

УДК 351.95: 005

Т. В. Березянюк,
к. е. н., доцент, головний консультант відділу комплексних проблем державотворення,
Інститут законодавства Верховної Ради України

НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стаття присвячена проблемам підвищення ефективності менеджменту в національному корпоративному середовищі, формуванню засобів забезпечення безконфліктного розвитку компанії, управління стосунками, формуванню та впровадженню стандартів корпоративного управління та менеджменту в ділове життя країни.

The article is devoted the problems of increase of management efficiency in a national corporate environment, to forming of backer-ups the solved by mutual agreement development of company, management relations, forming and introduction of standards of corporate management and management, in business life of country.

Ключові слова: корпоративне управління, менеджмент, Кодекс корпоративної культури, тактика управління, конфлікт управління та власності.

Key words: corporate management, management, Code of corporate culture, management tactic, conflict of management and property.

ВСТУП

Ефективна модель корпоративного управління визнана головною інституціональною складовою економічного росту. Поряд із усвідомленням того, що досконалою моделі корпоративного управління в ринковому просторі все ще не знайдено, в органах державного управління проявляються дві протилежні тенденції: з одного боку, гальмування позитивних змін на рівні компаній, з другого — хронічне відставання при вирішенні нагальних проблем корпоративного управління та формування (регулювання) корпоративного середовища. Ця тенденція має шанси стати лінією розриву в національному корпоративному секторі.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом досить довгого часу в наукових публікаціях відбувалась полеміка щодо ринкової доцільності формування в компанії культури організації як складової ефективного менеджменту. Увага концентрувалась в основному навколо формування оптимальної організаційної структури, яка забезпечувала б максимальну адаптивність та реактивність компанії на ринку. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять "жорстка" та "м'яка" структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту.

Організаційна культура компанії уособлює в собі "правила гри", внутрішні цінності компанії, норми поведінки та засоби досягнення поставлених цілей.

У практиці корпоративного менеджменту поточного часу сформувались декілька тенденцій:

— впровадження практики управління за допомогою "незалежних директорів" (для компаній, що вийшли на IPO та розкривають інформацію про бенефіціарів, мають Положення про дивідендну політику і, головне, виплачують їх незалежно від резеальної ефективності корпоративного управління);

— прийняття управлінських рішень за основи "партнерського принципу" (серед кола основних власників, що контролюють бізнес, без урахування відношення міноритаріїв. Характерно для компаній, що продовжують активну консолідацію власності та майна. Поштовхом до зміни відно-

шення всередині управлінської групи стає поява аутсайде-ра — часто іноземного інвестора, з яким змушені рахуватись або блокувати, що в обох випадках стимулює перехід до більш досконалих форм корпоративного управління, що максимально наближаються до публічних принципів);

— збереження авторитарного управління в менеджменті компанії, яке пов'язане з надмірною консолідацією власності, пірамідальною структурою та організацією управління, зорієнтованим на конкретну особистість. Такі групи існують у межах фізичного існування лідера і мають корпоративні назви лише за формальною ознакою.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і післяінтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди.

Таким чином, розвиток стандартів корпоративного управління та корпоративного менеджменту безпосередньо пов'язаний зі стратегічним завданням розвитку.

За даними компанії Standard&Poor's, лише 27% компаній у трансформаційних країнах визнають необхідність переходу до публічної системи корпоративного управління і не бояться проблем, пов'язаних із розпиленням пакету акцій, і лише 15% компаній визнають необхідність та практичну результативність впровадження Кодексів корпоративного управління, Кодексу корпоративної культури компанії, а на рівні держави — Кодексу інвестування та Кодексу злиття та поглинення. Вихід на лістинг, структура власності, відносини з інвесторами, виплати бонусів менеджменту стали для них уже реальністю. Середній рівень прозорості підвищився з 40% в 2004 році до 50% — в 2006 році, проте рівень розкриття інформації залишається не достатньо повним — 40—70% у лідерів і лише 10% — у пересічних компаній. Середній рівень розкриття інформації знаходиться на рівні компаній Латинської Америки. За даними Deloitte, основним напрямом збереження таємниці залишається інформа-

ція про реального власника та пов'язаних осіб. Розкриття інформації набуває ваги лише для компаній, що виходять на ринки цінних паперів світу, але відповідність стандартам корпоративного управління, на жаль, не є запорукою реального економічного успіху або рівня надійності інвестицій чи гарантії безконфліктності (наприклад, Енрон за методом Energy Intelligence мала б зайняти 1-е місце).

