

ПРАВОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

Смена формы собственности в качестве одной из основных составляющих экономической реформы оказывает существенное влияние на преобразования в сфере управления. Зачастую это проявляется в расплывчатости управленческих мотиваций и непредсказуемости поведения менеджеров, которые не обеспечивают должной эффективности управления, а иногда приводят к финансово-экономическому краху предприятия. Объясняется это неспособностью менеджмента применять такие решения и действия, которые поддерживали бы стратегическое соответствие между целями нарождающихся корпораций, их потенциальными возможностями и шансами на рынке, которые обеспечивали бы им конкурентное преимущество и потенциал прибыльности в условиях изменения внешней среды путем применения постоянных инноваций, использования управленческим персоналом новых возможностей, повышения рыночной стоимости акций корпорации с целью выплаты устойчивых дивидендов ее собственникам /акционерам/ [1, 35]. Иными словами, внутрифирменный менеджмент должен освоить теорию и практику экономических и управленческих трансформаций в соответствии с требованиями рыночных отношений, сориентированных на выживаемость корпораций при условии роста их экономической эффективности и продвижения к социальной справедливости [2, 52]. Однако в условиях Украины этот процесс носит сложный, неоднозначный и во многом противоречивый характер, поскольку внутрифирменный менеджмент западного образца как динамично развивающийся эффективный вид управленческой деятельности является ныне самым слабым звеном в хозяйственном механизме многих украинских предприятий. До сих пор «данной проблеме не уделяется должное внимание ни в теории управления, ни на практике. Как убеждает анализ отечественной практики, необходимость перехода к новой управленческой парадигме пока

* Ассистент кафедры административного и предпринимательского права ОНУ им. И. И. Мечникова.

еще не воспринята, хотя общеизвестно, что в странах рыночной экономики стратегия и тактика внутрифирменного управления — предмет неослабевающей заботы руководителей производства» [3, 14].

Сегодня уже нельзя ограничиваться частными мерами по совершенствованию внутрифирменного управления. Нужны серьезные структурные изменения качественного характера в самой управленческой сфере. Только на этой основе можно практически добиться консолидации всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике акционерного общества и тем самым обеспечить достижение управленческой синергии — получения нового, более высокого эффекта от сложения сил всего персонала предприятия.

Применение принципов и методов стратегического менеджмента — это далеко не механический процесс заимствования зарубежного опыта, а сложный творческий поиск новых, соответствующих нашим реалиям, конкретных решений. Сложность проблемы усугубляется также тем, что приходится решать двуединую задачу: обеспечить постепенное, поэтапное «подтягивание» системы внутрифирменного управления до современного уровня, не игнорируя при этом ключевых положений, созданных зарубежными системами управления в их эволюционном развитии, и одновременно в каждом конкретном случае тщательно отбирать и использовать только то, что требуется для последовательной гармонизации стратегических мер и потенциала предприятия.

В системе организационно-управленческого обеспечения производства одним из ключевых компонентов должна быть новая по своей философии система управления персоналом, нацеленная на развитие рыночного менеджмента, стратегического мышления, навыков и умения работать в единой команде.

Кардинальные изменения в этой сфере должны осуществляться по трем главным направлениям: улучшение общего руководства; повышение профессионализма управленческого персонала на средних и низовых уровнях внутрифирменного управления; повышение профессионального мастерства и улучшение качества труда рабочих [3, 17].

Система управления акционерными обществами имеет определенные особенности по сравнению с любыми другими организационно-правовыми формами хозяйствования. Эти особенности определены мировой практикой деятельности акционерных компаний и закреплены нормативно-правовыми актами многих государств, в том числе и Украины. Рассмотрим основные особенности, присущие системе управления акционерными обществами.

Порядок назначения или избрания органов управления акционерным обществом определяется ст. 23 Закона Украины «О хозяйственных обществах» [4] и учредительными документами. Закон определяет трехзвенную систему органов управления: общее собрание акционеров, совет акционерного общества /наблюдательный совет/ и исполнительный орган /единоличный — генеральный директор, президент; коллегиальный — правление, дирекция/. Кроме этого, избирается ревизионная комиссия, которая является органом контроля.

С целью дальнейшего совершенствования социально-трудовых отношений в хозяйственных обществах Генеральным соглашением между Кабинетом Министров Украины и Украинским союзом промышленников и предпринимателей и профсоюзными объединениями Украины на 1997—1998 гг., заключенным 18 октября 1997 г., предусмотрено, что в состав органов управления хозяйственными обществами необходимо обязательно вводить представителей профсоюзных и иных органов, представляющих интересы наемных работников. А в случае, когда в акционерных обществах отсутствует профсоюзный орган, необходимо вводить в состав правления одного-двух представителей «наемного труда», то есть работников, не являющихся акционерами. Однако в любом случае правление должно состоять преимущественно из работников-акционеров [5, 58]. При этом высшим органом общества остается общее собрание акционеров, компетенция которого закреплена ст. 41 Закона «О хозяйственных обществах» (далее — Закон). Общее собрание созывается не реже одного раза в год и должно решать важнейшие вопросы развития акционерного общества, имеющие стратегическое значение для его деятельности.

