

# ПРОБЛЕМИ ГОСПОДАРСЬКОГО ТА КОРПОРАТИВНОГО ПРАВА

УДК 347.1

Ю. М. ЖОРНОКУЙ,  
кандидат юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного інституту правового забезпечення інноваційного розвитку Національної академії правових наук України

## УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

У поданій до обговорення науковій статті автором запропоновані шляхи вдосконалення корпоративного управління з метою попередження виникнення корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах. Зроблено висновок, що сучасний стан корпоративних правовідносин потребує вирішення наступних питань: розробка та використання кожним товариством принципів корпоративного управління; забезпечення незалежності членів органів товариства; прозора дивідендна політика та процедура схвалення укладення значних правочинів та правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, які ускладнені конфліктом інтересів; потреба у придбанні членами виконавчого органу акцій товариства; обмеження кількості голосів, що можуть належати одному акціонеру, незалежно від кількості належних йому акцій під час вирішення окремих питань.

**Ключові слова:** акціонерне товариство, корпоративне управління, корпоративний конфлікт, право на участь в управлінні, наглядова рада, виконавчий орган, загальні збори акціонерів.

**Постановка проблеми.** Закон України «Про акціонерні товариства» у ст. 25 закріплює право кожного акціонера – власника простих акцій на участь в управлінні товариством. Відповідне право може здійснюватися різними способами (самостійно чи через представника) шляхом реалізації правомочностей, що його складають. Проте корпоративне управління не вичерпується лише здійсненням акціонерами – власниками простих акцій належних їм прав. Воно включає здійснення «права голосу» акціонерами – власниками привілейованих акцій (ст. 26 вказаного Закону), виконання повноважень органами товариства. Взаємодія акціонерів між собою та з органами товариства іноді викликає порушення (створення загрози порушення) їх прав та інтересів у контексті здійснення підприємницької діяльності акціонерного товариства (далі – АТ), що негативно відображається не лише на майновій складовій кожного з акціонерів та товариства в цілому, але й на немайновому елементі (наприклад, ділова репутація).

Наслідком наведеного є потреба з'ясування питань, пов'язаних з виявленням прогалин сучасного стану законодавства та правозастосовчої практики в контексті вдосконалення корпоративного управління як способу попередження корпоративних конфліктів в АТ.

**Метою** статті є окреслення шляхів удосконалення корпоративного управління як способу попередження корпоративних конфліктів в АТ.

**Виклад основного матеріалу.** Здійснення АТ підприємницької діяльності, успішне вирішення завдань і досягнення мети, поставленої перед ним під час його заснування, є можливими лише за наявності у ньому умов для попередження корпоративних конфліктів через ефективні механізми корпоративного управління. Якщо під останнім розуміти механізми або систему взаємодії акціонерів та органів АТ, а також способи, за допомогою яких вони представляють свої інтереси та здійснюють належні їм права, то за цим знов-таки постають питання вдосконалення порядку реалізації такими учасниками корпоративних правовідносин належних їм прав з метою досягнення ними власних інтересів та попередження виникнення можливих конфліктних ситуацій у товаристві.

Незважаючи на постійне вдосконалення корпоративного законодавства та узагальнення рішень судових інстанцій, вважаємо, що основними напрямками розвитку корпоративного управління з метою попередження корпоративних конфліктів в АТ мають бути: 1) обов'язковість розробки та використання в правозастосовчій діяльності принципів корпора-

тивного управління в кожному АТ; 2) забезпечення незалежності членів наглядової ради під час прийняття ними рішень; 3) забезпечення незалежності членів виконавчого органу (в т. ч. одноосібного) під час виконання покладених на них обов'язків; 4) прозора дивідендна політика; 5) прозора процедура схвалення, отримання згоди, узгодження укладення значних правочинів та правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, які ускладнені конфліктом інтересів; 6) придбання членами виконавчого органу акцій товариства; 7) обмеження кількості голосів, що можуть належати одному акціонеру, незалежно від кількості належних йому акцій під час вирішення окремих питань.

