

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено теоретичні та методологічні аспекти механізму корпоративного управління. Обґрунтовано методичні підходи до формування механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах.

Постановка проблеми

Одним з головних векторів вибору генеральної цілі управління акціонерними товариствами є досягнення якісних кінцевих показників при мінімальному рівні управлінських витрат та збереженні статутних норм і правил діяльності товариства. Необхідність поєднання інтересів учасників корпоративних відносин у механізмі корпоративного управління пов'язується із посиленням контролю з боку акціонерів, що уособлює централізацію управління, та з боку наглядової ради і інших контрольних органів, які передбачають його децентралізацію, а отже, виникає необхідність відповідності змісту й форм прямого та зворотного зв'язку в системі корпоративного управління, що є об'єктивною необхідністю формування механізму.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Внесок у дослідження особливостей формування механізму корпоративного управління зробили зарубіжні вчені А. Берлі, А. Демб, П. Друкер, Г. Мінз, О. Уільямсон та ін. [19; 5–6; 20]. Серед українських та російських дослідників привертають увагу наукові праці А. Асаула, В. Борзунова, В. Буркова, А. Воронкової, Д. Задахайла, Н. Карачиної, О. Кібенко, А. Козаченко, Е. Коренева, М. Круглова, Ю. Лупенка, О. Мишка, Т. Момот, О. Мороза, Г. Назарової, В. Павлова, А. Радигіна, Л. Ружанської, М. Сіроша, О. Сохацької та ін. Однак, питання формування ефективного механізму корпоративного управління, зокрема, в акціонерному товаристві, досі є дискусійними серед науковців та потребують подальшого обґрунтування з точки зору його методичних підходів, що і визначає актуальність подальшого дослідження [1–4; 7–18].

Об'єкт та методика досліджень

Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, за яким механізм корпоративного управління розглядається у контексті взаємоузгодженості і взаємодоповнюваності нормативно-правової, економічної, організаційної та соціальної складових. Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання поняття "механізм корпоративного управління", визначення складових та елементів механізму корпоративного управління. Дослідження

закономірностей організації системи корпоративного управління в акціонерних товариствах та забезпечення дії механізму корпоративного управління здійснено на основі методу аналізу й синтезу. *Об'єктом дослідження* є процес формування механізму корпоративного управління.

Результати досліджень

Механізм корпоративного управління є важливим елементом управлінської системи акціонерного товариства будь-якого виду економічної діяльності, через який здійснюється стратегічний безперервний регулювальний вплив на корпоративні відносини щодо забезпечення погодження інтересів всіх учасників.

М. Сірош механізми корпоративного управління умовно поділяє на дві групи: зовнішні та внутрішні [17, с. 40]. Зовнішні мають загальний характер для всіх акціонерних товариств, а внутрішні механізми враховують специфіку кожного конкретного акціонерного товариства.

Дослідження В. Павлова та О. Мишка зосереджують увагу на тому, що формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління господарською діяльністю підприємства починається з оцінки раціональності організаційної структури підприємства і представляють його у вигляді цілісної системи, яка складається з двох головних підсистем: організаційно-правової та соціально-економічної [14, с. 34].

М. Круглов пропонує комплексний підхід управління акціонерним товариством, де організаційно-економічний механізм представляє собою багаторівневу систему пов'язаних механізмів різної природи: економічних, мотиваційних, організаційних, правових та політичних. Механізм корпоративного управління не виокремлюється [9].

Дійсно, виокремити механізми корпоративного управління неможливо, проте є можливість їх систематизувати. Погоджуємося з думкою М. Сіроша, де на внутрішні механізми здійснюють суттєвий вплив зовнішні механізми, однак, сама реалізація внутрішніх механізмів забезпечується власною їх організацією в акціонерному товаристві за дорученням власників менеджментом, а також вимагає постійного удосконалення.

Механізм корпоративного управління формується відповідно до цілей реалізації функцій акціонерного товариства, що базується на своєрідному поділі праці із управління економічним розвитком і реалізується за допомогою органів управління, зокрема, через здійснення управлінських функцій. Він характеризує дії акціонерного товариства та віддзеркалює управлінську діяльність, спрямовану на реалізацію цих функцій та завдань.

Структура механізму корпоративного управління являє собою сукупність елементів, визначають зміст зв'язку між функціями володіння та управління на основі контролю з боку акціонерів, відповідальності і підзвітності з боку менеджменту, а також прозорості функціонування цих відносин задля

ефективної діяльності акціонерного товариства і досягнення цілей зацікавлених осіб. Кожний елемент структури впливає на механізм корпоративного управління в цілому. Відсутність чітких рекомендацій щодо делегування функцій органів управління і, відповідно, порядок їх розподілу, дозволяє по-різному трактувати їх у конкретній практиці діяльності акціонерного товариства, що ускладнює уніфікацію механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах України.

