

УДК 658.012.32

Лаптєв В.І.

кандидат економічних наук, доцент

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

## РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ НАГЛЯДОВОЇ РАДИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті визначено місце та роль наглядової ради в системі управління акціонерного товариства, її стратегічне значення для реалізації ефективного корпоративного управління. Побудовано класифікацію чинників впливу на результативність діяльності акціонерного товариства та здійснено їх детальний аналіз на прикладі підприємств Харківського регіону.

**Ключові слова:** корпоративне управління, акціонерне товариство, наглядова рада, чинники впливу.

### Лаптев В.И. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье определены место и роль наблюдательного совета в системе управления акционерного общества, его стратегическое значение для реализации эффективного корпоративного управления. Построена классификация факторов влияния на результативность деятельности акционерного общества и осуществлен их детальный анализ на примере предприятий Харьковского региона.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, акционерное общество, наблюдательный совет, факторы влияния.

### Laptev V.I. PRODUCTIVITY OF THE SUPERVISORY BOARD OF THE COMPANY AS A STRATEGIC COMPONENT OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE

The article defines the role and place of the supervisory board in the company's management, its strategic importance to the implementation of good corporate governance. Classification of factors affecting the productivity of the company are built and detailed analysis of these factors on the example of enterprises of the Kharkov region are done.

**Keywords:** corporate governance, joint stock company, the supervisory board, the factors of influence.

Ефективність управління сучасних форм господарювання, які діють в умовах жорсткої конкуренції під впливом динамічних інтеграційних процесів та мінливості економічного середовища, залежить від пошуку новітніх ідей, принципів та методів менеджменту, а також формування збалансованої системи управління. Однією з найбільш важливих складових системи органів управління акціонерного товариства є наглядова рада, функціонування якої спрямовано на забезпечення балансу інтересів найманих менеджерів та акціонерів (власників підприємства), а також перманентний розвиток акціонерного товариства в довгостроковій перспективі.

Проблеми ефективного корпоративного управління та місця в ньому наглядової ради присвячено праці таких вітчизняних та закордонних вчених, як: Р. Аккоф [1], М. Аюкі [5], С. Бабаларов [2], А. Воронкова [3], Л. Довгань [4], Г. Назарова [9], В. Пономаренко [8], М. Хессель [6], О. Ястремська [7] тощо. Такий інтерес з боку науковців підтверджує актуальність даного питання. Однак у той же час більш детального дослідження потребує аналіз чинників, які впливають на результативність діяльності наглядової ради, її раціональну взаємодію з іншими органами управління акціонерного товариства. Це зумовлює вибір теми даної роботи.

Наявність наглядової ради має важливе значення не лише для захисту інтересів акціонерів та цілей усього акціонерного товариства, але й для залучення інвестицій. Це пов'язано з тим, що наглядова рада в системі менеджменту виконує, в першу чергу, контрольну функцію, здійснюючи постійний моніторинг роботи правління акціонерного товариства, яке реалізує управління поточною діяльністю підприємства. У зв'язку з цим інвестор швидше вкладатиме гроші в компанію, де існує контроль за ефективним і цільовим використанням інвестованих коштів.

Наявність наглядової ради, окрім захисту інтересів товариства, прав акціонерів і гарантії інтересів інвесторів дасть значну фінансову економію акціонерному товариству. Оскільки скликання загальних зборів потребує значних фінансових витрат (рекомендовані листи, виготовлення бюлетенів для голосування, публікація повідомлення про збори) та витрат часу, то наглядова рада покликана оперативно й без додаткових витрат вирішити багато питань діяльності товариства.

Таким чином, у світовій практиці наглядова рада є одним з найбільш завантажених органів управління акціонерного товариства, на який покладено широке коло компетенцій та відповідальності. Тому для досягнення максимальної ефективності від діяльності даного елемента управлінської системи має бути враховано ряд факторів, які здійснюють певний вплив.

Так, на рис. 1 схематично відображено чинники, які впливають на ефективність роботи наглядової ради. Представлені фактори сформульовані та об'єднані в групи, спираючись на щорічні звіти Міжнародної фінансової корпорації стосовно розвитку корпоративного сектору в країнах пострадянського простору [12], дослідження Організації економічної співпраці та розвитку щодо стану корпоративного управління в країнах Євразії [10], дані представленої Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України [11], наукові дослідження та праці вчених і спеціалістів в сфері корпоративного управління [1-9] тощо.

