

- Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2008. – 672 с.
5. Про бюджетну класифікацію: Наказ Міністерства фінансів України від 14 січня 2011 року № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article%3Fart\\_id=356065&cat\\_id=355990](http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/article%3Fart_id=356065&cat_id=355990).
  6. Інформація щодо ставок вивізного (експортного) мита встановлених актами законодавства України на 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minrd.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/stavki-vviznogo-ta-viviznogo-mita/vivizne-mito/vvizne-mito/>.
  7. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
  8. Щербина І.Ф. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2009 рік / І.Ф. Щербина, А.Ю. Рудик, В.В. Зубенко, І.В. Самчинська; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи», USAID. – К., 2009. – 136 с.
  9. Щербина І.Ф. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2010 рік / І.Ф. Щербина, А.Ю. Рудик, В.В. Зубенко та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи», USAID. – К., 2011. – 142 с.
  10. Щербина І.Ф. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2011 рік / І.Ф. Щербина, А.Ю. Рудик, В.В. Зубенко, І.В. Самчинська та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи», USAID. – К., 2011. – 96 с.
  11. Зубенко В.В. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2012 рік / В.В. Зубенко, І.В. Самчинська, А.Ю. Рудик та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2013. – 73 с.
  12. Зубенко В.В. Бюджетний моніторинг: Аналіз виконання бюджету за 2013 рік / В.В. Зубенко, І.В. Самчинська, А.Ю. Рудик та ін.; ІБСЕД, Проект «Зміцнення місцевої фінансової ініціативи (ЗМФІ-II) впровадження», USAID. – К., 2014. – 80 с.

УДК 336.7:338

**Фурса Т.П.***кандидат економічних наук**Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету*

## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ Й МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНСЬКУ ПРАКТИКУ

У статті досліджено проблематику корпоративного управління. Виділено й узагальнено риси трьох основних світових моделей, що існують у країнах з розвинутою ринковою економікою. Узагальнено тенденції формування національної моделі взаємодії підприємств і банківських установ.

**Ключові слова:** корпоративне управління, банківські установи, підприємства, англо-американська модель, німецька модель, японська модель, національна корпоративна модель.

### **Фурса Т.П. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ В УКРАИНСКУЮ ПРАКТИКУ**

В статье исследована проблематика корпоративного управления. Автором выделены и обобщены черты трех основных мировых моделей, существующих в странах с развитой рыночной экономикой. Обобщены тенденции формирования национальной модели взаимодействия предприятий и банковских учреждений.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, банковские учреждения, предприятия, англо-американская модель, немецкая модель, японская модель, национальная корпоративная модель.

### **Fursa T.P. FOREIGN EXPERIENCE CORPORATE GOVERNANCE AND OPPORTUNITY IN UKRAINIAN TRANSFORMATION PRACTICE**

The article investigates the issue of corporate governance. The author identified and summarized the main features of the three global models that exist in countries with developed market economies. The paper summarizes the trends in the development of national model interaction between enterprises and banks.

**Keywords:** corporate governance, banking institutions, enterprises, Anglo-American model, the German model, Japanese model, national corporate model.

**Постановка проблеми.** В умовах, що складаються на сьогодні в Україні між підприємствами й банківськими установами, є досить важливий аспект трансформації та ефективного корпоративного управління. Приховані їх можливості й переваги корпоративності можуть бути реалізовані при розробці національних моделей взаємодії підприємств і банківських установ, з урахуванням вітчизняного й зарубіжного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню окремих аспектів корпоративного управління присвячено чимало праць зарубіжних і вітчизняних учених. У світовій практиці основоположниками дослідження вважаються такі провідні зарубіжні економісти, як А. Берлі, М. Дженсен, П. Друкер, Дж. Кейнс, А. Маршал, В. Меклінг, В. Ойкен,

М. Портер, П. Самуельсон та інші. За період незалежності України проблемам і різним аспектам розвитку корпоративного управління присвячено чимало наукових праць вітчизняних фахівців, зокрема В. Базилевича, І. Бондар, З. Варналія, О. Вакульчик, А. Гальчинського, В. Євтушевського, П. Єщенко, Д. Задихайло, Ю. Лупенка, Г. Назарової, Є. Панченко, М. Сіроша, В. Шелудько та інших.

