УДК 65.012.432

А.Є. ЧЕРПАК, к.е.н., доц., ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», Київ
Б.Ю. МОСКВІН, студент, ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», Київ

ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Стаття присвячена питанням розподілу функцій антикризового управління між органами корпоративного управління АТ. Авторами досліджено проблематику побудови підсистем антикризового управління, сформовано базовий пакет антикризових компетенцій органів корпоративного управління АТ, проведено розмежування задач антикризового управління за різними етапами розвитку кризи.

The article is devoted to the problems of sharpening the specific crisis management's roles of corporate government bodies in joint-stock companies. The authors explore the problems of formation of crisis management subsystem, clarify the bodies' role in relation to the crisis management, and identify the specific crisis management's tasks at the different stages of the crisis cycle.

Ключові слова: корпоративне управління, антикризові компетенції, антикризове управління, корпоративний контроль.

Вступ. Світова економічна криза черговий раз привернула увагу науковців та практиків до проблематики корпоративного управління, й, зокрема, змусила задуматися над питаннями, чому професійні та незалежні ради директорів відомих корпорацій світу, діяльність яких будувалася за принципами компетентності, демократичності та прозорості, виявилися нездатними попередити кризу та захистити ці корпорації від найбільш негативних сценаріїв розвитку подій. Попри об'єктивну складність управління такими великими ієрархічними структурами й прогнозування у турбулентному середовищі змін, однією з вагомих причин кризи стало виникнення широких зон непокритої відповідальності у розподілі повноважень між керівними органами корпоративного управління. Насамперед, такі прогалини виникли у сфері розподілу виконання функції антикризового управління, покликаного виявляти перші ознаки кризових явищ у діяльності корпорацій та своєчасно коригувати «стратегічний набір» комплексної антикризової стратегії, або, принаймні, розробляти антикризові програми дій, балансуючи оперативні, тактичні та стратегічні антикризові заходи залежно від ступеню глибини кризи.

Якщо звернутися до ситуації безпосередньо в українських АТ (а на 01.10.2009 р. їх налічувалося 30423, у т.ч. публічних – 9683, приватних – 19925 [1]), то специфічні компетенції щодо здійснення функцій антикризового управління взагалі чітко не прописані ані в Законі України «Про акціонерні товариства» (далі – Закон), ані у внутрішніх нормативних документах АТ, які розробляються на основі цього

закону. Взагалі, не опосередковано, а прямо, на виконання певного обсягу антикризових функцій вказують лише положення п.19 ст.52 Закону, яким до виключної компетенції Наглядової ради АТ віднесено «визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій» [2]. Оскільки нормативно-правове регулювання має значний вплив на формування системи управління акціонерних товариств, таке вузьке законодавче трактування антикризових функцій органів корпоративного управління призводить до фактичного їх невиконання на практиці у переважній більшості АТ України. Зазначене, разом з відсутністю глибоких системних досліджень практики побудови підсистем антикризового управління в акціонерних товариствах України, свідчить про необхідність детального опрацювання інструментарію розподілу повноважень щодо здійснення функції антикризового управління у АТ України та пакету базових антикризових компетенцій органів корпоративного управління. З огляду на зазначене, обрана тематика дослідження є актуальною.

Постановка завдання. Саме тому, метою даної статті є формування пакету антикризових компетенцій органів корпоративного управління акціонерних товариств.

Методологія. Огляд літератури з даного питання засвідчив, що переважна більшість авторів займається виключно питаннями або корпоративного, або антикризового управління. При чому, перші – не приділяють належної уваги уточненню специфіки здійснення функції антикризового управління керівними органами корпоративного управління, а другі – не зважають на особливості організації здійснення антикризової діяльності у корпораціях, концентруючись на питаннях, що треба зробити для виведення підприємства з кризи, а не проблемі, хто і як має це робити. Фактично, міждисциплінарний характер (між корпоративним та антикризовим управлінням) носять лише праці І.В.Бєлікова [3], З.Є. Шершньової [4], Л.О.Лігоненко [9], а також останні закордонні дослідження, проведені під керівництвом Д.Лорша [5], Е.Кемпбеллом та С.Сінклейєром [8].

