

**РУКОВОДСТВО
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Впервые термин «корпоративное управление» появился в 70-х годах прошлого века в США.

В настоящее время нет унифицированного понятия термина «корпоративное управление».

В апреле 1999 г. Организацией экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) (она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой) было дано следующее определение корпоративного управления: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними. Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, которое включает комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируется цель компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью».

Основные принципы корпоративного управления были изложены в документе Принципы корпоративного управления ОЭСР, подписанном министрами на заседании Совета ОЭСР на уровне министров 26-27 мая 1999 г.

В связи с тем, что основные всемирно признанные «Принципы Корпоративного управления ОЭСР» сыграли большую роль в разработке многих национальных кодексов и в частности, первого казахстанского модельного кодекса корпоративного управления, остановимся на них поподробней.

Принцип 1: Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления.

Структура корпоративного управления должна продвигать прозрачные и эффективные рынки, соответствовать требованиям законов и ясно определять разделение власти на надзорную, регулируемую и управляющую.

Принцип 2: Соблюдение прав акционеров

Они включают набор прав, в том числе безопасность собственности на акции, право на полное раскрытие информации, право голосовать, участие в принятии решений о продаже или изменениях корпоративной собственности включая слияния и поглощения.

Принцип 3: Равное отношение к акционерам

Равное отношение включает защиту прав миноритарных акционеров через постановку систем, которые бы не позволяли мажоритарным акционерам и инсайдерам, включая руководителей и директоров, получать преимущества от своих положения и должностей. Сделки с внутренними заинтересованными лицами,

например, прямо запрещены и директора обязаны раскрывать любой материальный интерес касающийся сделок.

Принцип 4: Учет роли заинтересованных лиц в Корпоративном Управлении.

ОЭСР признает наличие других заинтересованных лиц в компании кроме акционеров. Банки, держатели облигаций и сотрудники, например, являются важными заинтересованными лицами.

Принцип 5: Раскрытие информации и прозрачность.

Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, собственность и управление компанией, которые могут повлиять на решения акционеров.

Принцип 6: Обязанности совета директоров

Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль над менеджментом со стороны правления, контроль совета директоров над правлением, а также подотчетность совета директоров акционерам.

Наряду с этим, следует отметить, что принципы корпоративного управления ОЭСР носят рекомендательный характер и используются в качестве отправной точки для оценки и совершенствования действующего законодательства, а также самими корпорациями для выработки систем корпоративного управления и лучшей практики.

Между тем, следует отметить, что основной экономической причиной возникновения проблемы корпоративного управления как таковой является отделение владения от непосредственного управления собственностью. Корпоративное управление означает, таким образом, комплекс правил, культуру, обеспечивающую такое управление корпорацией и контроль над ней, при которых она действует строго в интересах акционеров и других заинтересованных сторон: сотрудников, населения близлежащих населенных пунктов, клиентов и поставщиков.

Система корпоративного управления (правления) (Corporate Governance) включает выборные и назначенные органы, осуществляющие управление деятельностью компании, отражает баланс интересов собственников и менеджеров и направлена на обеспечение максимально возможной прибыли от всех видов деятельности компании в рамках норм действующего законодательства.

Главная функция корпоративного менеджмента - обеспечить работу компании в интересах акционеров (инвесторов), предоставивших компании финансовые ресурсы, а также в той или

иной мере других заинтересованных групп, если такие представлены в системе данной компании. При этом, корпоративный менеджмент предполагает наличие определенных правил «корпоративного поведения», т.е. неких общих правил, которые позволяют получить полную и ясную картину о том, на основе каких управленческих принципов действует та или иная компания, кто является ее владельцем, какова степень эффективности ее работы. **Совокупность таких правил составляет сущность системы корпоративного управления.**

В формировании общих подходов и принципов корпоративного управления активно участвуют не только правительственные органы, но и негосударственные (общественные, предпринимательские) организации и группы. Если усилия государственных органов направлены прежде всего на совершенствование законодательства с целью закрепления обязательности определенных стандартов раскрытия информации и защиты прав акционеров, то деятельность деловых кругов и других негосударственных структур и групп направлена на формирование правил и процедур корпоративного управления, которые соответствовали бы признанным международным принципам.

