

**ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Сформульовано теоретичні засади управління корпоративною культурою в публічних акціонерних товариствах з урахуванням специфіки національної нормативно-правової бази. Окреслено особливості використання Спостережної ради як замовника та контролера реалізації стратегії управління корпоративною культурою компанії.*

**Постановка проблеми.** Актуальність управління корпоративною культурою на підприємствах обумовлена тим, що реаліями бізнесу XXI століття є невизначеність, турбулентність (хаотичність), глобальність, динамізм і нелінійні зв'язки. У цих умовах компанії повинні бути стратегічно гнучкими і перебувати в постійній трансформації. Стратегічна гнучкість компанії досягається тільки при розробці, реалізації та контролі чіткої стратегії розвитку бізнесу. Багатоміжковий міжнародний досвід ведення бізнесу показав, що запорукою ефективності розвитку будь-якого бізнесу є ефективність корпоративної культури підприємства.

**Стан вивчення проблеми.** Економічні перетворення, що відбуваються в сучасній Україні, обумовлені, перш за все, зміною підходів до приватної власності. Пріоритетним при розвитку ринкових відносин є чітке закріплення на нормативному рівні права приватної власності. При цьому, акціонерна форма власності отримує в світі все більш широке поширення. Тому окремої уваги потребує обґрунтування теоретичних, методичних та організаційних засад управління корпоративною культурою в публічних акціонерних товариствах з урахуванням специфіки національної нормативно-правової бази.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз спеціальних джерел [1-13] дозволив констатувати, що системного наукового дослідження за вказаним напрямом не проведено ні вітчизняними, ні зарубіжними авторами.

Ефективне управління акціонерним товариством не можливе без впровадження системи корпоративного управління. Система корпоративного управління – сукупність правил формування і діяльності органів управління акціонерного товариства (АТ), які визначаються національними законодавчими та нормативно-правовими актами, етичними нормами і забезпечуються уповноваженими організаціями та установами. Основне завдання системи корпоративного управління (СКУ) – правове та організаційно-економічне забезпечення корпоративного управління. Корпоративне управління – процес формування та реалізації управлінських дій органів управління АТ, що відображають баланс інтересів його власників для забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності АТ у рамках чинного законодавства. СКУ повинна гарантувати всім учасникам корпоративних відносин дотримання їх прав, захист яких передбачена законодавством у процесі управління діяльності АТ. В Україні на початок XXI століття остаточно СКУ ще не сформовано. Сутність терміна “корпоративне управління” викладена в Принципах корпоративного управління [1], згідно з якими це система взаємовідносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин. На сьогоднішній момент в Україні розроблено ряд нормативних актів концептуального характеру, присвячених питанням розвитку корпоративного управління [1-4]. Наочним підтвердженням існування проблеми ефективного функціонування органів управління вітчизняних акціонерних товариств в українській економіці і, зокрема, в аспекті їх використання для контролю та реалізації корпоративної культури компанії, є істотне зниження кількості акціонерних товариств в Україні. За останні вісім років загальна кількість акціонерних товариств скоротилася з 33293

єдиниць (станом на 01.01.2006 р.) На 9,7 % до 30080 єдиниць (станом на 01.07.2009.). Що обумовлено недосконалістю українського законодавства з одного боку, і природними процесами еволюції вітчизняної системи корпоративного управління з іншого боку.

Спостережна Рада є органом, який здійснює захист прав акціонерів товариства і в межах компетенції, визначених організаційно-правовою базою, контролює і регулює діяльність виконавчого органу компанії (правління, дирекції, адміністрації).

Попри підвищену потребу українського бізнесу до побудови системи корпоративної культури в межах власних підприємств у спеціальній літературі практично відсутні напрацювання щодо теоретичних, методологічних та організаційних засад побудови корпоративної культури з врахуванням специфічних ознак підприємства. Попри підвищену потребу українського бізнесу до побудови системи корпоративної культури в межах власних підприємств у спеціальній літературі практично відсутні напрацювання щодо теоретичних, методологічних та організаційних засад побудови корпоративної культури з врахуванням специфічних ознак публічних акціонерних товариств.

**Мета дослідження.** Метою статті є формування теоретичних засад управління корпоративною культурою в публічних акціонерних товариствах з урахуванням специфіки національної нормативно-правової бази.

**Викладення основного матеріалу.** Відправним кроком вивчення можливості використання Спостережної Ради як замовника і контролера реалізації стратегії розвитку корпоративної культури в Україні є вивчення її місця і значення в управлінні компанією.

