

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.012.432

А. Є. Черпак, канд. екон. наук, доц.,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РОЛЬ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Стаття присвячена визначенню місця і ролі наглядової ради у структурі органів управління АТ з урахуванням необхідності посилення впливу ради на формування та реалізацію стратегії, здійснення функції антикризового управління, а також розширення компетенції ради відповідно до вимог нового Закону України «Про акціонерні товариства».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: наглядова рада, корпоративне управління, компетенція наглядової ради, життєвий цикл компетенції ради.

Прийняття та практична реалізація вимог прийнятого у 2008 році Закону України «Про акціонерні товариства» (далі — Закон) вимагає від кожного АТ перегляду структури розподілу повноважень між органами управління АТ, і, зокрема, у питаннях, які стосуються визначення компетенції наглядової ради. Нагадаємо, що перехідними положеннями Закону, який для новостворюваних АТ вступив у силу 30 квітня 2009 року, решті акціонерних товариств відводить два роки (до 30 жовтня 2010 року) на приведення внутрішніх нормативних документів у відповідність із вимогами нового Закону, зокрема, й у питаннях визначення компетенції наглядової ради, принципи формування та коло повноважень якої значно змінилися.

Отже, ініційована Законом діяльність із перегляду внутрішніх нормативних документів АТ дозволяє у кожному АТ по-новому вирішити питання розподілу повноважень між органами корпоративного управління, враховуючи як нові законодавчі вимоги, положення стандартів корпоративного управління та світовий досвід, так і наявний потенціал системи корпоративного управління конкретного АТ та систему інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів товариства. Отже, така робота дозволить гармонізувати досягнення інтересів стейкхолдерів у питаннях здійснення корпоративного контролю й попередити можливі конфлікти інтересів, пов'язані із розподілом повноважень між керівними органами корпоративного управління АТ.

Таким чином, поставлене у цій статті питання про необхідність перегляду ролі та повноважень наглядової ради у системі корпоративного управління є актуальним для більшості АТ України (на 01.07.09 р. — 30696 АТ, у т.ч. 9871 — ВАТ, 20209 — ЗАТ) [2], тільки окремі з яких вже встигли адаптувати свою систему управління до нових умов. Слід зазначити, що вітчизняними авторами поки що не опубліковано досліджень, присвячених проблематиці адаптації ролі наглядової ради до нових умов нормативно-правового регулювання діяльності органів корпоративного управління АТ. Водночас, загальні питання формування компетенції та визначення ролі наглядової ради у системі органів корпоративного управління АТ досліджені у роботах таких вітчизняних авторів, як В. С. Пономаренко, В. Євтушевський, О. М. Ястремська, Г. В. Назарова, З. Є. Шершньова, А. Воронкова, Г. Козаченко, Т. Г. Зайцева, О. Б. Педько та ін.

Метою цієї статті є розробка науково-практичних рекомендацій щодо зміни ролі наглядової ради у системі корпоративного управління українських АТ з урахуванням накопиченого досвіду реформування функціональної ролі ради закордоном та враховуючи вимоги нового Закону України «Про акціонерні товариства».

Систему корпоративного управління АТ утворюють такі органи управління: загальні збори акціонерів (вищий орган управління); наглядова рада; виконавчий орган (одноособовий або колегіальний), ревізійна комісія. На рис.1 наведено схему взаємодії між органами управління АТ.

Наглядова рада покликана здійснювати у АТ захист прав акціонерів і в межах своєї компетенції контролювати та регулювати діяльність виконавчого органу. Новий Закон усунув суттєву проблему у формуванні рад в українських АТ. По-перше, він відсунув бар'єр обов'язкового формування ради від АТ з 50 акціонерами до АТ з 10 акціонерами. По-друге, якщо раніше до складу наглядової ради та ревізійної комісії могли обиратися лише акціонери товариства, то за новим Законом — будь-які дієздатні особи. Це нарешті дозволяє реалізувати в Україні суттєве положення світових стандартів корпоративного управління щодо відведення у раді не менше ніж 25 % місць для незалежних членів, які здатні здійснювати повноваження ради професійно і компетентно. По-третє, змінилася процедура формування органів управління: тепер загальні збори обирають наглядову раду, а рада — правління, яке, поряд з цим, залишається підзвітним загальним зборам акціонерів.

