

Гусаков С.І.,

*аспірант кафедри управління національним господарством та економічної політики
Національної академії державного управління при Президентові України*

Інститут незалежних директорів у системі державного управління реструктуризацією корпоративного сектору національної економіки

У статті аналізуються можливості використання інституту незалежних директорів наглядових (спостережних) рад компаній у системі державного управління реструктуризацією корпоративного сектору економіки України.

На підставі аналізу зарубіжного досвіду з'ясовано необхідні передумови впровадження зазначеного інституту, до яких віднесено: чітке визначення статусу, сфери компетенції і повноважень незалежних директорів, установлення критеріїв незалежності їх діяльності та застосування дієвих організаційних і правових механізмів зменшення ризиків виникнення конфлікту інтересів на початку і в процесі виконання ними своїх обов'язків. Аргументовано доцільність використання інституту незалежних директорів для реалізації цілей держави у сфері структурної перебудови вітчизняних корпорацій. Уточнено пріоритетні завдання розвитку відповідної державно-управлінської діяльності, конкретизовано умови їх вирішення.

Ключові слова: державне управління, незалежний директор, акціонерне товариство, наглядова (спостережна) рада, реструктуризація корпоративного сектору.

Gusakov S.I. Institute of independent directors in the system of public administration of the corporate national economics restructuring

The article is devoted to analysis of the possibilities of independent directors (supervisory board) using in the system of public administration of the corporate Ukrainian economics restructuring.

On the basis of undertaken analysis of the foreign experience it is determined the required backgrounds for implantation of the indicated institute, amidst which are precise definition of the legal status, competence and proper credentials of independent directors, definition of independence criterions of their activity, and also introduction of the effective legal and organizing mechanism for declining of the risk of conflict of interest appearance both in the beginning and the process of their duties performance. The expediency of independent director institute using for the state target realization in the sphere of the national corporation restructuring is argued. In connection with this the priorities of the target of the public administrative activity task are specified and the conditions of its achievement are disclosed.

Key words: public administration, independent director, joint-stock company, supervisory board, corporate economics restructuring.

Гусаков С.И. Институт независимых директоров в системе государственного управления реструктуризацией корпоративного сектора национальной экономики

В статье анализируются возможности использования института независимых директоров наблюдательных советов компаний в системе государственного управления реструктуризацией корпоративного сектора экономики Украины.

На основании анализа зарубежного опыта выяснены необходимые предпосылки внедрения указанного института, к которым отнесено: четкое определение статуса, сферы компетенции и полномочий независимых директоров, установление критериев независимости их деятельности, а также использование действенных организационных и правовых механизмов уменьшения рисков возникновения конфликта интересов в начале и в процессе выполнения ими своих обязанностей. Аргументирована целесообразность использования института независимых директоров для реализации целей государства в сфере структурной перестройки отечественных корпораций. Уточнены приоритетные задачи развития соответствующей государственно-управленческой деятельности, конкретизированы условия их решения.

