько месяцев до того, как банк обратился к правительству с просьбой о предоставлении финансовой помощи, CRO стал членом международного исполнительного комитета с правом решающего голоса и получил регулярный прямой доступ к совету директоров и комитету по аудиту для отчета перед ними.

(19)

В настоящее время многие CRO сами входят в состав правления банков вместо того, чтобы представлять свои отчеты через финансового директора или президента. Это отражает возросшую стратегическую значимость риск-менеджмента в компаниях и банках, а также реализацию рекомендаций, содержащихся в Отчете Уолкера. Эффект от изменения порядка отчетности также подтверждается академическими исследованиями. В 2011 году монография V. Aedi, G. Sabato и M. Schmid продемонстрировала, что банки, в которых директор по управлению рисками подотчетен непосредственно совету директоров, во время финансового кризиса продемонстрировали значительно более высокие показатели, чем банки, где CRO был подотчетен президенту. Авторы работы объясняют этот факт тем, что оценка рисков и противодействие им могут не являться приоритетными задачами для президента банка: «Для решения этой проблемы регулирующие органы недавно стали заставлять генеральных директоров и членов правления уделять большее внимание вопросам риск-менеджмента. Однако мы полагаем, что эти меры могут быть эффективными только

¹ HM Treasury. Treasury Committee seventh report of session 2008–2009. 'Banking Crisis: dealing with the failure of UK banks.' April 2009. Paragraph 45.

² Ibid n.39.

в том случае, если они найдут отражение в структуре корпоративного управления банков, а именно в предоставлении CRO более широких полномочий в целях уменьшения волатильности убытков при возникновении неблагоприятных рыночных условий»¹.

Естественно, что происходящее повышение уровня и расширение функций по риск-менеджменту диктует необходимость углубления соответствующих навыков. Однако предстоит преодолеть еще долгий путь развития, поскольку во многих компаниях управление рисками еще не интегрировано в качестве основного фактора в планирование стратегии, бюджета и политику в области вознаграждений, а также в повседневный процесс принятия решений. (20)

Найти директора по управлению рисками с необходимым набором характеристик нелегко. Идеальные кандидаты должны досконально знать соответствующий сектор экономики или финансов, специфику бизнеса компании, уметь продемонстрировать четкие доказательства рисков совету директоров и менеджменту высшего звена, обладать опытом работы с различными типами рисков, быть известными и пользоваться уважением регулирующих органов и более широкого сообщества специалистов по управлению рисками.

5.9. Нормативный контекст

После кризиса Управление по финансовым услугам стало более строго проверять уровень компетенции лиц, занимающих высокие должности в финансовых институтах, включая оценку правомерности их действий. Причиной изменений в политике FSA стали выводы, содержащиеся в докладе о банкротстве Northern Rock, в котором ставилось под сомнение то, что Адам Элгарт, в тот момент президент банка, не был квалифицированным банкиром. В докладе отмечалось, что «Управление по финансовым услугам больше никогда не допустит назначения на должности

¹ Aebi V., Sabato G. & Schmid M. 'Risk Management, Corporate Governance & Bank Performance in the Financial Crisis.' April 2011. P27.

председателя совета директоров и президента «влиятельного» финансового учреждения лиц, не обладающих соответствующими финансовыми знаниями и опытом»¹.

В последних рекомендациях FSA деятельность председателя комитета по рискам и директора по управлению рисками рассматривается как отдельные контрольные функции, каждая из которых предусматривает наличие необходимого уровня компетенции. Ответственность за назначение на эти должности продолжает нести совет директоров. Он обязан продемонстрировать, что были предприняты все необходимые усилия для определения подходящего кандидата, проведена оценка его способностей, а возможный недостаток опыта у него будет устранен с помощью специальной программы обучения и переподготовки. Все более широкое распространение получает практика проведения соответствия отобранных кандидатов эталонам рынка для независимой и точной оценки их достоинств.

(21)

В своих рекомендациях Управление по финансовым услугам подчеркивает, что компании обязаны осуществлять собственную тщательную оценку профессиональных качеств кандидата, прежде чем представлять его для утверждения в регулирующий орган: «Наш процесс проверки призван служить дополнением к деятельности компаний по подбору и расстановке кадров. Его нельзя воспринимать в качестве альтернативы той оценке, которую осуществляет сама компания. Мы ожидаем от руководителей высшего звена компаний проведения всесторонней оценки кандидата, учитывая связанные с этим риски, для полной уверенности в том, что он соответствует конкретной должности»².