Вітчизняні науковці у своїх дослідженнях корпоративного управління переважно зосереджені на управлінні акціонерними товариствами, залишаючи поза увагою їх трансформацію.

**Постановка завдання.** На основі проведеного дослідження зарубіжного досвіду корпоративного управління визначити основні моделі, що існують у країнах з розвинутою економікою, та загальні тен-

денції для формування національної корпоративної моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У більшості розвинених держав (і на багатьох ринках, що розвиваються) давно склалися спеціальні принципи, правила, що регламентують процеси корпоративного управління.

При дослідженні зарубіжного досвіду корпоративного управління потрібно приділити увагу правому стагусу відносин підприємств і банківських установ. У різних країнах підхід до цих питань неоднаковий. Наявні відмінності в підходах до управління взаємодією підприємств і банківських установ знайшли своє віддзеркалення не тільки в правилах корпоративного управління, а, природно, і в самих моделях подібного управління.

На сьогодні виділяють три основні моделі, що існують у країнах з розвинутою ринковою економікою: англо-американська, німецька та японська. Кожна модель є результатом поєднання історичних, економічних, соціальних і культурних традицій відповідних країн. Ринкова активність у цих моделях залежить від фірмових стилів, які лежать в основі взаємодії між учасниками міжнародного бізнесу.

Англо-американська модель діє, наприклад, у США, Великобританії, Канаді й Австралії. Німецька модель характерна для самої Німеччини, деяких інших країн континентальної Європи. Японська модель багато в чому подібна до німецької, але має і свої відмінності.

Англо-американська модель використовується там, де сформована розгалужена структура акціонерного капіталу, тобто наявна структура дрібних акціонерів. Вона передбачає існування єдиного «штабу» – ради директорів, до компетенції якого входять як нагляд, так і управління. Належне виконання обох функцій забезпечується за рахунок формування цього органу з виконавчих директорів («управлінців») і незалежних директорів («контролерів і стратегів»). Крім того, в однорівневих рада директорів створюються комітети двох типів:

- операційні (виконавчий, фінансовий, стратегічний) – формуються з виконавчих директорів, які консультують менеджерів. Такі комітети не тільки відповідають за реалізацію прийнятих рішень, а й контролюють процес виконання поставлених завдань;

- контрольні (аудиторський, по призначеннях, по винагородах тощо) – створюються з незалежних директорів. Вони забезпечують дотримання вимог законодавства й підзвітність ради директорів акціонерам і компанії загалом, а основна їх функція полягає в розмежуванні процесу ухвалення рішень і контролю за їх виконання [1].

На сьогодні в США поширено два основні типи компаній. У першому випадку консолідуючим ядром є банківський холдинг, а в другому – виробничий-технологічний комплекс. Стосунки всередині американських компаній будуються на встановленні гнучких зв'язків при вільному переливанні капіталу з однієї галузі в іншу.

Взаємодія банківських установ і економіки в Сполучених Штатах Америки з початку формування ринку цінних паперів дуже специфічна, пройшла довгий і важкий шлях розвитку. Спроба суворо розмежувати традиційну банківську діяльність і операції на фондовому ринку призвела до численних судових процесів, нестримного розвитку ринку цінних паперів, де банки намагалися знайти спосіб безболісно вийти за межі законів. Законотворчість кон-

гресу й політичні рішення не встигали за динамікою подій. Кризи були частим явищем у ранній період розвитку американського ринку цінних паперів.

Загалом для американської моделі взаємодії підприємств і банківських установ характерні високий рівень наявності різних форм власності, обмеження участі банківських установ в операціях з цінними паперами, пріоритет короткострокових очікувань.

У Японії існує давня традиція відносин, за якої підприємство працює на банк тоді, коли в нього справи йдуть добре, й опирається на допомогу банку, коли справи складаються погано. Банки страхують підприємства, знижуючи для них фактичний рівень платежів у разі погіршення рентабельності [1, с. 99].

Компанії Японії (сюдани) є самодостатніми, універсальними багатогалузевими економічними комплексами, що включають у свою структуру фінансові установи (банки, страхові, трастові компанії), торгові фірми, а також виробничі підприємства, що становлять повний спектр галузей господарства. Як консолідуюче ядро виступають компанії важкої та хімічної промисловості.