*Обов'язковість розробки та використання в правозастосовчій діяльності принципів корпоративного управління в кожному АТ.* Така необхідність обумовлена неможливістю забезпечення належної корпоративної поведінки лише нормами законодавства, оскільки воно не в змозі врегулювати всі питання, що виникають у зв'язку з управлінням товариством. Це викликано тим, що законодавець не повинен прагнути до регламентації в деталях усіх питань діяльності АТ. Крім того, законодавство не в змозі своєчасно реагувати на зміни практики корпоративного управління, оскільки внесення змін до нього вимагає значного проміжку часу. Варто врахувати й те, що багато питань, пов'язаних з корпоративною поведінкою, знаходяться за межами законодавчої сфери і мають етичний, а не юридичний характер, але впливають на правовідносини в товаристві. Вважаємо, що для попередження корпоративних конфліктів мають застосовуватися способи, що враховують усі їх аспекти: економічні, психологічні, культурні, етичні, організаційні, юридичні.

*Забезпечення незалежності членів наглядової ради під час прийняття ними рішень.* Корпоративне законодавство, що регулює діяльність АТ, містить положення, за яким право акціонерів на участь в управлінні товариством може здійснюватися як особисто, так і через органи товариства (їх призначення чи обрання). Беручи до уваги останній аспект, зазначимо, що акціонерів буде цікавити ефективність діяльності органів товариства.

Одним із таких органів є наглядова рада, до повноважень якої ст. 51 Закону України «Про акціонерні товариства» відносить захист прав акціонерів товариства, контроль і регулювання діяльності виконавчого органу. Незважаючи на те, що в юридичній літературі піддана сумніву ефективність самого інституту наглядової ради [3, с. 200; 4, с. 6], вважаємо, що відповідний орган АТ має право на існування.

Підтвердженням нашої думки є позиція законодавця України, який, відповідно до ст. 51 Закону України «Про акціонерні товариства», зобов'язує АТ з кількістю акціонерів – власників простих акцій 10 осіб і більше створювати наглядову раду.

Основним завданням, що покладається на членів наглядової ради, є вирішення суперечностей між акціонерами і членами виконавчого органу та попередження і врегулювання корпоративних конфліктів. Однак для вирішення цього завдання наглядова рада має не формально, а реально бути відділена і незалежна як від акціонерів, так і від виконавчого органу.

Порядок обрання членів наглядової ради АТ встановлюється ст. 53 Закону України «Про акціонерні товариства», положення якої штучно створюють умови для існування корпоративних конфліктів, оскільки члени такого органу фактично призначаються (обираються) акціонерами, які мають істотний вплив на порядок прийняття рішень у товаристві. На відміну від цього єдиним способом попередження виникнення корпоративного конфлікту, пов'язаного з удосконаленням корпоративного управління, є введення до складу членів наглядової ради товариства незалежних осіб.

Ефективність здійснення функцій наглядової ради потребує наявності в її складі осіб, які є незалежними від посадових осіб товариства, його пов'язаних осіб, значних контрагентів та які не перебувають з товариством в інших відносинах, що можуть вплинути на незалежність суджень. За рекомендаційними застереженнями Принципів корпоративного управління кількість незалежних членів наглядової ради має складати принаймні 25% її кількісного складу. Вважаємо, що відповідне положення повинно мати імперативний характер (міститися у Законі України «Про акціонерні товариства») та визначати процентне співвідношення незалежних членів наглядової ради до таких же осіб, які обираються. Доречним, на нашу думку, є встановлення співвідношення 50% на 50% від кількісного складу наглядової ради (де 50% її членів – обираються, а 50% – залучені ззовні як незалежні члени). Таке співвідношення дасть можливість членам наглядової ради бути незаінтересованими під час прийняття рішень на її засіданнях.

До повноважень наглядової ради варто віднести вжиття всіх необхідних заходів для попередження корпоративних конфліктів, що виникають між акціонерами та товариством в особі його органів. Законодавство встановлює підзвітність виконавчого органу загальним зборам акціонерів і наглядовій раді. Однак акціонери можуть здій-

снити своє право на отримання інформації про господарську діяльність АТ (фактично виконавчого органу), як правило, лише на річних загальних зборах, а цього недостатньо для ефективного управління ними самим товариством. Тому основну роль у забезпеченні належного здійснення акціонерами права на участь в управлінні товариством має відігравати наглядова рада. Звідси, якщо виконавчий орган товариства призначається загальними зборами акціонерів, вважаємо за необхідне в статуті товариства віднести до повноважень наглядової ради питання про підстави та строки призупинення повноважень вказаних осіб.