Згідно з цим, всі фактори можна умовно розділити на дві групи:

1) зовнішні фактори. В середині даної групи можна виділити чотири складові, які відображають дію основних чотирьох побудовних сил: політичної, соціальної, економічної та технологічної.

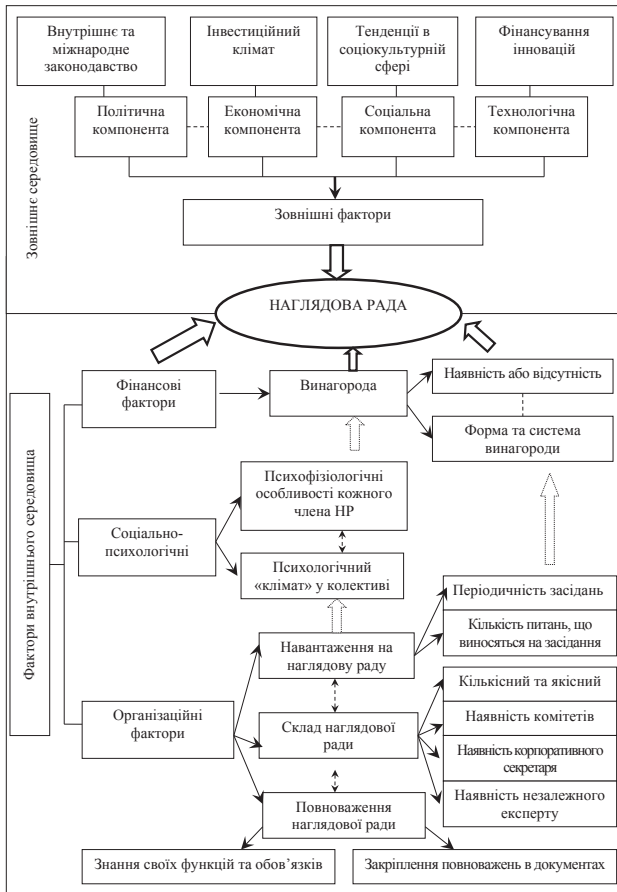


Рис. 1. Чинники, які впливають на ефективність роботи наглядової ради

Вплив політики визначається через те, що вона регулює владу, в свою чергу, визначає середовище компанії та отримання ключових ресурсів для діяльності. Основна причина врахування економічної компоненти – це створення картини розподілу ресурсів на рівні держави, яка виступає головною умовою діяльності підприємства. Соціальна компонента є також важливою факторів зовнішнього впливу через те, що вона визначає споживачі потреби. Метою дослідження такого фактора як технологія прийнято вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку.

Стратегічний аналіз кожної з чотирьох зазначених компонент повинен бути достатньо системним через те, що всі ці компоненти тісним і складним чином пов'язані між собою. Однак покладатися лише на ці чотири складові факторів зовнішнього впливу не є вірним, адже вони відображають лише загальну тенденцію і не враховують особливості кожного підприємства, установи або структурної одиниці, у якої є свій відмінний набір виключних факторів, які впливають на ефективність їхньої діяльності.

2) внутрішні фактори, серед яких виділено:

- фінансові. До таких можна віднести наявність чи відсутність винагороди та її форми (фіксована сума, винагорода у вигляді цінних паперів товариства як відсоток від чистого прибутку тощо).

- організаційні. Серед таких: наявність комітетів і посади корпоративного секретаря; періодичність засідань, розподіл повноважень, закріплених у внутрішніх документах, вимогу до складу наглядової ради (щодо кількості та якісних характеристик), знання своїх прав та обов'язків.

- соціально-психологічні: психофізіологічні властивості членів наглядової ради; психологічний клімат, який склався в колективі тощо.