Результати дослідження. Насамперед, надамо визначення антикризової компетенції (далі – АКМ), уточнюючи існуючий підхід до структуризації загального поняття компетенції ради [6]. Отже, АКМ – це сукупність таких елементів, як: 1) фахові знання членів органів управління АТ та обізнаність щодо специфіки ведення бізнесу корпорації; 2) досвід антикризової діяльності, зокрема, роботи у складі антикризових команд; 3) менеджерський професіоналізм; 4) сфера антикризової активності органу управління (табл.1).

Оцінюючи наявність кожного з компонентів, можна визначити профіль АКМ кожного органу корпоративного управління (рис.1). Основними напрямками покращення профілю АКМ є навчання, розширення або звуження кола повноважень відповідного органу корпоративного управління (з метою виконання більших

функцій, або концентрації на кращому виконанні меншої кількості функцій), а також підбір більш досвідчених кандидатів до органів управління АТ, або формування лідерського резерву з числа амбітних та ініціативних працівників компанії.

Базовою складовою формування АКМ виступає розбудова комплексного пакету повноважень щодо здійснення функції антикризового управління кожним органом корпоративного управління (загальними зборами, наглядовою радою, виконавчим органом та ревізійною комісією). При цьому, першою умовою виступає «дотримання законодавчо обумовлених норм і правил корпоративних відносин, дотримання яких не тільки створює підстави для всілякого забезпечення інтересів учасників корпорації, але й накладає на них певні обмеження щодо прояву свободи їх волі та дій» [7, с.112]. По-друге, важливою є необхідність гармонізації системи управління українських АТ зі світовими стандартами корпоративного управління. По-третє, необхідно врахувати специфіку ролі органів корпоративного управління у кожному АТ щодо здійснення функції антикризового управління. Така роль може бути [4, с. 571]:

Таблиця 1 – Структура базового пакету антикризових компетенцій органів корпоративного управління АТ

Фахові знання членів органів управління АТ (обов'язкові)	Досвід антикризової діяльності членів органів управління АТ	Менеджерський професіоналізм членів органів управління АТ*	Закріплені повноваження щодо здійснення антикризової діяльності за органом управління АТ
-Антикризове управління. -Корпоративне управління. -Фінансовий менеджмент. -Управління ризиками. -Технології ведення специфічного бізнесу корпорації (вимоги щодо специфіки цих знань формуються відповідно до специфіки сфери бізнесу компанії)	Досвід роботи у складі антикризових команд. Досвід розробки та реалізації антикризових програм. Наявність успішного досвіду виведення підприємства з кризи.	-*особиста ефективність* (лідерські якості; здатність швидко орієнтуватися у ситуації кризи та приймати адекватні рішення, розробляти антикризові стратегії та забезпечувати їх реалізацію; здатність мобілізовувати колектив на вирішення поставлених задач, розподіляти повноваження та встановлювати відповідальність); -*фінансова ефективність* (здатність запропонувати та забезпечити використання АТ новітніх методів фінансового менеджменту та фінансово-орієнтованих підходів до діагностики кризи; здатність наполягти на формуванні у АТ публічної фінансової звітності, яка коректно відображає структуру активів і пасивів, та дозволяє оцінити реальну вартість компанії; володіння навичками аналізу фінансової звітності); -*корпоративна ефективність* (намагання зберігати баланс інтересів усіх стейкхолдерів); -*комерційна ефективність* (забезпечення високої якості взаємовідносин АТ з контрагентами та адекватності цих відносин поточному стану ринку; забезпечення освоєння АТ нових видів бізнесу, ринків збуту та сировини); -*інноваційна ефективність* (здатність самостійно генерувати прогресивні ідеї та нововведення у всіх сферах виробництва, технології збуту та управління та швидкість адаптації до них); -*соціальна ефективність* (створення розвинутої та успішно функціонуючої соціальної інфраструктури	Широта закріплених за органом корпоративного управління повноважень щодо здійснення антикризової діяльності (див. табл.3)

		для працівників АТ; врахування інтересів працівників під час проведення реструктуризаційних антикризових заходів; орієнтація на підготовку нового покоління співробітників всередині компанії); -*комунікативна ефективність* (ораторські здібності, вміння слухати, переконувати, зовнішня привабливість, життєрадісність, вихованість; вміння працювати на позитивний імідж АТ).	