Одним із підходів з удосконалення роботи наглядової ради як органу, який здійснює загальне керівництво діяльністю АТ, є створення у її рамках спеціальних органів – комітетів, метою діяльності яких є більш детальне вивчення важливих питань перед винесенням їх на розгляд наглядової ради і підготовка рекомендацій для прийняття за ними рішень. Звертаючи увагу на створення вказаних структурних підрозділів, слід зазначити, що, враховуючи рекомендації кодексів корпоративного управління, у них, як правило, обов'язково присутніми є три комітети: з аудиту, винагород і призначень. Створення інших комітетів залежить від специфіки діяльності, організаційної структури та загальної корпоративної культури АТ. В юридичній літературі запропоновано облік корпоративних конфліктів покласти на секретаря товариства [5, с. 287]. Зазначена позиція отримала своє закріплення у ст. 56 Закону України «Про акціонерні товариства», де зауважено, що наглядова рада за пропозицією голови наглядової ради у встановленому порядку має право обирати корпоративного секретаря, який є особою, що відповідає за взаємодію АТ з акціонерами та/або інвесторами. Отже, елементами правового механізму координації суб'єктивних корпоративних прав та інтересів учасників акціонерних правовідносин безпосередньо можуть бути створення спеціального комітету при наглядовій раді з попередження та врегулювання корпоративних конфліктів, уточнення функцій *корпоративного секретаря* (виділено мною. – Ю. Ж.) у цій сфері, визначення обов'язків членів наглядової ради з розгляду питань, пов'язаних з корпоративними конфліктами, у т. ч. їх обов'язків приймати рішення з урахуванням інтересів усіх груп заінтересованих осіб, посилення відповідальності за ненадання інформації про заінтересованість у здійсненні товариством правочинів. Розробка такого механізму буде сприяти попередженню корпоративних конфліктів, прийняттю об'єктивних і обґрунтованих рішень з урахуванням інтересів акціонерів та АТ.

Вважаємо, що облік корпоративних конфліктів необхідно покласти на корпоративного секретаря, який здійснює реєстрацію звернень та вимог акціонерів, що надійшли, дає їм попередню оцінку і передає до того органу товариства, який має розглянути відповідні спірні питання.

*Забезпечення незалежності членів виконавчого органу (в т. ч. одноосібного) під час виконання покладених на них обов'язків.* Члени органів товариства не несуть ризиків втрати свого майна. Відмінність між акціонерами та членами органів товариства в тому, що останні ризикують не своїм майном, а майном товариства. Крім того, оскільки члени органів товариства не є власниками, існує також небезпека зловживань з їх сторони стосовно товариства і відповідно акціонерів.

Інтереси менеджменту повинні бути повністю підпорядковані не інтересам якого-небудь окремого акціонера, а загальному корпоративному інтересу товариства. Кожен член колегіального виконавчого органу, генеральний директор, одноосібний виконавчий орган мають діяти не в інтересах акціонера чи групи акціонерів, які запропонували їх кандидатури, а в інтересах товариства в цілому. Тому кожна з вказаних осіб в АТ не повинна займати які-небудь посади або іншим чином бути пов'язана з акціонером, що запропонував її кандидатуру. На жаль, уникнути цього практично неможливо. Звідси й проблеми виникнення корпоративних конфліктів у багатьох АТ.

Оскільки наявність конфлікту інтересів як підстави виникнення корпоративного конфлікту у випадку залежності членів органів АТ від мажоритарного акціонера має постійний характер, єдиним можливим та правильним засобом для попередження корпоративного конфлікту є забезпечення незалежності членів органів товариства. В юридичній літературі стверджується, що якщо структура органів управління складається із наглядової ради і виконавчого органу, то достатньо формування незалежності на одному більш високому рівні управління – в наглядовій раді [3, с. 164]. Вважаємо наведену позицію дискусійною, оскільки механізми попередження виникнення корпоративних конфліктів мають існувати не лише на одному (більш високому) з рівнів корпоративного управління. Їх варто розробляти та впроваджувати в усіх органах, що входять до структури органів АТ та виконують функції, пов'язані з організацією його діяльності як єдиної організаційної структури.