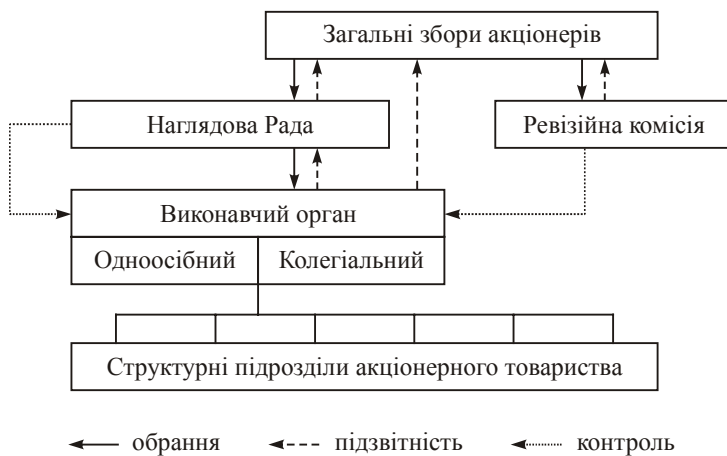


Рис. 1. Схема органів корпоративного управління АТ
(з урахуванням вимог Закону України «Про акціонерні товариства»)

Важливою є запроваджена у новому Законі зміна порядку обрання членів наглядової ради публічних (колишніх відкритих) АТ. Нині у цьому випадку застосовується процедура кумулятивного голосування, яке передбачає, що загальна кількість голосів акціонера помножується на кількість членів органу АТ, що обираються, а акціонер має право віддати всі підраховані таким чином голоси за одного кандидата або розподілити їх між кількома кандидатами [1]. Щодо приватних АТ (колишніх ЗАТ), то обрання членів наглядової ради має здійснюватися за принципом пропорційності представництва в її складі довірених осіб акціонерів відповідно до кількості належних акціонерам голосуючих акцій або шляхом кумулятивного голосування.

Варто відмітити, що до прийняття Закону державними нормативними актами не регулювалося питання кількісного складу наглядової ради. Натомість нині чинне законодавство зобов'язує створювати ради в товариствах з кількістю акціонерів — власників простих акцій 100–1000 осіб — у складі не менше 5 осіб, з кількістю понад 1000 — не менше 7 осіб, з кількістю понад 10 000 осіб — не менше 9 осіб.

Крім того, до прийняття Закону України «Про акціонерні товариства» у законодавстві взагалі чітко не було визначено повноваження наглядової ради у АТ. Нині Закон визначає виключну компетенцію наглядової ради, тобто коло питань, які ні за яких умов не можуть бути делеговані іншим органам управління товариства.

Такі зміни безумовно сприятимуть кращій організації роботи наглядових рад АТ України щодо здійснення нагляду і контролю за діяльністю виконавчих органів то-

вариства, а також захисту прав акціонерів — власників дрібних пакетів акцій. Водночас ефективність роботи ради у значному ступені залежить також від кола тих обов'язків, які виконує рада у товаристві.

Загально визнаним є факт, що наглядова рада повинна розробляти та ухвалювати місію та стратегію товариства, визначати пріоритетні напрямки його розвитку та діяльності, здійснювати нагляд і контроль за діяльністю виконавчого органу, розробляти та запроваджувати ефективні механізми внутрішнього контролю фінансово-економічного стану АТ, готувати та розкривати інформацію про діяльність товариства заінтересованим особам, забезпечувати належний захист інтересів власників. Отже, до компетенції наглядової ради, насамперед, належать питання стратегічного та контрольного характеру.

Зокрема, за характером участі наглядової ради у прийнятті важливих стратегічних рішень у компанії та формою контролю за діяльністю правління пропонують виокремлювати три типи рад, яким надані влучні метафоричні назви [6, с. 90–91]: рада «Сторожовий пес» (watchdog), рада «Опікун» (trustee) та рада «Пілот» (pilot). Рада «Сторожовий пес» — це рада «тотального нагляду», яка ретельно й регулярно контролює діяльність корпорації у всіх сферах, але менш схильна до прийняття ризикованих рішень. Рада «Опікун» виконує роль довіреної особи стейкхолдерів, «охоронця власності», вважає себе відповідальною перед суспільством, відчуває відповідальність за поступальний розвиток та нарощування ринкової вартості активів корпорації, прагне стабільності діяльності АТ, бере на себе відповідальність за ризик прийнятих стратегічних рішень, успіх і невдачі корпорації. Рада «Пілот» приймає активну участь у визначенні стратегії, активно збирає та узагальнює великі обсяги інформації, необхідної для прийняття стратегічних рішень, приймає високоризиковані рішення, переймає у багатьох питаннях компетенцію правління.