Характеризуя этот орган управления акционерным обществом, следует отметить, что он является очень разнообразным по своему составу, и соответственно по интересам отдельных групп собственников. В его составе можно выделить как минимум три основные группы акционеров [6, 82].

Первую группу акционеров торгового предприятия составляют работники, которые приобрели акции в процессе его корпоратизации или при образовании нового общества. Эта группа акционеров заинтересована, прежде всего, в эффективном развитии предприятия, что обеспечивает им стабильную занятость в современных сложных условиях развития рынка труда, а также постоянный дополнительный доход в виде дивидендов. Будучи заинтересованными в размере дивидендов, они способны отказаться от него совсем, если предприятию будет угрожать банкротство и оно должно будет прекратить свою деятельность.

Вторую группу составляют акционеры, которые приобрели акции предприятия в обмен на свои приватизационные сертификаты или на свободном фондовом рынке с целью получения дивидендов по ним. Материальные интересы таких акционеров связаны исключительно с максимизацией суммы получаемых дивидендов. Для таких акционеров, особенно людей пожилого возраста, вопросы стратегического развития общества, которое в будущем приведет к повышению рыночной стоимости акций, особого интереса не представляет — их интересует лишь дивидендная политика общества на современном этапе.

Третью группу составляют акционеры — юридические лица, вложившие свой капитал в общество исключительно из коммерческих соображений (в основном, чтобы обеспечить реализацию изготавливаемой ими продукции или сделать их своими клиентами в финансовом обслуживании). Интересы этой группы акционеров почти не связаны с уровнем выплачиваемых дивидендов по акциям — они прежде всего заинтересованы в стабильной деятельности торгового предприятия на современном этапе и в ближайшей перспективе (стратегические цели развития торгового акционерного общества могут интересовать их только в том случае, если они входят в круг их стратегических интересов).

Таким образом, различные категории акционеров торгового общества имеют разные интересы, и управленческие решения общего собрания акционерного общества в значительной степени определяются тем, которой из рассмотренных групп принадлежит так называемый контрольный пакет акций. Но если бы текущее управление оперативной деятельностью акционерного общества определялось только интересами одной группы акционеров, уровень его эффективности был бы крайне низким, поскольку на нем сказывались бы все противоречия борьбы интересов его собственников. Поэтому мировая практика выработала механизм управления акционерными обществами, который не позволяет внедрять некомпетентные решения собрания акционеров в практику текущего управления обществом. Этот механизм состоит из двух частей: во-первых, круг управленческих решений общего собрания ограничен правовыми актами; во-вторых, между общим собранием и менеджерами, осуществляющими текущее управление деятельностью акционерного общества, создается соответствующий «буфер» в виде наблюдательного совета.

Наблюдательный совет в соответствии со ст.46 Закона создается для осуществления контроля за оперативным управлением деятельностью акционерного общества. Согласно Постановлению Кабине-

та Министров Украины от 19 июля 1993 г. № 556 «Об утверждении Положения о наблюдательном совете» он создается в обязательном порядке в процессе корпоратизации государственных предприятий с целью защиты интересов государства и акционеров. Наблюдательный совет формируется из представителя учредителя и других акционеров, уполномоченных представителей банковского учреждения, которое обслуживает общество, трудового коллектива и органа приватизации. В его состав могут входить также представители иных органов и организаций. Исполнительным органом акционерного общества, который осуществляет руководство его текущей деятельностью, является правление (или иной орган, предусмотренный уставом этого акционерного общества). Этот орган представляет администрацию (главных менеджеров) предприятия. Согласно законодательству Украины правление решает все вопросы деятельности акционерного общества, кроме тех, которые входят в компетенцию общего собрания и наблюдательного совета (совета акционеров общества). Правление подотчетно общему собранию акционеров и наблюдательному совету и организует исполнение их решений. Оно действует от имени акционерного общества в пределах, предусмотренных законодательством и уставом акционерного общества. Работой правления руководит председатель правления, который назначается либо избирается согласно уставу акционерного общества.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью правления акционерного общества согласно законодательству Украины осуществляется *ревизионной комиссией*, которая избирается из числа акционеров.

Порядок деятельности ревизионной комиссии и ее количественный состав утверждается общим собранием акционеров согласно уставу общества.

Нормативно-правовые акты Украины предусматривают, что проверки финансово-хозяйственной деятельности правления проводятся ревизионной комиссией по поручению общего собрания, наблюдательного совета и по собственной инициативе ревизионной комиссии либо по требованию акционеров, имеющих в совокупности более 10 % голосов. Ревизионная комиссия обязана требовать созыва общего собрания акционеров в случае возникновения угрозы жизненным интересам акционерного общества либо выявления злоупотреблений, совершенных должностными лицами акционерного общества [7, 82-83].