**Адаптовано за [3, с. 54-55]*

- *інформаційною* - для своєчасного інформування широкого кола стейкхолдерів про перші ознаки кризових явищ та оціночні фактори ймовірності банкрутства;

- *дорадчою* (відносно акціонерів та/або загальних зборів акціонерів) - для попереднього вивчення проблем у діяльності АТ, оцінки ступеню впливу кризоутворювальних чинників середовища на діяльність АТ; формування стратегічних антикризових альтернатив, комплексу варіативних оперативних та тактичних антикризових заходів;

- *партисипативною* — для участі у процесі прийняття іншими органами корпоративного управління рішень, розробці й обґрунтуванні альтернатив;

- *контрольною* — для здійснення стратегічного та оперативного контролю реалізації антикризових планів та програм, затверджених органами корпоративного управління АТ; формування та участі у функціонуванні підсистеми контролінгу в АТ.

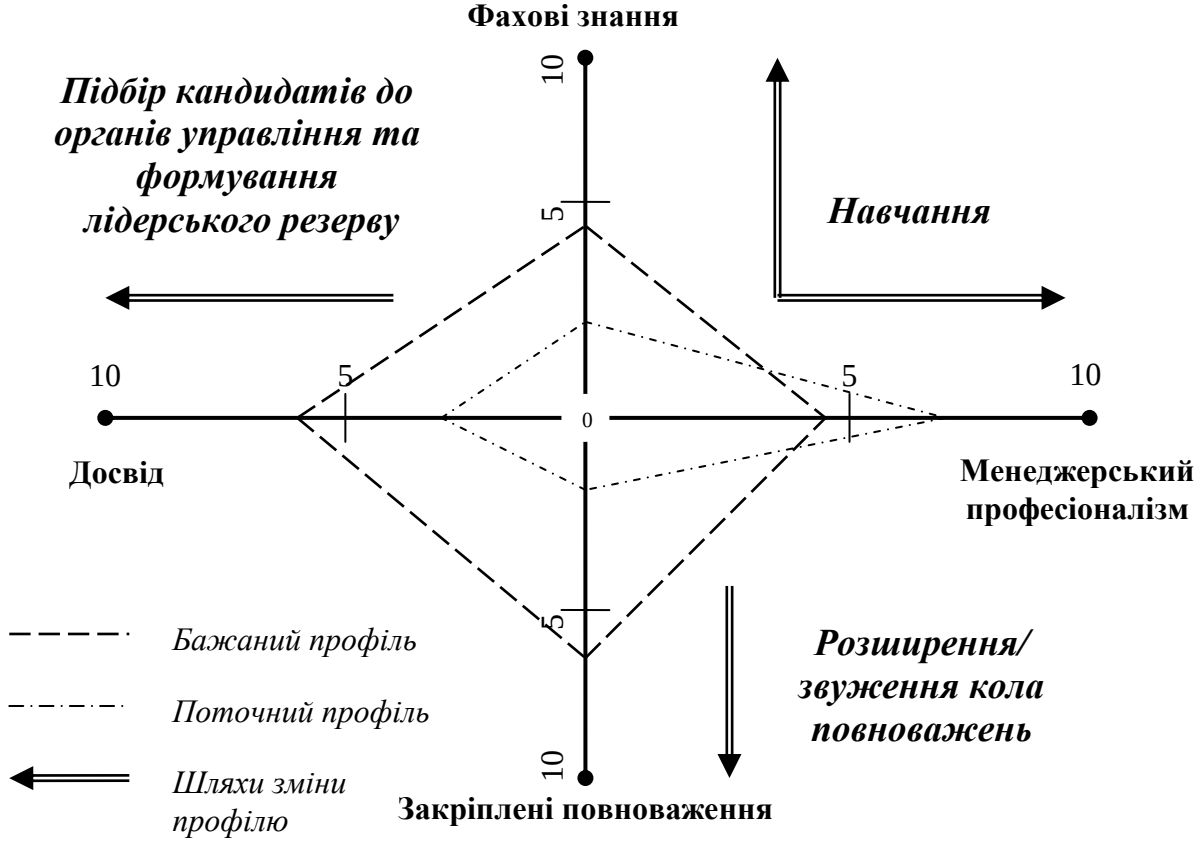

Рис.1 – Профіль антикризової компетенції органу корпоративного

управління АТ (умовний приклад)

При цьому, у багатьох АТ найважливішою може виявитися саме контрольна роль наглядової ради. Пояснити це можна певною схожістю багатьох задач превентивного антикризового управління та корпоративного контролю. У першу чергу, це стосується тих об’єктів контролю, які узагальнені нами у табл.2. Таким чином, можна використовувати сфери перехрещення об’єктів корпоративного та антикризового контролю, що ідентифіковані нами у табл.2, при визначені компетенції органів корпоративного управління АТ, формуванні пакету їх базових компетенцій.

