

Некоторые аспекты оценки работы совета директоров

Ксения ЮШКО



Магистр экономики, заместитель главы представительства «SONRA OverseasFZE» в Республике Беларусь

Ключевые слова:

оценка совета директоров, инструменты оценки, повышение эффективности работы совета директоров, анкета оценки, методика оценки.

Оценка работы совета директоров является важным элементом системы корпоративного управления. Международные стандарты корпоративного управления уделяют такой оценке большое внимание, а в особенности ее системности и регулярности. Оценка работы совета директоров преследует две основные цели: повышение эффективности работы совета и получение объективных оснований для определения вознаграждения членов совета. В странах с развитыми рынками капитала и высоким уровнем корпоративного управления в компаниях до 80% из них проводят оценку своих советов директоров [6, с. 136].

В США Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE) в 2004 году утвердила Правило 303A.09 [1], согласно которому советы директоров компаний, находящиеся в листинге биржи, должны проходить ежегодную оценку, включающую в себя как оценку членов

совета директоров в целом, так и всех комитетов совета.

Согласно Британскому кодексу корпоративного управления [2] совет директоров должен ежегодно проводить формализованную оценку собственной эффективности, а также эффективности комитетов и отдельных директоров.

В Республике Беларусь Национальным банком [4] предписано, что надлежащим образом организованное и реализуемое корпоративное управление банком должно обеспечивать внешнюю независимую оценку эффективности корпоративного управления (не реже одного раза в три года), включая оценку эффективности деятельности совета директоров. Совет директоров должен осуществлять ежегодную самооценку эффективности деятельности совета директоров, его членов, а также внутреннюю оценку эффективности деятельности исполнительного органа банка.

В методических рекомендациях по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства, разработанных Министерством экономики и Государственным комитетом по имуществу Республики Беларусь, оценке работы совета директоров и его членов посвящен отдельный параграф, в котором рекомендуется ежегодное проведение советом директоров оценки эффективности работы самостоятельно (самооценка) или с привлечением внешней организации (независимая оценка).

Клубом независимых директоров при Ассоциации белорусских банков разработаны Примерные рекомендации по проведению самооценки эффективности дея-

тельности наблюдательного совета (совета директоров)¹ и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа (Правления) банка [3]. Этот документ может быть использован при подготовке банками соответствующих локальных нормативных правовых актов.

Белорусские банки активизировались в части формализации и проведения процедуры оценки работы наблюдательного совета после установления требований регулятора, касающихся организации системы корпоративного управления [4]. Вместе с тем банки пока неохотно делятся информацией о своих методиках проведения оценки наблюдательного совета и ее результатах. Анализ информации интернет-сайтов банков, отнесенных Национальным банком Республики Беларусь к I группе системной значимости², показывает, что только несколько из них раскрывают информацию о проведении оценки работы наблюдательного совета и наличии формализованной методики (положения), регулирующей процедуру проведения оценки (таблица 1). Так, лишь у двух банков на сайте размещена формализованная методика оценки, один банк указывает на наличие методики оценки, не открывая к ней публичный доступ. Остальные банки не упоминают о наличии подобных локальных актов. Результаты проведенной оценки работы наблюдательного совета не размещает ни один банк.

Системно значимые банки в Республике Беларусь выступают примером внедрения и поддержания высокого уровня стандартов корпоративного управления, и

¹ Здесь и далее наблюдательный совет и совет директоров являются синонимами.

² Национальным банком определен перечень системно значимых банков <http://www.nbrb.by/Press/?id=7187>.

Таблица 1

Раскрытие белорусскими банками информации об оценке наблюдательного совета

	Наличие в публичном доступе информации о формализованной методике оценки наблюдательного совета	Наличие в публичном доступе информации о проведении оценки наблюдательного совета
Размещают информацию	ОАО «АСБ Беларусбанк» ОАО «Белагропромбанк» ОАО «БПС-Сбербанк»	ОАО «АСБ Беларусбанк» ОАО «БПС-Сбербанк»
Не размещают информацию	ОАО «Белинвестбанк» «Приорбанк» ОАО ОАО «Банк БелВЭБ» ОАО «Белгазпромбанк»	ОАО «Белагропромбанк» ОАО «Белинвестбанк» «Приорбанк» ОАО ОАО «Банк БелВЭБ» ОАО «Белгазпромбанк»

Примечание. Разработка автора.

