

ЖОРОВА Є. Р.

аспірант

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

y.zhorova@gmail.com

ВДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена необхідності реформування організаційної структури корпоративного управління вітчизняних підприємств. Виокремлено основні проблеми функціонування органів корпоративного управління. На основі проведеного дослідження, запропонована ліквідація ревізійної комісії як суб'єкту та органу корпоративного управління та створення натомість антикризового комітету. Визначені функціональні обов'язки антикризового комітету. Наведена схема функціонування антикризового комітету. Зазначена мета діяльності, склад та функціональні обов'язки кожної комісії, що входять до складу антикризового комітету. Виділені основні переваги запропонованих змін організаційної структури управлінського апарату вітчизняних підприємств.

Ключові слова: антикризове корпоративне управління, антикризовий комітет, ревізійна комісія, органи системи антикризового корпоративного управління.

ЖОРОВА Е. Р.

аспірант

Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко

y.zhorova@gmail.com

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНОВ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена необходимости реформирования организационной структуры корпоративного управления отечественных предприятий. Выделены основные проблемы функционирования органов корпоративного управления. На основе проведенного исследования, предложено устранение ревизионной комиссии как субъекта и органа корпоративного управления, и создание вместо него антикризисного комитета. Определены функциональные обязанности антикризисного комитета. Приведена схема функционирования антикризисного комитета. Указанна цель деятельности, состав и функциональные обязанности каждой комиссии, входящей в состав антикризисного комитета. Выделены основные преимущества предложенных изменений организационной структуры управленческого аппарата отечественных предприятий.

Ключевые слова: антикризисное корпоративное управление, антикризисный комитет, ревизионная комиссия, органы системы антикризисного корпоративного управления.

ZHOROVA Y. R.

postgraduate student

Taras Shevchenko Kyiv National University

y.zhorova@gmail.com

THE REFORM OF FUNCTIONING OF CRISIS-PROOF SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE

The paper elucidates the reform of governance body of enterprises. Based on the research of the main problems of corporate governance, we propose to eliminate the Audit Committee as the governance entity and control body of corporate governance and create instead the Crisis Board. The paper provides scheme for structure of Crisis Committee. The major purpose of activity is studied along with responsibilities of each committee as a member of the Crisis Board. The study highlights basic advantages of the proposed changes in governance body of enterprises.

Keywords: crisis corporate governance, Crisis Board, Audit Committee, system of crisis corporate governance.

Постановка проблеми. Економічна глобалізація все більше обумовлює взаємозалежність економік, тісні зв'язки у сферах торгівлі, виробництва, міграції праці, руху капіталів та технологій, розмиває поняття рівнів економіки. Межа між поняттями мега-,

інтер- та макроекономіка стираються, з'являються галузі, функціонування яких виходить за рамки однієї держави. Останнім часом виникають ситуації, коли економічна криза на певному ринку однієї країни може викликати кризу світового масштабу. Прикладом слугує світова фінансово-економічна криза 2008 р., джерелом якої називають кризу на ринку іпотечних кредитів у США.

Наслідком глобалізації також є поява великої кількості транснаціональних корпорацій, що створюють систему міжнародного виробництва та бізнесу в цілому. Вони забезпечують близько 50% світового промислового виробництва та близько 70% світової торгівлі, при чому 40% цієї торгівлі відбувається всередині ТНК. Бюджет деяких корпорацій перевищує бюджет цілих країн. Банкрутство таких компаній може мати значні наслідки.