Варто нагадати, що антикризове управління – це тип спеціально організованого безперервного управління, спрямованого на виявлення, попередження негативного впливу кризоутворювальних чинників на діяльність

Таблиця 2 – Матриця перехресних об’єктів корпоративного та антикризового контролю в АТ з позицій окремих суб'єктів контролю

Об’єкти антикризового контролю*	**Суб’єкти контролю**									**Об’єкти корпоративного контролю****
	Дв	Ак	Ац	НР	РК	ПР	ПС	Кр	St	
Дотримання норм законодавства стосовно обсягів та порядку проведення розрахунків за боргами	**P** / **V,M**	**M**	**V** / **M,V**	**M** / **P,V,M**	**P**	**P** / **M**	**M** / **M,V**	**R** / **V**	**M, V**	Рівень прозорості діяльності АТ
Забезпечення виплати заробітної плати і інших соціальних виплат	**P,V** / **M**	**R,V,M**	/ **V**	**M, P,V**	**P,R,V**	**P,R,M**	**R** / **V**	/ **V**	/ **V**	
Збереження цілісного майнового комплексу	**P,M** / **P**	**P,M,V**	**M**	**M,V,R**	**P,R,V**	**R,V, P,M**	**V,M**	**M**	**M** / **V,M**	Ефективність партнерства з афілійованими суб’єктами господарювання
Повнота та термін виконання боргових зобов’язань	**P** / **M**	**P, R,V M** / **V**	/ **V**	**M,V,R**	**P** / **V**	**R,P, V,M**		**R,V,M** / **V**	/ **V,M**	Вартість залученного капіталу
Збереження поточної платоспроможності	/ **P,V,M**	**P,R,V, M**	/ **V,M**	**M** / **V,M**	/ **P**	**R,V,M**	/ **V**	**V,M**	**M**	Повнота та дотримання строків виплати дивідендів
Нормалізація структури активів та пасивів	/ **V**	**R**	**V**	**R,V,M**	**P**	**R,V,M**		**V**	**M** / **V**	Ефективність використання капіталу АТ
Нормалізація грошових потоків	**V** / **R**	**V,P,R**	**V**	**V,M,R**	**P,R**	**V,M,R**	**V**	**V** / **R**	**M** / **V**	Необґрунтоване завищення вихідних фінансових потоків
Зростання обсягів діяльності (товарообороту) та доходів	**M**	**V,M,R**	**V,M**	**V,M**	**V,R**	**V,M,R**	**V**	**V**	**M,V**	Рівень прибутковості АТ (необґрунтоване заниження доходів та збільшення витрат)
Зменшення поточних витрат										
Виконання плану-графіку реалізації окремих антикризових заходів	/ **V**	**P,V,M**	**M**	**V,M,P**	**P**	**P,V,M**	**M,V** /	**V,M**	**M**	Параметри обсягу і структури капіталу АТ
Ефективне використання інвестованих коштів	**M**	**P,R, V,M**	**V,M**	**P,V,M**	**P**	**P,R, V,M**	**V**	**V,R**	**M**	Здійснення ефективної інвестиційної політики (ROI)

*Адаптовано за [9, с.459-460], ** Адаптовано за [10, с.5-6, 10].

Форми контролю (за [10, с.11]): **P-** перевірка, **R –** розрахунок, **V –** оцінка, **M –** моніторинг.

Суб’єкти контролю: Дв – органи державної влади; **Ак** – арбітражний керуючий; **Ац** – акціонери; **НР** – наглядова рада; **РК** – ревізійна комісія; **ПР** – виконавчий орган (правління, дирекція, генеральний директор); **ПС** – персонал, **Кр** – кредитори, **St** – інші стейкхолдери (споживачі, клієнти, постачальники та ін.)