всеми членами совета, понять их отношение, понимание необходимости и корректности оценки.

В международной и российской практике распространено создание при совете директоров комитета, рассматривающего вопросы кадровой политики и политики преемственности, системы назначений и вознаграждений, оценки работы совета директоров, исполнительных органов и прочие вопросы, касающиеся этих сфер. Национальным банком Республики Беларусь для решения таких вопросов предписано создание в системно значимых банках комитетов по вознаграждениям [4]. В таких банках корпоративному секретарю целесообразно проводить подготовку к оценке в плотном взаимодействии с комитетом по вознаграждениям. Чтобы проведение оценки не стало сюрпризом для членов совета, вопрос о проведении оценки и рассмотрении ее итогов обязательно должен содержаться в плане работы совета директоров.

На практике используется два вида оценки работы совета директоров: объективная и субъективная (самооценка) (рисунки 1).

Оценка работы совета директоров проводится по следующим направлениям [7, с. 168]:

1. оценка работы совета директоров в целом;
2. оценка работы комитетов совета директоров;
3. оценка индивидуальной работы членов совета директоров;
4. оценка работы председателя совета директоров;

сложившаяся ситуация в отношении раскрытия ими информации не способствует внедрению оценки работы наблюдательного совета в остальных белорусских банках и компаниях. При этом Национальным банком Республики Беларусь установлено, что должно быть обеспечено своевременное раскрытие полной и достоверной информации о банке, необходимой для оценки работы его органов управления.

Основным инициатором и организатором проведения оценки работы совета директоров, как правило, выступает корпоративный секретарь (при его наличии) по причине наилучшей осведомленности о требованиях законодательства в этой сфере в силу обязанностей по обеспечению его исполнения. Поэтому корпоративный секретарь зачастую лучше других понимает, как проведение оценки работы совета директоров может отразиться на качестве корпоративного управления. Также корпоративный секретарь отвечает за раскрытие информации о состоянии и развитии корпоративного управления, формирует раздел «Корпоративное управление» для годового отчета. Важно, чтобы корпоративный секретарь понимал цели и потребность проведения оценки. Во многом от позиции корпоративного секретаря, качества постановки им задач и аргументации зависит отношение совета директоров к проведению оценки.

Ключевым условием для проведения оценки является отноше-

ние к ее проведению председателя совета директоров. По мнению практикующего в вопросах оценки работы совета директоров российского специалиста А. Пышкина, «без поддержки председателя оценка изначально обречена на провал, так как им объявляется факт проведения оценки, приводятся аргументы для необходимости ее проведения, осуществляется руководство процессом оценки, рассматриваются результаты» [6, с. 55]. До проведения оценки корпоративному секретарю – организатору проведения оценки необходимо обсудить с председателем, каковы его ожидания от оценки, как он будет участвовать в анализе обобщенных результатов, насколько он заинтересован в результатах оценки. Также полезно обсудить предстоящее проведение оценки со

Виды оценок работы совета директоров

Объективная оценка работы совета директоров

Анализ внутренних документов компании (планов работы совета директоров и его комитетов, протоколов заседаний совета директоров и комитетов, положений о совете директоров и комитетах, материалов, предоставленных членам совета для подготовки к заседаниям, справок о посещаемости заседаний совета и комитетов). Осуществляется сравнение плана работы совета с реально рассмотренными на заседаниях вопросами

Источник: [6, с. 137].

Субъективная оценка работы совета директоров

Анализ заполненных каждым членом совета директоров опросных анкет и проведение с членами совета индивидуальных интервью

Рисунок 1

5. оценка работы независимых директоров.

Также часто проводится оценка работы корпоративного секретаря.

Основными методами проведения самооценки являются анкетирование и интервьюирование. Интервьюирование членов совета является функцией председателя комитета по вознаграждениям. Оно может проводиться как лично, так и с использованием доступных средств коммуникации. Вместе с тем считается, что письменные анкеты предоставляют более содержательную информацию.