Взаємозв'язки та взаємовідносини різних груп учасників визначають структуру й зміст механізму корпоративного управління, що забезпечує цілісність елементів системи управління акціонерним товариством. Акціонерне товариство виступає провідником цілей різних груп учасників, що мають різновекторну спрямованість, а механізм корпоративного управління передбачає визначення цілей основних учасників і безпосереднє стратегічне управління товариством, в якому ці цілі можуть бути досягнуті.

Механізм корпоративного управління характеризується розподілом функцій володіння та управління, і підвищення його ефективності досягається при наявності розвиненого й високоліквідного фондового ринку, який передбачає широкі можливості для залучення інвестицій і контролю їх використання. Його слід розглядати як спосіб мислення для управління товариством, формує корпоративні норми і корпоративну культуру. Він спрямований на створення публічності, яка сприяє залученню інвестицій у діяльність акціонерного товариства.

Методологічною основою формування механізму корпоративного управління є системний підхід до вивчення динамічного процесу, пов'язаного із зміною формату взаємовідносин учасників щодо забезпечення їх прав та цілей. Встановлено, що механізм корпоративного управління базується на сукупності об'єктивних та суб'єктивних законів, а також загальних і окремих принципах управління, а обґрунтування його суті пов'язане з класичним трикутником корпоративного управління: "акціонери – менеджмент – наглядова рада" (рис. 1).

Трикутник відносин "загальні збори акціонерів – наглядова рада – виконавчий орган" є класичним щодо організації механізму корпоративного управління. Загальні збори акціонерів делегують повноваження наглядовій раді і організують, таким чином, систему управління через невтручання у поточну діяльність виконавчого органу, контролюють результати діяльності наглядової ради, що представляє законні інтереси акціонерів та захищає їх права, забезпечує прозорість діяльності акціонерного товариства з метою залучення додаткових інвестиційних ресурсів та їх подальшого контролю. Наглядова рада представляє інтереси акціонерів та контролює діяльність виконавчого органу щодо досягнення поставлених завдань через регулювання його дій в інтересах акціонерів та інших заінтересованих осіб на основі підзвітності, забезпечує інформаційну прозорість діяльності акціонерного товариства. Виконавчий орган

несе відповідальність за зобов'язаннями щодо управління акціонерним товариством, звітується перед загальними зборами акціонерів, які забезпечили його інвестиційними ресурсами і встановили режими обмеження повноважень.

Механізм корпоративного управління ґрунтується на законах і закономірностях, що відображають його зміст. Об'єктивні закони формуються незалежно від учасників корпоративного управління, суб'єктивні – фіксують залежності щодо досягнення їх цілей. Зазначимо найбільш розповсюджені щодо механізму корпоративного управління:

– закон єдності всіх елементів системи корпоративного управління, що базується на відносинах структури управління акціонерним товариством зверху до знизу на основі поєднання цілей та інтересів учасників за допомогою основних функцій й методів управління в рамках історико-культурного, політичного та економічного розвитку держави;

– закон участі різних учасників у корпоративному управлінні, що відображає демократичність акціонерного товариства щодо підвищення його ефективності та відповідальності перед суспільством в цілому;

– закон єдності організаційних засад функціонування структури управління в акціонерному товаристві щодо забезпечення цілісності системи обов'язків та відповідальності органів управління;

– закон пропорційності та оптимального співвідношення елементів механізму корпоративного управління, що забезпечує формальне існування і взаємозв'язок складових механізму корпоративного управління;

– закон оптимального розподілу функцій централізації та децентралізації корпоративного управління щодо забезпечення дієвих способів впливу на різноманітні об'єкти управління.

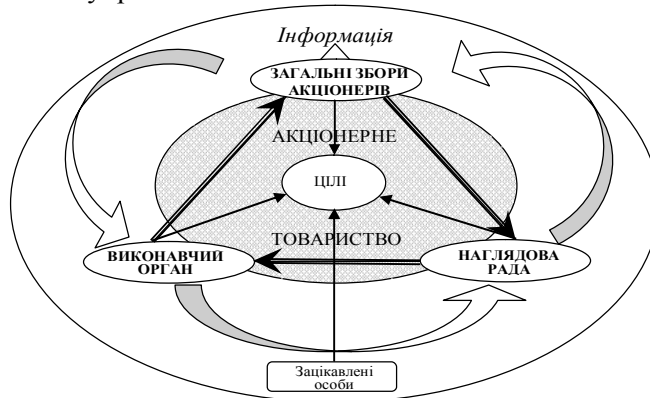


Рис. 1. Структурно-логічна схема механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві

Джерело: власні дослідження.

Відповідність дотримання властивостей елементів механізму корпоративного управління і взаємодія їх з навколишнім середовищем відображається якістю корпоративного управління.

