

УДК 338.24.346.9

**ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ****Міщук Є.В., к.е.н.****Кабаченко Я.В.***ДВНЗ «Криворізький національний університет»*

Ефективність корпоративного управління стає вирішальним фактором успішної роботи компаній в ринкових умовах. Для багатьох компаній, фінансових інститутів, бірж і урядів країн ця вимога ринку є на сьогодні однією з головних. В статті розглянуто проблеми корпоративного управління на сучасному етапі розвитку економіки України. Визначено суть і поняття корпоративного конфлікту та корпоративного інтересу, виявлені суб'єкти (учасники) корпоративного конфлікту та їх компетенції. Досліджено класифікацію конфліктів та запропоновано її удосконалення. Проаналізовані види і причини виявлення корпоративного конфлікту. Співставленні основні компетенції учасників корпоративних відносин. Визначено правову природу корпоративних конфліктів. Проведено аналіз факторів, що призводять до виникнення корпоративних конфліктів, зокрема зазначено, що основу корпоративних конфліктів складають питання організації корпоративного управління та соціально-психологічні чинники учасників конфлікту. Запропоновані принципи побудови системи законодавства.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративні конфлікти, менеджери, акціонери, ефективність.

UDC 338.24.346.9

**THE PROBLEMS OF EFFECTIVE ORGANIZATION OF PUBLIC
CORPORATE GOVERNANCE****Mishchuk E., PhD in Econ.Sc.****Kabachenko Y.***National University of Krivoy Rog*

The effectiveness of corporate governance has become a crucial factor for successful operation of companies in of market economy. For many companies, financial institutions, stock exchanges and governments this condition of the market is one of the main today. The article considered the problems of corporate governance at the present stage of development of Ukrainian economy. The essence and concept of corporate conflict and corporate interest have been defined. The entities of corporate conflict and their competence have been identified in the article. The classification of conflicts has been investigated and has been proposed its improvement. The types and causes identification of the corporate conflict have been analyzed. Competencies of

participants of corporate relations have been compared in the article. The legal nature of corporate conflicts has been defined. The factors of the emergence of corporate conflicts has been analyzed in particular and has been specified that the basis of corporate conflicts make up the organization corporate governance and socio-psychological factors of the participants the conflict. The principles of the legal system have been proposed.

Keywords: corporate governance, corporate conflicts, managers, shareholders, efficiency.

Актуальність проблеми. Економіку України останні кілька років все сильніше збурюють «корпоративні війни», які характеризуються масовими порушеннями прав і законних інтересів акціонерів. Часом корпоративні конфлікти набувають крайніх форм - силового захвату підприємств. Тож на сьогодні актуальною залишається проблема взаємодії основних органів управління акціонерного товариства. Як відомо, завжди існують суперечливі інтереси у ради акціонерів та ради директорів. При цьому економічна наука приділяє багато уваги вирішенню цього питання, але компромісу поки що так і не знайдено.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблемами ефективної організації корпоративного управління та порушення прав акціонерів висвітлюються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Свої праці присвятили цим проблемам такі вчені: Г. Алексєєв [2], В. Євтушевський [3], О. Тарасова [4], М. Грідчина [5], Л. Резніков, В. Холод [8], Д. Уайлі [11] та ін. Водночас комплексний підхід до проблематики, сутності і причин корпоративних конфліктів в сучасній корпоративній структурі, потребує більш детального аналізу та дослідження.

Мета роботи полягає в аналізі й дослідженні сутності та видів корпоративних конфліктів, передумов і причин їх виникнення та розробки практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Як слушно зазначає Тарасова О.В. у праці [4], серед ключових проблем у розвитку корпоративного управління в Україні, на наш погляд, варто зазначити:

- 1) проблеми зв'язані із захистом прав акціонерів;
- 2) проблеми у напрямі правового забезпечення розвитку корпоративного управління;
- 3) проблеми у напрямку формування та розвитку культури корпоративного управління.
- 4) проблеми вдосконалення системи розкриття інформації про діяльність АТ;

Однією з головних та важливіших проблем, на нашу думку, є багатогранність поняття «корпоративне управління» та не розуміння багатьма директорами українських підприємств важливості сукупності усіх «граней», адже тільки в такому разі можна говорити про ефективне використання корпоративного управління.