Результатом такой работы стало появление так называемых кодексов корпоративного правления (управления) — свода добровольно принимаемых стандартов и внутренних норм, устанавливающих и регулирующих порядок корпоративных отношений. Основу содержания кодексов корпоративного правления составляют рекомендации, касающиеся организации, принципов и технологии деятельности совета директоров, который рассматривается как основной и наиболее действенный механизм корпоративного управления.

Кроме того, особо следует отметить **важные элементы корпоративного управления, от которых во многом зависят взаимоотношения участников корпоративного управления - Совет директоров, правление, Служба внутреннего аудита и корпоративный секретарь.**

Совет директоров - стратегически важный инструмент корпоративного управления. По законодательству функция Совета директоров компании заключается в общем руководстве ее деятельностью, а также выполнение контрольно-надзорных функций.

На практике же Совет директоров может быть как формальным органом, так и реально работающим. В последнем случае он действительно должен принимать ключевые стратегические решения и контролировать работу исполнительного органа компании

Основная задача совета директоров в мировой практике, это выработка стратегической политики с целью увеличения прибыльности и обеспечения устойчивого финансово-экономического

состояния общества, а также осуществление контроля за деятельностью исполнительных органов компании

Безусловно, у совета директоров кроме плюсов есть и минусы. Они - в высокой степени субъективности в работе совета, сложности для миноритарных акционеров в обеспечении своих интересов при формировании совета и при принятии им решений. Кроме того, возникают сложности в определении границ деятельности советов директоров, границ между руководством компанией и непосредственным участием в тактическом и оперативном управлении.

Правление - одним из эффективности корпоративной системы в организации является четкое разделение функции: медицинские, операционные, финансовые и хозяйственные. Такой подход обеспечит коллегиальность и прозрачность в принятии решении.

Ключевой теорией, о введении коллегиального исполнительного органа, будет знаменитая концепция Ицхака Адизеса, изложенная им в книге «Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует». По мнению Адизеса, менеджмент любой организации должен выполнять несколько основных (ключевых, базовых) функций, которые он выделяет и классифицирует. Для того чтобы одновременно их осуществлять, руководителю необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими личностными качествами. Вывод Адизеса: качественный профессиональный менеджмент – слишком сложный процесс, который не под силу одному человеку, хотя бы и самому гениальному. Идеальный менеджер – существо мифическое, не существующее в природе.

Для эффективности предприятия одновременно в краткосрочной и долгосрочной перспективах её должна возглавлять команда менеджеров, состоящая из людей с взаимодополняющими друг друга базовыми стилями управления, соответствующими базовым функциям менеджмента. Фактически речь идёт о модели коллективного руководителя компании, представляющего собой команду высших менеджеров предприятия. Такая команда должна быть: во-первых, составлена из менеджеров, обладающих в совокупности оптимальным набором базовых стилей управления по Адизесу, во-вторых, являться «руководителем», органом компании, наделённым соответствующими властными полномочиями, т. е. коллегиальным исполнительным органом».

В соответствии с наилучшей международной практикой член правления должен пользоваться доверием акционеров, членов СД, других должностных лиц и работников компании, быть способным учитывать интересы всех заинтересованных лиц и принимать обоснованные решения, обладать профессиональным опытом и квалификацией, обладать опытом в соответствующей области, знанием рынка продукции и конкурентов, обладать способностью

использовать имеющийся опыт и знания для принятия решений, целесообразных для компании.

Таким образом, коллегиальный исполнительный орган в организации позволит:

- повысить степень персональной ответственности менеджеров за принимаемые решения;

- разгрузить наблюдательный совет, освободив его от незначительных оперативных решений, а также единоличный исполнительный орган;

- повысить качество и степень проработки вопросов, выносимых на рассмотрение наблюдательного совета и единственного участника;

- повысить качество и степень проработки решений, принимаемых менеджментом;

- снизить финансовые риски по заключаемым организацией сделкам.

Служба внутреннего аудита – с наилучшей практикой корпоративного управления для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организаций может быть образована служба внутреннего аудита. Работники службы внутреннего аудита не могут быть избраны в состав совета директоров/наблюдательного совета и исполнительного коллегиального органа. Служба внутреннего аудита должно непосредственно подчиняется совету директоров/наблюдательному совету и отчитывается перед ним о своей работе.

