

WAYS OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE NATIONAL MODEL OF CORPORATE GOVERNANCE

T. Berezianko

National University of Food Technologies

Key words:

Corporate governance
State governance
Development
Conflict
Owner
Code of ethic behavior
Transparency
Management effectiveness

ABSTRACT

The article dwells on ways for achievement of non-conflict development on entity and state levels, ensuring that the interests of society, individual and corporate business coincide. Key attention is paid to the need of providing the of internal and external regulation as well as monitoring the entity's activities through implementation of Codes of willful confinement and guidance.

Article history:

Received 14.12.2012
Received in revised form
21.01.2013
Accepted 18.03.2013

Corresponding author:

E-mail:
npnuht@ukr.net

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Т.В. Березянко

Національний університет харчових технологій

У статті розглядаються питання досягнення командного та безконфліктного розвитку на рівні компанії та країни, забезпечення спів падіння інтересів суспільства, корпоративного сектору та особистості. Увага приділена створенню умов для внутрішньої та зовнішньої регуляції діяльності компаній за допомогою впровадження системи Кодексів добровільного обмеження та регламентування.

Ключові слова. *Корпоративне управління, державне управління, розвиток, конфлікт, власник, Кодекс корпоративної культури, прозорість, ефективність менеджменту*

Пошук стабільних джерел для розвитку, забезпечення економічної стабільності трансформувався в прогрес знань про управління та організації, визначення впливу соціального капіталу та розвитку людського ресурсу, формування соціально адекватних засобів управління та менеджменту.

Ефективна модель корпоративного управління визнана головною інституціональною складовою економічного росту. Адже, частина компаній, що отримали преференції від держави на старті і тепер виходять на світовий корпоративний ринок як повноцінні гравці трансформуються в напрямку забезпечення адекватності з міжнародними нормами та

стандартами корпоративного управління, а решта, так би мовити, корпоративна подушка, — стають заручниками нерозвиненої системи державного управління корпоративним сектором та національним діловим середовищем. Ця тенденція має шанси стати лінією розриву у національному корпоративному секторі.

На протязі досить довгого часу в наукових публікаціях відбувалась полеміка щодо ринкової доцільності формування в компанії культури організації як складової ефективного менеджменту: К. Камерон та Р. Куин, А. Кеннеді, Е. Шейн, Т. Пітерс. Увага концентрувалась в основному навколо формування оптимальної організаційної структури, яка забезпечувала б максимальну адаптивність та реактивність компанії на ринку: Чечетов М., Шеремет А., Голіков В., Задихайло Д., Кібенко А. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять «жорстка» та «м'яка» структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту. Іноді ці поняття ідентифікують із «душею компанії». Організаційна культура компанії уособлює в собі «правила гри», внутрішні цінності компанії, норми поведінки та засоби досягнення поставлених цілей.

Потребує дослідження система впливів власника, менеджменту, державного регулювання на суспільну та соціальну ефективність розвитку компанії та виявлення інструментів формування безконфліктного ділового середовища.

Розвиток корпоративної культури потребує визнання як засобу досягнення ринкової та менеджерської ефективності. Виявлення, попередження та нейтралізація конфліктів корпоративного управління та менеджменту потребує створення інструментів для розвитку країни, компанії та особистості.

За даними компанії Standard&Poor's лише 27 % компаній в трансформаційних країнах визнають необхідність переходу до публічної системи корпоративного управління і не бояться проблем, пов'язаних із розпиленням пакету акцій, і лише 15 % компаній визнають необхідність та практичну результативність впровадження Кодексів корпоративного управління, Кодексу корпоративної культури компанії, а на рівні держави — Кодексу інвестування та Кодексу злиття та поглинення. Вихід на лістинг, структура власності, відносини з інвесторами, виплати бонусів менеджменту стали для них уже реальністю. Середній рівень прозорості підвищився з 40 % в 2004 році до 56 % — в 2011 році, проте рівень розкриття інформації залишається не достатньо повним — 40 — 70 % у лідерів і лише 10 % — у пересічних компаній.