При разработке анкет для проведения оценки работы совета директоров следует учитывать как общие рекомендации, представленные, например, Советом по финансовой отчетности Великобритании (FRC), Международной финансовой корпорацией (IFC), так и индивидуальные особенности банков. Общие рекомендации, в частности, содержатся в следующих источниках:

- Руководство по вопросам эффективности совета директоров (Guidance on Board Effectiveness), разработанное FRC [8];
- Пособие для собственников и должностных лиц компаний «Оценка эффективности совета директоров», разработанное IFC [10];
- Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе, разработанные Федеральным агентством по управлению государственным имуществом Российской Федерации [9].

Индивидуальные особенности связаны со спецификой бизнес-деятельности и сложившейся

системы управления. В качестве примера рассмотрим вопросник одного из системно значимых банков (таблица 2).

Серьезное внимание в анкетах необходимо уделить вопросам наличия работающих систем управления рисками и внутреннего контроля, оценки эффективности взаимодействия совета директоров с внешним аудитором, службой внутреннего аудита. Важными моментами также являются отношения совета директоров с менеджментом, существование адекватной системы мотивации, системы KPI (*Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности*), наличие обратной связи между советом директоров и менеджментом. В анкетах могут содержаться открытые вопросы, предоставляющие возможность дать развернутый ответ. Главное, чтобы путем постановки четко сформулированных вопросов побудить директоров глубоко и детально проанализировать свою работу, выявить факторы, которые снижали ее эффективность, предложить пути ее повышения.

Практика показывает, что оптимальным является сочетание субъективной самооценки работы совета директоров на основании заполненных анкет и проведенных интервью и объективной оценки работы совета, проводимой путем анализа внутренних документов. При проведении внешней оценки прибегают к помощи независимого эксперта. Не имея личной заинтересованности, независимые эксперты способны скорее выявить негативные тенденции в работе команды, чем члены совета директоров самостоятельно. Проведение внешней оценки целесообразно и более результативно после 1–2 лет

проведения советом самооценки. Члены совета, входящие в его состав не первый год, уже будут понимать необходимость, пользу и суть проведения данной процедуры. Привлечение внешних консультантов обеспечивает подтверждение независимости и объективности результатов, а также позволяет использовать отработанную специалистами методологию и процедуры.

Для получения еще более эффективных результатов необходимо просить директоров оценить друг друга анонимно (метод «180°»). По мере совершенствования процедуры оценки может учитываться также мнение корпоративного секретаря и ключевых топ-менеджеров (метод «360°»). Самый сбалансированный вариант – объединение анонимных оценок с результатами самооценки. Наиболее распространенные инструменты, используемые для оценки работы совета директоров, представлены на рисунке 2.

Наряду с качественной оценкой проводится количественная оценка работы совета директоров. Каждый вопрос анкеты характеризует уровень ключевого показателя эффективности работы совета директоров. С целью предоставления возможности количественной оценки результатов каждый член совета каждому ответу присваивает свой балл, например от 1 до 5. Результаты количественной оценки можно интерпретировать графически.

Для автоматизации проведения процедуры оценки существуют электронные опросники, которые обеспечивают конфиденциальность ответов, совершенствуют процесс обработки собранной информации, дают возможность

Инструменты оценки эффективности совета директоров

Оценка совета директоров как команды

- Анкетирование членов совета для оценки работы совета в целом, комитетов, независимых директоров
- Интервью председателя комитета по вознаграждениям с каждым членом совета
- Анализ внутренних документов, сопоставление планов и протоколов работы совета и реально рассмотренных на заседаниях вопросов
- Привлечение независимого эксперта (внешняя оценка)
- Количественная оценка работы совета директоров

Индивидуальная оценка членов совета директоров

- Анкетирование для самооценки (каждый член совета оценивает самого себя)
- Анонимное анкетирование для оценки коллег (метод «180°»)
- Анонимное анкетирование для оценки работы председателя совета директоров
- Анонимное анкетирование корпоративного секретаря и ключевых топ-менеджеров (метод «360°»)

Примечание. Составлено на основе [7].