Практично відбувається взаємна нейтралізація законодавчих норм та авторитарного стилю управління власників, декларування наближення національного корпоративного середовища до менеджерських стандартів розвинутої Європи та збереження конфліктно-маніпулятивних тактик у реальній діловій практиці. Це означає актуалізацію основної дилеми корпоративного управління та контролю корпоративного менеджменту: необхідності підвищення державно регулятивних функцій щодо діяльності крупних акціонерів, засобів ринкового та внутрішнього маневрування менеджменту. З метою збалансування вказаних векторів були розроблені "Принципи корпоративного управління" (1999), а до 2002 року близько 90 Кодексів корпоративного управління.

У контексті розгляду питання ефективного менеджменту в корпоративному середовищі додаткової уваги заслуговують положення Кодексів стосовно кваліфікаційного складу Ради директорів. Головна увага завжди приділяється професіоналізму, досвіду, особистим характеристикам (незалежність, працездатність, компетентність) та володінню психологічними навичками безконфліктного управління колективом. Користуючись сталою класифікацією, прийнятою в теорії управління організацією, критерії добору керівного складу менеджменту націлюють корпоративний сектор на свідому відмову від влади примусу в керівництві з переходом до балансу між еталонною та інформаційною. Але практика останніх років надала достатньо прикладів зловживання інформацією з боку менеджменту компаній. З огляду на цей негативний досвід на поточний час у розвинутому ринковому світі реалізуються заходи з модифікації інформаційної моделі влади менеджменту в бік посилення контролю з боку спільноти.

Про масштаб цієї проблеми свідчить хоча б і те, що в Російському кодексі введений розділ "Регулювання корпоративних конфліктів", хоча і значною мірою декларативний, але цей факт свідчить насамперед про те, що актуальність проблеми зростає і стала нагальною потребою корпоративного сектора. В розвинутому ринковому середовищі навіть була прийнята спроба залучити математичний апарат для нейтралізації конфлікту інтересів у діяльності менеджменту (бажанням отримати найбільші бонуси, власний прибуток і потреби забезпечити дійсно ефективний розвиток компанії). Проте розв'язання вірогідних рівнів конгруентності продемонструвало лише тенденції та складність використаного математичного апарату. Аналогічним чином була описана поведінка власника, система таємної угоди менеджера та частини акціонерів. У Росії було виконаний розрахунок із врахуванням даних по 39 великим компаніям в енергетиці, фінансово-банківській сфері, металургії та деревообробці. Незважаючи на досить умовні стартові дані, був отриманий цікавий результат: чим вище концентрація власності в компанії, тим нижче її просування до прозорості [1, с. 240].

Міжнародна спільнота все-таки вдається переважно до системи постійного державного регулювання на базі регулярного моніторингу ділового корпоративного середовища та системи менеджменту в корпоративному секторі. Основою стає створення системи добровільного свідомого регулювання (Organization for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises, International Labour Organization Tripartite Declaration of Principles concerning the Caux Principles, Caux Principles (Caux Round Table), Global Sullivan Principles та ін.).

Аналіз далеко не повного переліку регулюючих документів дозволив зробити висновок щодо постійного існування зони конфлікту на всіх рівнях системи корпоративного управління та корпоративного менеджменту, оснований на матеріальних інтересах. Єдиним ефективним засобом його стримування залишається розвинена система контролю внутрішнього (внутрішній аудит, внутрішня служба безпеки, внутрішня примирювальна комісія тощо) та зовнішнього контролю. Зазвичай це означає посилення регуляторних функцій держави, силових установ, розширення апарату та рівня професіоналізму держслужби з паралельним створення запобіжних організацій всередині неї.

Дослідження стрімкого розвитку фінської моделі корпоративних перетворень у 90-х роках дозволило підтвердити вагу та значення для стабільного та енергійного розвитку компаній наявності визначеної та соціалізованої корпоративної культури: культура компанії переглядалась одночасно із процесом трансформування компанії в мережеве підприємство. Були визначені наступні 4 показники цінностей: задоволення споживача, повага до індивіда, досягнення і безперервна освіта. Досягнення індивідуальних позицій заохочується при прийомі на роботу, мотивації та просуванні службовими щаблями; задоволення споживача реалізується через співпрацю на його користь; "повага до індивіда" — відповідальність, заохочення до ризику (підтримка ініціативи), довіра, відвертість в стосунках незалежно від щабелів, право на помилку; досягнення — встановлення 120% творчих цілей, нове мислення, готовність до труднощів; безперервна освіта — право та можливість міняти точку зору. Дійова сила цінностей залежить від здатності керівництва до їх реалізації, визнання того, що конфліктна, важка атмосфера в компанії знищує її економічно. Результат впровадження нового менеджменту — 35% приросту продаж на рік.