Суб'єктивні закони механізму корпоративного управління відображають пристосування структури та складу органів управління акціонерного товариства щодо підвищення його ефективності в цілому на основі змін функцій управління і ступеня розпорошення контролю.

Загальні принципи управління, які доцільно застосовувати в механізмі корпоративного управління, це:

- наукова обґрунтованість практики корпоративного управління – побудова особливого механізму корпоративного управління на основі дотримання основних стандартів корпоративного управління;

- системність – обґрунтований підхід менеджменту до вирішення оперативних та стратегічних управлінських задач;

- цілеспрямованість – чіткий перелік цілей учасників та можливість їх досягнення,

- ієрархічність – визначення ступеня підпорядкування органів управління та їх самостійності в рамках організації структури корпоративного управління в акціонерному товаристві;

- гнучкість організаційної структури – реакція менеджменту на чинники навколишнього середовища, що спричиняють дисбаланс та конфліктність корпоративних відносин;

- цілісність – координування цілей учасників щодо досягнення ефективної діяльності акціонерного товариства;

- оптимальність – максимальне задоволення інтересів учасників на основі дотримання їх прав;

- компетентність – здатність менеджменту успішно виконувати поставлені завдання;

- стимулювання – мотивації менеджменту до дій в інтересах акціонерів;

- дисципліна – дотримання корпоративних норм та духу корпоративної культури;

- ефективність – максимізація забезпечення прав та інтересів учасників із мінімальними управлінськими витратами тощо.

Часткові принципи механізму корпоративного управління відносяться до елементів окремих функцій управління.

Нормативно-правова складова механізму корпоративного управління передбачає використання законодавчих норм – законів, положень, рекомендацій, правил, що визначають порядок створення, діяльності, припинення акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.

Закон України "Про акціонерні товариства" передбачає застосування таких механізмів корпоративного управління, що умовно поділені на чотири блоки [15]:

- механізми управління акціонерним товариством на основі визначення економіко- правових передумов заснування товариства: типу та регламентних документів, статутного капіталу й цінних паперів;

- механізми захисту прав міноритарних акціонерів на основі забезпечення майнових та управлінських прав і обов'язків акціонерів;

- механізми захисту акціонерів від нечесних дій менеджерів та непрозорого аудиту на основі розподілу компетенції між органами управління й визначення меж повноважень посадових осіб;

- механізми захисту від рейдерських атак на основі визначення процедури отримання контрольного пакету акцій, значних правочинів зацікавленими особами, контролю фінансово-господарської діяльності товариства, визначеної інформаційної політики та процедури виділення й припинення діяльності підприємства.

Організаційна складова механізму корпоративного управління визначає передумови його формування через створення відповідної структури органів управління, забезпечення їх компетенцією і повноваженнями, а також їх ефективної взаємодії. Вона ґрунтується на використанні владних відносин, що охоплюють організацію структури управління (статична ознака) та забезпечують процес її функціонування (динамічна ознака). Також включає норми й стандарти, правила, що визначають структуру органів управління та компетенцію і повноваження посадових осіб, регулює відносини на основі обов'язків, прав і відповідальності, організації їх взаємодії на основі інформаційного та технічного забезпечення тощо.

Економічна складова механізму корпоративного управління дозволяє спрямовувати організовані у просторі і часі ресурси акціонерного товариства задля максимально можливого досягнення інтересів учасників (акціонерів – щодо їх управлінських та майнових прав; менеджерів – щодо гідної винагороди; інших зацікавлених осіб – зазвичай, щодо економічних інтересів).

Соціальна складова механізму корпоративного управління визначає сукупність корпоративних норм та етики, що є необхідними для підтримання високого рівня корпоративної культури в акціонерному товаристві на основі кодексів корпоративного управління або кодексів соціальної відповідальності.

Дією механізму корпоративного управління визнаються спонукальні мотиви учасників – носіїв окремих функцій власності та управління для забезпечення функціонування акціонерного товариства у власних інтересах. Ширший зміст механізму корпоративного управління надано з точки зору улагодження

інтересів учасників з приводу функціонування акціонерного товариства, оскільки саме в ньому проявляється "єдність та боротьба інтересів", через систему методів управління.

