

Осецький В.Л.

доктор економічних наук,
професор кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Каніщенко О.Л.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Россо М.В.

магістр,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ В УКРАЇНІ

У статті визначається та аналізується проблема вимірювання якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах в Україні. За допомогою інструменту SERVQUAL ми вимірюємо рівень якості корпоративного управління. Дослідження дає нам можливість покращити знання про комунікації між корпораціями та зацікавленими сторонами з метою підвищення рівня конкурентноспроможності. Дослідження може покращити знання важливості взаємин між зацікавленими сторонами та корпорацією з метою досягнення конкурентних переваг компаній. Таким чином, з практичної точки зору ми реалізуємо результати про рівень якості корпоративного управління в країнах з недостатньо розвиненими ринковими інституціями, а також про виконання напрямків щодо підвищення якості корпоративного управління.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративне управління в державних акціонерних товариствах, якість корпоративного управління, зацікавлені сторони, SERVQUAL.

Постановка проблеми. Вимірювання якості корпоративного управління особливо важливо в країнах, що розвиваються, оскільки у них немає традиції створення інфраструктур ринкових інститутів та фінансових установ. Задоволення ключових зацікавлених сторін є основною умовою успішної компанії. Ефективне корпоративне управління є органічною частиною масового економічного і фінансового розвитку. Ринки, що розвиваються можуть максимально скоротити свій розрив в якості корпоративного управління, прийнявши принцип ефектної політики корпоративного управління, підтримуючи макроекономічну і політичну стабільність.

Що стосується України, яка досі розвивається, є багато причин для поліпшення якості корпоративного управління за рахунок використання кращого досвіду корпоративного управління, і ми підкреслюємо три з них: зростаючі можливості, потреба в іноземних інвестиціях і концентрація власності. Компанії з найкращою політикою корпоративного управління коштують набагато більше на ринку. Ухвалення досвіду кращої політики корпоративного управління дуже важливо для країн з правовим захистом слабких інвесторів.

У свою чергу, застосування законів та правил корпоративного управління може бути прискорене з доказів того, що ефективна практика корпоративного управління допомагає вирішувати важливі економічні проблеми, як залучення прямих іноземних інвестицій, боротьбу з корупцією та підвищення ринкової вартості

вітчизняних фірм. Впровадження кращої практики корпоративного управління допомагає створити більш стійкі фінансові ринки та допомагає компаніям вижити у часи глобальної фінансової кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш визначальними з даної теми дослідження є праці Х. Ватсона, Е. Фрімена, З. Джансіка, Д. Сміта, Б. Бергмана та Б. Клефсхо, Д. Елкінгтона, К. Меле і М. Колурчіо. Серед праць вітчизняних вчених, які досліджують дану тематику, слід визначити роботи В. Базилевича, Д. Бажури, А. Гильчинського, В. Гейца, О. Грішнєвої, Ю. Єхарунова, Ю. Лупенка, І. Малого, М. Маліка, Ю. Петруні та інших.

Метою статті є дослідження щодо інструментів поліпшення якості корпоративного управління в Україні з метою підвищення задоволеності ключових зацікавлених сторін, а також встановити джерела даних для поліпшення рівня обслуговування для досягнення переваги над конкурентами. Крім того, це дослідження має дати деякі нові знання про якість функціонування ради директорів і генерального директора, а також їхні взаємини. Розуміння корпоративного управління може стимулювати серйозні інституційні зміни в країнах, що розвиваються.

Виклад основного матеріалу. У статті розглядається проблема вимірювання якості корпоративного управління в державних акціонерних товариствах з метою задоволення інтересів і потреб ключових зацікавлених сторін в країнах, де ринки все ще розвиваються. Предметом досліджень є компанії, які працюють в Україні.

Якість послуг, пропонованих корпоративним керівництвом, повинна постійно поліпшуватися з урахуванням вимог та інтересів зацікавлених сторін. Теорія політики корпоративного управління в основному віддає пріоритет або підкреслює важливість задоволення потреб та інтересів ключових зацікавлених сторін. Однак досвід показав, що задоволення інших, особливо ключових зацікавлених сторін, має передувати задоволенню зацікавлених сторін.