В період постійних змін та непередбачуваних криз, погляди на необхідність превентивності антикризового управління, а також виділення його як окремої системи управління стають все більш актуальними. На нашу думку, варто піти далі, запровадивши інтеграцію антикризового управління в загальну систему корпоративного управління. При цьому основні положення, принципи, методи, інструменти та ін. елементи системи управління априорно повинні бути в необхідній мірі антикризовими. Прогнозування, планування та підготовка заздалегідь є раціональнішим способом функціонування, ніж оперативна діяльність у стані, який вже фактично настав.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем системи корпоративного управління міститься у роботах Баюри Д.О., Євтушевського Є.А., Мостенської Т.Л., Кіняєв О., Заворотченко І.А., Черпак А.Є. Формування системи корпоративного управління та проблеми управління корпоративними підприємствами висвітлено у працях Мишко О.А., Палиги Є.М. Разом з тим, питання кардинального реформування організаційної структури системи управління вітчизняних акціонерних підприємств залишилось поза увагою.

Метою статті є обґрунтування необхідності вдосконалення функціонування органів системи антикризового корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи глобальні екзогенні чинники, підприємство не завжди має можливість уникнути кризового стану. Діагностика та аналіз тенденцій розвитку та проблем зовнішнього середовища підприємства є необхідним, адже дозволяє підготуватися до можливих проблем у функціонуванні підприємства.

Антикризове корпоративне управління поєднує в собі аспекти антикризового та корпоративного управління і є наступним етапом розвитку системи корпоративного управління на підприємстві, що дозволяє значно підвищити її ефективність та забезпечити проактивний розвиток.

Керуючись положенням, що корпоративне управління є фундаментом для системи антикризового корпоративного управління, необхідно дослідити особливості функціонування органів системи корпоративного управління, з подальшим формуванням чинників вдосконалення їх взаємодії.

Дослідження специфіки функціонування органів корпоративного управління дозволило виокремити наступні проблеми:

1. Нерівноправність різних груп акціонерів.
2. Інформаційна асиметрія, що виникає між суб'єктами управління.
3. Корпоративні конфлікти.
4. Низька ефективність корпоративного менеджменту.
5. Відсутність чіткої стратегії розвитку.
6. Багаторівнева внутрішньокорпоративна корупція.
7. Формальне існування деяких органів управління.
8. Відсутність кодексу корпоративного управління.

Науковці піднімають питання про раціональність системи винагород та компенсацій у корпораціях. Зазначається, що завищений розмір винагород виконавчих директорів заважає стійкому довгостроковому розвитку компаній. Опортунізм, укладання надто ризикованих

договорів, відсутність прозорості інформації стосовно угод, фальсифікації в фінансовій звітності спричиняють кризові ситуації на підприємствах, і нерідко призводять до їх банкрутства. Деякі науковці вважають, що загострення фінансової кризи 2008 року спричинено банкрутством американського інвестиційного банку Lehman Brothers, менеджери якого звинувачувалися у підробці фінансової звітності.

Взаємозв'язки та відносини між суб'єктами управління є основою системи антикризового корпоративного управління. Переважна більшість проблем у функціонуванні підприємства спричинені неузгодженістю діяльності керівного апарату, низькою ефективністю наявної організаційної структури підприємства, що застаріла і потребує реорганізації.

Для вирішення проблем, спричинених недоліками організаційної структури, потрібен орган, що дозволить:

- узгодити та поєднати процеси управління та бізнес-процеси на підприємстві;
- акумулювати необхідну інформацію стосовно діяльності підприємства, проводити її об'єктивний аналіз та представляти відповідним чином, виходячи зі специфіки та потреб суб'єкта, для якого формується звіт;
- нейтралізувати проблему інформаційної асиметрії та конфлікту інтересів;
- побудувати чітку стратегію розвитку, слідкувати за її дотриманням та за необхідності вносити корективи;
- прибрати формальні ланки управління, забезпечити повноцінне функціонування усіх органів управління.

На нашу думку, необхідним етапом у побудові ефективної системи антикризового корпоративного управління є припинення діяльності ревізійної комісії як суб'єкта корпоративного управління. Теоретично діяльність ревізійної комісії є доцільною та обґрунтованою, але на практиці цей орган функціонує формально як індикатор відповідності певним загальноприйнятим та законодавчим стандартам.