Таблиця 3 – Базовий пакет повноважень керівних органів корпоративного управління АТ щодо здійснення функцій антикризового управління

Тип повноважень	**Зміст повноважень**
1	2
Загальні збори акціонерів	
Стратегічні	внесення змін до статуту АТ, зміна основних напрямів діяльності АТ задля подолання кризи, перепрофілювання діяльності підприємства, зміна типу АТ (з приватного на публічне і навпаки), затвердження програми фінансового оздоровлення (санаційного характеру);
Фінансово-економічні	розподіл прибутку і збитків АТ з урахуванням необхідності фінансування реалізації антикризових програм, відмову від виплати дивідендів та їх реінвестування у розвиток АТ; прийняття рішення про зменшення статутного капіталу АТ, якщо чисті активи на кінець року менші ніж статутний капітал, або про збільшення статутного капіталу (чи ліквідацію товариства), якщо його чисті активи на кінець року менші ніж мінімальний розмір статутного капіталу на момент створення АТ; прийняття рішень про додаткову емісію акцій з метою залучення інвестиційних ресурсів (для публічного АТ) та їх подальшого спрямування на фінансування заходів у рамках обраної антикризової стратегії, оперативних та тактичних заходів подолання кризи;
Контрольні	прийняття рішень щодо укладання договорів, ринкова вартість предмету яких перевищує 25% вартості активів АТ (за даними останньої річної звітності), зокрема, які стосуються збереження цілісного майнового комплексу, реалізації інвестиційних проектів спрямованих на переобладнання виробництва, вихід на нові ринки збуту з метою подолання кризи.
	Наглядова рада
Стратегічні	розробка антикризової стратегії АТ та контроль її реалізації; затвердження бюджету та оперативних планів діяльності АТ з урахуванням основних показників антикризової стратегії розвитку товариства; оцінка можливостей здійснення угод «злиттів та поглинань», участі у корпоративних об'єднаннях з метою спільної діяльності з іншими корпораціями у часи кризи, збільшення обсягів реалізації продукції; пошук стратегічних інвесторів та оцінка можливостей співпраці з ними; коригування «продуктового портфелю» АТ з метою забезпечення позитивного грошового потоку та нарощування прибутковості АТ; затвердження оперативних та тактичних антикризових планів, бюджетів цільових програм, спрямованих на запобігання кризі;
Фінансово-економічні	прийняття рішення про випуск облігацій з метою фінансування антикризових програм, націлених на подальший розвиток АТ, що містять у собі інвестиційні проекти; обґрунтування джерел і форм залучення капіталу з метою уникнення ризику виникнення неплатоспроможності АТ; прийняття рішень щодо укладання договорів, ринкова вартість предмету яких складає 10- 25% вартості активів товариства (за даними останньої річної звітності), зокрема, реалізація яких є частиною затверджених радою антикризових та цільових програм, інвестиційних проектів, передбачають продаж основних фондів; затвердження ринкової вартості майна з урахуванням понижуючих коефіцієнтів у випадку необхідності термінового продажу активів АТ для покращення рівня платоспроможності товариства та недопущення його банкрутства»; прийняття рішень про розміри щорічних відрахувань до резервного фонду товариства та напрямки використання його коштів, затвердження внутрішнього нормативного документу, який регулює порядок формування та використання резервного фонду АТ; формування політики щодо трансфертних цін у корпорації з метою уникнення невиправданих збитків та ущемлення економічних прав та зменшення економічної зацікавленості у прибутковій діяльності підрозділів корпорації; встановлення правил роботи внутрішнього ринку корпорації та врегулювання цих принципів у окремому внутрішньому нормативному документі; визначення строків виплати дивідендів у урахуванням необхідності недопущення ризику погіршення платоспроможності АТ та акумулювання необхідних коштів у ліквідній формі на розрахунковому рахунку товариства.
Контрольні	моніторинг кризових явищ у діяльності АТ, щомісячний аналіз оперативної фінансової звітності та найважливіших техніко-економічних показників діяльності АТ, щоквартальна оцінка ймовірності банкрутства АТ (за обраною товариством моделлю оцінки); контроль за ефективним використанням капіталу у різних сферах діяльності АТ та на всіх стадіях його кругообігу з метою зменшення вартості залучення капіталу, й , відповідно, збільшення прибутковості товариства, посилення запасу його фінансової міцності;

