

В.Н. ПАРСЯК, доцент.

Український державний морський технічний університет, Україна

ВПЛИВ ОРГАНІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРИСТВ НА БЕЗПЕКУ БІЗНЕСУ

Аксіомою виглядає той факт, що здійснення будь-яких підприємницьких проектів в умовах ринку відбувається під значним впливом фактору невизначеності. Наслідком цього є виникнення ризиків, що потенційно несуть загрозу безпеці бізнесу. В принциповому плані усі вони можуть бути розподілені на дві великі групи: екзогенні та ендегенні. Перші мають відношення до загальних ризиків, які знаходяться по за межами прямого впливу фірми. Щодо внутрішніх загроз, то їх розміри в значній мірі залежать від обачливості власників та якості менеджменту.

Думаємо, що така стратифікація не є випадковою, бо для названих суб'єктів господарської діяльності ендегенні ризики мають різні наслідки. Так, скажемо, інвестору загрожує, як найменш, втрата частини прибутків або, при найгіршому збігу обставин, – незворотне зникнення інвестицій. Менеджер ризикує робочим місцем, заробітною платнею, що йому відповідає, а при наявності у його діях складу злочину може бути притягнутий до кримінальної відповідальності. Ініціатором такого розвитку подій бувають установи державного контролю, скривджений власник або органи корпоративного управління, які мають на те відповідні повноваження.

Традиційно, до категорій керівників відносять так званих топ-менеджерів (директор, його заступники, головний бухгалтер), а також лінійних організаторів роботи персоналу (начальників управлінь, відділів, цехів, ділянок тощо). Частина з них входить до складу виконавчого органу товариства: правління або дирекції.

Між тим, слід пам'ятати: відповідно до Закону України "Про господарські товариства", на підприємствах, що мають відповідну організаційно-правову форму, вищим органом управління з надзвичайно широкими владними повноваженнями є загальні збори власників. Крім того, повинні (або можуть) створюватись спостережні ради (СР), а також ревізійні комісії (РК). До речі, сьогодні, коли у Верховній Раді розглядається нова редакція закону, що згадувався, не зайве запропонувати саме таку кваліфікацію органів управління товариствами: виконавчі та корпоративного управління (збори, СР та РК).

Аналіз практики свідчить: багато хто ставиться до останніх, як до зайвого клопоту. Між тим, з нашого погляду, саме органи корпоративного управління несуть у собі солідний потенціал запобігання ризикових ситуацій. Виходячи з досвіду, накопиченого у миколаївському Концерні "Євросервіс" та інших об'єднаннях холдінгового типу, дозволимо собі викласти слідуєчи міркування та пропозиції з цього приводу.

Перш за все визначимо, що головною ціллю СР та РК є забезпечення безпеки саме власників, в тому числі від ризиків, пов'язаних з діяльністю органів виконавчої ради товариства. Виходячи з цієї констатації, окреслимо основні напрямки, за якими розгортається діяльність органів корпоративного управління у сфері, що розглядається:

- ідентифікація прав та обов'язків усіх суб'єктів, причетних до управління товариством;

- визначення обмежень, що встановлюються по відношенню до посадових осіб;

- впровадження системи контролю за діяльністю органів та співробітників товариства;

- використання методів мотиваційного управління як фактору запобігання ризиків прийняття персоналом ірраціональних рішень.

Зупинимося на кожному з них більш ґрунтовно.

З теорії управління відомо, що організаційні системи лише тоді функціонують стабільно, коли кожен їх учасник точно та однозначно розуміє коло своїх обов'язків та прав. За цих умов виникає ефект відповідальності. Чи треба наводити аргументи, які б підтверджували руйнівну силу її антиподу? Безперечним є і той факт, що найкращою формою формалізації прав та обов'язків є документ. Існує безліч прикладів, коли таким вважають статут господарського товариства. Дійсно, після державної реєстрації, саме він стає підґрунтям для здійснення загальної господарської діяльності, а також для роботи органів управління товариством, бо повинен включати відомості про компетенцію останніх.