Одним з базових, першочергових чинників впливу на ефективність діяльності наглядової ради є чіткий розподіл повноважень та виконуваних функцій між наглядовою радою і правлінням, закріплений у статуті та інших внутрішніх документах товариства. Згідно з даними Міжнародної фінансової корпорації [12], лише 0,4% товариств вказали на відсутність норм у статуті щодо розподілу повноважень між органами управління. У той же час слід зауважити що даний розподіл складається не на користь наглядової ради: правління частіше має повноваження щодо визначення стратегії, затвердження планів діяльності та річних фінансових звітів. У зв'язку з цим основною функцією наглядової ради є контроль та моніторинг діяльності виконавчого органу, який можна розділити за тривалістю дії на оперативний і стратегічний та за методом проведення на офіційний і неофіційний.

Найважливішим аспектом ефективної діяльності наглядової ради є її склад, а саме його кількісна й якісна складові. Стосовно кількості, то вона повинна відповідати потребам товариства в залежності від його розмірів та кількості акціонерів і працівників, а також вимогам чинного законодавства України. Згідно з найкращою міжнародною практикою, кількісний склад наглядової ради складає 5-7 осіб.

Спираючись на дані Державної комісії з цінних паперів і фондового ринку в Харківській області, матеріали, опубліковані на сайті [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua), чисельність наглядових рад акціонерних товариств Харківського регіону складає 3-7 осіб. При цьому простежується пряма залежність між кількісним складом наглядових рад з чисельністю працівників та кількістю акціонерів (що безпосередньо відповідає вимогам Закону України «Про акціонерні товариства»). Даний кількісний показник є майже незмінним, що пов'язано з рядом причин, серед яких: строк обрання (в середньому це 2 роки), необхідність внесення змін до внутрішніх документів, формальна роль наглядової ради в управлінні товариствами.

Щодо якісного параметру, то члени ради повинні представляти усю гаму конкретних фінансових, правових і галузевих знань та навичок, мати кваліфікацію та досвід, необхідний для виконання своїх посадових зобов'язань. Вони повинні мати можливість присвятити роботі у наглядовій раді достатню кількість часу. Стандарти найкращої практики корпоративного управління рекомендують вводити до складу наглядової ради незалежних членів, тобто осіб, які не мають суттєвих відносин з товариством, родинних зв'язків з членами правління і великими акціонерами; не є представниками держави або афілійованими особами великого акціонера.

Однак, згідно з даними МФК, лише у 23% українських товариств, у яких створено наглядову раду, вказано на наявність незалежних експертів. Найчастіше до складу ради входять представники трудового колективу та представники акціонерів, які володіють менш як 10% акцій. Акціонери, які володіють більше 10% акцій, приймають участь у засіданнях ради приблизно в 43% товариств (рис. 2) [12].

Згідно зі статистичними даними [11] найбільшу частку складу наглядових рад промислових акціонерних товариств Харківської області складають представники трудового колективу (58,6%). Слід зазначити, що на таких підприємствах, як: «Завод ім. Фрунзе», «Куп'янський машинобудівний завод»,



**Рис. 2. Розподіл членів наглядової ради за представництвом, % АТ, у яких створено наглядову раду, 2000-2010 рр.**

«Харківський завод електромонтажних виробів», «Харківське дослідне конструкторсько-технологічне бюро холодильних машин» наглядові ради виключно складаються з представників даної групи. Така ситуація в першу чергу пов'язана із способом створення цих акціонерних товариств – шляхом приватизації через першочергове розповсюдження акцій серед трудового колективу.

У зв'язку з тим, що власником крупних пакетів акцій промислових товариств залишається держава, 6% членів наглядових рад є її представниками. Так, наприклад, до складу рад ПАТ «Турбоатом» входить два представники держави; ПАТ «Український науково-дослідний та конструкторський інститут хімічного машинобудування» – один.

Приблизно 4,5% складу наглядових рад промислових товариств Харківського регіону складають акціонери, які володіють 5% і більше відсотків акцій. Серед акціонерних товариств, до складу рад яких входять представники даної групи можна зазначити: ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Електромаш», ПАТ «Харківський завод Гідропривід».

Також, говорячи про якісні характеристики членів наглядових рад, необхідно зазначити про важливість професійної підготовки й освіти в процесі виконання своїх функцій та обов'язків. Однак лише 58% членів рад промислових підприємств Харківської області мають вищу освіту [11; 12]. Така ситуація пов'язана з тим, що, як вже зазначалося раніше, значну частку членів наглядових рад складають працівники цих товариств, які переважно мають середню спеціальну освіту.