Ключевые слова: государственное управление, независимый директор, акционерное общество, наблюдательный совет, реструктуризация корпоративного сектора.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Потреби здійснення заходів з реструктуризації корпоративного сектору економіки України зумовлюють необхідність пошуку ефективних засобів забезпечення державно-управлінського впливу на цю сферу відносин. Одним з пріоритетних напрямів вирішення цієї проблеми є використання інституту незалежних директорів наглядових (спостережних) рад компаній, в статутному капіталі яких держава зберігає свою частку. У цьому зв'язку доцільно зауважити, що внесення відповідних змін до законодавства визначено як складову стратегії реформи державних підприємств в Україні [10]. Йдеться, зокрема, про прийняття проекту Закону України “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об’єктами державної власності” [7], відповідно до якого передбачається включення до складу колегіального органу управління підприємства з державною часткою власності незалежних директорів. Це актуалізує проблему дослідження можливостей використання інституту незалежних директорів при запровадженні системи державного управління реструктуризаційними процесами в корпоративному секторі національної економіки.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У науковій літературі країн з трансформаційною економікою розгляд проблем, пов'язаних із діяльністю наглядових рад акціонерних товариств, є досить новим. Ця тематика, зокрема, представлена у розробках І.В.Белікова [1], В.В.Бобиль [2], О.М.Костюка [3] та ряду інших дослідників. У працях згаданих науковців наголос ставиться переважно на висвітленні специфіки діяльності колегіальних органів управління компаній корпоративного типу, однак питання формування їх персонального складу висвітлені недостатньо. Цьому контексту більшу увагу приділяють міжнародні експертні спільноти та саморегульвні організації учасників фондового ринку [11–15], адже залучення незалежних директорів до процесу прийняття управлінських рішень суттєво підвищує якість корпоративного менеджменту компаній та сприяє забезпеченню прозорості їх функціонування. При цьому проблеми створення правових та організаційних передумов для запровадження аналізованого інституту в цих розробках спеціально не досліджуються, відкритими залишаються й питання оцінки перспективних напрямів його застосування для забезпечення ефективного впливу держави на структурні зрушення в корпоративному секторі економіки.

З огляду на це завданнями статті є:

- 1) на підставі аналізу зарубіжного досвіду визначити необхідні передумови імплементації інституту незалежних директорів у складі наглядових (спостережних) рад акціонерних компаній;
- 2) з'ясувати можливості використання зазначеного інституту для реалізації цілей державного управління реструктуризацією корпоративного сектору економіки України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Згідно з міжнародною практикою незалежний директор є членом ради директорів, не пов'язаним майновими взаємовідносинами з компанією, в управлінні якою він бере участь. Це директор, який не залежить від жодного учасника корпоративних відносин, намагається знайти баланс інтересів усіх акціонерів і керується в діяльності виключно особистим професіоналізмом та міркуваннями підвищення ефективності роботи компанії загалом. Формально його незалежність визначається відсутністю трудових відносин із компанією, а також зв'язків з її постачальниками або споживачами. Незалежний

директор не має будь-яких родинних, ділових та інших зв'язків, які впливають чи можуть впливати на незалежність судження члена ради [1, с. 33].

Інститут незалежних директорів покликаний забезпечити об'єктивний та високопрофесійний контроль за діяльністю менеджерів з боку ради та ефективно управління компанією в інтересах усіх її власників. Питання діяльності незалежних директорів є найбільш актуальним для публічних компаній, акції яких перебувають у власності великої кількості дрібних акціонерів. Такі власники, як правило, не здатні здійснювати контроль за діяльністю виконавчого органу через відсутність у них повної інформації та відповідних ресурсів. Рада директорів є саме тим механізмом, який покликаний виправити цей недолік. Для того щоб рада могла здійснювати незалежний контроль за діяльністю менеджменту та однаковою мірою представляти інтереси всіх акціонерів (а не певної їх групи), до її складу мають входити незалежні директори [3, с. 82].

Інститут незалежних директорів є важливою частиною сучасної системи корпоративного управління, унікальним інструментом незалежного контролю за діяльністю менеджерів та захисту міноритарних акціонерів. Одним із пріоритетних напрямів законодавчих і регулятивних заходів, до яких вдаються за кордоном з метою недопущення в майбутньому корпоративних конфліктів, є посилення у раді директорів ролі незалежних директорів.

У міжнародній практиці “незалежність” члена ради директорів розуміють як незалежність, по-перше, від топ-менеджменту компанії і, по-друге, від будь-яких значних акціонерів. Важливо зазначити, що заборона суміщати посади у виконавчому органі з членством у наглядовій (спостережній) раді, яка існує в багатьох правових системах (зокрема у Німеччині, Нідерландах, Україні), хоча й сприяє певній автономності наглядової ради, проте не забезпечує її повної незалежності від виконавчого органу. Наявність трудових відносин з товариством, родинні, ділові чи будь-які інші зв'язки між членами ради та членами виконавчого органу можуть суттєво впливати на об'єктивність та неупередженість рішень членів ради [3, с. 131].