Але слід зазначити, що західна система менеджменту відрізняється співпадінням тактичних та стратегічних цілей і використовує згладжену систему менеджменту м'якої організації, оскільки працює в системі розвинутого ринку. Навпаки, інформаційна асиметрія, транзакційні та управлінські витрати створили додаткову напругу в національному корпоративному секторі.

Дослідження проблем менеджменту в деяких корпоративних бізнес-напрямах дозволило виявити недостатність взаємодії в організаціях, використання лінійних управлінських структур, навіть у матричних та проектних системах організації управління компаніями. На базі десятилітнього моніторингу управління кадрами в системі ДАК "Хліб України", хлібокомбінатів м. Києва та низки підприємств інших підгалузевих груп харчової промисловості були виявлені характерні проблеми менеджменту, діагностика та групування яких здійснена з використанням моделі "Менеджмент 16" [2].

Результатом надмірного адміністрування в управлінні стає постійне збільшення кількості невдоволених результатами своєї праці всередині ланці управління та серед виконавців, формує та підтримує пасивне сприйняття своєї праці, а іноді стає основою формування постійно зростаючого блоку прихованого спротиву або навіть пасивної агресії в компанії. Вказана підтримується та породжується підвищеним рівнем конфліктності в організації. У свою чергу, ці чинники стають ґрунтом для м'якого проходження консолідації, рейдерських захватів та зменшення стимулів для становлення активної ринкової позиції на підприємстві. Ініціативність у виконанні службових обов'язків сприймається негативно як на вищому, так і на нижньому рівні внутрішнього менеджменту компанії.

Тиск попереднього фактора не дозволяє підвищувати рівень компетентності на підприємстві, а, навпаки, часто саме вищий менеджмент із числа наближених до власників та сам власник не зацікавлені у зростанні інформованості, компетентності та кваліфікованості. Цей висновок підтверджується реакцією топ-менеджменту на кризові явища в націо-

нальній економіці, що проявився, перш за все в скороченні витрат компанії на системі підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, стимулюванні співробітників. За висновком аналітиків та консалтингових компаній, значна частка докризових звільнень була наслідком відсутності можливостей для особистого росту, а після розгортання кризових явищ в економіці — із спробою компаній оптимізувати витрати за рахунок підвищення навантаження на людський ресурс.

Характерною особливістю національного середовища стала не економія на виплатах топ-менеджменту та бонусів раді директорів, а використання стресоутворюючих та економічних факторів для зменшення навантаження на фонд заробітної плати, методу активних провокацій у стимулюванні звільнень, понаднормальної завантаженості в якості основного інструменту підвищення продуктивності праці (12—16-годинний робочий день при 6-добовому тижні став практикою в багатьох потужних компаніях з іноземними інвестиціями).

Турбує факт, що більшість маніпулятивних тактик в управлінні персоналом та внутрішніх менеджерських стосунків є запозиченими з розвинутого ринкового середовища. Так, саме в групі консалтингово-аудиторських компаній зародився та поширився в практику менеджменту термін "звільнення за згодою сторін", який є результатом дії Закону про виплати до Фонду зайнятості у разі звільнення працівника в результаті скорочення штатної одиниці, нерозвиненості та ненунормованості системи третейського контролю та захисту.

У розвинутому ринковому середовищі це питання вирішується не тільки за рахунок активної позиції профспілок, а і за допомогою державної підтримки впровадження Кодексів корпоративної культури на підприємствах. Доцільність та необхідність їх впровадження закріплена в Директивах ЄС, а результативність перевірена на практиці. Але аналітики з проблем менеджменту попереджують: процес може стати ефективним тільки за умови створення умов для його реалізації. Таким визнане створення Комітетів з підтримки та контролю або офісів із контролю менеджменту, які діють паралельно із службами внутрішнього контролю персоналу, внутрішнього аудиту та внутрішньою службою безпеки компанії. Наприклад, в компанії Крайслер кількість персоналу Офісу складає 10 осіб, його основними завданнями є не тільки впровадження Кодексу, а й особливість господарчої діяльності, складу підрозділів, типу організації, розвиненості комунікацій, стартового мікроклімату в колективі. Останнє було досить значною проблемою для фірми "Нокія", які для розмалізаціх бізнес-роботи підприємства прийшлося замінити значну частину складу правління, провести структурування ради директорів та системи спілкування з менеджментом середньої ланки, перш ніж отримані перші позитивні результати у комерційній діяльності. Управління у безконфліктному режимі стає головним мотивом впровадження офіс-стратегії менеджменту в компаніях, які прагнуть зберегти або набути провідного значення в секторі [3], що здійснюється в корпоративному секторі на базі системи Кодексів.