Пригадаємо, що корпоративне управління підприємством - це керівництво діяльністю підприємства, що здійснюється радами директорів і менеджерами вищої ланки з використанням певних методів, за допомогою яких підприємства встановлюють цілі свого бізнесу; керівництво в частині здійснення щоденних фінансових операцій; облік у своїй роботі позицій зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, громадськості, регулюючих органів і держави); здійснення корпоративних дій відповідно до правил забезпечення надійності бізнесу і вимог нормативно-правових актів; захист інтересів клієнтів і партнерів [5].

Значне місце в ефективній організації системи корпоративного управління займають шляхи вирішення корпоративних конфліктів.

Як відомо, під корпоративними конфліктами в акціонерних товариствах розуміють істотні розбіжності між акціонерами і самим товариством в особі органів управління та посадових осіб, а також між акціонерами щодо питань фінансово-господарської діяльності, корпоративного управління товариством, викликані різним розумінням акціонерами і посадовими особами окремих положень корпоративного законодавства України [8].

Серед науковців існують різні думки щодо визначення поняття корпоративного конфлікту, особливо щодо розмежування цього поняття з поняттям «конфлікт інтересів».

Як зазначає в працях відомий дослідник Г.В. Алексєєв, що поняття «корпоративний конфлікт» варто відрізняти від такого поняття «конфлікт інтересів». Тобто корпоративний конфлікт можна визначити як суперечки між інвесторами і управлінцями суспільства у зв'язку з порушенням прав акціонерів, які приводять або можуть привести до позовів стосовно товариства, що контролює акціонера або керівників щодо рішень, які приймаються ними, дострокового припинення повноважень органів управління, істотної зміни у складі акціонерів [2].

На думку Е.П. Губина термін «конфлікт інтересів» означає не ситуацію корпоративного конфлікту, а ситуацію, що має високу вірогідність

виникнення корпоративного конфлікту. Конфлікт інтересів визначається як ситуація вибору управлінського рішення, коли суб'єкт управління має суперечності між благом компанії і своїм власним інтересом [6].

О. Осипенко вважає, що корпоративний конфлікт завжди має форму виклику, публічного декларування намірів досягти реалізації своїх прав [12].

Підсумовуючи думки згаданих учених, корпоративні конфлікти можна визначити як конфлікти, які виникають між учасниками корпоративних відносин, безпосередньо пов'язані з корпоративними інтересами, та такі, що спричиняють негативні наслідки, як для самого підприємства, так і для його учасників або створює реальну загрозу їх настання.

Передумови виникнення корпоративних конфліктів: зіткнення інтересів акціонерів та менеджерів, розподіл дивідендів; розмивання пакетів акцій; корпоративний шантаж (грінмейл); навмисне порушення норм законодавства; ворожі поглинання.

Розповсюдженими вважаються зовнішні причини конфліктів: недосконалість системи регуляторного впливу на процес корпоративного управління в країні з боку уповноважених органів державної влади, виконавчої влади та її посадовців; недосконалість системи захисту корпоративних прав.

Стосовно класифікації конфліктів, то автори підтримують позиції Л.М. Ємельяненко, В.М. Петюх, Л.В. Торгової, А.М. Граненко, які дають таку класифікацію [14]:

1. За способом розв'язання - насильницькі (антагоністичні), ненасильницькі (компромісні);
2. За сферою прояву - політичні, соціальні, економічні, організаційні;
3. За спрямованістю конфлікту - вертикальні, горизонтальні;
4. За ступенем виразності - відкриті, приховані;
5. За кількістю учасників - внутрішньособистісні, міжособистісні, міжгрупові;
6. За потребами - когнітивні, конфлікти інтересів.

Якщо звернутись до класифікації корпоративних конфліктів, то автори вважають за доцільне застосувати до них таку ж класифікацію, як і щодо конфліктів, наведену вище, з акцентом саме на корпоративному управлінні, з певними уточненнями:

1. У межах групи конфліктів за кількістю учасників виключити внутрішньособистісний конфлікт.