¹ HM Treasury. Treasury Committee fifth report of session 2007–2008; volume 1. ‘The run on the Rock.’ January 2008. Conclusion & recommendation 8.

² Financial Services Authority. Consultation Paper 08/25. ‘The approved persons regime – significant influence function review.’ December 2008. Paragraph 2.6.

Прошли те дни, когда письменное заявление о назначении на должность направлялось в Управление по финансовым услугам для сугубо формального утверждения и скрепления печатью. До того момента, пока не разразился кризис, дело иногда обстояло именно таким образом. Теперь претендент на пост директора по управлению рисками проходит подробное собеседование с комиссией экспертов, и только после этого его кандидатура утверждается. Консультативный документ FSA № 10/3¹ содержит перечень информации, которая требуется регулирующему органу для принятия решения об одобрении кандидатуры. Он включает подробности трудовой деятельности, рекомендательные письма, результаты собеседования и проверки, проведенной компанией на предмет соответствия кандидата должности, обоснованное заключение относительно его пригодности для выполнения конкретных функциональных обязанностей, включая оценку степени его компетентности, а также рекомендации о действиях, которые следует предпринять уже после его назначения для устранения выявленных пробелов в профессиональном образовании или опыте кандидата. (22)

В данный перечень информации также может быть включена подтверждающая документация или отчеты третьих лиц, например компаний по подбору претендентов на руководящие должности. Для того чтобы должным образом подготовить кандидатов к собеседованию, многие компании самостоятельно проводят независимый инструктаж. В связи с внесением изменений в систему и функцию контроля, а также необходимостью полного соответствия принципам «Базеля-III», давление на компании со стороны регулирующих органов сохранится.

5.10. Укрепление и развитие кадрового резерва

Несмотря на то что в результате кризиса спрос на директоров по управлению рисками значительно

¹ Financial Services Authority. Consultation Paper 10/3. 'Effective corporate governance (significant influence controlled functions and the Walker review)'. ' January 2010.

вырос, широкие возможности открываются лишь перед небольшим числом кандидатов, обладающих необходимыми навыками, знаниями и опытом. Компаниям, которым не посчастливилось найти готового директора со всеми вышеперечисленными качествами, приходится выбирать из кандидатов, занимающих должности в других функциональных подразделениях компании, а также претендентов из иных географических регионов или даже других компаний.

В британских компаниях продолжаются дискуссии относительно того, что должны представлять собой первая и вторая линия защиты их интересов в условиях разнообразных рисков. Многим финансовым учреждениям приходится нанимать новых сотрудников для усиления подразделений по управлению рисками, хотя при этом они рискуют потерять собственных экспертов. В целом ряде случаев новой когорте кандидатов на эти должности не хватает времени на развитие необходимых навыков и способностей. Директорам по риск-менеджменту приходится быть изобретательными: им следует уделять пристальное внимание продвижению кандидатов из числа младшего персонала компании и не слишком полагаться на привлечение сотрудников извне. Для минимизации рисков исполнительному руководству компаний и отраслевым специалистам важно объединить усилия, чтобы не допустить повторения проблем, с которыми пришлось столкнуться во время кризиса.

Одной из областей, в которых необходимо это взаимодействие, является обучение управлению рисками. Исторически оно носит специализированный характер и основывается на устоявшихся стандартах и изучении средств количественного измерения рисков. Особое внимание уделяется углубленному анализу видов рисков, в особенности рыночных и кредитных. В соответствии с требованиями европейских регулирующих органов считается, что обучение основам риск-менеджмента позволит полностью интегрировать «широкомасштабные риски» в рамки количественных моделей.

В современных условиях при подготовке компетентных риск-менеджеров главный акцент делается

на изучении всего спектра рисков, включая операционные, регуляторные, правовые и репутационные. Вне зависимости от уровня компетенции менеджер по управлению рисками обязан иметь четкое представление об общей стратегии компании, рамках своих функциональных обязанностей и главное – не работать изолированно.

Директора по управлению рисками должны творчески подходить к поиску кандидатов для обучения риск-менеджменту – тех, которые обладают математическим и аналитическим складом ума, деловой смекалкой и могут квалифицированно оспаривать действия руководства. Поскольку исторически управление рисками ограничивалось страховой отраслью, одним из источников потенциальных кандидатов являются страховщики. Индустрия финансовых услуг постепенно открывает свои двери кандидатам из других секторов, например управления персоналом, и в последнее время уделяет пристальное внимание внешним источникам привлечения профессионалов по управлению рисками. Энергетический сектор, где большое внимание традиционно уделяется операционным рискам и крупным коммерческим проектам, представляется естественным местом поиска будущих талантов в области риск-менеджмента.