Важливим питанням також є винагорода членів наглядової ради, яка повинна стимулювати їхню роботу для досягнення максимального ефективності та забезпечення успішної діяльності усього товариства. Процес визначення розміру і порядку виплати винагороди членам є індивідуальним для кожного підприємства в залежності від ряду чинників: обраної стратегії управління, складу ради, розмірів товариства, специфіки його діяльності тощо. Згідно з результатами дослідження, проведеного МФК, майже у 80% українських акціонерних товариств члени наглядової ради взагалі не отримують винагороди. В першу чергу це пов'язано з тим, що, як було раніше наголошено, раду складають самі акціонери даного підприємства та його працівники, які обіймають цю посаду на добровільній основі, захищаючи таким чином свої інтереси. У 14% товариств винагороду отримують у вигляді фіксованої суми та у 0,6% компаній – у вигляді відсотку від чистого прибутку або збільшення ринкової вартості акцій акціонерного товариства.

Як видно з цих показників, найбільш розповсюдженою формою винагороди є заробітна плата у вигляді фіксованої суми. Такий вид винагороди, як дивіденди за акціями у грошовій чи безгрошовій формі, використовується в менше як у 1% товариств. Причин тому декілька. По-перше, це відсутність розвинутого фондового ринку, на якому акціонери могли б без перешкод продати при бажанні свої акції. По-друге, дивідендна політика, що проводиться товариством, не завжди відповідає інтересам акціонерів. А саме в більшості акціонерних товариств дивіденди або взагалі не виплачуються, або дуже невеликі. Також чинником непопулярності такої форми винагороди є нестабільність системи оподаткування доходів за акціями тощо.

Значно на ефективність роботи наглядової ради також впливає наявність комітетів (постійних або тимчасових). Згідно із законодавством України, акціонерні товариства не зобов'язані створювати комітети, однак практика корпоративного управління в розвинутих країнах свідчить про доцільність формування комітетів наглядової ради, спираючись на її склад та виконувані функції. Найбільш важливими вважаються:

- аудиторський комітет, до функцій якого належить аналіз фінансової звітності, нагляд за дотриманням юридичних та нормативних вимог, системи внутрішнього контролю, управління ризиками;
- комітет з питань призначень та (або) комітет з корпоративного управління, компетенцією якого є підготовка призначень директорів та вищого керівництва, оцінка директорів, яких акціонери мають намір переобрати, пропозиції стосовно складу комітетів спостережної ради, регулярні перевірки стану корпоративного управління в компанії тощо;
- комітет з питань винагород, який виконує аналіз принципів та політики компанії у сфері винагороди, визначає/затверджує системи винагород виконавчого керівництва та винагород окремих осіб, затверджує схеми винагороди з використанням акцій, укладає трудові угоди з керівниками товариства.

Серед інших комітетів, які зустрічаються найчастіше у світовій практиці, можна зазначити: комітет голови (президента); комітет з управління ризиками і контролю, комітет з корпоративної відповідальності/комітет з питань етики; стратегічний комітет; комітет з розкриття інформації.

Також доцільним є запровадження в товаристві посади, до обов'язків якої відносилися б питання ефективного забезпечення діяльності органів товариства, належного інформування акціонерів та зацікавлених осіб про діяльність товариства. Однак, згідно з дослідженнями, проведеними Міжнародною фінансовою корпорацією [12], таку посаду створено на невеликій кількості підприємств, переважно тих, що внаслідок приватизації отримали надзвичайно розпорознену структуру власності.

Також важливим фактором, який впливає на ефективність роботи наглядової ради, є періодичність її засідань. Чергові засідання наглядової ради повинні проводитися стільки разів, скільки необхідно для належного виконання нею своїх функцій, а саме не рідше одного разу на три місяці. Згідно з даними МФК, у 44,3% акціонерних товариств, в яких створено раду, засідання проводяться в середньому чотири-шість разів на рік. У 39,8% товариств засідання відбуваються в середньому один-три рази на рік. Найчастіше засідання наглядової ради проводяться в товариствах з чисельністю працівників понад 100 осіб, що свідчить про важливість створен-



ня ради в великих промислових підприємствах зі значною кількістю міноритарних акціонерів, яким складно самотійно захищати свої права.