2. Рекомендуємо замість класифікаційної ознаки за сферами прояву використовувати класифікаційну ознаку за суб'єктами корпоративних відносин, зарахувати до них види корпоративних конфліктів:

- між власниками – з конкретизацією в деталях, а саме між власниками контрольних пакетів акцій, між власниками контрольних пакетів акцій та міноритарними акціонерами, між міноритарними акціонерами;

- між власниками та апаратом управління (враховуючи деталізацію конфліктів, наведену вище);

- між управлінцями;

- між власниками та іншими групами суб'єктів корпоративних відносин, що наведені вище;

- між управліцями та іншими групами суб'єктів корпоративних відносин, наведеними вище;

- між різними групами суб'єктів корпоративних відносин (окрім менеджерів та акціонерів).

В Україні принципи корпоративного управління були затверджені Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України в грудні 2003р. Принципи корпоративного управління – це документ, що визначає правила гри. У документі містяться універсальні принципи та рекомендації щодо ефективного управління товариством.

Загалом же, принципи сучасного корпоративного управління в Україні на сучасному етапі зводяться до наступних:

- захист прав акціонерів;

- рівне відношення до всіх акціонерів (включаючи іноземних і міноритарних);

- визнання законних прав всіх зацікавлених сторін і співпраця з ними;

- прозорість і своєчасне розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти діяльності суспільства;

- забезпечення Наглядовою Радою стратегічного управління, ефективного контролю за роботою Правління і звітності перед акціонерами [9, 10].

Як показує досвід, найбільш розповсюдженим прикладом корпоративних конфліктів прийнято вважати конфлікт між акціонерами та апаратом управління підприємством, тобто між Радою акціонерів та Радою директорів. Якщо більш детально розглянути основні повноваження вказаних органів, то неважко помітити ряд суперечностей в їх діяльності, які і можуть призводити до корпоративних конфліктів.

Основні положення ради акціонерів і ради директорів, регламентовані Законом України «Про акціонерні товариства» [7] розглянуто нами в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні компетенції ради акціонерів і ради директорів (авторська розробка)

Рада акціонерів	Суперечності	Рада директорів
1. Рада акціонерів бере участь у вирішенні найважливіших питань діяльності товариства, у тому числі прийняття рішення про внесення змін до статуту, обрання членів ради та ревізійної комісії, додатковий випуск акцій, викуп товариством розміщених ним акцій, укладення значних правочинів, реорганізацію товариства та інші дії, які призводять до суттєвих корпоративних змін. 2. Затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю товариства; 3. Обрання та відкликання повноважень голови і членів виконавчого органу; 4. Затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди; 5. Вирішення питань, в разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства; 6. Збільшення (зменшення) зареєстрованого капіталу; 7. Затвердження річного звіту товариства; 8. Розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законом; 9. Прийняття рішення про форму існування акцій; 10. Затвердження розміру річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законом; 11. Прийняття рішень з питань порядку проведення загальних	1. Рада акціонерів вирішує найважливіші питання акціонерного товариства. Чітко окреслює повноваження правління. Правління обмежене статутом та внутрішньокорпоративним и положеннями. Від стратегії менеджера залежить, скільки років підприємство буде «триматися на плаву». 2. Рада акціонерів може звільняти виконавчий орган. Виконавчий орган контролює діяльність менеджерів. 3. У разі продажу бізнесу іншому власнику, який може привести команду нових управлінців, або в ситуації злиття (поглинання) компанії, коли менеджер і зовсім може залишитися без роботи.	1. До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради; 2. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Він діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом; 3. Виконавчий орган розробляє та передає на затвердження наглядовій раді проекти річного бюджету та стратегії товариства, самостійно розробляє і затверджує поточні плани та оперативні завдання товариства і забезпечує їх реалізацію; 4. Вирішує питання господарської діяльності, фінансування, ведення обліку та звітності. 5. Вживає заходи до забезпечення виконання календарних планів та графіків виробництва, попередження і ліквідації порушень процесу надання послуг, виробництва продукції, виконання проектних та будівельно-монтажних робіт; 6. Контролює роботу підрозділів товариства і посадових осіб в сфері планування, обліку і звітності, списання матеріалів, собівартості, ціноутворення; 7. Вносить на розгляд колегіального виконавчого органу акціонерного товариства пропозиції щодо розміру відрахувань за рахунок прибутку учасників до фондів