Рисунок 2

Таблица 2

Фрагмент анкеты оценки эффективности наблюдательного совета (НС)

Раздел	Показатели	Оценка	Предложения или рекомендации для повышения эффективности нс
	НС контролирует работу исполнительного органа банка, в том числе путем регулярного рассмотрения отчетов Правления	1 2 3 4 5*	
	НС имеет четкое представление о приоритетных направлениях развития, стратегии и объеме операций банка на следующие 3–5 лет	1 2 3 4 5	
	При разработке стратегии и принятии решений НС в первую очередь ориентируется на увеличение стоимости банка	1 2 3 4 5	
	НС регулярно утверждает основные показатели эффективности (путем утверждения сметы доходов и расходов банка)	1 2 3 4 5	
	НС регулярно утверждает инвестиционную программу банка и контролирует ее исполнение	1 2 3 4 5	
	НС обеспечивает организацию эффективного функционирования системы управления рисками и системы внутреннего контроля в банке и банковском холдинге, утверждает соответствующие политики	1 2 3 4 5	
	НС определяет толерантность к риску банка, при принятии решений риски всегда оцениваются, анализируются и учитываются	1 2 3 4 5	
	НС регулярно заслушивает отчеты Правления о предоставлении спонсорской помощи и контролирует прозрачность деятельности банка в социальной сфере	1 2 3 4 5	
	В банке существует прозрачная процедура подбора кандидатов в члены совета директоров, включая их оценку	1 2 3 4 5	
	Члены НС постоянно повышают квалификацию, участвуют в обучающих мероприятиях	1 2 3 4 5	
	Члены НС знают структуру корпоративного управления банка, организационную структуру банка и банковского холдинга и имеют представление о рисках, присущих деятельности банка и банковского холдинга	1 2 3 4 5	
	Между всеми членами НС существуют профессиональные отношения, основанные на взаимном доверии и уважении	1 2 3 4 5	
	Все члены НС всегда максимально подготовлены к заседаниям НС	1 2 3 4 5	
	Информация, представленная в докладах во время заседаний НС, структурирована и содержательна для принятия взвешенных решений	1 2 3 4 5	
	Члены НС имеют беспрепятственный доступ к менеджменту банка в случае необходимости взаимодействия по вопросам НС	1 2 3 4 5	
	Существует четкое разделение сфер ответственности и полномочий между Председателем НС и Председателем Правления	1 2 3 4 5	
	Независимые директора (НД) проводят перед заседаниями НС предварительные встречи для обсуждения важных вопросов и выработки единых позиций	1 2 3 4 5	
	Между НД и Председателем НС отлажены коммуникации как на формальном, так и неформальном уровнях	1 2 3 4 5	
	Комитеты регулярно информируют НС о своей деятельности и представляют ежегодные отчеты	1 2 3 4 5	
	НС не нуждается в других комитетах, кроме созданных	1 2 3 4 5	

* 1 = совершенно не согласен; 2 = частично не согласен; 3 = затрудняюсь ответить; 4 = частично согласен; 5 = полностью согласен.

Примечание. Разработано автором на основе анализа вопросника одного из системно значимых банков Республики Беларусь.

создавать историю данных о результатах проведенных оценок, а также способствуют повышению дисциплины и соблюдению сроков при проведении оценки.

Результаты оценки работы совета директоров сводятся в единый отчет, который предоставляется совету директоров. Обработкой и анализом результатов зани-

мается организатор оценки – корпоративный секретарь либо иное лицо (служба) при его отсутствии. Как уже было сказано ранее, вопросы оценки работы совета

директоров относятся к функционалу комитета по вознаграждениям. Комитет предварительно рассматривает и анализирует результаты оценки и выносит на рассмотрение совета директоров отчет о результатах с рекомендациями. На основании результатов оценки совет директоров и/или акционеры могут принять ряд решений: о необходимости усиления его состава людьми с нужными компетенциями (например, о поиске профессионала, который мог бы более эффективно руководить аудиторским комитетом), о ротации отдельных членов совета, расстановке приоритетов для определения основных направлений деятельности. Для систематизации решений в части развития работы совета директоров предлагается на следующий год работы утверждать **стратегию повышения эффективности работы совета директоров** исходя из анализа результатов оценки его работы. Этапы разработки такой стратегии представлены на *рисунке 3*.