Відношення ревізійної комісії до управління є опосередкованим, до функціональних обов'язків цього органу відноситься перевірка та контроль, суб'єктом корпоративного управління її робить безпосередня підзвітність загальним зборам акціонерів.

Враховуючи, що лише 30 % підприємств надали інформацію про стан корпоративного управління, серед яких тільки у 60% товариств здійснювалась перевірка фінансово-господарської діяльності ревізійною комісією, сумнівною видається як ефективність, так і доцільність діяльності цього суб'єкту.

Окрім ревізійної комісії, приділяється значна увага створенню служби внутрішнього аудиту як допоміжного органу внутрішнього контролю на підприємстві. Хоча, як показало дослідження, це доцільно і необхідно, але виникають певні труднощі, спричинені пошуком необхідного персоналу та підвищенням загальних витрат підприємства на утримання цієї служби. На середніх та малих додаткові функції внутрішнього контролю зазвичай виконують фінансові директори чи менеджери. До функцій внутрішнього аудиту належать: збір інформації, аналіз та оцінка, документування інформації, діагностування можливих ризиків, контроль за діяльністю підприємства, контроль за ефективністю процесів корпоративного управління та належне звітування. Запровадження служби внутрішнього аудиту, як показало дослідження, зможе підвищити ефективність діяльності підприємства та покращити організаційну структуру, але навряд чи зможе усунути основні проблеми управлінського апарату.

Для ефективного управління підприємством потрібен орган, що зможе не тільки перевіряти та діагностувати, але й надавати інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування на підприємстві, тобто робити прогнози та аналізувати можливі наслідки. На основі проведеного дослідження ми вважаємо, що доцільним є ліквідація ревізійної комісії та створення замість неї антикризового комітету. Функціональна та організаційна структура антикризового комітету буде набагато ширшою за структуру ревізійної комісії, але водночас це не обтяжить підприємство. Значних додаткових витрат

створення антикризового комітету не потребуватиме, адже його формування буде здійснюватися на базі наявного персоналу. За необхідності можливе залучення зовнішніх консультантів, але переважно на тимчасовій основі.

Антикризовий комітет буде центром корпоративного управління, що дозволить усунути недоліки старої організаційної структури і тим самим значно підвищити ефективність управління організацією.

Організаційна структура антикризового комітету представлена на рис. 1



Рис. 1. Схема функціонування антикризового комітету

У різні періоди життєвого циклу перед підприємством постають різні проблеми. Залежно від наявних потреб та обраних напрямків розвитку кожне підприємство саме визначає необхідну кількість та функціональний напрям комісій при антикризовому комітеті. Наше дослідження показало, що найбільш об'єктивним та доцільним буде створення таких:

- комісія з аудиту;
- комісія з корпоративного розвитку;
- комісія з питань інформаційної політики;
- комісія з питань кадрів.

Розглянемо детальніше мету діяльності, склад та функціональні обов'язки кожної з названих вище комісій.

Комісія з аудиту забезпечуватиме контроль за усіма процесами, а особливо фінансово-господарською діяльністю підприємства. Для забезпечення належної ефективності корпоративного управління, важливим є наявність висококваліфікованої та досвідченої команди. Це можуть бути як професійні аудиторів, персонал ліквідованої ревізійної комісії, інші відповідальні та досвідчені працівники, що мають досвід управлінської роботи на підприємстві. Підприємство повинно заохочувати працівників до підвищення кваліфікації та набуття нових навичок. Доцільним є відвідування відповідних курсів або проведення необхідних семінарів на базі підприємства. Склад комісії з аудиту безпосередньо залежить від політики корпоративного контролю на підприємстві та розмірів підприємства. Мінімальна кількість членів комісії з аудиту – 3 особи, в тому числі голова комісії – член

наглядової ради (сертифікований аудитор), що дозволить уникнути проблеми інформаційної асиметрії. Голови комісій несуть повну відповідальність за якість роботи комісії, повноту та оперативність виконання завдань, готують звіти та доповідають на засіданнях антикризового комітету, що проходять не рідше ніж 1 раз на місяць.