Продовження таблиці 1

зборів; 12. Обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових договорів, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів (контрактів) з членами наглядової ради; 13. Прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради; 14. Обрання членів ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень; 15. Затвердження висновків ревізійної комісії (ревізора); 16. Прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора); 17. Затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства; 18. Обрання комісії з припинення акціонерного товариства; 19. Вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів згідно із статутом товариства.	4. Часто розумні прагнення менеджерів удосконалити виробництво або організацію праці не знаходять підтримки у акціонерів, оскільки, збільшуючи витрати, вони зменшують дивіденди.	фінансування інноваційних та інвестиційних проектів, спрямованих на зміцнення матеріально-технічної бази товариства, його розвиток, а також щодо витрат на провадження статутної діяльності; 8. Розпоряджається майном товариства, затверджує штатний розпис, положення про структурні підрозділи товариства, умови оплати праці працівників та їх стимулювання; 9. В установленому порядку приймає на роботу і звільняє з роботи працівників товариства. Визначає умови трудових договорів, що підлягають укладенню з ними; 10. Інформує колегіальний виконавчий орган, наглядову раду та загальні збори акціонерів про виконання їх рішень та стан справ у товаристві; 11. Виконує інші повноваження, які віднесені чинним законодавством до компетенції керівника юридичної особи, в межах, передбачених статутом, трудовим контрактом та внутрішніми положеннями товариства.
--	---	--

Розглянемо встановлені нами суперечності більш детально.

По-перше, Рада акціонерів у зв'язку з володінням контрольного пакету акцій має абсолютне право диктувати стратегічні умови розвитку підприємства, не замислюючись над джерелами досягнення таких стратегічних цілей. Як відомо, вони можуть навіть іти всупереч здоровому глузду та професіоналізму Ради директорів. Відповідно, виникає розповсюджений конфлікт інтересів, коли ефективність діяльності підприємства може опинитися під загрозою.

По-друге, Рада акціонерів може на свій розсуд звільняти виконавчий орган та призначати новий його склад. З іншого боку, часта зміна виконавчого органу може заважати налагодженню управлінських стосунків між менеджерами та виконавчим органом. Вони не встигають пристосуватися один до одного, як настає час зміни виконавчого органу.

По-третє, варіант продажу підприємства новому власнику в більшості випадків тягне за собою зміну команди Ради директорів (їх заміну на «своїх» управлінців). Відповідно ціла команда кваліфікованих управлінців старого власника може залишитися без роботи.

І нарешті, по-четверте, часто розумні прагнення менеджерів удосконалити виробництво або організацію праці не знаходять підтримки у акціонерів, оскільки, збільшуючи витрати, вони зменшують дивіденди.

Таким чином, нами окреслено низку ключових проблем, які заважають ефективному корпоративному управлінню та можуть призводити до корпоративних конфліктів. Отже, доходимо висновку, що на сьогодні законодавство саме ускладнює процедуру взаємовідносин акціонерів та апарату управління. Тому це сприяє конфліктності та затримує ефективну роботу акціонерного товариства.

Ефективність корпоративного управління неможливо досягти без певних компромісних рішень між акціонерами та управлінцями. Акціонери зацікавлені в максимізації сукупного доходу від володіння акціями, що включає отримані дивіденди та доходи від зростання курсової вартості акцій.

Якщо перший вид доходу визначається акціонерами на загальних зборах, то величина доходу від ринкової капіталізації підприємства залежить певним чином від ефективності роботи правління. В свою чергу управлінці стурбовані, насамперед, міцністю свого положення, зростанням власних доходів. Ефективність роботи найманих менеджерів визначається стабільністю роботи підприємства, тому вони намагаються підтримувати на підприємстві стійкий фінансовий стан та зміцнювати конкурентні позиції на ринку [1].