Але такий підхід, який робить наголос фактично лише на стратегічних та контрольних функціях ради, на сьогодні є дещо застарілим і потребує адаптації до сучасних реалій господарювання, з огляду на те, які проблеми у діяльності корпорацій висвітила світова фінансова криза. В усьому світі, і, насамперед, у США, на сьогодні значна увага приділяється пошуку шляхів вдосконалення роботи рад директорів (наглядових рад) компаній, акції яких котируються на фондових біржах. Така увага до цих питань викликана численними корпоративними скандалами, які розгорілися на фондовому ринку у 2000–2002 рр. (пов'язані із банкрутством компаній Enron, Tyco, World Com), а також у 2008–2009 рр., головними фігурантами яких вже були колись могутні автомобільні корпорації та фінансові інституції. Кожна хвиля згаданих банкрутств супроводжувалася численними наріканнями учасників корпоративних відносин на неефективну діяльність рад директорів цих компаній, які виявилися нездатними виявити та вчасно попередити критичні помилки менеджерів у фінансових, стратегічних питаннях та успішно управляти ризиками.

Водночас, дослідження спеціалістів Гарвардської Бізнес-школи [7], яке передбачало інтерв'ювання 45 членів рад директорів американських компаній, довело, що причини кризових явищ у діяльності крупних корпорацій, що потрясли фондовий ринок, були різними на початку нинішнього тисячоліття і у 2008–2009 рр. Зокрема, криза 2002 року продемонструвала нездатність рад директорів визначити помилки менеджменту корпорацій та своєчасно припинити протиправну діяльність керівництва корпорацій. Натомість криза 2008–2009 рр. засвідчила, що ради директорів багатьох крупних корпорацій, що входили до топ-десятки за рівнем ринкової капіталізації, не змогли справитися зі все зростаючою складністю управління крупними багато-профільними корпораціями орієнтованими на глобальні ринки. Першою причиною цього — значна залежність ради директорів від інформації для прийняття важливих стратегічних рішень, яка надається менеджментом корпорації, низька ступінь обізнаності з можливими ризиками та, нерідко, специфікою ведення бізнесу (особливо з боку незалежних директорів, частка яких у радах директорів більшості американських корпорацій є переважаючою).

Результати дослідження довели необхідність покращення діяльності рад директорів корпорацій у шести сферах [7, с. 4]:

1. Визначення ролі ради у кожній конкретній корпорації.
2. Покращення інформаційного забезпечення прийняття рішень радою та поглиблення знань членів ради про корпорацію і особливості її бізнесу.
3. Налагодження ефективної взаємодії між менеджментом корпорації та радою, забезпечення вільного обговорення проблем корпорації між ними.
4. Забезпечення кваліфікованого та ретельного нагляду за формуванням та реалізацією стратегії корпорації, здійснення стратегічного контролю.
5. Формування перспективної кадрової політики щодо складу ради та топ-менеджменту, створення кадрового резерву на посади топ-менеджерів та нагляд за розвитком потенційних лідерів у корпорації, їх успіхами та невдачами.
6. Удосконалення управління ризиками у корпорації.

На рис. 2 наведено ілюстрацію зазначеного підходу до покращення діяльності рад директорів крупних корпорацій. З рис. 2 видно, що ефективність діяльності ради базується, по-перше, на тому, наскільки добре рада є поінформована про реальні результати діяльності АТ та компетентна у сфері бізнесу, яким займається корпорація, по-друге, на тому, наскільки добре налагоджені взаємовідносини між радою і менеджментом, і чи не має між ними штучно встановлених комунікаційних бар'єрів, які заважають вільному обміну інформацією та ідеями. Зазначені процеси є ключовими факторами раціоналізації процесу прийняття стратегічно важливих рішень у корпорації.