Корпоративне управління – це структурна система інституційної політики, правила реалізації та бізнес-контролю, які складають основу для управління і роботи всередині компанії. Ця структура регулює всі дії компанії від створення, періоду підприємництва, зростання і розвитку на ринку за допомогою адміністративних заходів і управління. Корпоративне управління створює основу, на якій бізнес-лідери можуть приймати стратегічні рішення для досягнення організаційної мети, як тактичного руху, що здійснюється на рівні операційного управління, для розгортання і здійснення керівної політики та стратегічного напрямку діяльності державних акціонерних товариств.

Корпоративне управління в державних акціонерних товариствах може бути трьох видів: створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки; пряме управління державними підприємствами; управління певної державною часткою статутного фонду господарських товариств. Перший вид складається в розробці законів і підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. Другий вид застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства і керує його діяльністю через менеджмент підприємства. Третій вид державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів. Заходи, що належать до першого типу, здійснюються органами центральної державної влади, що мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох типів впроваджуються тільки органами виконавчої влади. При цьому слід мати на увазі, що повинен існувати перелік об'єктів, які підпадають під пряме управління державної влади. До таких об'єктів належать: 1) майно державних підприємств, установ і організацій, закріплене за ними на праві господарського відання або оперативного управління; 2) акції (паї, частки), що належать державі в майні господарських товариств; 3) майно підприємств, що знаходяться в процесі приватизації; 4) майно, передане в користування органам самоврядування; 5) майно, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств. Так, *корпоративне управління в акціонерних товариствах* представляє собою ефективну систему управління відкритим акціонерним товариством, в якому державі належить пакет акцій та відповідно до законодавства вона забезпечує правомочність рішень загальних зборів акціонерів. Ефективна система кор-

поративного управління в акціонерних товариствах з державною участю сприяє розширенню джерел нагромадження в країні, демократизує сам процес управління акціонерними товариствами з державною участю і, як показує досвід розвинених країн світу, активізує участь працівників та службовців в управлінні товариствами. Створення інтегрованих корпоративних структур за рахунок перехресного володіння акціями може також гармонізувати відносини інтеграції, спеціалізації та кооперування, тобто прискорювати розвиток міжгалузевих зв'язків. Наші дослідження показують, що відбувається позитивний вплив розвитку корпоративного управління на прискорення економічного розвитку, проте, в основному, зумовлено економічними показниками діяльності фірм. Зокрема, корпорації з незалежними комісіями та комітетами з аудиту є більш стійкими до глобальних фінансових розбіжностей [2, с. 178-211]. Ефективне регулювання та практика корпоративного управління забезпечують надійний захист акціонерів та прискорюють розвиток місцевих фондових ринків [3, с. 91-122]. Удосконалення прав акціонерів і прав кредиторів посилює розвиток національних ринків капіталу та сприяє швидкому зростанню місцевих компаній [4, с. 430-465; 5, с. 107-155]. Крім того, ефективне корпоративне управління може призвести до зниження рівня корупції [6, с. 151-170]. Кращий захист прав акціонерів знижує транзакційні витрати на управління іноземними дочірніми компаніями і, таким чином, прискорює надходження прямих іноземних інвестицій (FDI) [7, с. 69-85]. Також, компанії з посиленим корпоративним управлінням є більш привабливими для іноземних інвесторів, оскільки вони є більш прозорими та забезпечують кращий захист прав акціонерів [8, с. 3245-3285]. Проте з іншої точки зору сильне корпоративне управління зменшує приплив прямих іноземних інвестицій (FDI), якщо злиття і поглинання використовується для входження в економіку [9, с. 43-50]. Операції та фінансові витрати корпоративного управління на рівні компанії можуть занадто високо знижувати ринкову вартість корпорацій [10, с. 140-154]. Високо розвинений фінансовий сектор потребує надійної системи корпоративного управління та ефективного внутрішнього та зовнішнього аудиту з метою зменшення інвестиційних ризиків, що сприяє залученню більшого капіталу за менших витрат. У свою чергу, значний рівень корупції та роздутий державний сектор блокують розвиток систем корпоративного управління, оскільки вони можуть ускладнити доступ до державних субсидій та преференцій.