Та життя вчить: як не можливо обійтись без "основного закону" у господарському товаристві, так й потребує розвитку та уточнення багато з його принципів формул, що він містить. Наприклад, на підприємствах-учасниках концерну "Євросервіс" (а всі вони є господарськими товариствами: від відкритих акціонерних товариств до товариств з додатковою відповідальністю) розроблено та затверджено цілу низку внутрішніх нормативних актів:

- "Положення про спостережну раду господарського товариства";

- "Положення про ревізійну комісію господарського товариства";

- "Положення про дирекцію господарського товариства";

- "Положення про відповідальність посадових осіб господарського товариства";

- "Положення про заохочення і відповідальність робітників господарського товариства" тощо.

Кожен з них чітко регламентує порядок підготовки та прийняття рішень, а також деталізує коло питань, що вирішуються відповідними органами та особами, які їх очолюють.

Положення затвердженні загальними зборами власників. Між тим, СР надано право вносити в них оперативні корективи з урахуванням досвіду практичного використання тих чи інших положень та зауважень, що надходять від користувачів

Інший аспект проблеми – чітке окреслення кордонів, у межах яких має право діяти посадова особа. Наведемо лиш декілька прикладів. У об'єднанні, що згадувалося, контракти, вартість яких перевищує певну суму, повинні погоджуватись Спостереженою радою. Це обмеження розповсюджується на сумарну вартість декількох контрактів, за якими кінцевим покупцем (продавцем) товару є одна і та ж сама особа (фізична чи юридична).

1. Проекти (програми, заходи) з відновлення виробничих фондів, впровадження високопродуктивної організаційної техніки, створення комфортних умов праці, формування позитивного іміджу підприємства підлягають фінансуванню за рахунок коштів підприємства лише у разі схвалення їх зборами учасників або Спостереженою радою.

Директор підприємства не має права без згоди спостережної ради прийняти на роботу або звільнити будь кого з членів дирекції. В тому випадку, коли посадова особа має фінансову заінтересованість в договорі, стороною якого виступає підприємство, вона зобов'язана доповісти про свою заінтересованість СР до того, як договір буде підписано.

Обмежені права керівників і відносно залучення до спільної роботи на підпорядкованих їм підприємствах осіб, які є близькими родичами чи свояками, якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному.

Приклади з цього ряду можливо продовжувати і кожен з читачів, певні, залюбки доповнить їх, виходячи з особистого досвіду. Розумна система обмежень диференціює відповідальність, надаючи їй риси обов'язковості (по відношенню до суб'єктів, яких стосуються рішення керівників фірм) та персоніфікації (перед власником та державою).

Наступним напрямком, за яким реалізується потенціал органів корпоративного управління як засобу забезпечення безпеки підприємства, є здійснення контролю. Формальні алгоритми з цього приводу висвітлені у Законі "Про господарські товариства" (ст.46 та ст.49). Виходячи з положень, що він містить, у концерні "Євросервіс" розроблено, зокрема, "Регламент контрольно-ревізійної роботи". Ним передбачено:

1. Проведення щорічно: ревізії фінансово-господарської діяльності товариств та основних засобів; перевірки операцій з застосуванням векселів в господарському обігу, дотримання штатної дисципліни, виконання умов Закону України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні".

2. Проведення один раз у півріччя: ревізії операцій, здійснених на рахунках в банках; ревізії операцій з підзвітними особами, розрахунків з постачальниками, покупцями, іншими кредиторами та дебіторами; перевірка обліку руху товарно-матеріальних цінностей, які надійшли на підприємство з подальшою реалізацією.

Крім того, щоквартально здійснюється ревізія касових операцій і щомісячно перевірка внутрішньофірмової декларації про доходи та витрати підприємств.