Отже, мова має йти про вчинення дій виконавчим органом добросовісно, розумно та в інтересах товариства. Такі дії можуть мати місце виключно

у разі існування незалежності членів такого органу від інших учасників корпоративних правовідносин. Незалежні члени виконавчого органу повинні не просто займати посади, але й проявляти активність у своїй роботі, повноцінно захищаючи інтереси товариства та акціонерів. У деяких випадках лише вони наділені повноваженнями приймати певні рішення для виключення, наприклад, конфлікту інтересів інших осіб, включаючи консультантів і зовнішніх аудиторів.

На підставі викладеного вважаємо, що попередження виникнення корпоративних конфліктів в АТ має за основу активність самих акціонерів, які іноді своєю пасивністю провокують членів виконавчого органу (директора) до вчинення дій не в інтересах товариства та/або в інтересах виключно мажоритарного акціонера. У більшості випадків, як тільки-но контроль загальних зборів стає слабкішим, збільшується ймовірність того, що члени органів товариства починають діяти у власних інтересах. Таким чином, своєю пасивністю акціонери провокують членів органів на порушення загального корпоративного інтересу. У зв'язку з цим з метою запобігання зловживанню членами органів АТ своїми правами акціонери мають брати участь у роботі загальних зборів товариства та приймати рішення, обов'язкові до виконання вказаними органами.

*Прозора дивідендна політика.* Відповідно до п. 2.1.2 Рішення НКЦПФР «Про затвердження Принципів корпоративного управління» у товаристві повинна бути розроблена прозора дивідендна політика, спрямована на оптимізацію доходів акціонерів та розвиток товариства. Дивідендна політика товариства повинна сприяти реалізації прав акціонера на отримання дивідендів, участь в управлінні товариством та отримання інформації про господарську діяльність АТ. Разом з тим дивідендна політика товариства повинна передбачати, крім встановлених законом, випадки, коли виплата дивідендів не дозволяється, зокрема в разі неповної оплати акцій або якщо виплата дивідендів може призвести до неплатоспроможності товариства, а також має враховувати потреби та доцільність у спрямуванні частини прибутку (дивідендів) на розвиток товариства.

На жаль, законодавство України не містить положень, які б дали можливість стверджувати про прозору дивідендну політику вітчизняних АТ. Так, схвальних відгуків заслуговує ст. 31 Закону України «Про акціонерні товариства», яка містить перелік підстав обмеження виплати дивідендів. Однак цей Закон має один, проте досить значний недолік – він не закріплює підстав обов'язкової виплати дивідендів

акціонерам – власникам простих акцій. Указівка у ч. 3 ст. 30 цього Закону на те, що рішення про виплату дивідендів та їх розмір за простими акціями приймається загальними зборами АТ, не лише не попереджає виникнення конфліктних ситуацій, але навіть їх породжує. Наше бачення ґрунтується на тому, що мета акціонерів – отримання доходу від діяльності товариства як підприємницької організації. Отримання доходу може бути реалізоване двома шляхами – виплатою дивідендів і продажем акцій за їх підвищеною курсовою вартістю. Акціонери як власники акцій несуть ризики отримання збитків, якщо товариство буде неприбутковим або взагалі буде визнано банкрутом. У цьому випадку курсова вартість акцій знижується, а дивіденди відповідно не виплачуються.

З урахуванням, як правило, існування двох категорій акціонерів у конкретному АТ – мажоритарних та міноритарних – можна констатувати й їх різний вплив на процес корпоративного управління в товаристві шляхом голосування на загальних зборах. Наприклад, перші мають за мету довгострокову перспективу розвитку товариства і менші ризики. Якщо перед ними стане вибір між виплатою дивідендів і капіталізацією прибутку, вони, як правило, віддадуть перевагу останньому варіанту, оскільки це сприяє стабільності та стратегічним планам розвитку товариства. У свою чергу, інтереси міноритарних акціонерів знаходяться в іншій площині – негайне отримання доходу від майнової участі в товаристві. Тому головний інтерес міноритарних акціонерів (виплата дивідендів) буде переважати перед капіталізацією прибутку. Звідси невідворотним є протистояння між вказаними групами акціонерів, що обов'язково рано чи пізно викличе корпоративний конфлікт. З метою попередження виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних з розподілом прибутку в АТ, у Законі України «Про акціонерні товариства» варто закріпити норму, за якою у разі наявності в товаристві чистого прибутку загальними зборами АТ має бути прийняте рішення про обов'язковий розподіл між акціонерами – власниками простих акцій його 30 %. Питання щодо розподілу решти 70 % має вирішуватися загальними зборами акціонерів.