Державні акціонерні корпорації створюються трьома основними шляхами: акціонування державних корпорацій, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, заснування державної акціонерної компанії, придбання державою відповідних пакетів акцій у інших власників. Від імені держави засновником та акціонером державної акціонерної компанії є визначений Кабінетом Міністрів України орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. У разі, коли державі належать усі акції державної акціонерної корпо-

рації, повноваження загальних зборів здійснює як єдиний акціонер відповідний орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. Якщо державна акціонерна корпорація створена шляхом акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, недержавні інвестори можуть набувати право власності на акції додаткової емісії, що здійснюється за рахунок прямих інвестицій. Розмір такої емісії має забезпечувати правомочність рішень загальних зборів акціонерів. Акції державних акціонерних корпорацій можуть бути передані в управління уповноваженим особам. Під час передачі акцій державних акціонерних компаній в управління уповноваженим особам Кабінет Міністрів України може визначити особливі умови здійснення управління та обов'язковий розмір дивідендів від прибутку компанії, які спрямовуються до державного бюджету. Порядок та умови передачі в управління уповноваженим особам акцій державних акціонерних компаній визначаються урядом.

Недостатня соціальна ефективність розвитку державних акціонерних товариств проявляється у вкрай високій диференціації рівня оплати праці, недостатній інтенсивності фінансування програм соціального і інфраструктурно розвитку. Тим самим, проблема комплексної оцінки ефективності, вдосконалення системи корпоративного управління в державних акціонерних товариствах, формування дієвих механізмів мотивації представників держави до підвищення якості менеджменту корпорації є досить актуальною.

Якість корпоративного управління – це показник, який характеризує ступінь чесності і відкритості процедур корпоративного управління, що діють в компанії, і їх відповідність інтересам акціонерів та інших стейкхолдерів. Якість означає створення результатів, які задовольняють або перевершують очікування споживача. Дисципліна управління задоволеністю споживачів підкреслює, що, порівнюючи очікувану і задану вартість, споживач може реалізувати різні рівні задоволеності, від того, що він не задоволений тим, що задоволений і навіть радий, коли отримує велику цінність.

Критеріями оцінки якості є:

- 1) керівна політика і стратегічне керівництво;
- 2) пріоритети у взаємовідносинах з зацікавленими сторонами;
- 3) маркетинг відносин із зацікавленими сторонами;
- 4) рівень задоволеності зацікавлених сторін;
- 5) корпоративна стійкість;
- 6) загальне управління якістю (TQM).

1) Згідно Х. Ватсону [11, с. 3-18], основна роль бізнес-лідерів і членів правління в цій системі управління полягає в тому, щоб створити (встановити) керівну політику і стратегічне керівництво, яку організація буде проводити в майбутньому, в той час як роль лідерів здійснювати стратегічне керівництво компанією на робочому рівні, працюючи разом зі своїми командами в рамках покинутої влади ради директорів. Під час кризи змінюється робота ради директорів. Тоді можливо, що плата більше зміщується з оперативним управлінням компа-

нією. З іншого боку, власники і рада приділяють більше уваги управлінню бізнесом (фінансові, матеріальні, робочі інструменти). Стратегічний характер рішень, що приймаються радою директорів, залишається в кризі, враховуючи, що рада особливо наполягає на інформації про динаміку і прогнозі економічного розвитку в цілому, потенційний збиток для державних акціонерних товариств, а також тих, які підкреслюють елементи управління бізнесом, які як було доведено були неефективні. Відповідно до теорії управління роль ради керує реалізацією місії і цілей компанії, але не формує сам старт. Тому ключове питання полягає в тому, як зробити раду здатну надати належну підтримку, в той час як незалежність ради директорів не підкреслює. Більш того, було сказано, що більшість в раді директорів має бути надано виконавчій владі, щоб зробити менеджерів більш вільними і розслабленими від надання облікового запису до небуття. Крім того, було сказано, що генеральний директор і президент правління повинні бути однією особою, щоб працювати більш ефективно. При досягненні переваги система зацікавлених сторін може зіграти значну роль. З одного боку, звільнення потенціалу зацікавлених сторін є відповідальністю Генерального директора, а з іншого боку, рада повинна нести відповідальність за гарантію правильного балансу і вигоди серед них. Ідеальна продуктивність може бути реалізована тільки в тому випадку, якщо люди будуть передані компанії і якщо вони поділяють цінність і бачення компанії.