Широке використання компаніями залучених коштів – одна з причин японських економічних досягнень. Тому обов'язково членом компанії, її стрижнем є великий банк, який контролює значну мережу філіалів і дочірніх банківських установ. У комплексі з ним і під його контролем працюють страхові й інвестиційні компанії, трастові банки. Завдяки входженню кредитно-фінансових інститутів у компанії досягаються стратегічні вигоди, пов'язані із зростанням мобільності розвитку й реалізацією технологічного потенціалу всієї групи.

Принципова відмінність японської господарської системи, скажімо, від американської не в тому, що японські підприємці не прагнуть максимізації прибутку, а в часовому горизонті, який враховується при постановці завдання максимізації. Саме пошук вигоди в довгостроковій перспективі відрізняє японську економіку, порівняно, наприклад, з США, де на перший план висувається прибуток в короткостроковому періоді.

Крім того, проблема браку інформаційних ресурсів у Японії стояла аж до недавнього часу набагато гостріше, ніж у США. Причина в тому, що в Японії був край нерозвинений ринок прямого фінансування, однією з функцій якого саме і є наявна інформація про компанії.

Основою системи корпоративного управління в Німеччині є модель соціального ринкового господарства, розроблена теоретиками ще в 1930 рр., де розроблений план, у якому передбачається взаємодія всіх інструментів механізму ринкової економіки, що забезпечує подальший успіх економічного розвитку. Одночасна заборона лібералізації в зовнішньоекономічній діяльності була направлена на запобігання витоку капіталу з країни, яка знаходилась у важких економічних умовах і, навпаки, на залучення капіталу ззовні. «Держава узяла на себе не тільки тяжкість форсування інвестиційного процесу, а й турботу про соціальні потреби» [2, с. 134–137].

Слід зазначити, що сприяння нагромадження капіталу у промислових підприємств форсувало процес самофінансування. Одночасно були знайдені джерела для великомасштабних капіталовкладень. Була поставлена і з успіхом виконана завдання не допустити деіндустріалізації, зберегти промислове ядро й забезпечити необхідні структурні зсуви. Конкуренція стала одним із принципів взаємодії елементів німецької системи корпоративного управління [3].

Принцип підтримки конкурентних переваг був закладений при побудові німецької банківської системи, що відображено в грошовому порядку Німеччини – складовій частині економічного порядку країни. Не зважаючи на те, що всі ланки німецької банківської системи переслідують різні комерційно-політичні цілі, «розподілу праці» там не існує. Відносно діяльності на ринку кредитних установ, то там практично немає відмінностей, не зважаючи на те, що ощадні каси й кооперативні банки формально прагнуть не максимізувати прибуток, як приватні банки, а отримувати відповідні заощадження чи задовольнити вимоги членів суспільства.

Важлива перевага універсальної банківської системи Німеччини полягає «у більш високій стабільності на базі ефектів диверсифікації і пов'язаної з цим більш високої надійності грошових внесків» [4, с. 58].

Водночас, не зважаючи на тісний корпоративний зв'язок, зумовлений стабільним довгостроковим кредитуванням банками промислових підприємств і активними посередницькими банківськими операціями, у німецькому корпоративному управлінні про баланс сил говорити не доводиться. Через початковий дефіцит ресурсів у промисловості, умови на ринку капіталів і, як наслідок, у промисловій політиці диктують банки. Саме їх потенціал, як джерело фінансування, розподільників грошових потоків (диверсифікація вкладень) і фінансових посередників, став фундаментом для сучасної економічної стабільності Німеччини. Проте саме це є слабким елементом німецької економіки. На сьогодні спостерігається зниження банківської активності на національному ринку корпоративних цінних паперів Німеччини. Інвестиційна політика німецьких банківських установ не допускає перевищення рівня концентрації ризиків для банківської системи. Не зважаючи на це, банки Німеччини є активними учасниками на міжнародному ринку корпоративних цінних паперів. Отже, німецька промисловість є порівняно більш уразливою, а нерозвиненість ринку корпоративних цінних паперів не дає їй об'єктивних орієнтирів для розвитку. Орієнтири диктує банківська система, що робить промисловість гіпертрофовано залежною від її стану [5].