Функціональними обов'язками комісії з аудиту є:

- повна діагностика та аналіз діяльності підприємства;
- контроль за дотриманням законів, нормативно-правових актів, корпоративного кодексу та політики підприємства;
- контроль за наявністю та станом майна підприємства;
- оцінка вартості підприємства та якості корпоративного управління;
- контроль за ризиками діяльності компанії;
- підготовка висновків з проведеної роботи, виокремлення наявних недоліків та необхідних заходів щодо їх усунення;
- контроль за якістю та повнотою впровадження нововведень;
- співпраця із зовнішніми аудиторами.

Комісія з корпоративного розвитку забезпечуватиме розвиток та довгострокове зростання, планування діяльності, розробку та впровадження необхідних заходів підвищення ефективності корпоративного управління на підприємстві. Склад комісії з корпоративного розвитку безперечно залежить від розмірів підприємства. Доречним буде створювати комісію не менше ніж з 4 осіб, бажана наявність маркетолога, юриста, фінансового аналітика, менеджера по управлінню проектами, в тому числі голова комісії з корпоративного розвитку – член виконавчого органу.

Функціональними обов'язками комісії зі стратегічного розвитку є:

- дослідження ефективності корпоративного управління на підприємстві;
- контроль за динамікою вартості підприємства;
- запровадження та дотримання загально прийнятих принципів корпоративного управління;
- розробка та вдосконалення корпоративного кодексу;
- аналіз можливостей виходу на нові ринки збуту;
- управління ризиками підприємства;
- розробка новітніх моделей розвитку підприємства;
- моніторинг зарубіжних тенденцій та практик управління підприємством;
- координація діяльності інших комісій.

Комісія з питань інформаційної політики відповідатиме за формування звітів, належне інформаційне забезпечення діяльності підприємства, забезпечення достовірності, доступності та прозорості інформації для усіх стейкхолдерів підприємства, створення сприятливого інформаційного середовища. Склад комісії з питань інформаційної політики передбачає наявність фахівця з документальних перевірок звітності, юриста, аналітика, маркетолога та ін. спеціалістів, мінімальний склад – 3 особи, у тому числі голова комісії з питань інформаційної політики – член наглядової ради.

Функціональними обов'язками комісії з питань інформаційної політики є:

- збір та обробка інформації про стан підприємства, його положення на ринку;
- формування звітів про діяльність підприємства;
- інформаційне забезпечення антикризового комітету та інших суб'єктів корпоративного управління;
- інформування суспільства про стан та діяльність компанії;
- формування правильного суспільного іміджу, зв'язки з громадськістю.

Комісія з питань кадрів розроблятиме кадрову політику, займатиметься конфліктними ситуаціями та особливими питаннями кадрового забезпечення, інформаційним забезпеченням персоналу. Мінімальна кількість членів комісії з питань кадрів – 4 особи, в тому числі голова комісії з питань кадрів – член виконавчого органу. Доцільною є наявність у складі юриста, керівника відділу кадрів на підприємстві, спеціаліста по роботі з персоналом.

Функціональними обов'язками комісії з питань кадрів є:

- зниження емоційної напруги у колективі підприємства;
- попередження конфліктів на підприємстві, раціональне та ефективне їх вирішення незалежно від рівня управління, на якому з'явилась проблема;
- забезпечення впровадження кадрової політики відповідно до потреб підприємства;
- належне інформування працівників про стан підприємства стратегію розвитку;
- забезпечення розуміння та прийняття персоналом стратегії розвитку компанії, виховання лояльності працівників;
- дослідження ринку праці.

На засіданнях відбувається підведення підсумків діяльності, виявлення недоліків у діяльності, розробка нових та коригування старих завдань та цілей. Кожен бажаючий працівник може прийняти участь у засіданні комітету та висловити свої думки та побажання у письмовій формі. Доречним є запрошення працівників, що безпосередньо зайняті на виробництві, як на засідання антикризового комітету, так і на тимчасову співпрацю над певним проектом чи вирішенням проблеми. Залучення акціонерів до діяльності антикризового комітету також є доцільним.