Целью оценки работы совета директоров является не только изучение существующего уровня корпоративного управления и работы совета директоров. Очень важно также иметь четкое представление о путях и инструментах, способствующих повышению эффективности работы совета директоров. В процессе разработки стратегии повышения эффективности работы совета директоров фокус всегда должен быть сконцентрирован на реализации общей стратегии банка. Временные рамки реализации стратегии повышения эффективности работы совета директоров должны быть определены и связаны с элементами общей стратегии развития бизнеса. Например, если общая стратегия развития бизнеса предполагает развитие новых технологий, выходы на новые рынки или привлечение новых форм финансирования, то стратегия повышения эффективности работы совета директоров должна учитывать, насколько состав и компетенция членов совета директоров, внутренние процедуры корпоративного управления соответствуют новым вызовам общей бизнес-стратегии [12, с. 442].

Результаты оценки работы совета директоров также становятся

основой для принятия решений в части размера вознаграждений членов совета. Национальным банком Республики Беларусь установлены требования к организации системы вознаграждений и компенсаций в банке, в соответствии с которыми она должна быть организована с учетом долгосрочных целей банка, масштабов и результатов его деятельности, а также с учетом принимаемых рисков. Совет директоров должен регулярно рассматривать управленческую отчетность об эффективности системы вознаграждений и компенсаций, которая должна быть достаточной для принятия своевременных управленческих решений. Комитет по вознаграждениям, в свою очередь, осуществляет оценку соответствия системы вознаграждений и компенсаций установленным требованиям к ее функционированию, а также мониторинг выполнения решений по вопросам вознаграждений и компенсаций [4].

Известный российский исследователь вопросов корпоративного управления В. Вербицкий представляет следующий подход к вознаграждениям членов совета директоров. По его мнению, важным моментом является понимание того, что совет директоров – это не просто собрание представителей акционеров, а орган стратегического управления компании. Члены совета директоров осуществляют регулярное стратегическое управление компанией и контроль за работой менеджмента. И, следовательно, вознаграждения членов совета директоров не могут быть ниже вознаграждений топ-менеджеров. Вознаграждение должно состоять из двух частей: фиксированной и переменной (дополнительной). Фиксированная часть должна зависеть от масштаба бизнеса компании, измеряемого годовой выручкой, и занимаемой позиции члена совета в иерархии (пост председателя совета и комитетов, членство в комитетах). Важное условие – фиксированная часть вознаграждения должна выплачиваться не реже раза в квартал, а не раз в год, и всегда, независимо от наличия/отсутствия в компании прибыли. Переменная же часть должна зависеть от эффективности бизнеса, измеряемой прибылью и еще тре-