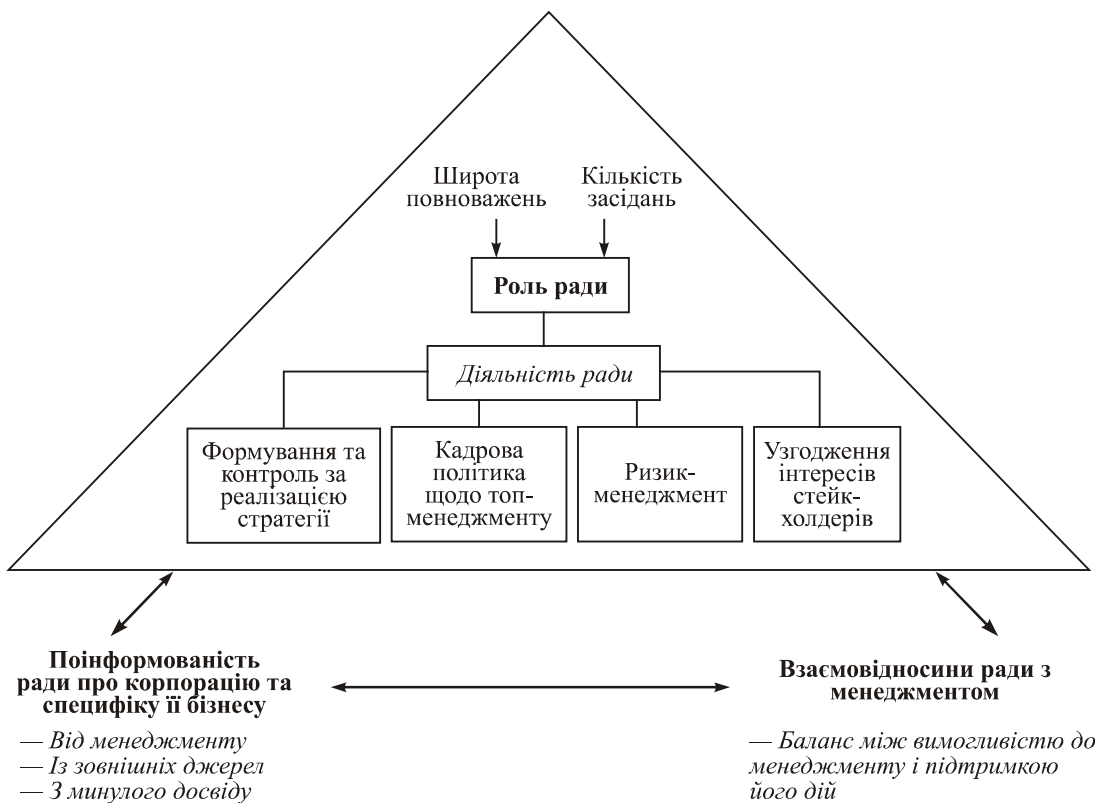


Рис. 2. Сучасний погляд на роль ради директорів у корпорації з аутсайдерським типом корпоративного контролю [7, с. 19]

Зважаючи на зазначені вище актуальні підходи до окреслення сфери компетенції ради, у табл. 1 нами сформовано перелік питань, які в АТ України варто віднести до компетенції ради з точки зору міжнародних стандартів корпоративного управління, узагальнення поглядів на цю проблему провідних науковців [4–7], а також враховуючи вимоги Закону України «Про акціонерні товариства» [1].