Введение службы внутреннего аудита и его подчиненность наблюдательному совету обеспечит своевременное выявление и устранение финансово-хозяйственных и медицинских рисков предприятия.

Данный орган необходим для регулярного внутреннего аудита финансово-хозяйственной деятельности предприятия, анализа и контроля деятельности по оказанию медицинских услуг с вынесением рекомендаций на рассмотрение наблюдательного совета для принятия корректирующих и предупреждающих действий. На службу внутреннего аудита возлагается контроль за устранением выявленных нарушений.

Корпоративный секретарь - особое лицо в компании непосредственно отвечающее за систему корпоративного управления.

На Западе институт корпоративных секретарей имеет достаточно давнюю историю. Корпоративные секретари органично встроены в систему корпоративного управления и выполняют ряд важных функций, связанных с регулированием корпоративных отношений.

Важно отметить, что концепция корпоративного секретаря получила наибольшее развитие в странах с англосаксонской правовой системой, таких как Великобритания, Канада, Австралия, а также в некоторых других странах, где до сих пор традиционно сильно

британское влияние (Индия и Малайзия). Страны с континентальной правовой системой используют данную концепцию относительно редко. В соответствии с законодательством ряда развитых стран, в частности Великобритании, любая компания - публичная или частная - обязана иметь в своем штате корпоративного секретаря. При этом данная должность не может совмещаться с должностью директора компании. В некоторых других странах, например Индии, наличие в руководящем составе должности корпоративного секретаря обязательно для компаний, акционерный капитал которых превышает определенную величину, установленную законодательством. В Австралии эта должность обязательна только для публичных компаний.

В штате зарубежных акционерных компаний должность корпоративного секретаря присутствует с момента основания компании. Несмотря на название, корпоративный секретарь не просто ведет протоколы собраний и заседаний, а является одним из ключевых должностных лиц в компании, отвечая за подготовку важнейших документов и обеспечивая информационную связь между советом директоров (наблюдательным советом), правлением и акционерами. Можно утверждать, что основная обязанность корпоративного секретаря - служить связующим звеном между менеджментом компании и акционерами, а также между менеджментом компании и третьими лицами (аудиторами, банкирами, сторонними юристами, советниками по юридическим и налоговым вопросам, представителями государственных ведомств и т.д.).

Таким образом, фактически в западных компаниях корпоративный секретарь - главный администратор. При этом он оказывает помощь руководству компании в планировании, управлении и текущем администрировании.

В Республике Казахстан термин «корпоративный секретарь» на законодательном уровне впервые был закреплен в 2007 году.

19 февраля 2007 года Законом Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам защиты прав миноритарных инвесторов» (далее – Закон) были внесены поправки в Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах».

Данными изменениями статья 1 Закона «Об акционерных обществах» (далее – Закон об АО) была дополнена определением следующего содержания: «Корпоративный секретарь - работник акционерного общества, не являющийся членом совета директоров либо исполнительного органа общества, который назначен советом директоров общества и подотчетен совету директоров общества, а также в рамках своей деятельности контролирует подготовку и проведение заседаний собрания акционеров и совета директоров

общества, обеспечивает формирование материалов по вопросам повестки дня общего собрания акционеров и материалов к заседанию совета директоров общества, ведет контроль за обеспечением доступа к ним. Компетенция и деятельность корпоративного секретаря определяются внутренними документами общества».

В Законе об АО также были предусмотрены основные функции и полномочия корпоративного секретаря Общества такие, как:

1) подготовка и проведение заседаний собрания акционеров и совета директоров общества;

2) обеспечение формирование материалов по вопросам повестки дня общего собрания акционеров и материалов к заседанию совета директоров общества.

Кроме этого, были приведены основные требования к корпоративному секретарю общества. К примеру, корпоративный секретарь не является членом совета директоров, также членом исполнительного органа Общества. Еще одно отличие от других работников акционерного общества, назначение, определение срока полномочий корпоративного секретаря, досрочное прекращение его полномочий, а также определение размера должностного оклада и условий вознаграждения корпоративного секретаря относится к исключительной компетенции совета директоров (подпункт 10 -1) статьи 53 Закона об АО).

