

Олександр Антонюк
аспірант кафедри державознавства і права
ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

СІМЕЙНА МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ ПЕРЕШКОД РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Більшістю вчених прийнято класифікувати модель корпоративного управління в Україні як «Перехідну», оскільки поточна модель увібрала в себе безліч аспектів різних моделей прийнятих за кордоном. Однак не всі вони мають добрі оцінки, а деякі перешкоджають розвитку цього напрямку.

Ключові слова: корпорація; корпоративне управління; англо-американська модель корпоративного управління; німецька модель корпоративного управління; японська модель корпоративного управління; сімейна модель корпоративного управління.

Oleksandr Antoniuk
PhD student of the State Studies and Law Chair
ORIPA NAPA under the President of Ukraine

FAMILY MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE AS ONE OF THE MAIN OBSTACLES TO THE DEVELOPMENT OF CORPORATE GOVERNANCE IN UKRAINE

Most scholars have classified the corporate governance model in Ukraine as "Transitional", as the current model has absorbed many aspects of various models adopted abroad. However, not all of them have good grades, and some hinder the development of this area.

The transitional model of corporate governance in Ukraine has many features of the main models of corporate governance Anglo-American (outsider), German (insider) and Japanese. But researchers have also noticed signs of another model used in the world – Family. This model is presented in many countries and is rather secondary because it is not a replacement but a supplement to the current model. It has a number of features, such as, for example, strong conservatism in enterprises, which is applied to the detriment of innovation and, in principle, any changes within the management structure, both positive and negative, which in the case of underdeveloped corporate governance system development of the corporate governance model in Ukraine.

The scientific community has decided to identify the main models of corporate governance in the world. The Anglo-American outsider model, the German insider model and the Japanese corporate governance model are recognized as such. All of them developed and formed in connection with the internal development of countries, as well as international relations. Thus, the Anglo-American model of corporate governance implies high liquidity of capital, namely the active movement in the stock market, high fragmentation of capital between shareholders of various sizes, which in turn puts a high bar on the disclosure of information about the state and business activity of enterprises. The system of governing bodies is unitary – the board of directors includes both outsiders and insiders. At the same time, there is a conflict of interest between investors and company executives. The former have invested in the company solely for the sake of quick profit (short deal, not long-term investment), and the latter are interested in the development of the company in the long run.

The German model is characterized by a large number of insiders, a high concentration of assets in the hands of large shareholders (often banks) with cross-ownership of shares. The company is also much more strongly influenced by banks, as their representatives are included in the shareholders. Strong ties with banks can reduce the impact of the stock market on the activities of the corporation, which allows more stable development of the enterprise, but without attracting large amounts of resources as in the American model. The Japanese model implies the amalgamation of individual companies into groups with the presence of the main bank of the enterprise, often such corporations are willing to sacrifice profits for financial stability. It is characterized by a high level of social responsibility and at the same time extremely conservative as a result provide insufficient information about their activities. The family model of corporate governance is also known in the world. It is important to note that the author considers the family management model in corporations, not family business in general, because the corporation means a public or closed joint stock company, while the family business or enterprise has too little influence on corporate governance in the country. rather small. business formations with family members involved in the work rather than management, for which high wages, taxes and social guarantees of employees are extremely risky and costly. The family model is most common in countries with high levels of corruption in South, Latin America and Asia, but it is also used in countries where, according to statistics, this level is quite low – in Sweden, Italy, France and Canada (4). This is due to the fact that this model was and remains the oldest and most common due to the pyramidal structure, high level of control and loyalty of its directors of the ruling family or clan.

This model is also known as the Family Business Group or Family Capitalism. characterized by a fairly high level of financial stability of the parent (parent companies), the ability to refinance capital in any part of the company, which allows you to combine risky and stable projects in order to constantly update the investment portfolio. Decisions on the activities of the enterprise are made by one governing body, which often consists of a clear circle of persons – permanent shareholders with a large number of major shares. At the same time, such a model has obvious disadvantages, one of which stands out – directing

all the forces of the enterprise to meet the goals of the family to the detriment of any other interests, which leads to the oppression of the rights of small shareholders. Also, this model is extremely conservative and does not pay attention to the introduction of new technologies or re-equipment of enterprises, as well as limits investment activity and, as a result, such companies are opaque. At the same time, because family members are essentially long-term investors, they rely on the board of directors, to which the best professionals are elected. corporate governance experts and this allows you to achieve a level of corporate governance much higher than in companies of the same level. However, the positions of independent directors on the board are often held by family members.