Найвищим органом управління акціонерним товариством є загальні збори акціонерів. Функції вищого органу управління товариства в проміжках між загальними зборами акціонерів, виконує Спостережна Рада. Цей орган управління підпорядковується тільки загальним зборам акціонерів, і, в свою чергу, контролює і регулює діяльність виконавчого органу. Таким чином, Спостережна Рада, по суті, є провідником рішень акціонерів і контролером їх виконання.

Порядок роботи, виплати винагород та відповідальність членів Спостережної Ради в Україні регламентовані на нормативному рівні.

Перш за все, визначимо рівні нормативного забезпечення функціонування Спостережної Ради. До складу вітчизняної організаційно-правової бази, що визначає його функціонування, слід віднести: До складу вітчизняної організаційно-правової бази, що визначає його функціонування, слід віднести:

1) на законодавчому рівні – Закон України “Про акціонерні товариства” [6], Закон України “Про господарські товариства” [7];

2) на нормативному рівні – рішення ДКЦПФР [1, 8], інші нормативно-правові акти щодо діяльності Спостережної Ради інших органів виконавчої влади в межах встановленої компетенції за сфери впливу;

3) на рівні суспільства – статут товариства, положення про Спостережну Раду акціонерного товариства, договір, укладений з членом Спостережної Ради.

Основною складовою організаційно-правового забезпечення і підставою для формування нормативної бази на рівні суспільства виступають в першу чергу діючі національні нормативно-правові акти. Так, розділ 8 Закону України “Про акціонерні товариства” регламентує питання створення Спостережної Ради, його компетенції, порядок

вибору членів Спостережної Ради, статус та повноваження голови Спостережної Ради, особливості проведення засідань Спостережної Ради, створення і функціонування комітетів Спостережної Ради та функції корпоративного секретаря, а також особливості дострокового припинення повноважень членів Спостережної Ради.

Проведемо критичну оцінку положень цього закону щодо регламентації можливостей використання Спостережної Ради як замовника і контролера реалізації корпоративної культури Спостережна Рада згідно зі статтею 51 цього закону створюється в акціонерних товариствах.

При цьому, створення Спостережної Ради є обов'язковим, якщо кількість акціонерів-власників простих акцій 10 осіб або більше. В інших акціонерних товариствах Спостережна Рада може бути створений за бажанням акціонерів, однак це не є обов'язковою умовою. Якщо в таких суспільствах Спостережна Рада не створений, його функції здійснюються загальними зборами акціонерів.

Компетенція Спостережної Ради визначається рішенням питань, передбачених статтею 52, статуту, і питаннями, які передані для рішення загальними зборами.

Члени Спостережної Ради акціонерного товариства обираються з числа фізичних осіб, які мають повну дієздатність. Їх повноваження дійсні з моменту їх затвердження рішенням загальних зборів акціонерного товариства, при цьому одне і те ж особа може обиратися до складу Спостережної Ради неодноразово. Особливістю українського законодавства є заборона можливості одночасно фізичній особі бути членом Спостережної Ради і членом виконавчого органу чи (і) членом ревізійної комісії (ревізором) цього товариства. Таким чином, на законодавчому рівні не передбачено додаткових вимог до кандидата в члени Спостережної Ради. Було б доцільно, з точки зору забезпечення ефективності роботи цього органу та з урахуванням його впливу на загальний стан справ у компанії, передбачити в статуті або в положенні про Спостережну Раду.

Загальна кількість членів Спостережної Ради встановлюється в Україні виключно загальними зборами. При цьому, нормативно закріплено мінімальний кількісний склад Спостережної Ради, яка знаходиться в прямій залежності від кількості акціонерів-власників простих акцій і варіює від п'яти до дев'яти осіб.

Цікавим є той факт, що якщо реальна кількість членів Спостережної Ради стало менше половини її кількісного складу, то суспільство має скликати позачергові загальні збори протягом трьох місяців для вибору відсутніх членів Спостережної Ради. А якщо члени Спостережної Ради обираються шляхом кумулятивного голосування (що є обов'язковим для публічних товариств) – то для виборів усього складу Спостережної Ради. Принцип кумулятивного голосування полягає в тому, що загальна кількість голосів акціонерів помножується на кількість членів обирається органу акціонерного товариства (в тому числі Спостережної Ради), а акціонер має право віддати, всі підраховані таким чином голоси, за одного кандидата або розподілити їх між кількома кандидатами. Це дає можливість міноритаріям провести свого кандидата в Спостережна Рада. Однак, стаття 42 Закону говорить, що обраними до складу органу акціонерного товариства вважаються кандидати, які набрали найбільшу кількість голосів серед тих, хто набрав більше 50%. Звідси випливає, що можливості міноритаріїв істотно урізані, так як їхній кандидат може потенційно стати членом Спостережної Ради за умови, якщо загальна сума підрахованих голосів міноритаріїв як мінімум більше 50%. Слід також враховувати можливість взагалі не обрати членів Спостережної Ради, тому що обмеження в 50% може не забезпечити необхідного чисельного складу цього органу управління.