Касательно компетенции корпоративного секретаря в Законе об АО имеется отсылочная норма о том, что компетенция и деятельность корпоративного секретаря определяются внутренними документами общества. То есть, законодатель дает возможность акционерным обществам определять своими внутренними документами компетенцию и конкретные функции корпоративного секретаря.

Кроме норм Закона об АО, положения касательно статуса корпоративного секретаря предусмотрены в Типовом кодексе корпоративного управления для акционерных обществ с государственным участием, утвержденном приказом Заместителя Премьер-Министра Республики Казахстан - Министра экономики и бюджетного планирования Республики Казахстан от 17 мая 2007 года № 86 (далее – Типовой кодекс).

Целями Типового кодекса являются совершенствование и систематизация корпоративного управления в обществе, обеспечение прозрачности управления обществом и подтверждение неизменной готовности общества следовать стандартам надлежащего корпоративного управления.

В Типовом кодексе имеется отдельная глава, которая называется «Корпоративный секретарь Общества». В данной главе предусмотрены функциональные обязанности корпоративного секретаря Общества. Так, в пункте 198 Типового кодекса

предусмотрено, что Корпоративный секретарь исполняет свои обязанности на постоянной основе в режиме полного рабочего дня. Корпоративный секретарь обладает квалификацией, позволяющей обеспечить выполнение органами требований, установленных Законодательством в сфере корпоративного управления и внутренними документами Общества; обеспечивает четкое взаимодействие между органами Общества в соответствии с положениями Устава и другими внутренними документами Общества, а также информирует Директоров и должностных лиц Общества о новых тенденциях в развитии корпоративного управления. Также, согласно пункту 200 Типового кодекса корпоративный секретарь обеспечивает надлежащее рассмотрение соответствующими органами Общества обращений акционеров и разрешение конфликтов, связанных с нарушением прав Акционеров.

На основе указанного Типового кодекса в акционерных обществах были приняты свои кодексы корпоративного управления.

Кроме вышеуказанных нормативных актов статус и функциональные обязанности корпоративного секретаря определены в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденном приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 25 ноября 2010 года № 385-п [35] в котором предусмотрены основные должностные обязанности корпоративного секретаря акционерного общества.

Кроме того, корпоративный секретарь акционерного общества должен знать законодательные и иные нормативные правовые акты Республики Казахстан; Закон «Об акционерных обществах», Кодекс корпоративного управления Казахстана, нормативные документы, отражающие передовую отечественную и зарубежную практику корпоративного управления, внутренние документы Общества и заключаемого с ним трудового договора. Основы этикета и делопроизводства; основы экономики, организации труда, производства и управления; правила внутреннего трудового распорядка; основы законодательства о труде Республики Казахстан; правила и нормы охраны труда.

Также в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих указано, что на должность корпоративного секретаря назначаются лица, имеющие высшее (или послевузовское) образование по соответствующей специальности и стаж работы по специальности не менее 3 лет.

Приказом Министра труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 21 мая 2012 года №201-п-м принят новый Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [36].

Модели корпоративного управления их особенности

Существование различных подходов к проблеме построения структуры управления акционерным обществом обусловлена как историческими факторами развития той или иной страны, так и их экономическими, правовыми и социальными особенностями.

Существуют различные подходы к классификации национальных моделей корпоративного управления в зависимости от классификационного признака, лежащего в основе.

Все национальные системы корпоративного управления базируются на трех основных моделях корпоративного управления, существующих в мире, это [37]:

1. Англосаксонская модель (англо-американская)
2. Континентальная модель (германская)
3. Японская модель

Англосаксонская модель

1) Область распространения модели

США, Канады, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии.

2) Ключевые участники реализации модели.

Ключевыми участниками являются управляющие, директора, акционеры (в основном, институциональные инвесторы), правительственные структуры, биржи, саморегулируемые организации, консалтинговые фирмы, предоставляющие консультационные услуги корпорациям и акционерам по вопросам корпоративного управления и голосования по доверенности.

Три основных участника – это менеджеры (управляющие), директора (Совет директоров) и акционеры.

3) Структура владения акциями

За послевоенный период в Великобритании и США наметился сдвиг в сторону увеличения числа акционеров из числа институциональных по сравнению с индивидуальными инвесторами. Увеличение числа институциональных инвесторов привело к усилению их влияния. В свою очередь, это повлекло за собой законодательные изменения, способствующие их активизации как участников корпоративных отношений.