Крім зазначених вище, на підприємстві можуть бути створені й інші комісії при антикризовому комітеті, зокрема комісія з питань стратегічного планування, комісія з управління ризиками, комісія з компенсацій та винагород, інвестиційна комісія, комісія з юридичних питань, комісія по охороні праці та здоров'я, комісія з питань корпоративної соціальної відповідальності та ін. Все залежить від потреб та розміру підприємства. Структура антикризового комітету не повинна обтяжувати управлінський апарат підприємства.

На відміну від ревізійної комісії, що переважно виконує функції контролю та діагностики на підприємстві, антикризовий комітет стане повноцінним суб'єктом управління, поєднуючи в своєму складі членів виконавчого органу, спостережної ради та акціонерів, одночасно виконуючи роль джерела, суб'єкту аналізу корпоративного управління та інструменту впровадження нововведень у діяльність підприємства.

Запровадження системи антикризового корпоративного управління передбачає суттєву перебудову системи управління на підприємстві, що призведе до кардинальних змін у його діяльності. Керівники підприємства повинні зрозуміти самі й пояснити персоналу необхідність та неминучість цих змін.

Висновки. При високих темпах глобалізації, активному переході української економіки до ринкових засад господарювання, недопустимою є ситуація, що склалася на вітчизняних підприємствах.

Заміна ревізійної комісії антикризовим комітетом як суб'єктом корпоративного управління є ключовим моментом у процесі переходу до нового ефективного способу господарювання. Це дозволить на перших етапах нейтралізувати, а згодом і усунути проблеми, що склались у вітчизняній практиці корпоративного управління.

Активне та одночасне залучення усіх суб'єктів корпоративного управління у діяльність антикризового комітету дозволить:

- об'єднати та узгодити процеси управління на підприємстві;
- побороти багаторівневу внутрішньокорпоративну корупцію;
- нейтралізувати інформаційну асиметрію за рахунок того, що всі органи управління будуть працювати одночасно та з однаковою інформаційною базою;
- уникнути традиційних конфліктів на рівні «агент-принципал».

Узгодження процесів управління в одному ядрі корпоративного управління – антикризовому комітеті – значно підвищить ефективність корпоративного менеджменту. Чітка постановка завдань та цілей, їх узгодження як на виробничому, так і на вищому рівні управління, дозволить побудувати точну та реалістичну стратегію розвитку, спланувати поетапне впровадження та узгодити з бюджетом.

Проблемою багатьох підприємств є відірваність програм, що розробляються на

підприємстві, від реального життя, відсутність плану впровадження, тобто лише формальне їх існування на папері. Хоча проблема криється не тільки у формальності усієї стратегії, певних дій чи процесів діяльності підприємства, цілі відділи на підприємствах функціонують формально, без коригування цілей та завдань, оперативних та стратегічних планів.

Кризовий стан багатьох підприємств є сигналом до необхідності кардинальних змін. Організаційна структура підприємства є фундаментом його діяльності, тому і зміни у ній є найефективнішими й найважчими одночасно, але без них подальша діяльність підприємства приречена на банкрутство.

Список використаних джерел

1. Палига Є.М. Сучасні проблеми розвитку корпоративного управління акціонерними товариствами України / Є.М. Палига // Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола. Серія «Економічні науки». – 2008. – Випуск 3. – С. 225–238.

2. Інновації для розвитку : річний звіт НКЦПФР за 2012 р. [Електронний ресурс] // Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1370875350.pdf

3. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : [монографія] / Д.О. Баюра. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 228 с.

4. Черпак А.Є. Роль наглядової ради у системі корпоративного управління акціонерного товариства / А.Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць. – 2009. – Випуск 24–25. – С. 183–190.