Незалежний директор також не повинен бути представником будь-якого значного акціонера. Він має шукати баланс інтересів різних груп акціонерів, керуючись при цьому міркуваннями довгострокового економічного добробуту компанії. Також для незалежного директора важливе значення має і його особиста репутація. Акціонери, у тому числі й мажоритарні, на практиці розуміють, що наявність потужної та дієздатної наглядової ради є конкурентною перевагою товариства. Від незалежних директорів вимагають продукувати незаангажовані та професійні судження, що мають на меті підвищення керованості підприємства та ефективності контролю за діяльністю його виконавчих органів [3, с. 246].

В ідеалі незалежність “нормативна” та незалежність професійних суджень цих директорів мають збігатися. Але абсолютної незалежності не існує, оскільки кандидатів на зазначені посади в органах управління компаній висувають конкретні особи, крім того, незалежні члени ради, як правило, працюють у великих корпораціях, що також певною мірою впливає на їх діяльність. При цьому важливо, щоб незалежні директори справді могли виконувати свої головні завдання й мали для цього необхідні компетенцію та повноваження. Незалежність та ризик конфлікту інтересів на початку і в процесі виконання обов'язків мають оцінюватися відповідно [2].

У більшості країн світу поняття “незалежний директор” визначається на законодавчому рівні або на рівні кодексів корпоративного управління [11–15]. Наприклад, у Великій Британії в Кодексі корпоративного управління (UK Corporate

Governance Code of February 1, 2014) [15] зафіксовано, що понад половина членів ради директорів не повинна залежати від виконавчого керівництва і мати ділові або інші зв'язки, які можуть справляти матеріальний вплив на здатність висловлювати незалежне судження. При цьому володіння акціями та/або отримання матеріальної винагороди за свою діяльність є допустимою.

У Мексиці нормами Кодексу корпоративного управління (Bolsa Mexicana de Valores 1999) [11] закріплено, що незалежний директор – це особа, яка обирається з урахуванням її здібностей, досвіду та професійного визнання і яка на момент призначення не є:

- 1) працівником чи посадовою особою корпорації;
- 2) акціонером корпорації, що має вплив на посадових осіб корпорації;
- 3) консультантом корпорації, доходи якого значною мірою залежать від таких договірних відносин;
- 4) клієнтом, постачальником, боржником, кредитором корпорації;
- 5) працівником добродійних організацій, університетів чи закладів, які одержують значні пожертвування від корпорації;
- 6) генеральним директором або високою посадовою особою в раді директорів іншої корпорації, в якій генеральний директор чи посадова особа цієї корпорації є директором;
- 7) особою, яка перебуває в родинних стосунках з будь-якими особами, згаданими вище.

У США відповідно до Закону Сарбейнза-Окслі 2002 року [14] та Закону Дод-Френка 2010 року [12] визначено, що незалежними визнаються директори, які не є афілійованими особами емітента або його дочірнього підприємства і не одержують від емітента будь-яких виплат, крім компенсації за виконання функцій директора. На підставі положень цих документів Нью-Йоркська фондова біржа розробила нові правила лістингу [13], згідно з якими у раді директорів кожної компанії, що подає заявку на отримання лістингу, більш ніж половина членів ради має бути незалежною. Рішення про незалежність директора приймається усім складом ради директорів компанії, беручи до уваги існування будь-яких істотних зв'язків з компанією (прямих чи опосередкованих). Нью-Йоркська фондова біржа виходить з того, що визначити вичерпний перелік обставин, які можуть сигналізувати про існування конфлікту інтересів у члена ради, наперед неможливо. Через це рада має в кожному конкретному випадку, спираючись на певні факти та обставини, прийняти рішення про “незалежність” директора. Істотні зв'язки з компанією включають як ділові, так і родинні стосунки. Крім того, правила визначають перелік обставин, за яких директор у будь-якому разі не може вважатися незалежним (колишні і теперішні працівники, афілійовані особи та працівники аудитора компанії) [13].