2) *Зацікавлені сторони* – це будь-яка група або будь-яка особа, яка може впливати на досягнення цілей компанії. Що стосується їх інтересу або частки в компанії, вони можуть вимагати права на інформування, консультації та участь в прийнятті рішень. Керівники відіграють особливу роль в діяльності компанії. З одного боку, вони мають відсотки або коли ті ж, що і будь-який співробітник в реальному або неявному контракті. Всі ці інтереси або частки пов'язані з частками інших учасників в якості фінансистів, споживачів, постачальників, суспільства та інших співробітників. Крім того, менеджери зобов'язані піклуватися про здоров'я всієї компанії, направляти різні ставки в одному напрямку і зберігати рівновагу. Ефективна політика корпоративного управління повинна бути зосереджена на наданні компаніям можливості враховувати інтереси широких кіл (зацікавлених сторін, таких як споживачі, акціонери, співробітники, урядові установи і суспільство), в яких працює корпорація [11, с. 3-18]. Організації створені для досягнення мети або місії, але їм вдасться це зробити, тільки якщо вони задовольняють потреби та очікування зацікавлених сторін. Ключове питання полягає у розбіжностях в інвестиціях, які тримають в компанії різні групи зацікавлених сторін. Різні групи зацікавлених сторін грають різні ролі в відношенні компанії, і їх можна класифікувати відповідно до їх важливості для продуктивності компанії. Роль менеджера полягає в мобілізації почуття відповідальності всіх відповідних зацікавлених сторін. Крім того, вони повинні створити кращий організаційний контекст для участі, організації та управління змінами балансу відповідно

до інтересів зацікавлених сторін. Жоден із зацікавлених сторін не є незалежним в процесі створення цінностей. Що стосується частки в кожній групі зацікавлених сторін, вони різноманітні і взаємопов'язані за своєю суттю і взаємно. Реалізація капітальних доходів вимагає, щоб менеджер звернув увагу на частки споживачів і співробітників. Споживачі можуть отримувати продукти та послуги тільки за допомогою співробітників і постачальників. Співробітники не можуть мати гідне місце проживання без участі спільноти.

3) З. Джансік [12, с. 297-308] розробив модель обміну і комунікації із зацікавленими сторонами компанії, яка заснована на маркетингу відносин. Він підкреслює широкий діапазон відносин, в яких компанія повинна брати участь і керувати ними в один і той же час. За різними рівнями обміну організація повинна прийняти свою комунікаційну діяльність, щоб підтримувати хороші відносини з її численними зацікавленими сторонами. Джансік цитує приклад, що компанії мають три основні рівні обміну і спілкування з багатьма зацікавленими сторонами (автор наводить 24 різні зацікавлені сторони). Основними зацікавленими сторонами компанії є ті, з якими обмін і спілкування неминучі (акціонери, співробітники, споживачі, конкуренти, постачальники і регулювання). Другий рівень – це зацікавлені сторони, з якими необхідний обмін, а останній рівень – це зацікавлені сторони, з якими бажано спілкування. Зацікавлені сторони дбають, в першу чергу, про свої віддачі від активів, хоча вони надають невеликий вплив на продуктивність компанії. Що стосується створення корпоративного управління, то для того, щоб створити умови та збалансоване уявлення про продуктивність основних компонентів, що безпосередньо впливають на продуктивність компанії. Що стосується задоволеності зацікавлених сторін, ви не можете задовольнити одну зацікавлену особу на шкоду іншій в довгостроковій перспективі. Е. Фрімен [13, с. 1-27] розглядає це як тимчасову проблему. Він розглядає інтереси зацікавленої сторони як спільні, так і пов'язані один з одним і по своїй суті. Дуже складно знайти спосіб врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Легше зробити компроміс між собою. Під час створення цінностей для зацікавлених сторін, згідно Е. Фрімену [13, с. 1-27], менеджери повинні розуміти, що бізнес повністю знаходиться в царстві гуманізму. Намагаючись максимізувати акціонерну вартість, менеджери ігнорують соціальні обов'язки, і вони втрачають можливість збалансувати різні потреби і інтереси зацікавлених сторін.

4) Б. Бергман і Б. Клефсо [14] описують якість продукту як «його здатність задовольняти або переважно перевищувати потреби і очікування клієнта». Що стосується *якості корпоративного управління*, то необхідно, щоб управління поділялося на частини: а) загальне стратегічне керівництво компанії; б) нагляд за глобальною системою; в) управління компанією через досконалість; г) моніторинг компанії, що стосується координуючих законів, етичної поведінки та соціальної відповідальності [15, с. 39-52]. Перші два завдання входять в обов'язки

директорів і повноваження ради директорів, а генеральний директор відповідає за третю і четверту. Однак функція корпоративного управління не обмежується тільки радою директорів і генеральним директором. Те, як генеральний директор несе відповідальність і повноваження і створює синергію між зацікавленими сторонами для досягнення мети компанії (організаційна структура), являє собою частину системи корпоративного управління. Вимір якості політики корпоративного управління покликаний встановити рівень задоволеності зацікавлених сторін та встановити джерело даних для поліпшення послуг для досягнення ідеального обслуговування.