Таким чином, результативність діяльності наглядової ради акціонерного товариства як складової ефективного корпоративного управління залежить від ряду факторів, які відрізняються за спрямованістю, ступенем та характером впливу, тривалістю дії тощо. Однак у той же час вони є взаємопов'язаними, що свідчить про потребу комплексного підходу до їх врахування, аналізу, подальшого використання та розробки системи заходів щодо зменшення негативних впливів та наслідків з метою досягнення цілей всього підприємства та реалізації його сталого довгострокового розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аккоф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Аккоф: пер. с англ. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
2. Бабаларов С. Як скликати і провести загальні збори акціонерного товариства : посібник / С. Бабаларов. – К. : IFC, 2005. – 140 с.
3. Воронкова А. Е. Корпорації: управління та культурам : монографія / А. Е. Воронкова, М. М. Баб'як, Е. Н. Корень, І. В. Мажура: за заг. ред. д.е.н., професора А.Е. Воронкової. – Дрогобич : Вимір, 2006. – 376 с.
4. Довгань Л. Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти : монографія / Л. Є. Довгань, І. П. Малик. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2006. – 338 с.
5. Корпоративное управление в переходных экономиках: инсайдерский контроль и роль банков: Пер. с англ. / Ред. Масахико Аюки. – СПб. : Лениздат, 1997. – 558 с.
6. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники, акционерные общества / Под ред. Марка Хесселя. – М. : Джон Уайли энд Санз, 1996. – 240 с.
7. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения : монография / В.С. Пономаренко, О.М. Ястремская, В.М. Луцковский, С.Л. Кушнар, Д.А. Репка, Н.В. Балькова. – Х. : ИД «ИНЖЕК», 2006. – 232 с.
8. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 344 с.
9. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 267 с.
10. Принципи корпоративного управління ОЕСР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
11. Сайт ДКЦПФР. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.
12. Сайт МФК. – Режим доступу : [www.ifc.org/ukraine](http://www.ifc.org/ukraine).

УДК 339.13(100):629.353

**Латишев К.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

**Караулова Ю.В.**

*магістр*

*Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

## ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено проблеми забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та визначено основні шляхи їх вирішення. На основі узагальнення поглядів сучасних науковців про джерела конкурентних переваг промислових підприємств висловлено гіпотезу, що у зростанні міжнародної конкурентоспроможності підприємств визначальними є технологічні чинники. Проаналізовано динаміку і структуру інноваційних витрат у промисловості України та виявлено їх невідповідність завданням технологічного розвитку підприємств.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, специфічні ресурси, технологічний розвиток, інноваційні витрати, фінансове забезпечення.

### Латышев К.А., Караулова Ю.В. ПРОБЛЕМЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье исследованы проблемы ресурсного обеспечения международной конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий и определены основные пути их решения. На основе обобщения взглядов современных ученых об источниках конкурентных преимуществ промышленных предприятий высказано предположение, что в укреплении международной конкурентоспособности предприятий определяющую роль играют технологические факторы. Проанализированы динамика и структура инновационных затрат в промышленности Украины и выявлено их несоответствие задачам технологического развития предприятий.

**Ключевые слова:** международная конкурентоспособность, специфические ресурсы, технологическое развитие, инновационные затраты, финансовое обеспечение.

### Latyshev K.O., Karaulova I.V. PROBLEM OF RESOURCE PROVISION OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The article is the study of problems of resource provision of international competitiveness of domestic industrial enterprises and identification of main ways of their solution. Generalising views of modern scientists on sources of competitive advantages of industrial enterprises the article makes an assumption that technological factors play the determining role in strengthening international competitiveness of industrial enterprises. The article analyses dynamics and structure of innovation expenditures in the Ukrainian industry on the basis of which it makes a conclusion that they do not correspond with the tasks of technological development of enterprises.

**Keywords:** international competitiveness, specific resources, technological development, innovation expenditures, financial provision.