Таблиця 1. Державне регулювання нефінансового звітування у світі

Країна	Показники не фінансового звіту
Франція	1977р. — введення практики не фінансового звіту «Bilan Social». Звіт стосувався практики найму, оплати праці, безпеки праці, умов праці, навчання та перепідготовки, відносин між керівництвом та персоналом. Звіт поширено на компанії із кількістю працівників від 300 осіб. З 2003 р. — звіт є обов'язковим для компаній, що котируються на біржі, показники розширено на систему охорони праці та захист навколишнього середовища. Дотримання його правил обов'язкове для філій, дочірніх підприємств та компаній субпідрядників
Бельгія	1995 р. — звіт «Bilan Social» є обов'язковим для усіх компаній із кількістю працівників понад 20 осіб. Звіт подається у 2-х формах (повний — для великих компаній і скорочений — для малих та середніх) у Національний банк і є аналогом звіту по праці.
Данія	1993 р. — звіт подається тільки компаніями, що забруднюють навколишнє середовище і містить показники екологічного контролю діяльності
Нідерланди	1998 р. — звіт про умови праці, статевої рівності та екологію включено як складову частину пояснювальної частини директора підприємства до щорічного бухгалтерського звіту. Ця норма є обов'язковою для усіх компаній, в т.ч. і до іноземних, що складають податки у країні
Норвегія	
Великобританія	2005 р. — ухвалено Закон про обов'язкову корпоративну соціальну відповідальність, стосується компаній, що котируються на біржі. В тому ж році випущено відповідний стандарт звіту, до нього включено показники: охорони праці, здоров'я, безпека, політика найму, розвиток людського капіталу, мотивація, бізнес-етика,

Країна	Показники не фінансового звіту
Швеція	продуктивність, профіль освіти, ризики виробничого процесу, відносини та клієнтська база, вплив на місцеву спільноту (наслідки діяльності та компенсації, екологічний контроль — шум, забруднення та обов'язки по нейтралізації і відновленню), дотримання прав людини та етика робочих стосунків 2009 р. — впроваджений обов'язковий звіт усіх 55 державних компаній щодо екології, результатів економічної та соціальної діяльності
Німеччина	2004 р. — у Закон про звіт внесено характерні показники не фінансової звітності: екологія, стан людського капіталу. Звіт призначено для холдингів та великих компаній
Італія	2007 р. — вступне слово (пояснювальна записка) директора до щорічного звіту має містити результати впливу на навколишнє середовище, наслідки для людського капіталу та регіону розміщення

Середній рівень розкриття інформації в Україні знаходиться на рівні компаній Латинської Америки. За даними аналітиків Deloitte основним напрямком збереження таємниці залишається інформація о реальних власниках та пов'язаних особах. Розкриття інформації набуває ваги лише для компаній, що виходять на ринки цінних паперів світу, а вони формують до 90 % кластеру ліквідності корпоративного сектору — для них ступінь прозорості є запорукою залучення інвестування.

Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником існування «кишенькових» рад директорів, здійснення управління компанією та колективом за принципом «як нам здається, існує така думка» у режимі створення конфлікту на мікро- та макрорівні. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, у якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

У наукових дослідженнях було здійснено спробу розробки системи вимірів опортуністичності діяльності менеджера (А.Майерс, 2004), описана поведінка власника, система таємної угоди менеджера та частини акціонерів. З використанням цієї моделі на матеріалах 39 компаній у Росії був отриманий цікавий результат: чим вище концентрація власності в компанії, тим нижче її просування до прозорості, виключення складають компанії, які впровадили GRI за міжнародним стандартом завдяки західному інвестору. Оцінку провідних компаній харчового сектору України здійснено USAID.