	оцінка ризиків, пов'язаних з діяльністю АТ та моніторинг впливу на товариство найбільш значущих ризиків; нагляд за функціонуванням підсистеми антикризового управління у корпорації; ініціювання проведення перевірок АТ у разі появи симптомів кризи та контроль за усуненням причин кризи, що були виявлені попередніми перевірками, або на яких наголошувалося у звітах зовнішніх консультантів чи незалежних аудиторів; прийняття рішення про доцільність залучення аудиторів, консультантів для здійснення оцінки чи моніторингу кризових явищ у діяльності АТ; моніторинг конфліктів інтересів у діяльності товариства;
Адміністративні	прийняття рішення про доцільність створення комітету з питань антикризового управління у складі наглядової ради, або залучення (створення посад) консультантів у АТ для допомоги комітету з антикризового управління у здійсненні його функцій, які будуть підзвітні безпосередньо члену ради, який очолює даний комітет; прийняття рішення про відсторонення голови виконавчого органу від виконання його повноважень, якщо він не спроможний попередити кризу, або ефективно й результативно діяти в умовах кризи; обрання особи, яка тимчасово виконуватиме повноваження голови виконавчого органу,
Процедурні	прийняття рішення про проведення позачергових загальних зборів при виявленні загроз кризи АТ, поточних проблем із забезпеченням платоспроможності; підготовка питань до розгляду на загальні збори акціонерів, включення їх до порядку денного з урахуванням ступеню їх актуальності для попередження кризи або вжиття термінових заходів щодо виходу з неї.
	Виконавчий орган АТ (одноосібний або колегіальний)
Стратегічні	оперативна діяльність з реалізації антикризової стратегії; сприяння внесенню змін у систему господарювання АТ за рахунок коригування програм, планів розвитку, визначення потреб в освоєнні контролінгу;
Тактико-технічні	розробка та реалізація оперативних заходів щодо подолання кризових явищ (крім тих, які передбачають використання ресурсів, контроль за якими входить до компетенції ради чи загальних зборів)
Фінансово-економічні	пошук джерел залучення капіталу для фінансування заходів із виведення АТ з кризи та подальшого розвитку товариства на новій основі; постійна робота, спрямована на збільшення вхідного грошового потоку та зростання прибутковості АТ;
Контрольні	проведення всебічного аналізу та постійного моніторингу впливу кризоутворювальних факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища на діяльність АТ; моніторинг кризових явищ у всіх підсистемах підприємства; аналіз причин, визначення типу та глибини кризи; своєчасне повідомлення наглядової ради про ризик негативного впливу кризоутворювальних чинників на діяльність АТ; виявлення сфер діяльності підприємства, у яких допускається необґрунтоване заниження доходів та збільшення витрат; оцінка поточної платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
Адміністративні	впровадження та контроль за виконанням заходів із запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових явищ; організація та забезпечення виконання рішень загальних зборів акціонерів і наглядової ради, які стосуються подолання кризи.
	Ревізійна комісія
Контрольні	контроль фінансово-господарської діяльності АТ, зокрема, станом збереження активів АТ, своєчасністю та правильністю здійснення розрахунків за зобов'язаннями АТ, цільовим та ефективним використанням коштів резервного фонду та залучених інвестиційних ресурсів; оцінка фінансового стану АТ, рівня його платоспроможності, ліквідності, співвідношення власних та позикових коштів; контроль за дотриманням правлінням наданих повноважень щодо розпорядження майном, укладання договорів та проведення фінансових операцій від імені АТ, виконання антикризових заходів; моніторинг кризових явищ в середовищі функціонування підприємства; перевірка фактів порушення законодавства у АТ;
Процедурні	при виявленні кризових явищ – вносити пропозиції до порядку денного загальних зборів (наглядової ради) та вимагати скликання їх позачергових засідань.

організації та виведення організації з кризового стану, створення базових засад її подальшого розвитку. Складність цього управління полягає у тому, що воно здійснюється в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику фінансових та інтелектуальних витрат, що необхідні для

своєчасного виявлення симптомів та причин кризи, розробки адекватних заходів подолання кризи, своєчасної їх реалізації й мінімізації втрат стейкхолдерів [4, 9].

З огляду на зазначене, та використовуючи актуальні на сьогодні підходи до окреслення сфери компетенції керівних органів корпоративного управління, врахування у них блоку функцій антикризового характеру, нами окреслено сферу антикризової активності керівних органів корпоративного управління для АТ України, який враховує вимоги Закону України «Про акціонерні товариства» [2] (табл.3).