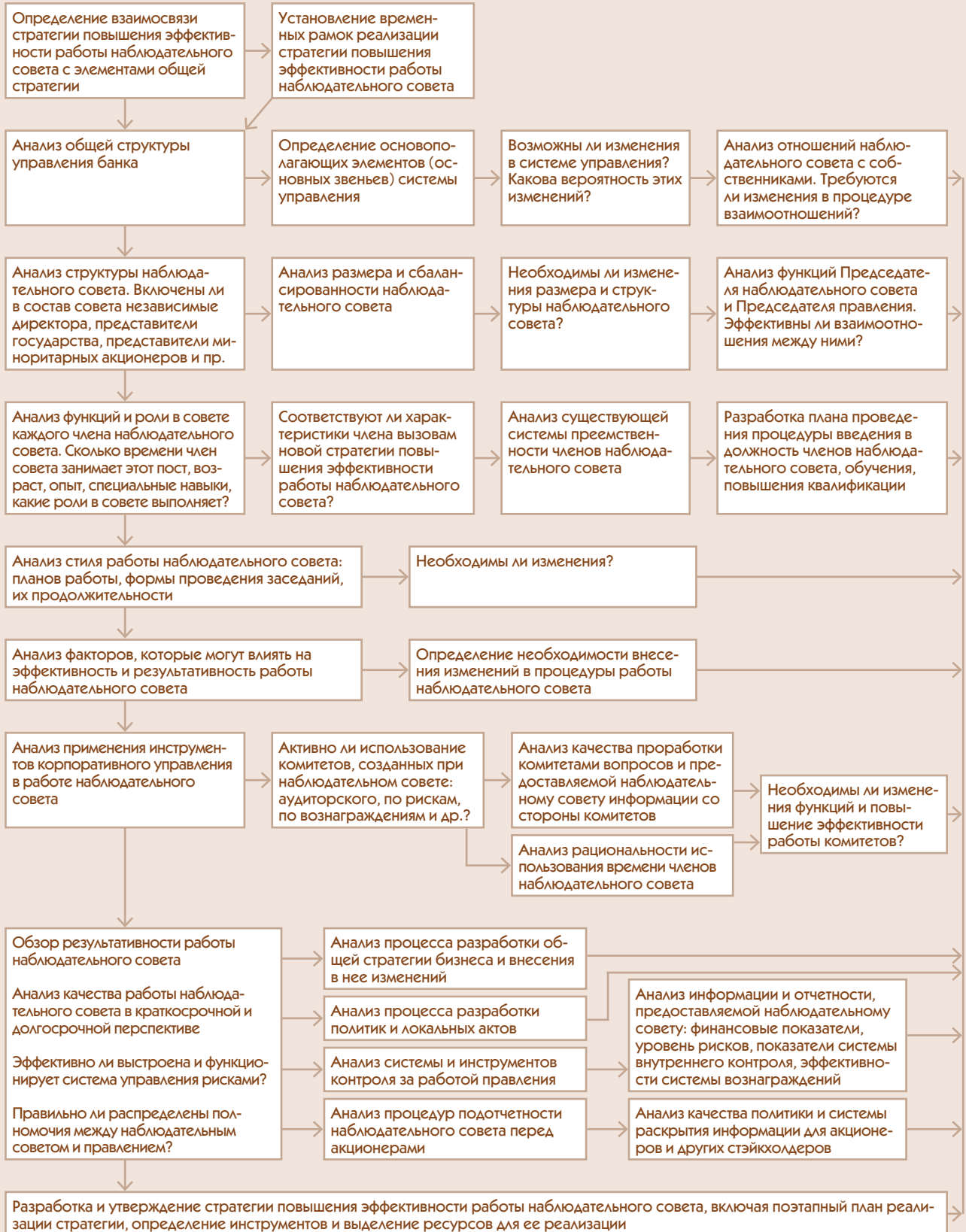
мя-пятью КРІ, определяемыми на основе финансовых результатов компании и результатов ежегодной оценки работы совета директоров [6, с. 141–142].

Представленный подход к вознаграждениям членов совета директоров говорит о том, что они являются составляющей частью системы вознаграждений в компании и должны удовлетворять установленным к ней требованиям. Можно говорить, что такой подход к вознаграждениям членов совета директоров коррелирует с требованиями Национального банка в отношении организации системы вознаграждений и компенсаций в белорусских банках.

В соответствии с международной передовой практикой корпоративного управления компания не обязана раскрывать какие-либо результаты оценки работы совета директоров. Достаточно ограничиться указанием целей, объектов оценки, общей информацией о ее методике, о рассмотрении результатов. Информация о проведении оценки, как правило, содержится в годовом отчете в разделе, посвященном корпоративному управлению и описанию деятельности совета директоров. Вместе с тем для банков и компаний, стремящихся повысить свою прозрачность и инвестиционную привлекательность, представляется целесообразным размещать результаты оценки работы совета директоров и информацию о размере вознаграждений членов совета на интернет-сайте. Это будет способствовать повышению эффективности работы членов совета директоров, заставит их заботиться о результатах оценки. Проведение оценки показывает институциональным инвесторам, что совет директоров серьезно подходит к своей работе, ставит перед собой задачи и контролирует их выполнение.