4) Состав Совета директоров.

В советы директоров большинства корпораций Великобритании и США входят как «внутренние» члены («инсайдеры»), так и «внешние» («аутсайдеры»).

Инсайдер – лицо, либо работающее в корпорации (менеджер, исполнитель или работник), либо тесно связанное с управлением корпорацией.

Аутсайдер – это лицо, напрямую не связанное с корпорацией или с ее управлением.

Традиционно, председателем Совета директоров и главным (генеральным) исполнительным директором являлось одно и то же

лицо. Это приводило к различным злоупотреблениям, в частности к концентрации власти в руках одного человека (например, совет директоров контролируется одним человеком, являющимся одновременно председателем и главным исполнительным директором); или концентрации власти в руках небольшой группы лиц (например, совет директоров состоит только из «инсайдеров»); Правление и Совет директоров пытаются удерживать власть в течение длительного периода времени, игнорируя интересы других акционеров [38].

В настоящее время и американские, и английские корпорации тяготеют к включению в Совет директоров все большего числа независимых директоров.

5) Требования к раскрытию информации.

Из всех стран реализующих англосаксонскую модель корпоративного управления США предъявляют самые строгие нормы раскрытия информации. В других странах, использующих данную модель управления, требования к раскрытию информации тоже высоки, однако не на столько как в США, где корпорации должны публиковать самую различную информацию. В годовой отчет или в повестку дня ежегодного общего собрания акционеров должны быть включены следующие сведения:

- ежеквартальная финансовая информация;
- данные о структуре капитала;
- справку о прежней деятельности назначаемых директоров (включая имена, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями в корпорации);
- размеры зарплаты (вознаграждения), выплачиваемой исполнительным директорам, а также сведения о выплате вознаграждения каждому из пяти наиболее высокооплачиваемых руководителей (их имена должны быть указаны);
- данные о всех акционерах, владеющих свыше 5% акционерного капитала;
- сведения о возможном слиянии или реорганизации;
- сведения о предполагаемых поправках к Уставу;
- имена лиц или компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

В Великобритании и других странах, использующих англосаксонскую модель, требования к раскрытию информации аналогичны. Однако отчетность предоставляется каждые полгода, и, как правило, объем предоставляемых данных меньше по всем категориям, включая финансовую информацию и сведения по назначаемым директорам.

Континентальная (германская) модель

1) Область распространения модели.

Континентальная модель используется в немецких и австрийских

корпорациях. Некоторые элементы этой модели присутствуют также в Нидерландах и Скандинавии. Кроме этого, недавно некоторые корпорации Франции и Бельгии также начали применять элементы немецкой модели.

2) Ключевые участники реализации модели.

Банки играют особую роль в реализации континентальной модели, поскольку являются долгосрочными акционерами корпораций. Представители банков выбираются в Советы директоров, их представительство в составе Совета директоров постоянно. Банк выступает акционером и кредитором, эмитентом ценных бумаг и долговых обязательств, депозитарием и голосующим агентом на ежегодных общих собраниях акционеров.

В виду того, что Совет директоров в континентальной модели представляет собой двухпалатный орган, то в состав ключевых участников выделены отдельно обе палаты его составляющие: Правление и Наблюдательный Совет. Правление (Исполнительный Совет) состоит из менеджеров корпорации, Наблюдательный Совет - из представителей рабочих, служащих корпорации и акционеров. Обе палаты функционируют раздельно – недопускается одновременное участие в составе Правления и Наблюдательного Совета одного и того же лица.

3) Структура владения акциями.

Основными акционерами в Германии являются банки и корпорации. В Германии корпорации также являются акционерами и могут иметь долгосрочные вложения в других неаффилированных корпорациях, т. е. корпорациях, не принадлежащих к определенной группе связанных (коммерчески или промышленно) между собой корпораций.

4) Состав Совета директоров.