Таблиця 2. Оцінка прозорості в корпоративному секторі харчової промисловості [4]

Компанія	Оцінка (бали, максимум — 200)	Рівень прозорості (%)
Оболонь	140	70
Метро Кеш енд Керри*	104	52
Бритиш Американ Тобакко Україна	91	45,5
Миронівський хлібопродукт	55	27,5
Нібулон*	43	22,5
Крафт Фудз Україна	39	19,5
Рошен	25	12,5
Конті	16	8
Мілкланд Україна	16	8
Агросвіт*	15	7,5
Фоззи Груп*	11	5,5

* підприємства не входять до системи виробників харчової промисловості за класифікатором КВЕД, проте мають окремі види харчового виробництва

Можливо, через отримання подібних результатів, можливо, за рахунок складності практичної реалізації наукових математичних викладок міжнародна спільнота вдається переважно до системи постійного державного регулювання на базі моніторингу ділового

МЕНЕДЖМЕНТ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

середовища та системи менеджменту в корпоративному секторі. Основою стає створення системи добровільного свідомого регулювання (Organization for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises, International Labour Organization Tripartite Declaration of Principles concerning the Caux Principles, Caux Principles (Caux Round Table), Global Sullivan Principles та ін.).

Таблиця 3. Кодифікація регулювання діяльності корпоративного сектору

Країна/ Напрямок	Незалежні директори	Розподіл влади між Головою Правління та Генеральним директором	Зміна зовнішнього аудиту	Періодичність фінансової звітності	Вимога «відповідність або пояснення»	Специфічні особливості
Бразилія Кодекс CMV 2002 р.	Максимальна кількість	Переважно розподіл функцій	Не встановлено	Щоквартально	Немає	Використання МСФО, GAAP, фінансові ради, «права міноритаріїв» Обов'язкове використання двох аудиторів Правління
Франція звіт КСВ 2002 р.	Половина Ради	Немає	Регулярно для головних аудиторів	Немає	Немає	
Росія Кодекс корпоративної поведінки 2002 р.	25 % членів Ради	Обов'язковий розподіл функцій	Не встановлено	Щоквартально	Немає	
Сінгапур Комітет по корпоративному управлінню, 2001 р.	30 % членів Ради	Обов'язковий розподіл функцій	Не встановлено	Щоквартально	Так	Надання інформації щодо винагород членам сімей директорів
Великобританія Кодекс Cadbury, 1992 р.	Більшість виконавчих директорів	Рекомендовано	Періодично для головних аудиторів	Раз на пів року	Так	
Об'єднаний кодекс, 2000 р.	Половина Ради	->-	Не встановлено	->-	->-	
США Conference road, 2003	Більшість членів Ради	Розподіл	Рекомендовано для аудиторських фірм	Щоквартально	Ні	

Аналіз далеко не повного переліку регулюючих документів дозволив зробити висновки щодо постійного існування зони конфлікту на всіх рівнях системи корпоративного управління та корпоративного менеджменту, оснований на матеріальних інтересах. Єдиним ефективним засобом його стримування залишається розвинена система контролю внутрішнього (внутрішній аудит, внутрішня служба безпеки, внутрішня узгоджувальна комісія тощо) та зовнішнього. З цією метою при Президенті України створюється Фінансова поліція, завдання якої полягатиме в тому числі і у контролі правопорушень проти економічних інтересів держави.

Виявлення, попередження та нейтралізація конфліктів корпоративного управління та менеджменту потребує впровадження наступних кроків: моніторинг ефективності уп-

равління та оперативного менеджменту; виявлення конфлікту; виявлення причин, що спонукали до нього; проведення узгоджувальних та узгоджувальних (якщо можливо) процедур серед учасників; нейтралізація конфлікту. Тиск консерватизму власників стає на перешкоді забезпечення конкурентних переваг на основі довготривалих стратегій (не аутсорсінг на основі цінової переваги, а якість та гнучкість робочої сили), на принципах, коли «...люди, що володіють досвідом в певній області, включаються в процес прийняття рішень незалежно від свого формального статусу в організації» [6].