У зв'язку із вищенаведеним вважається за необхідне, перш за все, на законодавчому рівні узгодити та нівелювати діаметральну протилежність існуючих компетенцій ради акціонерів і ради директорів, які можуть призводити до корпоративних конфліктів.

Таким чином на думку експертів [2], кількість корпоративних конфліктів можна істотно знизити за рахунок: удосконалення державного регулювання у сфері корпоративного управління; посилення відповідальності за порушення законодавства в галузі корпоративного управління; підвищення правової культури суб'єктів корпоративних

відносин; підвищення результативної діяльності рад директорів акціонерних товариств; якісної підготовки управлінських кадрів.

Крім того, на нашу думку, для вирішення проблеми корпоративних конфліктів (спорів) на нашу думку необхідно запроваджувати на підприємствах: корпоративний (бізнес) тренінг; мадіацію - неформалізований, конфіденційний процес переговорів для врегулювання суперечки, який дозволяє розглянути предмет спору під різним кутом і виявити важливі для обох сторін питання; враховувати баланс інтересів учасників корпоративних відносин; поділяти компетенції органів управління; принципи добросовісності та розумності.

Висновки. Таким чином, на сьогодні існує цілий ряд суперечностей законодавчого характеру, які призводять до частого виникнення та загострення корпоративних конфліктів. Тому вважаємо, що проблеми корпоративних конфліктів можна вирішити чітко сформульованими конкретними принципами побудови системи законодавства. При цьому принципи корпоративного управління повинні вказувати на конкретні інтереси, що підлягають правовому захисту і з урахуванням публічного інтересу та економічної значущості. Перспективою подальших досліджень в даному напрямку визначено розробку механізму захисту прав Ради директорів від необдуманих рішень, що приймаються Радою акціонерів із нівелюванням стратегії на підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горова К. О. Проблеми корпоративного управління в Україні [Електронний ресурс] / К.О. Горова, Г.М. Лангова. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/fkd/2011_2/part1/28.pdf.
2. Алексеев Г. В. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы их преодаления / Г.В. Алесеев, А.Д. Дробышев, Е.Н. Боханова. – М.: Едиториал, 2010. – 298 с.
3. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. - К. : Знання - Прес, 2009. – 360 с.
4. Тарасова О. В. Актуальні проблеми управління корпораціями в Україні / О. В. Тарасова // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. / ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2005. – Ви. 21. – С. 296-301.
5. Грідчіна М. В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика) : навч. посіб. / М. В. Грідчіна. - К. : МАУП, 2009. - 232 с.

6. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе / под ред. Е.П. Губина. – М.: Юристъ, 1999. – 248 с
7. Закон України «Про акціонерні товариства» // Відомості Верховної Ради України. - 2008. - № 50-51. - Ст. 384.
8. Холод В.В., Резнікова Л.С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання / В.В. Холод, Л.С. Резнікова. – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.gusnauka.com>.
9. Ільчук П. Г. Корпоративне управління: історичні аспекти та тенденції розвитку/ П. Г. Ільчук, О. Г. Корольова // Управління у сфері фінансів, страхування та кредиту: тези доповіді всеукраїнської науково-практичної конференції, 8-10 листоп. 2007 р. - Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. - С. 180-182.
10. Леось Ю. О. Шляхи регулювання корпоративних відносин у системі управління підприємствами / Ю. О. Леось, В. П. Хмельницька, М. Ю. Очкалова // Публічне адміністрування: теорія та практика: зб. наук. праць. - Дніпропетр. : Вид-во ДРІДУ НАДУ. -№ 1. - 2012.
11. Уайли Д. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники АО. — М.: Изд-во «Джон Уайли энд Санз», 1996. — 240 с.
12. Осипенко О. Современный корпоративный конфликт (природа, границы, разновидности, способы регулирования) / О. Осипенко. // Вопросы экономики. — 2003. — № 10. — С.54–56
13. Жукова Л.М. Інституціоналізація господарчих конфліктів корпоративного сектору як чинник інноваційного розвитку держави / Л.М. Жукова // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Економічна серія. – 2011. – № 970. – С. 64- 70
14. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Є 60 Конфліктологія: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. — К.: КНЕУ, 2003. — 315 с