Как говорилось выше, Совет директоров в континентальной модели представляет собой двухпалатный орган. Наблюдательный Совет назначает и распускает Правление, утверждает решения руководства и дает рекомендации Правлению. Численность Наблюдательного Совета устанавливается законом. В небольших корпорациях (численностью менее 500) акционеры избирают весь Наблюдательный Совет. В средних корпорациях (размер корпорации зависит от размера фондов и средств и количества сотрудников) сотрудники избирают одну треть Наблюдательного Совета. В больших корпорациях сотрудники избирают половину Наблюдательного Совета.

5) Требования к раскрытию информации.

В Германии разработаны достаточно строгие правила раскрытия информации. Корпорации должны предоставлять в годовом отчете или на общих собраниях следующую информацию:

- финансовую отчетность за каждое полугодие;

- данные о структуре капитала;
- ограниченную информацию о каждом кандидате в Наблюдательный Совет (с указанием имени и фамилии, адреса, места работы и занимаемой должности);
- совокупную информацию о вознаграждениях, выплачиваемых членам Правления и Наблюдательного Совета;
- данные об акционерах, владеющих более 5% акций корпорации;
- информацию о возможном слиянии или реорганизации;
- предлагаемые поправки к Уставу;
- имена лиц или название компаний, приглашаемых для аудиторской проверки.

Японская модель

1) Область распространения модели.

Японская модель выработана исключительно японской практикой в сочетании с японскими традициями, поэтому модель распространяется только на данное государство.

2) Ключевые участники реализации модели.

Японская система корпоративного управления является многосторонней и базируется вокруг ключевого банка и финансово-промышленной сети или кейрецу.

Основной банк и кейрецу – это два разных, но дополняющих друг друга элемента японской модели. Практически все японские корпорации имеют тесные отношения со своим основным банком. Банк предоставляет своим корпоративным клиентам кредиты и услуги по выпуску облигаций, акций, ведению расчетных счетов и консалтинговые услуги [39].

Многие японские корпорации имеют также крепкие финансовые связи с сетью связанных с ними корпораций. Такие сети характеризуются общим заемным и акционерным капиталом, торговлей товарами и услугами и неформальными деловыми контактами. Они называются «кейрецу».

Государственная экономическая политика также играет одну из ключевых ролей в управлении японскими акционерными обществами. С 30-х гг. XX в. японское правительство проводит активную экономическую политику, направленную на оказание помощи японским корпорациям. Эта политика подразумевает официальное и неофициальное представительство правительства в Совете корпорации, в случаях, когда она находится в затруднительном финансовом положении.

Ключевыми участниками японской модели являются: главный банк, связанная с корпорацией (аффилированная) корпорация или кейрецу, правление и правительство.

3) Структура владения акциями.

В Японии рынок акций целиком находится в руках финансовых организаций и корпораций. В послевоенный период в Японии заметно увеличилось число институциональных акционеров.

4) Состав Совета директоров.

Совет директоров японских корпораций практически полностью состоит из внутренних участников, т. е. исполнительных директоров, управляющих, руководителей крупных отделов корпорации, и Правления.

Советы директоров японских корпораций, как правило, больше, чем в США, Великобритании или Германии. Средний японский совет состоит из 50 членов.

Если объем прибыли корпорации уменьшается в течение продолжительного периода, основной банк и члены кейрецу могут снять директоров и назначить своих кандидатов. Другое, привычное для Японии явление – это назначение отставных чиновников различных министерств и ведомств в состав совета директоров корпорации. Например, Министерство финансов может назначить своего отставного чиновника в совет директоров банка.

В японской модели состав совета директоров зависит от финансового состояния корпорации.

5) Требования к раскрытию информации.

Требования к раскрытию информации в Японии достаточно строгие. Корпорации должны сообщать о себе достаточно много, а именно: финансовую информацию (каждое полугодие), данные о структуре капитала, сведения о каждом кандидате в совет директоров (включая имена и фамилии, занимаемые должности, отношения с корпорацией, владение акциями корпорации), данные о вознаграждениях, в основном, наибольшие суммы, выплачиваемые исполнительным работникам и членам совета директоров, сведения о предлагаемых слияниях и реорганизации, предлагаемые поправки к Уставу, имена лиц или названия корпораций, приглашаемых для аудиторской проверки.

Формализация отношений между участниками КУ регулируется путём принятия регламентирующих документов. При этом, применительно к каждой организации утверждается свой реестр внутренних нормативных документов обязательных и рекомендуемых для работы.