Мета регламенту полягає в тому, щоб визначити та розподілити у часі завдання, що стоять перед РК, стосовно контролю за фінансово-господарською діяльністю дирекції; створити прозорість у відносинах між корпоративним та виконавчими органами управління господарським товариством; запобігти виникненню помилок у обліково-звітній роботі дирекцій, що можуть мати наслідками фінансові, матеріальні та інші види збитків, а також претензій з боку державних органів.

За результатами кожної перевірки готується акт, зміст якого стає предметом вивчення, що відбувається у декілька етапів: доповідь про результати перевірки з обговоренням усіма зацікавленими сторонами (члени дирекцій, члени ревізійної комісії, які безпосередньо приймали участь у перевірці, голова та члени спостережній ради); при умові відсутності у діях посадовців товариства порушень законодавства, дирекції доручається розробити термінові та довгострокові заходи щодо виправлення виявлених недоліків та запобігання їх у майбутньому з визначенням термінів та виконавців; нарешті, підводяться підсумки виконання доручень та попередніх рішень.

Чи не кожному підприємцю відомо, які сумні наслідки для фірми має виникнення проблемної дебіторської заборгованості. Спочатку вона "вимиває" обігові кошти, а в подальшому негативно відбивається на податкових зобов'язаннях. Природа виникнення дебіторської заборгованості різна: від недоброчесності господарського партнера до злодіюватості директора. Так чи інакше, в "Євросервіс" визначили норматив (10 робочих днів з дати переказу грошових коштів на розрахунковий рахунок дебітора), після перевищення якого заборгованість автоматично попадає у категорію проблемних.

В цьому випадку дирекція зобов'язана терміново повідомити СР, яка

на своєму засіданні розглядає пояснення директора щодо бачення виконавчим органам причин виникнення заборгованості, а також про заходи, які вжиті (планування вжити) для її погашення. Повідомлення оформлюється документально.

За рішенням СР проблемна дебіторська заборгованість може бути кваліфікована як сумнівна або безнадійна. При такому перебігу подій, дирекція в безумовному порядку передає справу про повернення дебіторської заборгованості до РК. Відповідно, визначається вартість компенсацій, яку одержує ревізійна комісія за надання юридично-претензійних послуг. У випадку, якщо дирекція та РК мають різні погляди на розмір компенсацій і не знаходять з цього приводу одностайності, остаточне рішення приймає уповноважена особа спостережної ради. Її постанова оскарженню не підлягає.

І, нарешті, останній напрямок за яким, з нашого погляду, доцільні міркування щодо запобігання внутрішніх загроз бізнесу – використання методів мотиваційного управління персоналом.

Слід зазначити, що ця тема є однією з найбільш дискусійних. Певна частина українських підприємців вважає, що в умовах “напруги” на ринку праці, сам факт виплати заробітної плати, а тим більш регулярної, є найкращим засобом “втримати” корисного співробітника на робочому місці. Певної міри такий підхід має право бути. Але подивимося правді в вічі – лише короткий термін “випробувального періоду” для тимчасово виконуючого обов’язки. Більш тривалий “тест на міць” закінчується необхідністю або закрити очі на зловживання (“хай вже злодіячить, тільки б не надто”), або змиритися з перманентною ротацією кадрів.

Більш привабливою є практика американських фірм, що наприкінці минулого сторіччя почали активно втілювати у життя ідею створення так зва-

них соціотехнічних підприємств. Вивчення накопиченого за океаном досвіду дозволило узагальнити економіко-правові форми, завдяки яким формується атмосфера причетності співробітника до загальних цілей фірми:

- використання систем колективного стимулювання, що встановлюють зв’язок між кінцевими результатами діяльності (обсяги виробництва або продажу, підвищення продуктивності праці тощо) та винагородою у вигляді бонусів, компенсаційних пакетів різноманітного складу;

- залучення співробітників до участі у прибутках завдяки пов’язання грошової винагороди з фінансовим (а не з виробничо-маркетинговими) результатом роботи фірми;

- участь менеджерів, службовців та робітників у володінні корпоративними правами (акціями, частками у статутному капіталі).