У Російській Федерації в Кодексі корпоративної поведінки [5] зазначається, що незалежні директори – це особи, які не тільки не є членами правління, але і є незалежними від посадових осіб товариства, їх афілійованих осіб, великих контрагентів товариства, а також не перебувають з товариством в інших відносинах, що можуть вплинути на незалежність їх суджень. Незалежними директорами рекомендується визнавати членів ради директорів, які:

- 1) не були упродовж останніх трьох років і не є посадовими особами чи працівниками товариства, а також посадовими особами чи працівниками керівної організації товариства;

2) не є подружжям, батьками, дітьми, братами (сестрами), усиновителями (усиновленими) посадових осіб товариства, посадових осіб керівної організації товариства, а також батьками, братами (сестрами) подружжя посадових осіб товариства, посадових осіб керівної організації товариства;

3) не є афілійованими особами товариства, а також афілійованими особами таких афілійованих осіб;

4) не є сторонами за зобов'язаннями з товариством, згідно з умовами яких вони можуть придбати майно (отримати кошти), вартість якого становить 10% і більше сукупного річного доходу згаданих осіб, крім отримання винагороди за участь у діяльності ради директорів;

5) не є значним контрагентом товариства (таким контрагентом, сукупний обсяг угод товариства з яким протягом року становить 10% і більше балансової вартості активів товариства);

6) не є представниками держави.

У Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначено, що для того аби рада могла вважатися незалежною, достатня кількість членів ради не повинна бути працівниками компанії і мати близьких відносин з компанією та її менеджментом через істотні економічні, родинні та інші зв'язки [6]. Це не позбавляє можливості акціонерів бути членами ради і водночас служити підставою для належної інституційної підтримки діяльності незалежних директорів відповідних компаній.

Зарубіжна практика організації менеджменту акціонерних товариств свідчить, що чим більше незалежних директорів у складі ради, тим більше підстав вважати, що компанія дотримується загальноприйнятих принципів корпоративного управління, а це, у свою чергу, підвищує її імідж на міжнародних ринках. Водночас завдяки присутності незалежних директорів у складі ради підвищується інвестиційна привабливість відповідного акціонерного товариства, оскільки вони здатні забезпечити більш ефективний та професійний контроль за діяльністю правління, що зменшує ризики інвестування в цю компанію і, відповідно, сприяє підвищенню її ринкової вартості. Наявність незалежних директорів у складі ради також забезпечує більшу об'єктивність публічної інформації про діяльність компанії, підвищує довіру інвесторів і дає змогу винести на розгляд ради нових ідей та нестандартних підходів, спрямованих на корпоративний розвиток.

Зазначені обставини зумовлюють доцільність використання інституту незалежних директорів у процесі реалізації державної політики реструктуризації корпоративного сектору. Так, одним з пріоритетних напрямів вжиття таких заходів є сприяння виходу компаній на міжнародні фондові ринки. Зокрема, нові правила лістингу на Нью-Йоркській фондовій біржі містять вимогу стосовно того, що понад половина членів ради публічної компанії має бути незалежною. Крім того, комітет ради, який призначає зовнішнього аудитора, має складатися виключно з незалежних директорів. Компаніям, які не відповідають цим вимогам, буде проблематично отримати лістинг на біржі, а ті, які його отримали раніше, можуть бути виключені з лістингу [13].

Слід також взяти до уваги й те, що реструктуризаційні процеси в корпоративному секторі часто супроводжуються загостренням конфліктів між різними групами акціонерів. Держава, виконуючи функції учасника компаній, має набагато більше можливостей відстоювати свою позицію, однак нерідко це відбувається з метою забезпечення її суто короткострокових інтересів. Якщо у складі

наглядової (спостережної) ради з'являться незалежні директори, то ризик домінування тактичних інтересів держави над стратегічними (довгостроковими) цілями розвитку компаній суттєво зменшується. Держава отримує стратегічні переваги, оскільки стабільний розвиток компанії та підвищення рівня її капіталізації дасть можливість підвищити вартість державної частки та одержати додаткові дивіденди.