Таблиця 1

СФЕРА КОМПЕТЕНЦІЙ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АТ

Функції	Зміст обов'язків ради
1. Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> — ухвалення місії та стратегій АТ, стратегій зростання (вертикальної та горизонтальної інтеграції, у т.ч. шляхом злиттів та поглинань), стабілізації, реструктуризації, ліквідації; — оцінка перспектив розвитку різних стратегічних зон господарювання та коригування «продуктового портфелю»; — затвердження стратегічних планів, бюджетів, цільових програм, бізнес-планів; — стратегічний аналіз та контроль за реалізацією стратегії; — вирішення питань про участь АТ у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб
2. Адміністративні	<p><i>прийняття рішення про:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — проведення загальних зборів на вимогу акціонерів; — анулювання акцій чи продаж раніше викуплених АТ акцій; — розміщення та викуп АТ раніше випущених цінних паперів, крім акцій; — обрання та відкликання повноважень голови і членів виконавчого органу та інших органів АТ (відповідно до статуту); — обрання оцінювача майна АТ та затвердження умов договору з ним; — обрання (заміну) реєстратора або депозитарію та затвердження умов договору з ним
3. Нормотворчі	<ul style="list-style-type: none"> — ініціювання розробки та участь у формуванні проектів внутрішніх нормативних документів; — затвердження внутрішніх нормативних документів АТ, за винятком положень про органи управління товариства, які приймаються загальними зборами
4. Контрольні	<ul style="list-style-type: none"> — затвердження договорів на суму 10 –25 % вартості активів за даними останньої річної фінансової звітності АТ та договорів, щодо яких є конфлікт інтересів; — контроль за розкриттям інформації в АТ, у т.ч. визначення переліку конфіденційної (інсайдерської) інформації та порядку доступу до неї; — побудова належної системи внутрішнього та зовнішнього контролю за фінансово-господарською діяльністю АТ; — обрання реєстраційної комісії; — обрання аудитора товариства та визначення умов договору з ним; — визначення ймовірності неплатоспроможності АТ, у т.ч. внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; — ініціювання проведення перевірок АТ та контроль за усуненням недоліків, виявлених попередніми перевірками АТ; — аналіз та оцінка ефективності роботи правління; — затвердження ринкової вартості майна
5. Мотиваційні	<ul style="list-style-type: none"> — затвердження умов та укладання контрактів з головою та членами правління, встановлення розміру їх винагороди; — розробка підходів до оцінювання роботи посадових осіб АТ; — розробка пропозицій та встановлення конкретних розмірів заохочувальних виплат посадовим особам АТ (премій, бонусів та ін.) — прийняття рішень про притягнення до відповідальності голови та членів правління; — визначення умов оплати праці посадових осіб філій та представництв; — надання правлінню рекомендацій з питань розробки, укладення або внесення змін до колективного договору
6. Процедурні	<ul style="list-style-type: none"> — визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів акціонерів, мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів; — регламентація порядку надання інформації акціонерам та заінтересованим особам; — підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення, включення пропозицій до порядку денного; — призначення голови та секретаря загальних зборів, погодження персонального складу реєстраційної та лічильної комісії; — встановлення порядку прийому, реєстрації та розгляду звернень та скарг акціонерів

Цей перелік нами об'єднано у 6 груп функціональних обов'язків — стратегічні, адміністративні, нормотворчі, контрольні, мотиваційні та процедурні функції, — які в цілому комплексно відображають складність та широту повноважень ради та дозволяють раді ефективно здійснювати покладені на неї функції, своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі господарювання корпорації.

Проведені нами дослідження довели також необхідність уточнення тлумачення терміну «компетенція ради», який вживається у літературі з корпоративного управління, а також у чинному законодавстві для опису сфери обов'язків ради. Ми вважаємо, що компетенція, це — комплексне поняття, а тому компетенція ради — це сукупність таких елементів, як: 1) фахові знання членів ради зі стратегічного управління, економіки, менеджменту, права, фінансів, а також щодо специфічної сфери бізнесу корпорації (обізнаність із технологіями та ін.); 2) досвід членів ради у веденні корпоративного бізнесу, у т.ч. і з виконання обов'язків члена ради; 3) професіоналізм членів ради (володіння навичками управління, а саме, навичками лідерства, ефективної комунікації, мотивації, ведення переговорів, управління конфліктами, самонавчання та особистого розвитку, управління часом, роботи у команді, креативності, здійснення впливу та протидії впливу та ін.); 4) сфера ділової активності ради (делеговані чи закріплені за радою повноваження у АТ). Модель компетенції ради представлена на рис. 3.