Члени Спостережної Ради здійснюють свої повноваження на підставі договору з товариством. Цей договір від імені товариства підписує особа, уповноважена на це загальними зборами. Дія такого договору зупиняється при припинення повноважень

членів Спостережної Ради. Таким чином, цей договір є своєрідним "мандатом", яким уповноважується член Спостережної Ради регулювати і контролювати діяльність товариства. А відсутність договору, навіть якщо член Спостережної Ради вже обрано загальними зборами, не дає можливості здійснювати йому свої повноваження. Окремої уваги заслуговує голова Спостережної Ради. Згідно статті 54 Закону України "Про акціонерні товариства" він вибирається членами Спостережної Ради з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу Спостережної Ради (якщо інше не передбачено статутом або положенням про Спостережну Раду). При цьому, він може бути переобраний у будь-який час.

Функції голови полягають в організації роботи і скликання засідань Спостережної Ради, на яких він головує. Він також відкриває загальні збори, організовує обрання секретаря загальних зборів та здійснює інші свої повноваження, що передбачені статутом та положенням про Спостережну Раду. Повноваження голови Спостережної Ради у випадку, якщо він не може їх виконувати, здійснюються за рішенням ради один з його членів. При цьому, статутом або положенням про Спостережну Раду можна передбачити й інший порядок передачі його повноважень. Тобто, констатуємо, що голова Спостережної Ради є його повноважним представником, як у суспільстві, так і за його межами, і організатором діяльності цієї ради.

Засідання Спостережної Ради скликається або з ініціативи його голови, або на вимогу одного з його членів, ревізійної комісії, виконавчого органу (або його членів), інших осіб, визначених статутом акціонерного товариства, які беруть участь у засіданні.

Спостережна Рада може вимагати, щоб у його засіданні або в розгляді окремих питань порядку денного брали участь члени виконавчого органу чи інші особи. Нормативно встановлений мінімальний період проведення цих засідань – не рідше одного разу на квартал.

Для того щоб засідання було правомочним, в ньому повинні взяти участь не менше половини складу Спостережної Ради. Зазначу, що статутом або положенням про Спостережну Раду можна передбачити і більшу кількість членів, присутність яких необхідна для визнання легітимним засідання. Слід зупинитися окремо на питанні прийняття рішень Спостережної Ради, оскільки вони є "маяками", які спрямовують і контролюють всю діяльність товариства, у тому числі і стратегію розвитку корпоративної культури.

Рішення Спостережної Ради приймаються простою більшістю голосів його членів, які беруть участь у засіданні та мають право голосу, якщо для прийняття рішення не встановлено більшу кількість голосів статутом або положенням про Спостережну Раду. На засіданні Спостережної Ради кожен член ради має один голос. Логічним є надавати право вирішального голосу голови Спостережної Ради в тому випадку, якщо під час прийняття рішення голоси членів розподілилися порівну. Таку можливість необхідно закріпити юридично в статуті чи положенні про Спостережну Раду.

Практично всі рішення Спостережної Ради офіційно приймаються на її засіданнях і протоколюються. Винятки становить можливість прийняття Спостережною Радою рішень шляхом проведення заочного голосування (опитування), якщо це передбачено статутом або положенням про Спостережну Раду.

Подібна практика досить спірна. Оскільки дає можливість для необ'єктивного прийняття рішень, маніпуляцій голосами членів Спостережної Ради, поверхневого вивчення питань, за якими приймаються "заочні" рішення. Прийняття рішень на засіданнях є "здоровою" бюрократією, тому що надає їм юридичну доказовість і забезпечує застосування системного підходу до прийняття рішень, дає можливість попередньо їх обдумати, що, в кінцевому підсумку, сприяє підвищенню ефективності та якості таких рішень. Однак, не дозволяє Спостережній Раді оперативно реагувати на процеси, що відбуваються в акціонерному товаристві та за його

межами, що є істотним недоліком в сучасних умовах розвитку економіки і бізнесу, для яких властиві динамізм, нестабільність, хаотичність і нелінійність зв'язків.

На законодавчому рівні закріплено повноваження Спостережної Ради щодо створення своїх комітетів. Такі комітети можуть бути постійними або тимчасовими. До їх складу можуть включатися тільки члени Спостережної Ради.