Summing up, we can highlight the main characteristics of this model:

- availability of long-term financial policy;
- management of the enterprise \ its parts is carried out by family members under full control;
- availability of sufficient assets to optimize risks in any lagging part of the company;
- capital is distributed only within the company or by family areas;
- a closed circle of the board of directors which can be reached only by professional qualities;
- the presence of a pyramidal structure – the holding company is the owner of a number of enterprises that control other enterprises;
- the goal is high productivity with low risk;
- attracting investors provided a small number of votes;
- High isolation of information about the enterprise which causes complexity of investments.

This model has the most in common with the German and Japanese models of corporate governance. Thus, they all have underdeveloped rights of minority shareholders, an underdeveloped stock market and use a horizontal structure of cross-ownership of shares together with a vertical one.

Ukraine has not yet chosen its only model of corporate governance and has currently adopted parts from different models and is considered Transitional (Transformational), ie one that has not chosen a clear model of corporate governance. This is due to the fact that Ukraine is a country in transition. However, part of the scientific community, for example, such researchers as Romanyuk VM, Rozanova NM, Iorgachova MI, Polinkevich OM It is believed that the Family model of corporate governance prevails in Ukraine.

One example of companies using this method of corporate governance was JSC CB PrivatBank, which owns a number of banks in Latvia, Italy, Portugal, Cyprus, China, Spain and other countries (before nationalization), Canada's largest family business. Hees-Edper Group. The group consists of sixteen levels and more than 300 companies, as well as Nike and Volkswagen, Fiat, Peugeot, LVMH Moët Hennessy.

This model of corporate governance to attract capital can attract external financing, but while maintaining full control over management, regardless of the number of shares. This is achieved through the issuance of dual class shares. This type of stock gives less opportunity to influence the corporation, because when issuing dual-class shares, insiders are given access to a class of shares that provides greater control and voting rights, and outsiders are given a class of shares with little or no voting rights, which puts outsiders unequal. rights and even equal investments. The market reacted to this policy accordingly – the value of shares of the controlling stake is quoted much lower than the shares of similar companies.

The principle of secrecy in such companies is supported by the Right of First Refusal – most companies impose restrictions on the circulation of controlling shares exclusively within the family. Participants wishing to sell their shares first offer them to their family members and distant relatives. But most often the holding itself buys these shares through specially allocated funds. The concentration of management in the ruling family does not allow the company to grow rapidly and influence the fate of the company to outsiders. This greatly reduces the investment attractiveness of such a corporation among supporters of short deals, but attracts long-term investors who are also interested in stability, but this is impossible in the context of Ukraine's economy.

Top managers of such companies are always taken from the family circle and often do not have sufficient qualifications, which leads to the destruction of promising companies in the past, and state-appointed observers can not influence the decisions of the central or parent company.

The very essence of a family company is unstable and is not based on legal obligations, but on internal relations, and in the event of such a rupture due to death, illness or rupture of the head of the family, such corporations fail. According to the statistics of the Association of Owners of Family Companies FEB, 95% do not experience the transition to the third generation of owners, which leads to the collapse of the corporation. generations need to direct such corporations towards improvements in corporate governance by amending the Law of Ukraine "On Limited and Additional Liability Companies" to prevent them from disbanding and thus lead to job losses.

- It is necessary to introduce in such enterprises a Supervisory Board, which will consist not only of family members but also independent observers – such changes will lead to new views, increase the level of trust of shareholders, and ensure the introduction of new experience and knowledge. innovative views;

- Balance the interesting families of its members and the interests of investors and corporations by enshrining in the documents of the corporation – establishing a clear position of the family on the development of the company by implementing codes of corporate ethics, family constitution and family council will take into account the interests of family members and outside of family shareholders., will mark the long-term plans of the corporation, will create clear and clearly established conditions for attracting new equal investors.

The current development of Ukraine's corporate governance model is hampered by many factors, such as the deteriorating investment climate in the country and the constant outflow of capital. For the development of corporate governance it is necessary to attract capital and if in developed countries with an established model of corporate governance conservatism is the key to stability, but in Ukraine with the Transitional model of corporate governance – due to non-use of existing tools, and sometimes very weak development (transparency. conservatism is unacceptable. It is necessary to apply new technologies and control methods to protect and develop capital inflows and job creation, increase business openness through deeper state control, and attract institutional investors to the corporation with family management models.