(24)

5.11. Состав совета директоров

Финансовый кризис породил опасения относительно отсутствия разнообразия профессиональных навыков у членов советов директоров, что стало одной из причин возникновения проблемы так называемого группового мышления, когда желание добиться гармонии в совете в процессе принятия решений превалирует над реалистичной оценкой альтернатив. Возможно, неисполнительные директора в потерпевших крах британских банках просто не стремились к изменению статус-кво? Могли ли они противостоять давлению, целью которого было получение краткосрочной доходности и сбалансировать деятельность совета директоров в интересах всех стейкхолдеров?

Сэр Дэвид Уолкер проанализировал эту проблему в упоминавшемся обзоре, посвященном ситуации в британских банках. Он утверждал, что функция председателя совета директоров заключается в «обеспечении проведения открытых дискуссий и оппонировании исполнительному руководству в рамках заседаний полного состава совета директоров, где не должно преобладать одно мнение»¹. Между тем продолжаются серьезные дебаты о степени вины неисполнительных директоров за банкротства целого ряда банков. Их обвиняют в том, что они, по существу, закрывали глаза в период, когда акционерам выплачивались чрезмерно высокие дивиденды. В случае с Royal Bank of Scotland, в докладе Управления по финансовым услугам о причинах его краха прямо ставится вопрос: «Достаточно ли настоятельно совет директоров рекомендовал исполнительному руководству пересмотреть те или иные аспекты стратегии банка?»²

(25)

Неисполнительные директора Northern Rock были также подвергнуты критике за неспособность противостоять политике менеджмента, направленной на получение краткосрочных доходов. Расследование причин краха этого банка показало, что «высокорискованная, опрометчивая бизнес-стратегия Northern Rock, его зависимость от кратко- и среднесрочных показателей, отсутствие достаточного страхования активов и резервного капитала для покрытия возникших рисков означали, что банк был не в состоянии справиться с проблемами ликвидности, возникшими у него при замораживании международных рынков капитала в августе 2007 года»³.

Авторы доклада делают вывод о том, что, поскольку основная функция совета директоров

¹ Walker D. 'A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.' Final Recommendations. 26 November 2009. Paragraph 3.5.

² Financial Services Authority. Board Report. 'The failure of the Royal Bank of Scotland.' December 2011. Paragraph 592.

³ HM Treasury. Treasury Committee fifth report of session 2007–2008; volume 1. 'The run on the Rock.' January 2008. Conclusion & recommendation 2.

заклучалась в формулировании стратегии банка, то ответственность за ее провал следует также возложить на совет директоров: «Неисполнительные члены совета, и в частности его председатель, председатель комитета по рискам и старший неисполнительный директор не смогли обеспечить сохранение достаточного объема ликвидности, не содействовали созданию резервов для покрытия принятых банком рисков и не сумели эффективно воспрепятствовать реализации стратегии исполнительного руководства»¹.

В целях минимизации рисков «группового мышления» от председателей советов директоров требуется критический взгляд на действующий состав совета и более тщательное определение профессиональных навыков, знаний и опыта, которыми должны обладать новые неисполнительные директора. Для избрания в совет недостаточно выбрать кандидата, способного повысить акционерную стоимость компании. Динамика деятельности советов директоров является разнонаправленной. Кандидат должен уметь квалифицированно полемизировать с менеджментом, обладать ясностью мышления, правильно оценивать проблемы и предлагать пути их решения. Иными словами, определять четкие рамки деятельности и ориентиры для исполнительного руководства при решении поставленных перед ним задач.

Естественно, что состав совета директоров зависит от типа компании, от специфики рынков, на которых она осуществляет свою деятельность, ее размера, динамики роста, корпоративной культуры и этапа развития. Компаниям, малосведущим о состоянии финансовых рынков, наверняка понадобится консультация экспертов Сити, в то время как компании, ориентирующиеся на внешние рынки, будут стремиться к получению международного опыта. Тем не менее, в свете громких провалов британских банков в корпоративном управлении, существуют весомые, продиктованные бизнес-интересами основания для диверсификации состава советов директоров.

(26)

¹ Ibid n.47.