Наступним чинником є свідомо та неперервна увага до структури компанії — найбільш важливої складової інноваційних надбань, за значенням вона дорівнює інновації продукту. Зазначимо, що для національного корпоративного середовища притаманне використання простих форм корпоративних утворень.

Встановлено, що для стабільного розвитку компаній значну вагу має наявність визначеної та соціалізованої корпоративної культури: культура компанії переглядалась одночасно із процесом трансформування компанії в мережеве підприємство. Були визначені наступні 4 показники цінностей: задоволення споживача, повага до індивіда, досягнення і безперервна освіта.

Досягнення індивідуальних позицій заохочується при прийомі на роботу, мотивації та просуванні службовими щаблями; « задоволення споживача » — реалізується через співпрацю на його користь; « повага до індивіда » — відповідальність, заохочення до ризику (підтримка ініціативи), довіра, відвертість в стосунках незалежно від щаблів, право на помилку; « досягнення » — встановлення «120 %» творчих цілей, нове мислення, готовність до труднощів; « безперервна освіта » — право та можливість міняти точку зору, прагнення до кваліфікаційного зростання. Оцінка організаційної культури (етики бізнесу) в українських компанія харчового профілю виявив значний перелік проблем (табл.4). По деяким компаніям вдалося провести повторне тестування через 2-5 років. Результат впровадження нового менеджменту — це 35 % приросту продаж на рік. Крім того, зростання організаційної культури безпосереднім чином вплинуло на оцінку ринкової вартості компаній та при проведенні процедур злиття та поглинення. Тестування 26 українських підприємств харчового сектору виробництва виявило, що переважно використовується адхоркратичний та клановий тип, ієрархічний та ринковий типи — представлені незначним чином. Виявлено, що на підприємстві представлені всі чотири типи, коли керівництво не приділяє уваги цілеспрямованому формуванню корпоративної культури або, коли цілі організації не знаходять підтримки у співробітників.

В експертних опитуваннях керівники не визнавали наявність кланових та адхоркратичних рис у власній організації, наголошуючи на перевагах ринкового устрою та домінуванні законслухняності. Означене свідчить про наявність конфлікту між проголошеними та реальними цінностями, відсутності командного типу роботи та низькій керованості в організації. Метод OSAI разом із методом математичних відхилень дали наступні результати.

Таблиця 4. Оцінка рівня впливу корпоративної культури на ринкову ефективність підприємства харчового профілю

Підпр-ва	Управління змінами	Розвиток персоналу	Делегування повноважень	Сила корпоративної культури	Ефективність	Кількість
Група 1	4-3,9	3,2	3,5	4,1	3,5	4
Група 2	3,3-3,6	2,8	3,0	3,04-3,8	3,3	6
Група 3	2,7-2,9	2,1	2,1-2,7	2,64	2,6	16
Усього						26

У результаті кореляційного аналізу зв'язку між силою корпоративної культури та ефективністю виявлено досить високе значення коефіцієнта кореляції Спірмена (0,74).

Наступне групування підприємств за рівнем ефективності виявило, що підприємства-лідери знаходяться у групі 1 (4 підприємства) та 2 (6 підприємств), а аутсайтери — у групі 3 (16 підприємств).

За даними практикуючих наукових консультантів з менеджменту корпорацій 90 % співробітників та управлінців підприємств вважають єдиною метою існування структури — «отримання прибутку», постійна зміна кадрів в середній та вищій ланці менеджменту не сприяє формуванню «команди», негласне керівництво власника не дозволяє забезпечити зв'язок між результатами діяльності підприємства та стимулюванням менеджменту, між формуванням бюджету компанії та обраною стратегією розвитку, лише 20 % — менеджерів крупних корпорацій отримують винагороду, пов'язану з реалізацією стратегічного розвитку підприємства — це свідчить не тільки про неспроможність вітчизняних управлінців виконати відповідне завдання із необхідною якістю, а і про те, що найбільш відповідальні аспекти менеджменту часто перекладаються на консалтингові групи.