На нашу думку, модель ведення банківської справи в Німеччині має свої яскраво виражені риси. Дійсно, банки, окрім класичної банківської діяльності, вільно беруть участь у капіталі інших економічних суб'єктів і мають вільний вихід на внутрішній і зовнішній ринок капіталу, де беруть активну участь. Проте вся їх діяльність, побудована на основі загальної диверсифікації й управлінні ризиками, жорстко контролюється. Кожна операція піддається подвійному контролю, виконується як на внутрішньо банківському рівні, так і на рівні контролюючих інстанцій (принцип взаємного корпоративного контролю). Такий підхід після буму у сфері операцій з цінними паперами в період активного розвитку ринку зумовив його стабілізацію. На сьогодні банківські операції на ринку цінних паперів не приносять основного доходу, але мають важливий вплив на економіку країни.

Необхідно зауважити, що існування в провідних країнах світу наведених вище моделей підтверджує, що жодна з них не володіє явними перевагами перед іншими й не є універсальною для національних економік. Більше того, провідні фахівці в галузі економічних систем указують на можливість комбінації окремих компонентів різних моделей. Критерієм

у цьому разі виступає ступінь впливу, який надає впровадження того або іншого інструмента управління на досягнення економічного зростання.

Проте жодна з наведених моделей у країнах з молодою ринковою економікою автоматично не народжується. Економіка кожної країни шукає свою модель.

Отже, для формування і становлення національної моделі корпоративного управління не існує спеціальних рецептів. Як основні проблеми, так і основні методи їх вирішення добре відомі у світовій теорії і практиці. Проте застосовувати їх необхідно ґрунтуючись на національних особливостях, рівні розвитку економіки, стратегії розвитку країни, орієнтованої на забезпечення національних інтересів.

Необхідно відмітити, що перспективи корпоративного управління, з одного боку, невіддільні від стану України на сучасній стадії глобалізації економіки, прискорювачем якої стає саморозвиток глобальних компаній. А з іншого – ці перспективи залежать від реалій конкретного підприємства, компанії.

На сьогодні глобальні корпорації здебільшого ще мають чітко виражене національне базування (розташування штаб-квартир, генерація управлінських рішень і акумуляція фінансових потоків). Але відносно корпоративного управління вони все більше зближуються, активно освоюючи крос – культурний менеджмент, і використовуючи сформовані ними можливості нового порядку в світовій економіці.

Будь-яка модель управління в кожній країні автоматично не створюється. Її вибір залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Це, природно, стосується й української економіки.

Виникнення проблематики корпоративного управління було зумовлене насамперед двома причинами. По-перше, приватизацією державної власності, появою десятків тисяч підприємств з пайовою власністю із захистом прав власників в умовах розвитку інституту найманих керівників. І, по-друге, прагненням до досягнення високої ступені свободи в реалізації інтеграційних процесів; формування пов'язаних економічними інтересами і власністю ланцюжків підприємств [6].

У сучасній Україні до цих пір не склалися стійкі вітчизняні моделі управління взаємодії підприємств і банківських установ ні як результату багатовікової еволюції, ні як наслідку наукових розробок.

В Україні на сьогодні домінує специфічна, відмінна від наведених вище, підприємницька модель управління взаємодією підприємств і банківських установ.

У цій моделі в компанії є і власники, і наймані менеджери, проте їх повноваження жорстко не розділені. Разом з менеджментом, оперативним управлінням, що займається, діє інститут «кураторів менеджменту» з боку власника, які, фактично, дублюють управлінську структуру верхнього рівня, маючи єдину мету – контроль діяльності менеджера, з тією метою, щоб він працював на користь власника [7].

У підприємницькій моделі не відбувається безпосереднього розділу прав власності й управління цією власністю. Навпаки, виникає могутня лінія: власник – рада директорів – менеджмент, з частин якої формується управлінське ядро, що виконує в компанії підприємницьку функцію.

Проте в цієї моделі є достатньо істотні недоліки. Оскільки управлінське ядро є свого роду внутрішнім закритим акціонерним товариством, що підміняє всі формальні механізми управління, то природно, інтереси тих, хто не потрапив в управлінське ядро, при цьому ніяк не захищені.

Причому дуже часто йдеться не про дрібних акціонерів, а про цілком крупних акціонерів, з якимось причин усунених від справ. У цих умовах неминуче йде безперервна боротьба за перехоплення підприємницької функції, що, у свою чергу, не дають змоги ефективно управляти компанією навіть високопрофесійному менеджменту.