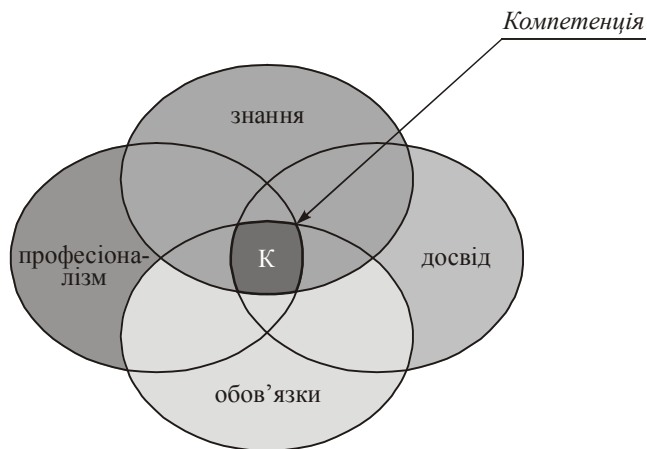


Рис. 3. Модель компетенції наглядової ради АТ

Слід зазначити, що час виступає впливовим обмежуючим фактором для розвитку та реалізації компетенції ради. Насамперед, ефективність роботи ради багато у чому залежить від того, наскільки часто проводить свої засідання рада, скільки вони тривають, і скільки часу кожен з членів ради готовий витратити як безпосередньо на участь у засіданнях ради, так і ретельну самостійну підготовку до них. Якими б глибокими знаннями, досвідом не володів член ради, якщо часу замало, він може просто не встигнути або не мати можливості реалізувати свою професійну компетенцію. З іншого боку, будь-яка компетенція, у тому числі і компетенція ради має свій життєвий цикл розвитку, тобто, період часу, упродовж якого складові компетенції ради відповідають вимогам до посадових осіб корпорації, дозволяють посадовим особам здійснювати покладені на раду повноваження, а самі повноваження є актуальними з огляду на складність та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі АТ. У життєвому циклі компетенції ради (рис. 4) варто виокремлювати наступні стадії:

1-ша стадія: формування ради та набуття її членами знань про компанію, досвіду співпраці з менеджментом корпорації та її стейкхолдерами, виконання обов'язків ради, зазначених у статуті конкретної корпорації.

2-га стадія: активного використання набутих знань, досвіду та особистих професійних вмінь і навичок для виконання обов'язків у раді.

3-тя стадія: застарівання знань, досвіду, професійних умінь і навичок, яких стає недостатньо для ефективного виконання обов'язків ради, а також, невідповідність переліку повноважень ради тим завданням, які вона має виконувати, для забезпечення подальшого розвитку корпорації, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі корпорації, або зростання складності внутрішнього середовища корпорації та розвитку кризових явищ у ньому.

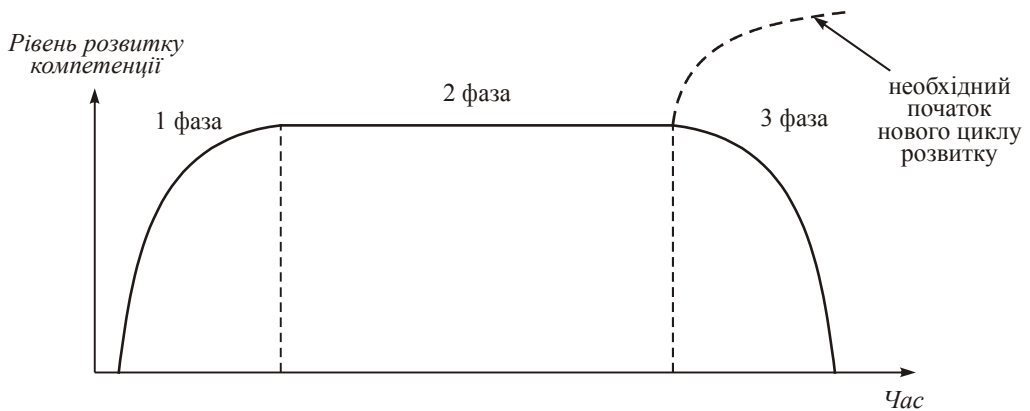


Рис. 4. Життєвий цикл компетенції наглядової ради АТ

Чим швидше рада зможе ідентифікувати симптоми проблем у своїй діяльності й визначити, що наступила 3-тя фаза розвитку її компетенції, на якій слід або оновити склад ради та коло її обов'язків, або звернути увагу директорів на зниження рівня їх професійної компетенції, що вже не відповідає актуальним завданням ради, тим краще корпорація зможе впоратися з колом проблем у своїй діяльності і пом'якшити негативний вплив факторів зовнішнього середовища на свою діяльність. Серед шляхів оновлення життєвого циклу компетенції ради перегляд обов'язків ради є найважливішим. Це, водночас, не виключає можливості паралельної зміни складу ради.