Результатом надмірного адміністрування в корпоративному менеджменті стає постійне збільшення кількості невдоволених результатами своєї праці в середній ланці управління та серед виконавців, формує та підтримує пасивне сприйняття своєї праці, а іноді, стає основою формування постійно зростаючого блоку прихованого спротиву або, навіть, пасивної агресії у компанії.

Дослідження 32 крупних підприємств (за матеріалами KPMG), що представлені в наступних секторах економіки за класифікатором КВЕД: ринкові послуги — 42 %, транспорт та зв'язок — 14 %, фінансова діяльність — 18 %, промисловість — 12 %, інше — 14 %, дозволило виявити дещо специфічні тенденції у національному корпоративному менеджменті. Інформацію надавали директори, заступники та провідні спеціалісти із числа топ-менеджменту компаній.

В результаті обробки отриманої інформації виявлено, що 71 % респондентів відзначають зниження рівня вимог до кваліфікації серед групи менеджменту та директорів, призначених від мажоритарного власника. Розвиток системи внутрішнього та зовнішнього контролю відмічають лише 22 % опитаних. І лише 11 % директорів сподіваються на підвищення стандартів корпоративного управління. При цьому 35 % менеджерів вважають, що поліпшити систему управління без згоди власника — не можливо, а 62 % — вважають необхідним активізацію впливу державних вимог до системи корпоративного менеджменту компаній. Крім того 47 % респондентів вважають нагально необхідним реформування системи внутрішнього контролю, особливо в компаніях із державною часткою, актуалізацію взаємин між інвесторами та власниками — відзначили 18 % опитаних, а 12 % — наголосили на необхідності вдосконалення ділової етики внутрішніх стосунків.

Порівнюючи результати дослідження проблем внутрішнього корпоративного управління в розвинених ринкових країнах та національному діловому середовищі, ми дійшли висновку про наявність кардинально протилежних причин, що формують наслідки. *В розвинених країнах ринкової системи — головним чинником підвищення ефективності корпоративного управління вважається забезпечення кореляції між інтересами топ-менеджменту та результатами діяльності компаній, а національному реальному секторі — між інтересами власників майнових активів та розвитком національної економіки*

Національний виробничий та управлінський персонал лише виконує прийняті без врахування інтересів розвитку розпорядження. І це віддзеркалюється через систему кар'єрного росту в компаніях. Якщо в до кризові часи головним гаслом кадрової політики в розвиненому ринковому середовищі було «зростає або звільняйся», то в національних компаніях спостерігається протилежна тенденція — «аби зростати — звільняйся», тобто практично викоренена практика професійного зростання в середині компанії, для його досягнення потрібен перехід на інше місце роботи, а у разі прояву індивідуальної ініціативи професійного росту співробітник часто зазнає тиску з боку керівництва, яке за даними нашого дослідження кваліфікує такі спроби як зниження уваги виконавця до поточної діяльності компанії. Опитування проводилось нами в системі підвищення кваліфікації та отримання другої освіти в легкій та харчовій промисловості протягом 10 років.

За висновком аналітиків та консалтингових компаній, значна частка докризових звільнень була наслідком відсутності можливостей для особистого росту, а після розгортання кризових явищ в економіці — із спробою компаній оптимізувати витрати за рахунок підвищення навантаження на людський ресурс.

Характерною особливістю національного середовища стала не економія на виплатах топ-менеджменту та бонусів раді директорів, а використання стресоутворюючих та економічних факторів для зменшення навантаження на фонд заробітної плати, методу активних провокацій у стимулюванні звільнень, понаднорманої завантаженості в якості основного інструменту підвищення продуктивності праці (12 – 16 часовий робочий день при 6 добовому тижні став практикою в багатьох потужних компаніях з іноземними інвестиціями).

Турбує факт, що більшість маніпулятивних тактик в управлінні персоналом та внутрішніх менеджерських стосунків є запозиченими з розвинуеного ринкового середовища. Так, саме в групі консалтингово-аудиторських компаній народився та поширився в практику менеджменту термін “звільнення за згодою сторін”, який є результатом дії Закону про виплати до Фонду зайнятості у разі звільнення працівника в результаті скорочення штатної одиниці та нерозвиненості та неунормованості системи третейського контролю та захисту.