5) Якість можна спостерігати і з точки зору корпоративної стійкості, що відбивається на «задоволенні потреб прямих і непрямих зацікавлених сторін фірми без шкоди для його здатності задовольняти потреби і для майбутніх зацікавлених сторін» [16, с. 130-141]. Д. Елкінгтон [17], який використовує потрійну перспективу, вважає можливою організаційну стійкість, якщо досягнуто мінімальної продуктивності в областях – людина, планета і прибуток. На його думку, основний момент полягає в тому, що «суть справи» організації не тільки економічно-фінансова. Організація несе відповідальність також за її соціальне й екологічне середовище. В цьому аспекті організації необхідно знайти баланс між економічними цілями (прибутком) і іншими цілями, пов'язаними із соціальною та екологічним середовищем. Значення стійкості було розширено, оскільки численні зацікавлені сторони можуть пов'язувати стійкість з різними об'єктами або артефактами або можуть використовувати різні інтерпретації для подібних об'єктів або артефактів. Стійкість також розробляється відповідно до більш умовної концепції як рівня стійкості, пов'язаного з потребами зацікавлених сторін і сферою охоплення цих потреб.

6) У більш широкому сенсі якість розглядається як *загальне управління якістю (TQM)*. Якість у цьому випадку є не тільки характеристикою продукту або послуги, а також компанії. Система якості включає в себе відносини між клієнтом та компанією, а також всі процеси та учасники створення високоякісного продукту або послуги. В останні роки спостерігається тенденція до розробки системи якості, яка передбачає єдину систему управління якістю, управління навколишнім середовищем в єдиній системі управління. Метою цього є реалізація ідеї ділової майстерності як остаточний крок у зміні системи виробництва та надання послуг. Мета компанії – підвищити ефективність як здатність організації пристосовуватися до мінливих обставин у спосіб, який є прийнятним для всіх зацікавлених сторін. Визнаючи, що управління якістю вимагає відповідальної поведінки для різних зацікавлених сторін, було підкреслено необхідність проведення людських змагань. Управління якістю здійснювалося в динамічному середовищі з великою кількістю невизначеностей, різними інтересами, побажаннями та ідеями внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Окрім залучення всіх зацікавлених сторін до процесу управління якістю, необхідно підкреслити відповідальність вищого керівництва за все це.

Існуюча інтегрована система управління є одним із кроків на шляху до досягнення досконалості бізнесу. Для успішного впровадження передового досвіду бізнесу необхідно внести дві зміни в організаційний аспект корпоративного управління. По-перше, очікування та потреби зацікавлених сторін повинні бути перевищені, і водночас варто збільшити вартість зацікавлених сторін. По-друге, слід стимулювати процес безперервних інновацій, які повинні призвести до відмінної ділової активності, що відображається в вартості зацікавлених сторін. Вище керівництво має ключове завдання в реалізації цих змін, щоб організація могла реалізувати комбіновану перевагу та довгострокове існування фірми відмінною від ділової активності та цінності зацікавлених сторін як основні корпоративні цілі.

В Україні домінуючою формою економіки є акціонерні товариства, що обмежуються акціями з основним акціонером, фізичною або юридичною особою. Саме тому домінуючою проблемою є принципове – головне відношення до проблем захисту права власності меншин у суді. Головною проблемою в Україні є принципово важливі відносини, що стосуються проблем захисту власності меншини в суді. Існує тенденція концентрації власності мажоритарних власників та трансформації державних акціонерних товариств в обмежені які не користуються попитом на фондовому ринку і якими, як виявилось, легше управляти. Основним учасником корпоративного управління є не генеральний директор, який, по суті, просто технічний, а рада директорів просто призначається великим власником. На відміну від використовуваних методів на сьогоднішній день, таких як Індекс корпоративного управління, показник корпоративного управління (CGS), в дослідженні авторами використано модель SERVQUAL вимірювання якості обслуговування та спрямована на детермінанти сприйнятої якості обслуговування. Інструмент SERVQUAL для оцінки якості корпоративного управління приймається, з одного боку, характером послуг, які інтереси задовольняє корпоративне управління, а з іншого боку – вимогам всіх основних зацікавлених сторін. Інтереси основних зацікавлених сторін враховувалися тільки в тій мірі, в якій це не ставить під загрозу основні інтереси зацікавлених сторін. "SERVQUAL" – одна з моделей, яка є приватним випадком статистичного аналізу дифузних Бассових моделей. Метод "SERVQUAL" був розроблений на базі концепції сервісної якості, створеної в свою чергу в 1985 році А. Парасураманом, Л. Беррі і В. Зейтлом і міцно обійшовся у світовій (більшою частиною Американської) теорії маркетингу [18, с. 12-40].