Подводя итоги, следует отметить, что предлагаемые передовой международной практикой корпоративного управления виды, направления и инструменты оценки работы совета директоров необходимо применять в системе. Оптимальным является сочетание субъективной самооценки работы совета директоров его членами на основании заполненных ими анкет и проведенных интервью и объективной оценки

Этапы разработки стратегии повышения эффективности работы совета директоров (наблюдательного совета)



Примечание. Составлено на основе [12].

Рисунок 3

работы совета, проводимой путем анализа внутренних документов компании. Привлечение внешних консультантов обеспечивает подтверждение независимости и объективности результатов. Результаты оценки предлагается положить в основу стратегии повышения

эффективности работы совета директоров, которая должна быть взаимосвязана с общей стратегией бизнеса банка. Также результаты оценки становятся базой для принятия решений в отношении мотивации членов совета директоров, при которой оплата труда

членов совета увязана с долгосрочными целями, результатами работы, уровнем принимаемых рисков.

* * *

Материал поступил 14.04.2018

Источники:

1. NYSE Listed Company Manual, § 303A.09 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://wallstreet.cch.com/LCM/>. – Date of access: 10.04.2018.
2. UK Corporate Governance Code (April 2016). The Financial Reporting Council Limited 2016, London [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>. – Date of access: 10.04.2018.
3. Примерные рекомендации по проведению самооценки эффективности деятельности Наблюдательного совета (Совета директоров) и внутренней оценки эффективности деятельности исполнительного органа (Правления) банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://abbanks.by/upload/iblock/1d6/rekomend_24_11_2016.pdf. – Дата доступа: 10.04.2018.
4. Инструкция об организации корпоративного управления банком, открытым акционерным обществом «Банк развития Республики Беларусь», небанковской кредитно-финансовой организацией [Электронный ресурс]: постановление Правления Национального банка Респ. Беларусь, 30 окт. 2012 г., № 557 (с учетом изменений от 29.06.2016) // Официальный сайт Национального банка Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://www.nbrb.by/Legislation/documents/PP_557_2016.pdf. – Дата доступа: 09.04.2018.
5. Пышкин, А.С. Некоторые вопросы проведения оценки совета директоров / А.С. Пышкин // Акционерное общество. – 2017. – № 6. – С. 49–60.
6. Вербицкий, В. Из идеального реальному: что действительно нужно компаниям для применения на практике из corporate governance best practices / В. Вербицкий. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 216 с.
7. Леванова, Л.Н. Оценка совета директоров корпорации как направление совершенствования его деятельности / Л.Н. Леванова // Известия Саратовского ун-та. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2014. – Т. 14, вып. 1, ч. 2. – С. 167–173.
8. Financial Reporting Council (Guidance on Board Effectiveness), March 2011 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.frc.org.uk/getattachment/11f9659a-686e-48f0-bd83-36adab5fe930/Guidance-on-board-effectiveness-2011.pdf>. – Date of access: 09.04.2018.
9. Методические рекомендации по организации работы совета директоров в акционерном обществе [Электронный ресурс] / Федеральное агентство по управлению государственным имуществом Российской Федерации, 2013. – Режим доступа: <https://www.rosim.ru/Attachment.aspx?Id=21770>. – Дата доступа: 09.04.2018.
10. Оценка эффективности Совета директоров: пособие для собственников и должностных лиц компаний [Электронный ресурс] / Международная финансовая корпорация (IFC), 2013. – Режим доступа: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/01ea8e8043915920ac8fbc869243d457/Kyrgyz+CG+Board+Evaluation+Manual+Russian.pdf?MOD=AJPERES>. – Дата доступа: 09.04.2018.
11. Методические рекомендации по организации корпоративного управления в акционерных обществах с участием государства [Электронный ресурс]: постановление М-ва экон. Респ. Беларусь, Гос. комитета по имуществу Респ. Беларусь от 5 июля 2016 г. № 45/14 // Официальный сайт М-ва экон. Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://www.economy.gov.by/dadovfiles/002824_665500_MetRecorg.pdf. – Дата доступа: 10.04.2018.
12. Tricker, B. Corporate Governance. Principles, Policies, and Practices / B. Tricker // Oxford University Press. Third Edition. – February. – 2015. – 544 p.