При цьому, основна роль у здійсненні антикризових функцій у АТ має належати наглядовій раді. На жаль, саме в українських АТ наглядова рада часто виконує свої обов'язки лише формально, що шкодить інтересам стейкхолдерів та негативно позначається на результатах діяльності АТ, особливо у стратегічній перспективі. Звичайно, на якість виконання радою своїх обов'язків впливають традиційні схеми прийняття рішень, а також власне чисельність ради та рівень компетентності її членів. Залежно від кількості акціонерів АТ й, відповідно, чисельності цього органу, рівень та повнота виконання функцій можуть відрізнятися; їх розширення можливе лише за рахунок створення спеціальних постійно діючих комітетів у складі ради або залучення зовнішніх консультантів.

Проведена нами деталізація функцій антикризового управління має відповідати специфічним потребам АТ щодо здійснення антикризової діяльності. Акціонери та менеджери АТ повинні прийняти рішення про організаційне оформлення підсистеми антикризового управління та коло делегованих кожному органу корпоративного управління функцій. В залежності від необхідних для конкретного АТ обсягів антикризової діяльності, суб'єктивних оцінок та уподобань впливових стейкхолдерів, для включення блоку підсистеми антикризового управління у систему корпоративного управління АТ можуть прийматися різні організаційні рішення.

При цьому обов'язково має враховуватися етап розвитку кризових явищ у діяльності підприємства. Зокрема, у табл.4 нами здійснено розмежування задач антикризового управління за різними етапами розвитку кризи та визначено відповідальний за реалізацію чи контроль здійснення кожного етапу орган корпоративного управління АТ.

Запропоноване у табл.4 уточнення змісту виконання функції антикризового управління керівними органами корпоративного управління на різних етапах розвитку кризових явищ, полегшує практичне вирішення цієї задачі, надаючи керівництву АТ базову схему визначення відповідальності за реалізацію окремих задач антикризового управління.

Таким чином, у даній статті була вирішена поставлена мета – сформовано

пакет антикризових компетенцій органів корпоративного управління АТ. Авторами запропоновано підхід до визначення профілю антикризової компетенції органу корпоративного управління, сформовано матрицю перехресних об'єктів корпоративного та антикризового контролю, розподілено антикризові функції між органами корпоративного управління АТ, розроблено та застосовано принцип групування цих функцій за їх змістом, уточнено специфіку реалізації функції антикризового управління на різних етапах розвитку кризових явищ.

Таблиця 4 – Реалізація функції антикризового управління у корпораціях на різних етапах розвитку кризових явищ

	Задачі	**Зміст**	**Відповідальний/ Контролюючий орган**	**Результат**
1	2	3	4	5
На етапі попередження кризи				
1	Діагностика зовнішнього середовища	Відстеження «слабких сигналів» зовнішнього середовища, які потенційно можуть спричинити кризу	Проводить - Правління. Використовує результати та здійснює моніторинг зміни стану факторів - Наглядова рада.	Покращення інформаційного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень Наглядовою радою та Загальними зборами акціонерів
2	Оцінка можливих наслідків впливу негативних факторів	Оцінка ступеню впливу кризоутворювальних факторів зовнішнього середовища та визначення можливості протидії таким факторам	Оцінює ризики - Правління. Формує заходи щодо протидії - Наглядова рада	Розроблені альтернативні шляхи протидії кризоутворювальним чинникам зовнішнього середовища
3	Реалізація попереджувальних заходів	Вибір програми протидії негативному впливу кризоутворювальних факторів зовнішнього середовища	Наглядова рада	Зниження негативного впливу ризику на діяльність АТ
На етапі управління в умовах кризи				
1	Виявлення симптомів кризи	Своєчасна фіксація перших симптомів кризи у діяльності АТ	Правління	Оцінка наявності симптомів кризи, їх кількісна характеристика й прогноз впливу на роботу АТ
2	Аналіз причин кризи	Визначення та аналіз причин кризи	Правління аналізує й виносить на розгляд Наглядової ради для прийняття рішень	Наявність інформації для прийняття рішення щодо можливих антикризових заходів
3	Ідентифікація типу та глибини кризи	Діагностика підсистем організації на наявність кризи та глибини кризових явищ	Правління	Визначені кризові процеси та тенденції їх розвитку в окремих підсистемах функціонування корпорації
4	Реалізація антикризових програм	Вибір та реалізація програми діяльності в умовах кризи	Програму затверджує Наглядова рада, реалізовує та звітує про виконання - Правління	Зменшення впливу кризових явищ зовнішнього та внутрішнього середовища, або адаптація до них
5	Аналіз наслідків антикризових програм	Визначення та аналіз фактичних наслідків впровадження антикризових програм	Правління виносить результати аналізу на розгляд Наглядової ради	Визначені наслідки впровадження антикризових програм, які є основою для подальшої