Факты подтверждают, что отличающиеся разнообразием советы директоров обладают поддающимися количественному измерению преимуществами. Исследование McKinsey & Company 2010 года показало, что компании с максимальным представительством женщин в совете директоров демонстрируют более высокие результаты по сравнению с компаниями, где в составе совета они отсутствуют. Доходность на вложенный капитал у компаний, имеющих максимальное количество женщин в исполнительном руководстве, оказалась на 41% выше, чем у компаний, где женщины в топ-менеджменте не были представлены. Результаты операционной деятельности компаний с большим гендерным разнообразием на 56% превысили аналогичные показатели в компаниях, в руководство которых женщины не входили. Авторы исследования приходят к следующему выводу: «Предпринятый статистически значимый анализ подтверждает, что компании с более высоким процентом женщин в исполнительном руководстве, в целом демонстрируют наиболее высокие показатели»¹.

(27)

Исследования, проведенные Catalyst² и Harvard Business Review³, содержат аналогичные выводы. Компании, стремящиеся к разнообразию состава своих органов управления, характеризуются более весомыми достижениями в бизнесе. Их отличает высокая производительность, инновационность и, как правило, более высокий уровень прибыли. Работы по истории корпоративного управления изобилуют примерами провалов менеджмента в случаях, когда он отказывался принимать во внимание различные точки зрения. Наличие в совете директоров людей с разнообразным опытом и разными позициями позволяет избежать подобных рисков и формирует корпоративную культуру, основанную на откровенных дискуссиях, конструктивном оппонировании и восприятии разных мнений.

¹ McKinsey & Company. 'Women at the top of corporations: Making it happen.' Women Matter 2010, P7.

² See for example: Catalyst. 'The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards,' October 2007.

³ See for example: 'How Many Women Do Boards Need?' HARVARD BUSINESS REVIEW, December 2006.

5.12. Женщины в советах директоров

Один из аспектов гендерного разнообразия совета директоров – продвижение женщин в состав советов – в последнее время оказался в центре внимания правительств, СМИ и самих компаний. Некоторые аналитики даже задаются риторическим вопросом: произошел бы финансовый кризис, если бы больше женщин занимали ответственные посты в корпорациях? Случился бы столь катастрофический крах Lehman Sisters?

В последние годы количество женщин в советах директоров медленно, но неуклонно увеличивалось. (28) В 2003–2010 годах доля женщин в советах компаний, входящих в индекс FTSE 100, возросла с 8,6% (101 директор) до 12,5% (135 директоров). В настоящее время предпринимаются попытки придать дополнительный импульс наметившейся тенденции.

В докладе, подготовленном под руководством лорда Дэвиса¹, (бывшего председателя совета директоров Standard Chartered, а впоследствии – министра правительства по делам бизнеса), ставится цель к 2015 году добиться как минимум 25%-ного представительства женщин в советах директоров компаний FTSE 100. М. Дэвис также предостерег, что, если рекомендованные им ориентиры не будут достигнуты добровольно, то правительство может ввести специальные квоты для женщин. Данный подход либо уже взят на вооружение, либо находится на рассмотрении правительств ряда европейских стран, включая Норвегию, Францию, Испанию и Финляндию.

Однако британский бизнес четко и недвусмысленно выразил свое отрицательное отношение к идее введения квот. Институт директоров раскритиковал навязываемые цели как «унизительные для многих женщин-директоров»², а Конфедерация британской

¹ Davies M. 'Women on boards', February 2011.

² Barker R. 'Women on Boards: Beware of Shortcuts.' Institute of Directors Policy Paper. February 2011.

промышленности назвала их «вредными для бизнеса»¹. При отсутствии законодательно оформленных квот для достижения ориентира в 25% (т.е. удвоения по сравнению с существующим 12,5%-ным уровнем) потребуется, чтобы треть всех назначений в состав советов директоров в ближайшие четыре года приходилась на женщин. На этот период лорд Дэвис предлагает ввести режим повышенной прозрачности и раскрытия информации для стимулирования и распространения наилучших практик. Его рекомендации для компаний, их советов директоров и председателей сводятся к следующим²:

(29)