Отже можемо зробити наступні висновки: 1) уточнення кола повноважень наглядових рад АТ України, ініційоване змінами до чинного законодавства, має супроводжуватися також розширенням функцій ради у питаннях формування стратегії корпорації, управління ризиками та здійснення окремих функцій антикризового управління; 2) слід застосовувати комплексний підхід до формування компетенції ради, що враховуватиме знання, досвід, професіоналізм членів ради та перелік обов'язків, які рада має виконувати у конкретному АТ для забезпечення його розвитку в інтересах широкого кола стейкхолдерів; 3) обов'язки ради та її склад мають періодично переглядатися для оновлення життєвого циклу компетенції ради; 4) формування «портфелю обов'язків» ради повинно здійснюватися з орієнтацією на важливість виконання радою 6 груп функцій: стратегічних, адміністративних, нормотворчих, контрольних, мотиваційних та процедурних; 5) ефективність роботи наглядової ради, незалежно від кола її обов'язків у АТ, базується на досягненні високого ступеню поінформованості членів ради про реальний стан справ у корпорації та тенденції зміни факторів середовища господарювання, а також на налагодженні конструктивної співпраці між виконавчим органом товариства та радою.

Елементами наукової новизни, що знайшли своє відображення у цій статті, є: 1) визначення шести груп функцій наглядової ради та уточнення змісту функцій ради з огляду на сучасні тенденції у середовищі господарювання корпорацій; 2) уточнення тлумачення терміну «компетенція ради» як комплексного поняття, яке відображає як ступінь професійної компетенції членів ради, так і ступінь залучення ради у прийняття стратегічно-важливих рішень у корпорації та впливу на

цей процес; 3) формулювання терміну «життєвий цикл компетенції наглядової ради» та опис фаз цього життєвого циклу.

На думку автора, перспективним напрямком подальших наукових досліджень ролі наглядової ради у системі корпоративного управління, є, насамперед, уточнення змісту функції інноваційного розвитку та антикризового управління, які мають виконуватися радою, а також практична апробація різних варіантів організації здійснення цих функцій у акціонерних товариствах із різними моделями корпоративного контролю.

Література

1. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 № 514-VI // Урядовий кур'єр. — 29.10.2008. — № 202.
2. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за галузями економіки та організаційно правовими формами господарювання станом на 1 липня 2009 року // Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения: [Монография] / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский, С. Л. Кушнар, Д. А. Репка, Н. В. Беликова. — Х.: ИД «Инжек», 2006. — 232 с.
4. Педько А. Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах: [Монография] / А. Б. Педько. — Х.: ИД «ИНЖЕК», 2008. — 448 с.
5. Попов О. Є. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: [Монография] / Попов О. Є., Котов А. М., Зайцева Т. Г. — Х.: ВД «ИНЖЕК», 2009. — 320 с.
6. Демб А. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / А. Демб, Ф. Нойбауер. — [Пер. з англ.] — К.: Основи, 1997. — 302 с.
7. Perspectives from the Boardroom — 2009 / Jay Lorsch with the assistance of Joe Bower, Clayton Rose and Suraj Srinivasan. — Corporate Governance Initiative. — Harvard Business School Working Knowledge [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/item/6281.html>.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2009 р.

УДК 005.32

Д. С. Ліфінцев, асистент
кафедри менеджменту
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В статті розглянуто вплив корпоративної культури на імідж організації. Виділено інтереси основних зацікавлених осіб («стейкхолдерів») організації, які мають бути враховані у культурі з метою формування позитивного іміджу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: корпоративна культура, імідж фірми, важелі управління культурою організації.

В умовах світової фінансової кризи і без того жорстка конкуренція загострилася ще більшою мірою. Перед підприємствами та організаціями, галузями та навіть цілими державами постають завдання виживання. В даних умовах, щоб залишитись на ринку, необхідно працювати максимально ефективно, оптимізувавши всі свої бізнес-процеси. Відбувається максимальне скорочення витрат, що стосується як державних бюджетів, так і бюджетів підприємств та домогосподарств. Особливим завданням сьогодні є утримання клієнта, збереження його лояльності. Здатність йти на