				стабілізації діяльності АТ в умовах кризи
На етапі подолання наслідків кризи				
1	Оцінка посткризового стану	Визначення наслідків впливу кризи на діяльність підприємства	Правління. Результати виносить на розгляд Наглядової ради та Загальних зборів акціонерів	Кількісна та якісна оцінка наслідків кризи, зокрема, збитків та коштів, необхідних для ліквідації кризи
2	Визначення керованих та некерованих кризоутворювальних факторів	На основі інформації про діяльність корпорації в умовах кризи визначення факторів: 1) які необхідно у подальшому відслідковувати на нейтралізувати; 2) до яких в подальшому необхідно адаптуватись	Правління спільно із комітетом із стратегічного управління Наглядової ради	Інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище корпорації – основа для формування нової стратегії, у тому числі попереджуючої антикризової
3	Розробка нових стратегій	Розробка альтернативних стратегій подальшого розвитку на новій основі	Наглядова рада. Інформація щодо обґрунтування альтернатив надається Правлінням	Нові альтернативні стратегії, у тому числі, попереджувальна антикризова
4	Вибір та реалізація стратегії	Обрання серед альтернативних стратегій	Наглядова рада. Затвердження можливе загальними зборами акціонерів	Стратегія розвитку корпорації на новій основі

Висновки. Щодо напрямків подальших досліджень у визначеній проблематиці, варто зазначити, що на сьогодні при реформуванні корпоративного управління в Україні важливо не тільки врахувати загальні тенденції розвитку корпоративного права, а й можливість забезпечення ефективного функціонування запозичених з міжнародного права інститутів. Так, значне звуження повноважень загальних зборів можливо лише у країнах, де розвинуті альтернативні засоби захисту прав та інтересів акціонерів – інститут похідних позовів, дискваліфікація директорів, майнова відповідальність. На сьогодні в Україні такі інститути не розвинуті і навіть не пропонуються до впровадження, тому обмеження участі загальних зборів в управлінні АТ ставитиме під загрозу права акціонерів та третіх осіб, пов'язаних з товариством. З огляду на зазначене, особливого значення набуває покращення механізмів здійснення внутрішнього контролю, що можливе лише за умови посилення участі акціонерів у здійсненні корпоративного контролю.

Список літератури: 1. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за галузями економіки та організаційно-правовими формами господарювання станом на 1 жовтня 2009 року // Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua. **2.** Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.08 №514-VI // Урядовий кур'єр. - 29.10.2008. - №202. **3.** Совет директоров как мировой стандарт корпоративного управления компанией / Под ред. И.В. Беликова. - М.: Эксмо, 2008. – 624 с. **4.** Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. для студ. усіх форм навчання / З. Є. Шершньова [и др.]; ред. З. Є. Шершньова ; М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т. - К. : КНЕУ, 2007. - 675 с. **5.** Perspectives from the Boardroom – 2009 / Jay Lorsch with the assistance of Joe Bower, Clayton Rose and Suraj Srinivasan. - Corporate Governance Initiative. – Harvard Business School Working Knowledge [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://hbswk.hbs.edu/item/6281.html. **6.** Черпак А.Є. Роль наглядової ради у системі корпоративного управління акціонерного товариства // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наукових праць. – 2009. - Випуск 24-25. - С.183-190. **7.** Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму

корпоративного управління: [Монографія] / Попов О.Є.– Х.: ФОП Александрова К.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. – 360 с. **8.** Campbell A., Sinclair S. Using the crisis to create better boards // McKinsey Quarterly. – October 2009. - p.1-7. **9.** Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: [Монографія] / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2001. - 580 с. **10.** Черпак А.Є. Розвиток корпоративного контролю в умовах трансформації економіки: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – К., 2006. – 19с.

Подано до редакції 02.03.2010