Согласно ст.23 Закона «О хозяйственных обществах» должностными лицами органов управления общества признаются председа-

тель и члены исполнительного органа, председатель ревизионной комиссии, а в обществах, где создан совет (наблюдательный совет), — председатель и члены совета общества (наблюдательного совета).

При подборе кандидатур на руководящие должности предприятий и при дальнейшей оценке их работы необходимо использовать опыт, приобретенный в развитых странах. В большинстве иностранных компаний каждый кандидат на должность руководителя подпадает под всесторонний анализ. В странах Западной Европы и в США действует разветвленная сеть специализированных оценочных центров, имеющих в своем распоряжении квалифицированных сотрудников, современную аппаратуру, разнообразные психологические тесты [8, 73-77].

В Украине ранее также предпринимались попытки ввести контрактную систему работы с руководителями государственных предприятий. С этой целью была разработана и утверждена Типовая форма контракта, предусматривавшая ряд положений по условиям труда руководителя и перечень показателей эффективности использования имущества предприятий и прибыли.

В соответствии с постановлением Кабинета Министров Украины № 167 от 8 февраля 1997 г. «руководитель обязуется осуществлять повышение своей квалификации или переподготовку в течение срока действия контракта (но не реже одного раза в пять лет)». Ничего подобного в контрактах западных руководителей найти нельзя?, потому что повышение квалификации руководителя — необходимое условие для достижения общего успеха предприятия, отмечает А. Задольский и при этом делает вывод о том, что нынешнее состояние контрактной системы в Украине требует срочного пересмотра на основе тщательного отбора довольно ограниченного количества обобщающих показателей [9, 89].

Учитывая то, что успех работы руководителя зависит от того, насколько удачно он решает вопросы производства и финансового положения своего предприятия, А. Задольский считает целесообразным условно разделить показатели для оценки его работы на две группы, а именно: а) для оценки производственно-хозяйственной и б) для оценки коммерческо-финансовой деятельности руководителя предприятия. Количество показателей этих двух групп может быть достаточно ограничено, но они характеризуют важнейшие аспекты работы предприятия [9, 89].

Как утверждает Ю. А. Розенбаум, развитие подготовки и повышения квалификации кадров должно происходить одновременно и согласованно по следующим направлениям: а) совершенствование процесса обучения в высших и средних специальных заведениях, готовящих спе-

циалистов, использование которых возможно или предусмотрено для работы в органах управления; б) совершенствование подготовки управленческих кадров в существующих и вновь создаваемых специально для этой цели формах учебы; в) расширение сферы действия системы повышения квалификации управленческих кадров; г) укрепление единого механизма организационно-правового регулирования системы подготовки и повышения квалификации кадров [10, 73].

Быстро сформировать новый контингент управляющих и специалистов, способных положительно воздействовать на развитие потенциальных возможностей предприятия и активно стремящихся к новшествам в соответствии с требованиями рынка, возможно лишь при условии, что стратегия управления будет зиждиться на организации внутрифирменной системы обучения и переподготовки кадров.

В связи с этим нельзя не согласиться с мнением М. Вудкока и Д. Фрэнсиса, высказанным ими в книге «Раскрепощенный менеджер» (М., 1991): «Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности тех, кем он руководит. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом для личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важно задействовать этот потенциал. Развитие людей — «это ключевой элемент управленческой эффективности» (2, 220). Об этом следует помнить как в процессе подбора кадров руководителей, так и в ходе повышения их управленческого мастерства.

Литература

1. Хруцкий В. Реферат статьи Питера Друкера «Труд и управление в современном мире» // Рос. эконом. журн. — 1993. — № 5. — С. 11-18.
2. Коваленко С. Критерии эффективности управленческого труда в условиях институциональных трансформаций // Экономика Украины. — 1999. — № 7. — С. 52-57.
3. Скударь Г. Управление крупным акционерным обществом // Экономика Украины. — 1998. — № 2. — С. 14-19.
4. О хозяйственных обществах: Закон Украины от 19.09.91 // Відомості Верховної Ради України. — 1991. — № 49. — Ст. 682.
5. Свічкарьова Я. Регулювання праці в акціонерних товариствах // Право України. — 1998. — № 1. — С. 58-61.
6. Розенбаум Ю. А. Подготовка управленческих кадров. — М.: Наука, 1981.
7. Хижняк В. Завдання та функції управління акціонерними товариствами в торгівлі // Право України. — 1998. — № 8. — С. 81-86.
8. Исаенко А. Н. Кадры управления в корпорациях США. — М.: Наука, 1988.
9. Задольский А. Оценка работы руководителя // Экономика Украины. — 1998. — № 1. — С. 88-90.
10. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.