- к 2015 году советы директоров компаний, входящих в FTSE 100, должны как минимум на 25% состоять из женщин;
- председатели советов директоров компаний, входящих в FTSE 350, обязаны предоставить информацию о доле женщин в их советах в виде целевых показателей, которые они должны стремиться достичь в 2013 и 2015 годах (соответственно);
- компании, акции которых обращаются на фондовой бирже, должны ежегодно раскрывать информацию о представительстве женщин в совете директоров, на высших исполнительных должностях и в общей численности сотрудников компании;
- от компаний также ожидается, что в годовых отчетах они будут раскрывать существенную информацию о практике назначений на должности, а также о том, как они диверсифицируют состав своих органов управления, включая описание процессов поиска кандидатов и их назначения;
- в 2013 и 2015 годах генеральные директора должны пересмотреть квоту женщин на высших исполнительных должностях;
- в поиске новых членов советам директоров рекомендуется подбирать кандидатуры женщин – менеджеров из корпоративного сектора, а также за его пределами;

¹ Confederation of British Industry. 'Room at the top: Improving gender diversity on UK corporate boards.' December 2010. P10.

² Davies M. 'Women on boards'. February 2011. Recommendations 1–10.

- необходимо периодически давать объявления о наличии вакансий неисполнительных членов совета директоров.

По заявлениям членов многих комитетов по назначениям, они стремятся рассматривать кандидатуры только опытных неисполнительных директоров (в некоторых обстоятельствах данный подход, безусловно, является правомерным), или тех, кто уже занимал руководящие должности в компаниях, акции которых котируются на биржах. Подобные предпочтения ставят женщин, стремящихся стать директорами, в явно невыгодное положение, поскольку многие из них не имеют опыта работы в советах крупных корпораций. Однако налицо признаки того, что председатели советов постепенно расширяют круг талантливых кандидатов, из числа которых они привлекают новых членов советов директоров. Доклад Cranfield University¹ приводит данные, согласно которым всего 21 женщина была избрана в советы директоров на 93 возможные вакансии за шесть месяцев после публикации доклада лорда Дэвиса, что составляет 22,5% от общего числа назначений. Вместе с тем 14 из них не имели предыдущего опыта работы в советах директоров компаний, входящих в индексы FTSE 100 или FTSE 250.

(30)

Очевидно, что после отмены требования о «наличии предшествующего опыта работы в совете директоров», в британские компании придет немало талантливых женщин. Например, директора по работе с персоналом обладают неоценимым опытом в таких замысловатых вопросах, с которыми приходится иметь дело советам директоров, как определение уровня вознаграждения, планирование преемственности руководства, интеграция и реструктуризация компании. Учитывая возрастающее давление на комитеты по вознаграждениям, имеет смысл избирать директоров по кадрам неисполнительными директорами. Примечательно, что три женщины – директора по работе с персоналом стали неисполнительными членами советов спустя шесть месяцев после публикации доклада лорда Дэвиса.

¹ Cranfield University. 'Women on Boards – 6 Month Monitoring Report'. October 2011.

5.13. За пределами гендерного подхода

Увеличение числа женщин в советах директоров является, возможно, важнейшим, но не единственным аспектом диверсификации их состава. Разнообразие опыта должно восприниматься максимально широко и включать знание отраслей экономики, функциональных особенностей работы на различных должностях в компаниях, разный возраст членов совета, понимание специфики международных рынков и зарубежных культур ведения бизнеса.

По экспертным оценкам, корпорации, входящие в индекс FTSE 100, более 70% доходов получают за пределами Великобритании¹. Лишь немногие британские компании сегодня остаются не затронутыми экономическим ростом в Китае, Индии и на других развивающихся рынках. Для того чтобы сохранять конкурентоспособность в посткризисных условиях, советы директоров должны привлекать лиц, обладающих опытом работы на международных рынках. Безусловно, существуют неудобства, связанные с взаимодействием с неисполнительными директорами, проживающими в различных часовых поясах. Вместе с тем постоянно увеличивается количество проживающих в Великобритании неисполнительных директоров, обладающих солидным международным опытом, говорящих на разных языках и позитивно воспринимающих различные бизнес-культуры.

Советы, в которых неисполнительные директора состоят исключительно из действующих или бывших топ-менеджеров, вряд ли смогут считаться разнообразными по составу, вне зависимости от того, насколько талантливы представленные в них люди. Аналогичным образом, совет, сформированный из отраслевых экспертов узкого профиля подвержен влиянию различного рода допущений и предубеждений. Советы директоров должны привлекать кандидатов, понимающих значение корпоративных коммуникаций, работы с персоналом и особенности стратегического

(31)

¹ UBS. 'Equity Compass.' Wealth Management Research. April/May 2011. P17.

развития компании для расширения кругозора и профессионального опыта неисполнительных директоров.