ВИСНОВКИ

Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником існування "кишенькових" рад директорів, здійснення управління компанією та колективом за принципом: "як нам здається,.. існує така думка" у режимі створення конфлікту на мікро- та макрорівні.

З огляду на це головними завданнями корпоративного управління в національному діловому просторі є: установлення ролі та місця незалежної ради директорів, впровадження практики незалежного управління в корпоративних структурах, видалення впливу власника на об'єкт управління та систему менеджменту, підвищення рівня прозорості компанії, впровадження системи Кодексів: корпоративного управлін-

ня, корпоративного менеджменту, інвестора. Особливо для трансформаційного середовища нагальну потребу складає також внутрішній Кодекс корпоративної культури та етики компанії. Західна система менеджменту відрізняється співпадінням тактичних та стратегічних цілей, використовує згладжену систему менеджменту м'якої організації, оскільки працює в системі розвинутого ринку. Навпаки, інформаційна асиметрія, транзакційні та управлінські витрати створили додаткову напругу в національному корпоративному секторі.

Конфліктність корпоративного та державного управління, ділового середовища та корпоративного сектора закріпила в практиці поточного корпоративного менеджменту традиції конфліктності в організаційному просторі. Перетворення тенденції внутрішньої конфліктності в сталу управлінську практику стало можливим на фоні відсутності досвіду управління в умовах ринку, нерозуміння завдань розвитку організації, відсутності основ для формування команди менеджерів, здатних виконати завдання в умовах конкуренції та швидкозмінних умов економічної діяльності та регуляторних впливів. За даними практикуючих наукових консультантів з менеджменту корпорацій 90% співробітників та управлінців підприємств вважають єдиною метою існування структури, "отримання прибутку", постійна зміна кадрів середньої та вищої ланки менеджменту не сприяє формуванню "команди", негласне керівництво власника не дозволяє забезпечити зв'язок між результатами діяльності підприємства та стимулюванням менеджменту, між формуванням бюджету компанії та обраною стратегією розвитку, лише 20% — менеджерів крупних корпорацій отримують винагороду, пов'язану з реалізацією стратегічного розвитку підприємства; це свідчить не тільки про неспроможність відчизняних управлінців виконати відповідне завдання із необхідною якістю, а і про те, що найбільш відповідальні аспекти менеджменту часто перекладаються на консалтингові групи [4].

ПРОПОЗИЦІЇ

Виявлення, попередження та нейтралізація конфліктів корпоративного управління та менеджменту може бути досягнуто за рахунок поступового впровадження наступних кроків: моніторинг ефективності управління та оперативно-го менеджменту; виявлення конфлікту; виявлення причин, що спонукали до нього; проведення узгоджувальних та примирювальних (якщо можливо) процедур серед учасників; нейтралізація конфлікту. Тиск консерватизму власників стає на перешкоді забезпечення конкурентних переваг на основі довготривалих стратегій: не аутсорсинг на основі цінової переваги, а якість та гнучкість робочої сили, на принципах, коли "...люди, що володіють досвідом в певній області, включаються в процес прийняття рішень незалежно від свого формального статусу в організації" [5, с. 42—43].

Література:

1. Энтов Р., Радыгин А., Миежераупс И., Швецов П. Корпоративное управление и саморегулирование в системе институциональных изменений — М.: ИЭПП, 2006 — 461 с.
2. Редченко И.К. Реализация стратегии: как выявить менеджеров, на которых нельзя положиться. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str156.html> — Management.com.ua — интернет портал для управленцев.
3. Beloshapka V., Redchenko K. Letters to the Editor: The Office of Strategy Management // Harvard Business Review. — February 2006.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. Creating the Office of Strategy Management: Working Paper 05-071, 2005.
5. Тоффлер Э. Революционное богатство / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер. — М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ПРОФИЗДАТ, 2008. — 569 с.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2010 р.