Необхідно відзначити існуюче в законодавстві окремих країн право меншості акціонерів, які володіють певною кількістю акцій, вимагати від товариства прийняття деяких рішень. Так, відповідно до законодавства Швеції (§ 12 Закону про компанії) та Фінляндії (§ 12 Закону про компанії) одна десята акціонерів, якщо менший процент не передбачено статутом товариства, може вимагати розподілу як



дивідендів половини прибутку, але не більше ніж 5 % від активів товариства [6, с. 8]. У цьому випадку рішення про розподіл дивідендів у вказаному розмірі фактично приймається не більшістю, а меншістю акціонерів. Очевидно, що законодавець виходить з того, що контролююча більшість у загальному випадку не зацікавлена у розподілі прибутку у формі дивідендів, як наслідок, її голосування буде свідомо упередженим. У законодавстві України такий механізм відсутній, хоча, на нашу думку, встановлення аналогічних норм на законодавчому рівні було б доцільним у контексті вдосконалення корпоративного управління.

*Прозора процедура схвалення, отримання згоди, узгодження укладання значних правочинів та правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, які ускладнені конфліктом інтересів.* Основними способами попередження виникнення корпоративного конфлікту під час укладання значних правочинів та правочинів, щодо вчинення яких є заінтересованість, варто визнати їх схвалення, отримання згоди, узгодження, які застосовуються у більшості правочинів, ускладнених конфліктом інтересів. До тих пір, доки директор (генеральний директор) або власник контрольного пакета акцій, який має конфлікт інтересів, не доведе, що діяв розумно (розкриє сутність конфлікту і правочину, підтвердить належне схвалення правочину, у вчиненні якого є заінтересованість, та надасть докази справедливості правочину стосовно товариства), до нього необхідно застосовувати презумпцію недобросовісності. Зокрема, А. В. Габов найлегшим способом попередження корпоративного конфлікту вважає вилучення (позбавлення) права приймати рішення про вчинення правочину з повноважень особи, дії якої можуть створити конфлікт, у силу суперечливих інтересів [2, с. 46].

Позитивним є закріплення у статтях 70, 71 Закону України «Про акціонерні товариства» положень стосовно порядку схвалення договору, в укладенні якого є заінтересованість акціонерів товариства, передбачаючи необхідність їх схвалення не заінтересованими у договорі або незалежними членами наглядової ради або акціонерами на загальних зборах. У будь-якому випадку безсумнівним залишається той факт, що заборона укладання договору з конфліктом інтересів є надмірним обмеженням економічної свободи, не даючи можливості особі, яка хоч і має конфлікт інтересів, діяти в інтересах АТ як носія загального корпоративного інтересу. Необхідно звернути увагу, що вказана заборона поширюється лише на окремі правочини в межах

більш значної за змістом діяльності в інтересах іншої особи.

Якщо взяти за приклад Закон РФ «Про акціонерні товариства», то зауважимо, що він не містить положень стосовно методу заборони. Розкриття інформації про конфлікт інтересів і узгодження договору передбачає його легітимацію, тобто в цьому випадку дотримання інтересів АТ. На перший погляд особи, які укладають договір з конфліктом інтересів, наперед знають про його існування, свідомо здійснюючи протиправні дії. Це має означати нікчемність, а не оспорюваність такого договору. Однак можливість його узгодження заінтересованими особами означає й те, що умови договору можуть справді мати ринковий характер, не завдавати збитків, а лише приносити вигоду АТ [3, с. 47]. Отже, з метою недопущення протиріччя презумпції винності стосовно корпоративного конфлікту необхідно, щоб обов'язок доказування відсутності збитків для товариства був покладений на особу, яка уклала такий договір з існуванням конфлікту інтересів.