Для кандидатов в советы директоров также может быть желательным опыт работы в государственном секторе. Советы директоров госкомпаний представляют собой не только хорошую площадку для подготовки корпоративных директоров: им часто приходится сталкиваться со сложными ситуациями, связанными с высоким уровнем рисков. Советам директоров, которые стремятся к расширению контактов с правительством с целью оказания на него большего влияния, стоит активно привлекать в свои ряды бывших министров и чиновников высокого ранга. Бывшие политики, дипломаты или облеченные властными полномочиями госслужащие могут служить «послами» компании во внешнем мире, а их обширные связи позволяют обеспечить источники финансирования и установление контактов с потенциальными стратегическими партнерами.

(32)

Еще одним аспектом разнообразия совета директоров является возрастной фактор. Возраст человека в определенной степени обуславливает его приоритеты и видение перспектив развития компании, которые он привносит в совет. Проще говоря, более крупные и сложные по своей структуре компании испытывают потребность в неисполнительных директорах с широким, разносторонним опытом. Это не означает, что компании, входящие в индекс FTSE 100, должны сконцентрировать внимание на привлечении исключительно молодых неисполнительных директоров. Тем не менее компаниям, для деятельности которых имеет значение расширение социальных сетей или устойчивое развитие, полезен приток молодой, «свежей крови» в советы директоров.

Вместе с тем советы должны избегать дискриминации по возрастному признаку. В прошлом любой член совета в возрасте 70 лет и старше был обязан предложить свою кандидатуру для ежегодного переизбрания акционерами, требование, которое без должных на то оснований привлекало внимание к его возрасту. В соответствии с обновленным Кодексом

корпоративного управления¹, все члены совета выдвигают свои кандидатуры для ежегодного переизбрания, что аннулировало прежнее правило в отношении тех директоров, кому 70 и больше лет. По мере увеличения продолжительности жизни, очевидно, имеются все основания использовать мудрость, опыт и энергию пожилых директоров.

5.14. Заключение

Советы директоров Великобритании до сих пор ощущают отзвуки финансового кризиса. Его влияние испытали на себе все подразделения компаний, однако наибольшее воздействие он, пожалуй, оказал на работу комитетов по аудиту и директоров по управлению рисками. В настоящее время они играют важнейшую роль, помогая совету директоров определять готовность компании идти на риск и ее устойчивость к рискам.

(33)

Комитетам по аудиту теперь предстоит гораздо более тесно взаимодействовать с советом директоров по вопросам управления рисками и анализа эффективности механизмов внутреннего контроля. Ожидается также, что члены комитетов по аудиту будут вносить ощутимый вклад в составление более объемных и рассчитанных на перспективу финансовых отчетов.

Аналогичным образом возрастающим влиянием будут пользоваться директора по управлению рисками, которым надлежит обеспечить коллективную ответственность и наличие надлежащей инфраструктуры риск-менеджмента в компании, включая подготовку квалифицированных сотрудников, обладающих необходимыми навыками в данной области.

Кризис также стимулировал советы директоров на поиск людей, способных предлагать конструктивные альтернативы и при необходимости изменить существующее положение вещей. В свете нескольких громких провалов ряда крупных компаний и банков в области корпоративного управления в настоящее

¹ Financial Reporting Council. Revisions to the UK Corporate Governance Code (formerly the Combined Code). May 2010. Paragraph 17.

время широко признается тот факт, что лучшими советами директоров являются те, члены которых обладают сочетанием перспективного мышления, профессиональных навыков и опыта.

Хотя число женщин-директоров является важным показателем разнообразия в составе совета директоров и данная тема постоянно привлекает серьезное внимание политиков и СМИ, следует признать, что это лишь один из аспектов многогранной проблемы.

Председатели советов директоров и его комитетов по назначениям должны взять на вооружение широкое толкование понятия «разнообразие», включив в него культурный и функциональный аспекты, а также накопленный опыт поколений. Советы директоров, отличающиеся не только гендерным разнообразием, но и наличием у своих членов различных чисто человеческих качеств, по всей видимости, будут лучше соответствовать потребностям клиентов, ожиданиям инвесторов и запросам персонала компаний. Они лучше понимают специфику развивающихся рынков, обладают специальными знаниями и находятся в курсе новых тенденций в соответствующих отраслях экономики и финансов.

(34)

После кризиса советы директоров в Великобритании прошли достаточно длительный путь в своей эволюции. Однако еще многое предстоит сделать для совершенствования их деятельности, в том числе с точки зрения управления рисками, аудита и разнообразия состава.