Key words: corporation; corporate governance; Anglo-American model of corporate governance; German model of corporate governance; Japanese model of corporate governance; family model of corporate governance.

Постановка проблеми

Перехідна модель корпоративного управління в Україні має безліч ознак основних моделей корпоративного управління Англо-американської (аутсайдерська), Німецької (інсайдерської) та Японської. Але дослідниками також помічені ознаки ще однієї моделі, що застосовується у світі – Сімейної. Ця модель представлена в багатьох країнах і є скоріш вторинною оскільки є не як заміна, а як доповнення до поточної моделі. Вона має ряд рис, таких, як, наприклад, сильний консерватизм у підприємствах, в яких застосовується на шкоду інноваціям і в принципі будь-яким змінам усередині управлінської структури як позитивної, так і негативної, що у випадку з нерозвиненою системою корпоративного управління згубно впливає подальший розвиток моделі корпоративного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

За Сімейною моделлю корпоративного управління є публікації Романюк В.М. щодо еволюції класичних моделей корпоративного управління, де також торкнулась Сімейна модель корпоративного управління. У роботах Полінкевич О.М. було проведено аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур, де Сімейну модель корпоративного управління також було розглянуто. Ця модель також була згадана у роботах Іорґачової М. І., Дементьєвої А.Г., Розанова Н.М.

Мета

Проаналізувати властивості Сімейної моделі корпоративного управління з метою виявлення згубного впливу цієї моделі на розвиток корпоративного управління України.

Виклад основного матеріалу

Науковою спільнотою прийнято виділяти основні моделі корпоративного управління у світі. Такими визнані Англо-американська вона аутсайдерська модель, Німецька інсайдерська модель і Японська модель корпоративного управління. Всі вони розвивалися і формували у зв'язку з внутрішнім розвитком країн, а також міжнародних відносин. Так Англо-американська модель корпоративного управління має на увазі високу ліквідність капіталу, а саме активний рух на фондовому ринку, високу роздробленість капіталу між акціонерами різних розмірів, що в свою чергу ставить високу планку з питання розкриття інформації про стан та ділову активність підприємств. Система органів управління унітарна – до ради директорів входять як аутсайвери, так і інсайвери. У той же час існує конфлікт інтересів між інвесторами та керуючими компанії. Перші вквалися у підприємство виключно заради швидкого зиску (короткої угоди, не довгостроковому вкладенні), а другі зацікавлені у розвитку підприємства на довгостроковій перспективі.

Німецька модель характеризується великою кількістю інсайдерів, високої концентрації активів у руках великих акціонерів (найчастіше банків) з перехресним володінням акцій. Також на підприємство набагато сильніше впливають банки, оскільки їх представники включені до складу акціонерів. Сильний зв'язок з банками дозволяє знизити вплив фондового ринку на діяльність корпорації, що дозволяє більш стабільно розвивати підприємство, однак без залучення великого

обсягу ресурсів як в Американській моделі. Японська модель має на увазі під собою об'єднання окремих компаній у групи з наявністю основного банку підприємства, часто такі корпорації готові пожертвувати отриманням прибутку для фінансової стабільності. Характеризується високим рівнем соціальної відповідальності і в той же час вкрай консервативні як наслідок надають недостатньо інформації про свою діяльність. У світі також відома сімейна модель корпоративного управління. Важливо відзначити, що автором розглядається саме сімейна модель управління в корпораціях, а не сімейний бізнес в цілому, оскільки корпорація має на увазі публічне або закрите акціонерне товариство, тоді як сімейний бізнес або підприємство занадто мало що впливати на корпоративне управління в цілому по країні і є скоріше дрібним. Бізнес формуваннями із залученими до роботи а не управління, членів сім'ї, на який висока заробітна плата, податки та соціальні гарантії найманих працівників вкрай ризиковані і затратні. Сімейна модель найчастіше властива країнам з високим рівнем корупції в країнах Південної, Латинської Америки та Азії, проте вона також застосовується і в країнах, де, згідно зі статистикою, цей рівень досить низький – у країнах Швеції, Італії, Франції та Канади (4). Це пов'язано з тим, що дана модель була і залишається найстарішою та найпоширенішою за рахунок пірамідальної структури, високого рівня контролю та лояльності її директорів керуючої сім'ї чи клану.