*Придбання членами виконавчого органу акцій товариства.* Удосконалення та підвищення ефективності корпоративного управління в АТ може досягтися й шляхом придбання членами виконавчого органу акцій товариства. Іншими словами, члени виконавчого органу, які із самого початку не були персоніфікаторами функції капіталу в АТ, набувають статус акціонерів. Тим самим практика в АТ йде по лінії змішування у виробничому процесі функцій праці та капіталу [1, с. 74]. У досліджуваному нами випадку змішування зазначених функцій процесу виробництва досягається шляхом зміни статусу членів виконавчого органу в корпоративному управлінні – члени можуть стати акціонерами. У цьому випадку змінюється становище членів зазначеного органу в системі відносин власності АТ. Отже, придбання членами виконавчого органу акцій товариства є одним з прийомів попередження внутрішніх корпоративних конфліктів, що породжуються особливостями такої організаційно-правової форми юридичної особи, як АТ.

Придбання членами виконавчого органу акцій товариства, що не суперечить чинному законодавству, є, на нашу думку, важливим фактором попередження корпоративних конфліктів, оскільки такі дії приводять до зміни відносин, пов'язаних з працею і капіталом. Відповідні особи уособлюють функцію праці у процесі виробництва. Причому менеджери є носіями продукту інтелектуальної праці, тому вони є однією із найважливіших ланок у корпора-

тивному управлінні між акціонерами як власниками АТ і трудовим колективом як найманими працівниками.

*Обмеження кількості голосів, що можуть належати одному акціонеру, незалежно від кількості належних йому акцій під час вирішення окремих питань.* Основний капітал товариства реалізує двоєдину функцію: з однієї сторони, він є майновою основою діяльності товариства, а з іншої – механізмом розподілу управління в товаристві самими акціонерами. Указані функції тісно взаємопов'язані, оскільки за загальним правилом, чим більшу участь та чи інша особа проявила під час формування статутного капіталу товариства, тим більшим є обсяг належних їй корпоративних прав. Звідси належність певної кількості акцій визначає можливість фактично управляти діяльністю АТ.

Останнім часом одним із універсальних способів удосконалення корпоративного управління стали визнавати обмеження кількості голосів, що можуть належати одному акціонеру під час вирішення окремих питань, незалежно від кількості належних йому акцій. Підтвердженням нашої позиції є діяльність законодавців інших країн, що покликана на знахо-

дження балансу між можливостями мажоритарних та міноритарних акціонерів<sup>1</sup>.

**Висновки.** На підставі викладеного варто зазначити, що Закон України «Про акціонерні товариства» містить достатньо жорсткі вимоги щодо побудови системи органів у конкретному товаристві. Виходячи з цього необхідним елементом концепції розвитку корпоративного законодавства повинно стати визначення векторів удосконалення управлінської моделі, запропонованої вказаним Законом. Такий аналіз повинен проводитись стосовно, по-перше, кожного органу товариства, по-друге, розподілу повноважень між всіма органами. Лише такий двоаспектний аналіз дозволить створити законодавчі передумови для існування ефективно взаємодіючої системи органів в АТ та попередження можливості виникнення корпоративних конфліктів між учасниками акціонерних правовідносин.

<sup>1</sup> Наприклад, ст. 11 Закону РФ «Про акціонерні товариства» передбачає можливість обмеження статутом товариства кількості акцій, що належать одному акціонеру, і їх сумарну номінальну вартість, а також максимальну кількість голосів, наданих одному акціонеру. У свою чергу, § 134 Закону Німеччини «Про акціонерні товариства» допускає внесення до статуту положень, що обмежують право голосу акціонера шляхом встановлення максимальної суми або зниженої шкали.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Агеев А. Б. Создание современной системы корпоративного управления в акционерных обществах: вопросы теории и практики / А. Б. Агеев. – М. : Волтерс Клувер, 2010. – 288 с.
2. Габов А. В. Проблемы и перспективы правового регулирования сделок юридических лиц, требующих особого (специального) порядка их совершения / А. В. Габов // Журн. рос. права. – 2008. – № 1. – С. 41–51.
3. Дедов Д. И. Конфликт интересов / Д. И. Дедов. – М. : Волтерс Клувер, 2004. – 288 с.
4. Кібенко О. Р. Сучасний стан та перспективи правового регулювання корпоративних відносин: порівняльно-правовий аналіз права ЄС, Великобританії та України : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.04 / О. Р. Кібенко ; Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. – Х., 2006. – 40 с.
5. Корпоративное право : учеб. для юрид. вузов / В. В. Гущин, Ю. О. Порошкина, Е. Б. Сердюк. – М. : Эксмо, 2006. – 640 с.
6. Stecher M. Protection of Minority Shareholders (Aija Law Library) / Matthias Stecher. – Kluwer Law Intl, 1997. – 239 p.