Щоб отримати недоліки, важливі для вимірювання якості припущених послуг, респондентам було запропоновано надати свою думку, використовуючи три шкали для кожного питання: бажаний рівень обслуговування, який вони хотіли б отримати, мінімальний, тобто тий, який вони готові прийняти і поточний рівень, що сприймається при наданні послуги. В опитуванні застосовувалось п'ять аспектів якості корпоративного

управління: управління та моніторинг, пропускна здатність ради, гарантія (прозорість), надійність, доступність і впевненість. Для кожного питання прогалини розраховуються між мінімальними і передбачуваними очікуваннями. Зона допуску – це різниця між мінімальними і бажаними результатами. Оптимальна передбачувана оцінка ефективності повинна бути в цій зоні.

Респонденти вказали за восьмибальною шкалою середній бажаний рівень обслуговування 7,59 (стандартне відхилення 0,61). Величинами з найвищим бажаним рівнем обслуговування 7,86 були «доступність і впевненість» зі стандартним відхиленням 0,36. Величиною з найменшим необхідним рівнем обслуговування була «пропускна здатність ради» 7,39 з стандартним відхиленням 0,95. Вимірювання «управління та моніторинг» 7,61 (стандартне відхилення 0,73), «гарантія» – 7,43 (стандартне відхилення 0,51) і «надійність» – 7,66 (стандартне відхилення 0,48). Респонденти вказали за восьмибальною шкалою для всього інструменту середньозважений прийнятний рівень обслуговування 5,61 (відхилення від початкової стадії 1,23). Вимірами з найвищим середнім показником на цьому мінімально прийнятному рівні обслуговування були «управління і моніторинг» з 5,94 і стандартним відхиленням 1,52. Вимір, який набрав найменше значення – «надійність» із середнім рахунком 4,54 і стандартним відхиленням 0,82. Розмір «пропускної здатності ради» – 5,79 (стандартне відхилення 1,31), «гарантія» – 6,14 (стандартне відхилення 1,41) і «доступність і впевненість» 5,64 (стандартне відхилення 1,06). Респонденти вказали за восьмибальною шкалою для загального середнього фактичного рівня обслуговування 6,44 (стандартне відхилення 1,16). Виміром з найвищим досвідом рівня обслуговування була «гарантія» із середнім балами 7,43 і стандартним відхиленням 0,51. Вимірюванням рівня обслуговування, рівень якого був низьким, була «надійність» із середнім рахунком 5,97 і стандартним відхиленням 1,32. Вимір «управління і моніторинг» – 6,2 (стандартне відхилення 1,51), «пропускна здатність ради» – 6,1 (стандартне відхилення 1,42) і «доступність і впевненість» – 6,5 (стандартне відхилення 1,04).

А. Парасураман і співавтори [19, с. 201-230] рекомендують оцінити послугу за допомогою субпідряду з бажаним рівнем обслуговування за рівнем досвідченого обслуговування. Це має бути зроблено для кожного виміру, а відповідь називається мірою переваги в обслуговуванні (MSS). У вимірі, де ця міра дає позитивну відповідь, рівень досвідченого обслуговування перевищує бажаний рівень обслуговування. У вимірах, де ця міра дає негативну відповідь, досвідчений рівень обслуговування нижче, ніж бажаний рівень обслуговування. Розрахована величина переваги в обслуговуванні (MSS) для загальної оцінки призвела до середнього рівня обслуговування (MSS) -1,15. Це означає, що рівень досвідченого обслуговування не досяг рівня очікуваного обслуговування на 0,8 при вимірюванні за восьмибальною шкалою. Значення «управління та моніторинг» -1,67, «пропускна здатність ради» -1,61, «гарантія»