В розвинуеному ринковому середовищі це питання вирішується не тільки за рахунок активної позиції профспілок, а і за допомогою державної підтримки впровадження Кодексів корпоративної культури на підприємствах.

Таким визнане створення Комітетів по підтримці та контролю або Офісів із контролю менеджменту, які діють паралельно із службами внутрішнього контролю персоналу, внутрішнього аудиту, а також внутрішньою службою безпеки компанії. Наприклад, в компанії Крайслер та «Нокія» кількість персоналу Офісу складає 10 осіб. Державне управління стимулює упровадження Офіс-стратегії безконфліктного менеджменту в компаніях, які прагнуть зберегти або набути провідного значення в секторі, що здійснюється в корпоративному секторі на базі системи Кодексів.

Висновки

Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником конфліктності ділового середовища, стресоутворюючих факторів праці та лінією розриву між інтересами розвитку країни та власників майнових активів. Результатом надмірного адміністрування в управлінні основою прихованого спротиву або, навіть, пасивної агресії в компанії. Вказана тенденція підтримується та породжується підвищеним рівнем конфліктності в організації. У свою чергу, ці чинники стають ґрунтом для м'якого проходження консолідації, рейдерських захоплень та зменшення стимулів для становлення активної ринкової позиції на підприємстві. Ініціативність у виконанні службових обов'язків сприймається негативно як на вищому, так і на нижньому рівні внутрішнього менеджменту компанії. В свою чергу, тиск попереднього фактору не дозволяє підвищувати рівень компетентності на підприємстві, а навпаки, часто саме вищий менеджмент із числа наближених до власників та сам власник не зацікавлені у зростанні інформованості, компетентності та кваліфікованості. Цей висновок підтверджується реакцією топ-менеджменту на кризові явища в національній економіці, що проявився у скороченні витрат компанії на системі підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів, стимулюванні співробітників.

Процес може стати ефективним тільки за умови створення (свідомо — через дотримання принципів самообмеження або через медіаційний вплив суспільства чи державного управління) регульованого середовища для його реалізації. Потребує розробки та впровадження за допомогою державної підтримки Кодексів корпоративної культури на підприємствах.

Література

1. *Белашатка В.А.* Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры / В.А. Белашатка, Ю.Е. Кулик // Инвестиції : практика та досвід. — 2011. — № 1. — С. 23 – 25.

2. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л. М. Савчук, О. О. Савчук // Проблеми науки. — 2011. — № 9. — С. 23 – 27.

3. Татарченко Л., Филонович С. Проблемы культурного аудита как элемента планирования сделок слияния/поглощения — Электронный ресурс — Режим доступа: http://pmbc.ru/pub_3.php

4. Центр «Розвитку КСО» — Ел. ресурс — Режим доступа: <http://www.csr-review.net/opredeleniyi-samyie-prozrachnyie-kompanii-v-ukraine>

5. Шмиголь Н.М. Непрямой доход від організаційної культури підприємства: визначення, оцінка, ефективність // http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/66750.doc.htm.

6. Bennett, Juliette. «Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict». Journal of International Affairs 55, no. 2 (2002).- Электронный ресурс — Режим доступа: <http://www.questia.com>.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Т.В. Березянюк

Национальный университет пищевых технологий

В статье рассматриваются вопросы достижения бесконфликтного развития на уровне компании и государства, обеспечение совпадения интересов в триграмме: общество, корпоративный сектор, сотрудник. Основное внимание уделено необходимости создания внутренней и внешней регуляции и контролю за деятельностью компаний через внедрение системы Кодексов добровольного ограничения и регламентации.

Ключевые слова. Корпоративное управление, государственное управление, развитие, конфликт, собственник, Кодекс корпоративной культуры, прозрачность, эффективность менеджмента.