Таким чином, інститут незалежних директорів виступає потужним засобом забезпечення державно-управлінського впливу на процеси структурних змін у корпоративному секторі економіки. Саме незалежні директори мають контролювати та відстоювати прозорість прийняття рішень, повноту та правильність сплати податків, своєчасну виплату заробітної плати працівникам компанії, тобто запобігати загрозам, які безпосередньо впливають на її фінансовий стан і ринкові позиції. Ефективність використання зазначеного інституту в системі державного управління реструктуризацією діяльності компаній залежить від розвитку інших (зовнішніх) рамок умов: корпоративного законодавства, податкової політики, судової системи, порядку звітності і ведення бухгалтерського обліку тощо.

Недостатній розвиток інституту незалежних директорів в Україні, на нашу думку, пояснюється специфікою розвитку вітчизняного корпоративного бізнесу. В нашій країні малим та середнім бізнесом здебільшого керують його власники та їх представники (довірені особи), які у своїх інтересах ефективно контролюють виконавчий менеджмент, але ще не настільки “відійшли” від управління, щоб потребувати допомоги незалежних директорів. Доки мажоритарні акціонери (власники) беруть активну участь в управлінні та контролюють менеджмент і не потребують у цьому допомоги, доти у них немає потреби розвивати інститут незалежних директорів.

Варто також зауважити, що кваліфікований незалежний директор є високооплачуваним фахівцем. Нині в Україні багато компаній з державною часткою власності перебувають у скрутному економічному становищі, а тому запровадження інституту незалежних директорів пов'язане з об'єктивними фінансовими обмеженнями. Можливим виходом з цієї ситуації вбачається внесення до контракту з незалежним директором умови щодо виплати йому винагороди у вигляді певного відсотка прибутку в разі, якщо завдяки рішенням наглядової ради за участі незалежного директора буде одержано позитивний економічний ефект. Іншими словами, незалежний директор під час виконання своїх функцій отримує фіксовану невелику суму і лише в разі збільшення прибутковості підприємства він одержить винагороду згідно з умовами контракту.

Зазначимо також, що наразі в законодавчих актах, які регулюють діяльність акціонерних товариств, обов'язкова наявність позиції незалежних директорів не закріплена. Оскільки немає імперативної норми, то і прикладів самостійних ініціатив вітчизняних компаній небагато. Так, при найменшому складі спостережної ради (4–5 осіб) вітчизняні банки демонструють найменшу питому вагу незалежних директорів у раді (20%), тобто менше ніж один незалежний директор на наглядову раду [3, с. 246–247]. Можливо, саме тому в кодексах корпоративного управління нині не приділяється належної уваги питанню ролі та місця незалежних директорів у складі наглядових рад банків [4].

Вирішення цієї проблеми пов'язується із прийняттям Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” від 4 липня 2014 р. № 1587-VII щодо визначення особливостей корпоративного управління в

банках [8]. Цим документом передбачено, що рада банку (крім кооперативного банку) не менш як на одну чверть має складатися з незалежних членів та визначено, що член ради банку, який є асоційованою особою члена правління банку, представником споріднених або афілійованих осіб банку, акціонером банку або його представником, не може вважатися незалежним.

Правовою підтримкою становленню інституту незалежних директорів у нашій країні також служать Принципи корпоративного управління для акціонерних товариств [9]. Зокрема, у п. 3.1.12 цього документа записано: “З метою забезпечення незалежності наглядової ради до її складу доцільно включати незалежних членів, кількість яких складає принаймні 25 відсотків кількісного складу ради. Незалежним вважається член наглядової ради, який не має будь-яких суттєвих ділових, родинних або інших зв’язків з товариством, членами його виконавчого органу або мажоритарним акціонером товариства і не є представником держави”.