-1,29, «доступність і впевненість» -1,36 і «надійність» -1,69. А. Парасураман і співавтори [19, с. 201-230] рекомендують надалі оцінювати послугу шляхом вирахування найнижчого прийнятного рівня обслуговування за рівнем досвідченого обслуговування. Це повинно бути зроблено для кожного аспекту, а відповідь називається мірою адекватності послуг (MSA). У тих розмірах, де ця міра дає позитивну відповідь, рівень досвідченого обслуговування перевищує найнижчий рівень обслуговування. У тих розмірах, де ця міра дає негативну відповідь, досвідчений рівень обслуговування нижчий за прийнятний рівень обслуговування. Розрахунковий показник адекватності послуги (MSA) для загальної оцінки призвів до середнього рівня обслуговування +0,83. Це означає, що середній рівень досвідченого обслуговування перевищує найнижчу прийнятну послугу на 0,83, коли вимірюється за восьмибальною шкалою. Всі розміри мали позитивний середній бал. А. Парасураман і співавтори акцентують на тому, що бажаний рівень обслуговування та відповідний рівень обслуговування відокремлюються толерантністю зони [19, с. 201-230]. Ця область являє собою діапазон послуг, які вважаються прийнятними. Загальна серйозна толерантність респондентів становила 1,98 для українських державних акціонерних товариств.

Висновки. За результатами авторського дослідження було з'ясовано, що необхідно розробити корпоративне управління в державних акціонерних товариствах яке повністю враховує потреби та очікування зацікавлених сторін. Зустріч і подолання очікувань зацікавлених сторін є ключовим фактором, що визначає задоволення і лояльність інших. З проведених нами

досліджень за методикою SERQUAL було позитивно оцінено знання місії, бачення і цілі членів правління, а також готовність ради реагувати на вимоги зацікавлених сторін, і це переконало нас в наявності елементів підходу зацікавлених сторін до корпоративного управління. Проте, ми певною мірою стурбовані дещо меншою мірою впевненості, надійності і безпеки зацікавлених сторін щодо ради директорів, пов'язаного з зусиллями ради по вирішенню їх проблем. Ми стурбовані оцінкою, отриманою в результаті досліджень, щодо рівня використання експертних консультацій, а також присутності експертів або в якості членів, або шляхом запрошення на засідання ради директорів. Також ми стурбовані оцінкою правління про бездогану чесність. Той факт, що оцінка показала, що менеджери недостатньо оцінені, а їх нагорода говорить про те, що власники ради бачать менеджерів в якості технічних керівників.

Аналіз дослідження показав, що ступінь переваги в обслуговуванні (MSS) негативний, а показник адекватності обслуговування (MSA) є позитивним. Зона толерантності, а також стандартне відхилення всіх заходів є великим. Велике стандартне відхилення говорить про різне сприйняття, яке представляє собою різний рівень змагань і досвід респондентів. В цілому, це дослідження дає знання про рівень якості корпоративного управління в країнах, де недостатньо розвинені ринкові інститути, а також про напрямки підвищення якості політики корпоративного управління. Ключовим питанням підходу зацікавлених сторін є чітке визначення пріоритетів в обслуговуванні зацікавлених сторін. Основні відносини цього дослідження зосереджені на рівні фірми.

Список літератури:

1. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. and Vishny, R. (1999). Investor protection: origins, consequences, reform. Harvard University.
2. Iwasaki, I. 2014. Global financial crisis, corporate governance, and firm survival: The Russian experience. *Journal of Comparative Economics*, 42(1): 178-211.
3. Claessens, S. (2006). Corporate governance and development. *World Bank Research Observer*, 21(1): 91-122.
4. Djankov, S., Lopez-de-Silanes, F., Porta, R., and Shleifer, A. (2008). The law and economics of self-dealing. *Journal of Financial Economics*, 88: 430-465.
5. Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118: 107-155.
6. Wu, X. (2005). Corporate governance and corruption: a cross-country analysis. *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 18(2): 151-170.
7. Lskavyan, V., and Spatareanu, M. (2011). Shareholder protection, ownership concentration and FDI. *Journal of Economics and Business*, 63(1): 69-85.
8. Leuz, C., Lins, K., and Warnock, F. (2008). Do foreigners invest less in poorly governed firms? *Review of Financial Studies*, 22(8): 3245-3285.
9. Wang, P., Alba, J., and Park, D. (2012). Corporate governance and FDI: firm-level evidence from Japanese FDI into the US. *International Review of Economics and Finance*, 24: 43-50.
10. Bebchuk, L., Cohen, A., and Wang, C. (2014). Golden parachutes and the wealth of shareholders. *Journal of Corporate Finance*, 25: 140-154.
11. Watson H.G. (2005). Corporate Governance requires Quality Leadership in *The Impact of Corporate Governance On the Quality of Management*, «International Academy for Quality», June, P. 3–18.
12. Podnar, K. and Jancic, Z. (2006) Towards a Categorization of Stakeholder Groups: An Empirical Verification of a Three-Level Model, «*Journal of Marketing Communication*», Vol. 12, No. 4, P. 297–308.
13. Freeman, R. E. (2008) *Managing for Stakeholders*, in *Stakeholder Theory*, ed. Zakhem, J. A., Palmer, E.D. and Stoll, L. M., Prometheus Books, New York, P.1–27.