Порядок створення та діяльності комітетів встановлюється статутом або положенням про Спостережну Раду товариства. Рішення про створення конкретного комітету та про перелік питань, які передаються йому для вивчення і підготовки, приймаються простою більшістю голосів членів Спостережної Ради (якщо не встановлено більшої кількості голосів, необхідних для прийняття такого рішення статутом або положенням про Спостережну Раду).

Цікавий той факт, що висновки комітетів розглядаються Спостережною Радою в порядку, передбаченому Законом України "Про акціонерні товариства", для прийняття рішень Спостережною Радою. Тобто, по суті, ці висновки прирівняні за статусом до проєктів рішень Спостережної Ради. Призначення подібних комітетів – вивчення і підготовка питань, які відносяться до компетенції Спостережної Ради. Комітети можуть створюватися з питань аудиту, з питань інформаційної політики товариства. Таким чином, діючі положення законодавчої бази не виключають можливості створення комітету з розробки та контролю реалізації корпоративної культури.

Спостережна Рада за пропозицією його голови може обрати корпоративного секретаря, який є особою, відповідальною за взаємодію акціонерного товариства з акціонерами та інвесторами. У такому разі доцільно буде детально і чітко прописати його функціональні обов'язки, повноваження і порядок взаємодії з посадовими особами товариства та іншими працівниками товариства.

Важливим питанням є регламентація порядку дострокового припинення повноважень членів Спостережної Ради. Це сприятиме напрямку його роботи в максимально ефективне русло для компанії, так як він потенційно буде думати про виконання своїх функцій з контролю та регулювання діяльності виконавчого органу, і, підсвідомо, буде спокійний за своє робоче місце.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Детальне вивчення законодавчих актів дало можливість констатувати, що регламентовані на законодавчому рівні умови створення Спостережної Ради, її компетенції, порядок обрання членів, статус голови, організація роботи (у тому числі порядок проведення його засідань), надані повноваження щодо функціонування комітетів та корпоративного секретаря, а також встановлені умови та порядок дострокового припинення повноважень членів Спостережної Ради надають повну можливість використовувати даний орган управління як замовника і контролера реалізації стратегії розвитку корпоративної культури публічного акціонерного товариства.

При цьому, забезпечення ефективного використання Спостережної Ради для цієї функції вимагає детальної розробки та внесення відповідних норм до статуту та положення про Спостережну Раду конкретного акціонерного товариства. Визначальним при розробці таких норм є особливості конкретної компанії, які необхідно визначити в залежності від його специфіки ведення бізнесу, організаційно-правової форми, географічного розташування, історії розвитку.

#### Список використаної літератури:

1. Принципи корпоративного управління, затв. рішенням ДКЦПФР від 11.12.2003 р. № 571: за станом на 1 грудня 2011 р. / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
2. Послання "Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного і соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки": за станом на 1 грудня 2011 р. / Президент України до Верховної Ради України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
3. Указ "Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах" від 21.03.2002 р. N 280/2002: за станом на 1 грудня 2011 р. / Президент України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
4. Розпорядження "Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах" від 18.01.2003 р. N 25-р: за станом на 1 грудня 2011 р. / Кабінет Міністрів України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
5. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалів: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Закон України "Про акционерные общества": за станом на 1 вересня 2009 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
7. Закон України "Про хозяйственные общества": за станом на 1 грудня 2011 р. / Верховна Рада України. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
8. Зразкові Статут та внутрішні Положення відкритого акціонерного товариства, затв. рішенням ДКЦПФР від 08.04.2004 р. № 123: за станом на 1 грудня 2011 р. / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – [Електронний ресурс] // Інформаційно – правова система "Ліга :Закон" – 2011. – № 12. – Назва з контейнера.
9. Трипутень С. Перспективи розвитку корпоративного управління в Україні: коментарі експертів / С. Трипутень // Акционерный Вестник. Украина. – 2008. – 18.04.
10. Кузнецова С.А. Побудова ефективної системи фінансового менеджменту в нестабільній економіці: теорія та методологія // Академічний огляд. – 2011. – № 1. – С. 32-38.
11. Євтушевський В.А. Корпоративне управління / В.А. Євтушевський. – К.: Знання, 2006. – 406 с.
12. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса / Н.В. Самоукина // Мотивация и оплата труда. – 2009. – № 1.
13. Шконда В.В., Кальянов А.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: Монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов. – Донецьк: Ноулджд (Донецьке відділення), 2009. – 168 с.

КУЗНЕЦОВ Андрій Анатолійович – здобувач, Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля.

Наукові інтереси:

- управління корпоративною культурою підприємств
- стратегічне управління підприємствами.