Таким чином, вихідні правові норми організації діяльності незалежних членів наглядових (спостережних) рад вітчизняних компаній вже існують. Однак повноцінне впровадження інституту незалежних директорів в Україні потребує більш детального, концептуально виваженого законодавчого оформлення. Лише за цих умов потенційні можливості використання цього інституту для досягнення цілей державного управління процесами реструктуризації корпоративного сектору національної економіки набудуть реального практичного змісту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На підставі узагальнення досвіду зарубіжних країн з’ясовано, що необхідними передумовами впровадження інституту незалежних директорів у практику управління компаніями корпоративного типу є чітке визначення статусу, сфери компетенції і повноважень відповідних осіб, установлення критеріїв незалежності їх діяльності та застосування дієвих організаційних і правових механізмів зменшення ризиків виникнення конфлікту інтересів на початку і в процесі виконання ними своїх обов’язків.

Входження незалежних директорів до складу наглядової (спостережної) ради сприяє прозорості діяльності компанії, підвищенню її інвестиційної привабливості, в тому числі на міжнародних фондових ринках. Це зумовлює доцільність використання інституту незалежних директорів компаній як засобу реалізації цілей держави у сфері структурної перебудови корпоративного сектору економіки.

На сьогодні в Україні сформовані вихідні правові підстави для запровадження інституту незалежних директорів акціонерних товариств. Проте можливості його застосування в системі державного управління відповідними господарськими процесами нині суттєво обмежуються через відсутність належного організаційного і правового підґрунтя діяльності цих осіб. Приведення чинного законодавства у відповідність з потребами управлінської практики (насамперед у частині організації управління державними підприємствами) дасть змогу використати потенціал зазначеного інституту для здійснення структурних реформ у корпоративному секторі національної економіки.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок вважаємо дослідження взаємозв’язку і взаємовпливу механізмів державного управління корпоративною реструктуризацією, в тому числі з використанням сучасних технологій корпоративного менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Беликов И. В.* Мировой стандарт корпоративного управления компанией : монография / И. В. Беликов. – М. : Эксмо, 2008. – 624 с.
2. *Бобиль В.* Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності [Текст] / В. Бобиль // Вісн. Нац. банку України. – 2008. – № 1. – С. 65–67.
3. *Костюк А. Н.* Корпоративное управление в банке : монография / А. Н. Костюк. – Сумы : ГВУЗ “УАБД НБУ”, 2008. – 332 с.
4. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України [Електронний ресурс] : Постанова Правління Нац. банку України від 28 берез. 2007 р. № 98. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
5. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения [Электронный ресурс] : Распоряжение Федеральн. комис. по рынку ценных бумаг от 4 апр. 2002 г. № 421-р. – Режим доступа : <http://base.garant.ru/12126459/1/>
6. Принципи корпоративного управління ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) / OESD (Organization for Economic Cooperation and Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36989>
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо управління об’єктами державної власності [Електронний ресурс] : проект закону України від 20 серп. 2013 р. № 3107. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?id=&pf3511=48057
8. Про внесення змін до Закону України “Про банки і банківську діяльність” : Закон України від 4 лип. 2014 р. № 1587-VII // Відом. Верхов. Ради України. – 2014. – № 32. – Ст. 1129.
9. Про затвердження Принципів корпоративного управління [Електронний ресурс] : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України від 22 лип. 2014 р. № 955. – Режим доступу : <http://nssmc.gov.ua/law/18922>
10. Стратегічні цілі реформи державних підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&title=StrategichniZadachi>
11. Bolsa Mexicana de Valores 1999 (Corporate Governance Code for Mexico) [Electronic recourse]. – Is Available : http://www.ecgi.org/codes/documents/mexico_code_en.pdf
12. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of January 5, 2010 [Electronic recourse]. – Is Available : <http://www.sec.gov/about/laws/wallstreetreform-cpa.pdf>
13. Listed Company Manual Rule from July 2009 (New York Stock Exchange (NYSE) [Electronic recourse]. – Is Available : <http://nysemanual.nyse.com/lcm/>
14. Sarbanes-Oxley Act of July 30, 2002 [Electronic recourse]. – Is Available: <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>
15. UK Corporate Governance Code of February 1, 2014 [Electronic recourse]. – Is Available: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>