Ю. М. ЖОРНОКУЙ

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК СПОСОБ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КОНФЛИКТОВ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

В представленной к обсуждению научной статье автором предложены пути усовершенствования корпоративного управления с целью предупреждения возникновения корпоративных конфликтов в акционерных обществах. Сделан вывод о том, что современное состояние корпоративных правоотношений требует решения таких вопросов: разработка и использование каждым обществом принципов корпоративного управления; обеспечение независимости членом органов общества; прозрачная дивидендная политика и процедура одобрения заключения значительных сделок и сделок с заинтересованностью, осложненных конфликтом интересов; необходимость приобретения членами исполнительного органа акций общества; ограничение количества голосов, принадлежа-

щих одному акционеру, независимо от количества принадлежащих ему акций во время решения отдельных вопросов.

**Ключевые слова:** акционерное общество, корпоративное управление, корпоративный конфликт, право на участие в управлении, наблюдательный совет, исполнительный орган, общее собрание акционеров.

Yu. M. ZHORNOKUY

## IMPROVEMENT OF CORPORATE GOVERNANCE AS A WAY OF PREVENTING CORPORATE CONFLICTS WITHIN JOINT STOCK COMPANIES

**Problem setting.** Ukrainian legislation establishes the right of each stockholder – the owner of ordinary shares to participate in the governance of a company. The relevant right can be realized in various ways (individually or through a representative) by implementing the powers that compose it. However, corporate governance is not only limited with exercising of the rights by stockholders – the owners of ordinary shares. It includes the realization of the «right to vote» by stockholders – the owners of preferred shares, the exercise of powers by the company's bodies. Interaction between stockholders and with a company's bodies sometimes causes a disturbance (threat of violation) of their rights and interests in the context of business activity of a joint stock company that is negatively reflected not only on the property component of each stockholder and a company in the whole, but also on a non-property element.

The consequence of the stated above is the need to clarify the issues related to the detection of gaps in the current state of the legislation and legal practice in the context of improving corporate governance as a way to prevent corporate conflicts within joint stock companies.

**Analysis of recent researches and publications.** Problematic issues of corporate governance within business legal entities were the subject of studies of the following lawyers: A. B. Agieiev, V. I. Borysova, D. I. Diedov, O. R. Kibenko, I. V. Spasibo-Fatieieva and others. However, modern scientific studies concerning the outlined issue have not paid any attention to the need for improving corporate governance aiming at prevention of corporate conflicts origin.

**Target of research.** The objective of the article submitted for discussion is to outline the ways of improving corporate governance as a way to prevent corporate conflicts within joint stock companies.

**Article's main body.** Based on the conducted analysis of the current state of normative regulation of the relations in corporate governance and specifics of its implementation within law-enforcement activity we offer the define the following main ways of corporate governance development in preventing corporate conflicts within joint stock companies: 1) bound development and use of the principles of corporate governance in each joint stock company while law-enforcement activity; 2) guarantees of the independence of the supervisory board members while their decision-making; 3) guarantees of the independence of the executive board (including individual one) during the performance of their duties; 4) transparent dividend policy; 5) transparent procedure of approving, obtaining of consent, coordination of concluding major transactions and transactions, where there is the interest while their conclusion that are complicated by conflicts of interests; 6) the acquisition of company's shares by the members of the executive body; 7) in solving specific issues restriction of the number of votes that may be held by one stockholder, regardless of the number of his/her shares.

**Conclusions and prospects for the development.** Corporate conflict can be prevented by modifying corporate governance. Thus, in the case of forming the system of corporate governance in a joint stock company that would take into account the interests and subjective corporate rights of all groups of interested persons. The proper system would protect not only the rights and interests of these persons, but would also a way to prevent corporate conflicts.

**Key words:** a joint stock company, corporate governance, corporate conflict, the right to participate in the governance, supervisory board, executive authority, the general meeting of stockholders.