14. Bergman, B. and Klefsjo, B. (2003) *Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction*, Second edition, Lund: Studentlitteratur.
15. Conti T. (2005) A Set of Quality Assessment aimed at Improving Corporate Governance, The Impact of Corporate Governance On the Quality of Management, "International Academy for Quality", June, P. 39–52.
16. Dyllick, T and Hockerts, K. (2002) Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. "Business Strategy and the Environment" 11, P. 130–141.
17. Elkington J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone: Oxford
18. Parasuraman, A, Zeithaml, V. and Berry, L.L., "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" *Journal of Retailing*, Vo. 62, no. 1, 1988, P. 12-40. URL: https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality
19. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. L. (1994) Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, «Journal of Retailing», 70 (3), P. 201–230.

Осецкий В.Л., Канищенко Е.Л., Россо М.В. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ В УКРАИНЕ

В статье определяется и анализируется проблема измерения качества корпоративного управления в государственных акционерных обществах в Украине. С помощью инструмента SERVQUAL мы измеряем уровень качества корпоративного управления. Исследование дает нам возможность улучшить знания о коммуникации между корпорациями и заинтересованными сторонами с целью повышения уровня конкурентоспособности. Исследование может улучшить знания важности взаимоотношений между заинтересованными сторонами и корпорацией с целью достижения конкурентных преимуществ компаний. Таким образом, с практической точки зрения мы реализуем результаты об уровне качества корпоративного управления в странах с недостаточно развитыми рыночными институтами, а также о выполнении направлений по повышению качества корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, корпоративное управление в государственных акционерных обществах, качество корпоративного управления, заинтересованные стороны, SERVQUAL.

Osetskiy Valerii, Kanishchenko Olena, Rosso Martina. IMPROVING THE QUALITY OF CORPORATE GOVERNANCE IN STATE JOINT-STOCK COMPANIES IN UKRAINE

The article defines and analyzes the problem of measuring the quality of corporate governance in state joint-stock companies in Ukraine. Using the SERVQUAL tool, we measure the level of quality of corporate governance. The research aims to improve knowledge about communication between corporations and stakeholders to increase the level of competitiveness. Research can improve knowledge of the importance of relationships between stakeholders and the corporation in order to achieve the competitive advantages of companies. Thus, from a practical point of view, we are implementing results on the level of quality of corporate governance in countries with underdeveloped market institutions, as well as on the implementation of directions for improving the quality of corporate governance. Thus, in this article we will explore the role of corporate governance in macroeconomic development, in particular, in supporting the economic transformations of developing countries, by increasing the level of competitiveness of countries as recipients of foreign direct investment (FDI), reducing corruption and accelerating the development of financial markets. In addition, we will also study the possible impact of the development of corporate governance on the rate of transition to a market economy due to the influence of corporate governance on public sector employment. The next item of the study is the establishment of causality between the implementation of corporate governance and economic development based on the relationship between countries, since the problem of inverse causality may arise. Perhaps economic development leads to improved corporate governance, and not vice versa. The quality of the services offered to corporate governance must be continuously improved in accordance with the requirements and interests of interested parties. The theory of corporate governance policy prefers or emphasizes the importance of meeting the needs and interests of key stakeholders. Experience has shown, however, that the satisfaction of others, especially major stakeholders, must precede the satisfaction of stakeholders. Effective corporate governance is an integral part of mass economic and financial development. New markets can bridge the gap in the quality of corporate governance by adopting the principle of good corporate governance policies, maintaining macroeconomic and political stability. For developing countries, there are many reasons for improving the quality of corporate governance by adopting better corporate governance experience, and we highlight three of them: growing opportunities, the need for foreign investment and concentration of ownership. Companies with better corporate governance policies are worth more in the market. Accepting the experience of improving corporate governance is very important for countries with weak «legal protection» investors.

Key words: corporate governance, corporate governance in state joint-stock, quality of corporate governance, stakeholders, SERVQUAL.