Ця модель також відома як Сімейна бізнес-група або Сімейний капіталізм. Характеризується досить високим рівнем фінансової стабільності головних (материнських компаній), можливістю рефінансувати капітал у будь-якій частині компанії, що дозволяє комбінувати ризиковані та стабільні проекти з метою постійного оновлення інвестиційного портфеля. Рішення про діяльність підприємства приймаються одним органом управління, який найчастіше складається з чіткого кола осіб – постійних акціонерів з великою кількістю основних акцій. У той же час така модель має явні мінуси з них, що виділяються – направлення всіх сил підприємства на задоволення цілей сім'ї на шкоду будь-яким іншим інтересам, що призводить до утиску прав дрібних акціонерів. Також дана модель вкрай консервативна і не приділяє уваги впровадженню нових технологій чи переоснащенню підприємств, а також обмежує інвестиційну активність і, як наслідок, такі компанії є непрозорими. При цьому, оскільки члени сім'ї по суті своїй довгострокові інвестори вони покладаються на раду директорів, до якої обираються найкращі професіонали. експерти корпоративного управління і це дозволяє досягти рівня корпоративного управління набагато вище, ніж у компаніях такого ж рівня. Проте місця незалежних директорів у раді часто займаються членами сім'ї.

Підбивши підсумок можна виділити основні характеристики даної моделі:

- наявність довгострокової фінансової політики;
- управління підприємством її частинами провадиться членами сім'ї при повному контролі;
- наявність достатнього розміру активів для оптимізації ризиків у будь-якій відстаючій частині компанії;
- капітал розподіляється лише всередині компанії або за сімейними напрямками;

- закрите коло ради директорів до якого можна потрапити лише за професійними якостями;
- наявність пірамідальної структури – холдингова компанія є власником цілого ряду підприємств, які контролюють інші підприємства;
- метою є висока продуктивність при малому ризику;
- залучення інвесторів за умови надання малої кількості голосів;
- висока ізоляваність інформації про підприємство що спрочиняє складність інвестицій.

Найбільше загальною дана модель має з Німецькою та японською моделлю корпоративного управління. Так у них усіх нерозвинені права міноритарних акціонерів, нерозвинений фондовий ринок та використовується горизонтальна структура перехресного володіння акцій разом із вертикальною.

В Україні досі не обрана своя єдина модель корпоративного управління і в даний момент перейняла частини від різних моделей і вважається Перехідною (Трансформаційною), тобто такою, що не обрала чітку модель корпоративного управління. Це пов'язано з тим, що Україна є країною з перехідною економікою. Проте частиною наукової спільноти, наприклад, такими дослідниками як Романюк В. М., Розанова Н. М., Іоргачова М. І., Полінкевич О. М. вважається, що в Україні переважає Сімейна модель корпоративного управління.

Одним із прикладів компаній, що застосовують такий метод корпоративного управління, був АТ КБ «ПриватБанк», що володіє цілою низкою банків у країнах Латвії, Італії, Португалії Кіпрі, Китаї, Іспанії та інших країнах (до націоналізації), найбільшу в Канаді сімейну бізнес-групу Hees-Edpre Group. Група складається з шістнадцяти рівнів та понад 300 компаній, а також Nike та Volkswagen, Fiat, Peugeot, LVMH Moët Hennessy.

Ця модель корпоративного управління з метою залучення капіталу може залучати зовнішнє фінансування, проте зберігаючи повний контроль над управлінням, незалежно від кількості акцій. Це досягається шляхом випуску акцій подвійного класу. Такий тип акцій дає менше можливостей впливати на корпорацію, тому що при випуску акцій подвійного класу інсайдерам надається доступ до класу акцій, який забезпечує більший контроль та право голосу, а аутсайдерам надається клас акцій з невеликим правом голосу або без нього, що ставить аутсайдерів у нерівні права і навіть рівних вкладеннях. На цю політику ринок зреагував відповідно – вартість акцій контрольного пакету котируються набагато нижче, ніж акції аналогічних компаній.

Принцип закритості у таких компаніях підкріплюється Правом першої відмови – більшість компаній вводять обмеження на обіг контрольних акцій виключно усередині сім'ї. Учасники бажачі продати свої акції спочатку пропонують їх своїм членам сім'ї та далеким родичам. Але найчастіше сам холдинг викуповує ці акції через спеціально виділені фонди.

Концентрація управління у правлячій сім'ї не дозволяє підприємству швидко розвиватися і впливати на долю компанії аутсайдерам. Це сильно зменшує інвестиційну привабливість такої корпорації серед прихильників коротких угод, але залучає довгострокових інвесторів, які водночас зацікавлені у стабільності, але це неможливо в умовах становлення економіки України.