Необхідно відзначити, що сьогодні можна говорити про те, що Україна не є яким-небудь унікальним винятком з правил. Більше того, всі найбільш загальні тенденції становлення моделі управління взаємодією підприємств і банківських установ, включаючи проблеми боротьби за контроль, так або інакше характерні і для України. Потрібно підкреслити також, що, хоча історія світової економіки й багата прикладами успішного використання зарубіжного досвіду у сфері управління, проте в світовій практиці практично немає випадків успішного, безконфліктного й тотального введення іноземних зразків господарювання або крос-культурних економічних інновацій, на рівні взаємодії підприємств і банківських установ і, тим більше, на рівні національних держав адміністративними способами.

У ході реформ потрібно сформувати моделі із урахуванням зарубіжного досвіду та прогресу в галузі інформаційних технологій, що формує web-стиль діяльності й корпоративного управління, із загальними тенденціями:

- випереджального економічного зростання компаній порівняно з господарськими системами й економічними можливостями держав;
- лібералізації міжнародних ринків і економічних зв'язків, зниження бар'єрів мобільності капіталу й одночасно боротьба з корупцією і зловживаннями;
- скорочення надмірної конкуренції й концентрація активів у провідних і перспективних секторах галузевих ринків у результаті трансдольового злиття і поглинання глобального масштабу;
- використання нових гуманітарних технологій управління, зокрема для створення позитивного іміджу як засобу підвищення капіталізації компанії й формування попиту на її товари та послуги;
- поєднання конкуренції різних типів моделей економіки й компаній з їх співпрацею та елементами конвергенції;
- експериментування із створенням гібридних структур управління, націлених на забезпечення синергізму ринку (незалежності) і ієрархії (залежності);
- стандартизації та гармонізації управління, формалізації індикаторів і правил економіки й фінансів на основі багатосторонніх угод і глобальних стандартів.

Застосування методології системного підходу й зарубіжного досвіду до формування моделей корпоративного управління з використанням системного аналізу в кожному окремому випадку взаємодії підприємств і банківських установ і узгодження

об'єктивних і суб'єктивних цілей дасть змогу зберегти їх стійкість до змін характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища.

**Висновки з проведеного дослідження.** При дослідженні зарубіжного досвіду корпоративного управління виділено три основні моделі, що існують у країнах з розвинутою ринковою економікою: англо-американська, німецька та японська.

Необхідно також відзначити, що кожна з цих моделей корпоративного управління має свої сильні і слабкі сторони. Сильна сторона німецької та японської систем – використання менш витратного прямого моніторингу діяльності управлінського персоналу з боку банківських установ і великих акціонерів порівняно з «дорожчими» методами злиття і поглинань, використовуваними для тих самих цілей у США й Великобританії. Водночас обмеження на небанківське фінансування в Німеччині та Японії означали формування неліквідного ринку капіталів, вищі витрати для інституційних інвесторів при торгівлі цінними паперами, уповільнення переливу капіталу між повільно і швидко зростаючими секторами економіки, підвищення витрат диверсифікації.

Розглянуті тенденції становлять значний інтерес для України, де проходить формування ефективної національної моделі управління взаємодією підприємств і банківських установ. Це є на сьогодні основною умовою створення сприятливого інвестиційного клімату в країні й найважливішим елементом конкурентоспроможності українських компаній.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
3. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятия корпорации / В.В. Бочаров. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 144 с.
4. Савлук С.М. Економічні засади аналізу руху власного капіталу банків / С.М. Савлук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 5. – С. 58–62.
5. Слобода Л.Я. Зарубіжний досвід управління капіталом банків / Л.Я. Слобода, В.В. Фостяк // Інвестиції: управління, практика, досвід. – 2011. – № 11. – С. 25–31.
6. Чурило П.Б. Стан здійснення угод злиття і поглинання в банківській системі України / П.Б. Чурило // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 27. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Churilo.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Churilo.pdf).
7. Однороженко Т.В. Роль процессов слияния и поглощения банков в развитии банковской системы Украины [Электронный ресурс] / Т.В. Однороженко // Наука и практика. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.конференция.com.ua/pages/view/174>.