В концерні “Євросервіс” знайшли можливим випробувати комбінацію другої та третьої з них. Принципова схема участі у прибутках виглядає наступним чином:

- a) в кожному господарському товаристві емітується дві категорії корпоративних прав.

Група А. Надає право на участь в управлінні підприємством. Суб’єктами права є виключно власники. Розмір корпоративного права визначається статутом товариства.

Група Б. Надає право на участь у прибутках¹. Суб’єктами права є: власник, дирекція товариства, члени трудового колективу, які мають з товариством формалізовані трудові відносини. Припинення цих відносин автоматично призводить до втрати прав на володіння корпоративними правами групи Б. Роз-

¹ Своєрідний різновид привілейованих корпоративних прав, але без зобов’язання товариства виплачувати доход у фіксованому розмірі.

мір прав визначається власниками з урахуванням результатів аналізу поточної господарської ситуації та перспективного планування;

б) на початку маркетингового року визначається баланс у правах на розпорядження та використання прибутку господарського товариства. Наприклад, фонд матеріального заохочення та соціального розвитку – 30%; фонд розвитку бізнесу – 30%; резервний фонд – 5%; централізований фонд – 35%;

в) процедура визначення розміру коштів, що поповнюють фонди економічного стимулювання, а також їх використання встановлюється внутрішніми нормативними актами, які затверджують вищі органи господарських товариств-учасників Концерну “Євросервіс”. Вони же контролюють їх виконання у реальному масштабі часу.

Як бачимо, органи корпоративного управління відіграють досить активну роль у діяльності господарських товариств. Це можливо лише тоді, коли широкі коло актуальних питань, які виникають у зв’язку з мобілізацією ендогенних чинників безпеки бізнесу вирішуються або самими власниками¹, або вповноваженими ними особами, які гідні високої довіри. Зрозуміло, що останню зовсім не зайве підкріпити матеріальним заохоченням. Від так, посадами голів СР та РК, а також членів спостережної ради доцільно доповнити організаційну структуру управління та штатно-посадовий розклад, що затверджуються загальними зборами.

Для того, щоб забезпечити незалежність органів корпоративного управління від впливу дирекції (джерело заробітної платні – спільне й каса де гроші лежать теж одна на усіх, тому подекуди

¹ До речі закон “Про господарські товариства” передбачає, що Спостережна рада та ревізійна комісія формуються саме з числа власників. В акціонерних товариствах, як найменш.

виникають помилкові уявлення щодо, реального “замовника” музики), контракт з відповідними особами від імені зборів підписує уповноважений власник, про що робиться запис у протоколі вищого органу управління товариством.

З метою пом’якшення впливу суб’єктивного фактору на співвідносини між усіма “гілками влади”, доцільно встановлювати заробітну платню – як найменше голів СР та РК – на рівні або навіть трохи вище за той, що прийнятий по відношенню до директора.

Усякий, хто вміє рахувати гроші за уважить, що продекларовані пропозиції тягнуть за собою додаткові витрати. З цим тяжко посперечатись. Втім, кожен має право на вибір: або додаткові витрати, або підвищені ризики. До речі, у об’єднанні, приклади з практики якого ми використовуємо у якості ілюстрації, власники аж ні як не схильні до марнотратства. На дев’яти підприємствах, що входять до його складу функції СР та РК виконують теж самі люди. Від так, фінансове “навантаження” на одну юридичну особу складає лише одну дев’яту частку від загальної суми.

Узагальнюючи, дозволимо собі наступні висновки:

1. Господарська діяльність в умовах ринку настільки успішна, наскільки власники та уповноважені ними менеджери опікуються безпекою бізнесу.

2. Для протидії ризикам, що загрожують господарському товариству, мають бути задіяні всі засоби, які знаходяться у розпорядженні зацікавлених осіб і, в тому числі, потенціал органів корпоративного управління.

3. Консолідація зусиль малих та середніх підприємств відкриває можливість для вирішення складних проблем, що виникають перед ними, з найбільшою ефективністю.