Топ менеджери таких компаній завжди беруться з кола сім'ї і найчастіше такі не мають достатньої кваліфікації, що призводить до руйнування в минулому перспективних компаній, а поставлені державою спостерігачі не можуть вплинути на рішення центральної чи материнської компанії.

Сама суть сімейної компанії є нестабільною і тримається не на юридичних зобов'язаннях, а на внутрішніх відносинах і у разі такого розриву у зв'язку зі смертю, хворобою чи розривом відносин глави сім'ї такі корпорації зазнають краху. Як показує статистика Асоціації власників сімейних компаній FEB, 95% не переживають перехід до третього покоління власників, що тягне за собою крах корпорації. Поколінням необхідно направити такі корпорації у бік покращень корпоративного управління шляхом внесення змін до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», щоб не дозволити їм розформуватися і тим самим призвести до втрати робочих місць.

- Необхідно ввести в такі підприємства Наглядова рада, яка складатиметься не тільки з членів сім'ї, але й незалежних спостерігачів – такі зміни спричинять появу нових поглядів, підвищать рівень довіри акціонерів, а також забезпечать внесення в роботу ради нового досвіду та знань, а також новаторських поглядів ;
- - Врівноважити цікаві сім'ї її членів та інтереси інвесторів та корпорації шляхом закріплення в документах корпорації – встановлення чіткої позиції сім'ї про розвиток компанії шляхом впровадження кодексів Корпоративної етики, Сімейної конституції, а також створення Сімейної ради дозволить враховувати інтереси як членів сім'ї так і поза сімейними акціонерами., позначить довгострокові плани корпорації, створить зрозумілі та чітко встановлені умови для залучення нових рівноправних інвесторів.

Поточний розвиток корпоративної моделі управління України утруднений багатьма факторами, такими як погіршення інвестиційного клімату в країні та постійний відтік капіталу. Для розвитку корпоративного управління необхідне залучення капіталу і якщо в розвинених країнах з вже усталеною моделлю корпоративного управління консерватизм є запорукою стабільності, але в Україні з Перехідною моделлю корпоративного управління – через незастосування наявних інструментів, а місцями і зовсім слабого розвитку (прозорість, права акціонерів аутсайдерів). консерватизм неприйнятний. Необхідно застосовувати нові технології та методи контролю для захисту та розвитку припливу капіталу та відкриття нових робочих місць, збільшувати відкритість підприємств шляхом більш глибокого впровадження державного контролю, а також залучення інституційних інвесторів до корпорації з моделями сімейного управління.

Література.

1. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 2881–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_7_46
2. Іоргачова М. І. Українська модель корпоративного управління. *Збірник наукових праць Черкаського*

державного технологічного університету. Черкаси: ЧДТУ, 2012. Вип. 30. Ч. 1. С. 98–102.

3. Полінкевич О. М. Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 158–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_4_25

4. Дементьева А.Г. Корпоративное управление. Москва: Издательство «Магистр», 2016. 496 с.

5. Розанова, Н. М. Корпоративное управление: учебник для бакалавриата и магистратуры. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 339 с. URL: <https://urait.ru/bcode/433451>

6. Окунев А. Особенности корпоративного управления в семейных компаниях. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/AOkunev.pdf>

References.

1. Romaniuk V. M. Evoliutsiia rozvytku modelei korporatyvnoho upravlinnia v umovakh konkurentsii. *Biznes Inform*. 2015. № 7. S. 2881–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_7_46

2. Iorhachova M. I. Ukrainska model korporatyvnoho upravlinnia. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Cherkasy: ChDTU, 2012. Vyp. 30. Ch. 1. S. 98–102.

3. Polinkevych O. M. Porivnialnyi analiz modelei korporatyvnoho upravlinnia pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomichnyi forum*. 2017. № 4. S. 158–167. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_4_25

4. Dementeva A.H. Korporatyvnoe upravlenye. Moskva: Yzdatelstvo «Mahystr», 2016. 496 s.

5. Rozanova, N. M. Korporatyvnoe upravlenye: uchebnyk dlia bakalavryata y mahystratury. Moskva: Yzdatelstvo Yurait, 2019. 339 s. URL: <https://urait.ru/bcode/433451>

6. Okunev A. Osobennosty korporatyvnoho upravleniya v semeinykh kompaniyakh. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/AOkunev.pdf>