Механізм корпоративного управління доцільно розглядати у сукупності зовнішніх механізмів, що базуються на залученні посередників у взаємовідносини між акціонерами та менеджментом (державою, фондовим ринком тощо), й внутрішніх механізмів, які базуються на створенні умов контролю діяльності менеджерів в інтересах акціонерів. Вважаємо, що внутрішні механізми корпоративного управління необхідно досліджувати через організаційну складову, що забезпечує відносини між органами управління в акціонерному товаристві. Необхідно зазначити, що умовно їх можна поділити на внутрішні механізми прямої дії та внутрішні механізми зворотного зв'язку. До внутрішніх механізмів прямої дії належать:

а) організація структури управління в акціонерному товаристві – три- або дво-ступенева (без створення наглядової ради за умови не більше 10 акціонерів згідно із Законом України "Про акціонерні товариства"), що завчасно визначає компетенцію та делеговані повноваження щодо процедур забезпечення формалізації відносин між органами управління акціонерного товариства;

б) організація забезпечення прав акціонерів: на управління, через механізми скликання, підготовки та проведення загальних зборів акціонерів та голосування на них; майнових – через механізми розроблення дивідендної політики, нарахування та сплати дивідендів, а також щодо інших майнових вигід;

в) організація діяльності наглядової ради через механізми забезпечення компетенції та делегування повноважень, обрання та відкликання членів, організації умов їх діяльності щодо покладених на них функцій, забезпечення винагород посадовим особам та іншого стимулювання, створення і діяльності комітетів, порядку скликання та режимів роботи;

г) організація діяльності виконавчого органу через механізми забезпечення його кількісного та якісного складу відповідно до обсягів виконуваних функцій, забезпечення винагород та відповідальності посадових осіб, порядку скликання та проведення засідань;

д) організація інформаційного забезпечення щодо стратегічного та оперативного управління, внутрішнього та незалежного контролю для прийняття управлінських та інвестиційних рішень на основі розкриття, оприлюднення та захисту інформації в розрізі розробленої інформаційної політики.

Внутрішні механізми зворотного зв'язку здійснюють протизагуг механізмам прямої дії, а саме: забезпечують контрольні заходи щодо оцінки дій менеджменту в інтересах акціонерів: захист інтересів міноритарних акціонерів через механізм кумулятивного голосування, механізми обмеження повноважень

посадових осіб, механізми покарання менеджменту за неправомірні дії через участь у загальних зборах тощо. Особливу роль у цих механізмах слід надати ступеню концентрації власності в руках акціонерів, де частка у 5 % дозволяє включати питання до порядку денного загальних зборів; 10 % – скликати позачергові загальні збори та призначати своїх представників для нагляду за реєстрацією акціонерів, порядку проведення зборів, особливо в частині голосування та підбиття підсумків, вимагати проведення незалежного аудиту, пропонувати кандидатури у члени наглядової ради; 25 % – блокувати рішення щодо значного правочину на загальних зборах акціонерів, що приймаються більшістю у $\frac{3}{4}$ голосів; 40 % – блокування проведення загальних зборів із-за відсутності кворуму; 50 % – дозволяє обирати посадових осіб, здійснювати фактичний контроль щодо управління акціонерним товариством (плюс 1 акція), 60 % – здійснювати правочин на загальних зборах акціонерів на основі сформованого кворуму; 75 % – концентроване володіння в інтересах акціонерів.

Зовнішні механізми корпоративного управління передбачають вплив корпоративних посередників на відносини акціонери – менеджмент, а саме: через державне законодавче регулювання, рекомендаційні корпоративні норми, створення інфраструктурного забезпечення відносин на фондовому ринку, механізми злиття, поглинання та банкрутства тощо. Схему конкретизації організаційної складової механізму корпоративного управління представлено на рис. 2.

Методами механізму корпоративного управління є способи впливу учасників на об'єкти корпоративних відносин для досягнення цілей. Інструментами виступають засоби та способи технічної дії, що використовуються суб'єктами корпоративних відносин для забезпечення механізму корпоративного управління. Такими можна визначити групи інструментів: інструменти формування корпоративного середовища (корпоративні внутрішні документи, корпоративні норми тощо), інструменти залучення учасників у корпоративний процес (порядок розкриття та оприлюднення інформації, законодавче поле щодо забезпечення прав інвесторів та інструменти фондового ринку тощо), інструменти впливу на відносини між учасниками (політика стимулювання та відповідальності, дивідендна політика тощо).

Сукупність функціонально однорідних методів та інструментів формує важелі механізму корпоративного управління – засоби, що призводять систему корпоративного управління у стан, який відповідає умовам поставленої мети [11]. Наприклад, економічним важелем може бути фінансова стабілізація, оптимізація витрат; соціальним – підвищення кваліфікації персоналу; організаційним – створення необхідних умов праці.

Механізм корпоративного управління є категорією управління, оскільки потребує: передумов формування, процедур забезпечення, оцінки функціонування та напрямів вдосконалення. Він є не тільки інструментом встановлення корпоративного контролю.

Характерними ознаками сформованого механізму корпоративного управління є склад учасників, що визначає цілі та може змінюватися: менеджмент є висококваліфікованим, досвідченим, психологічно сумісним; усвідомлення єдності загальних, індивідуальних цілей та інтересів; розв'язання проблем є колективним.

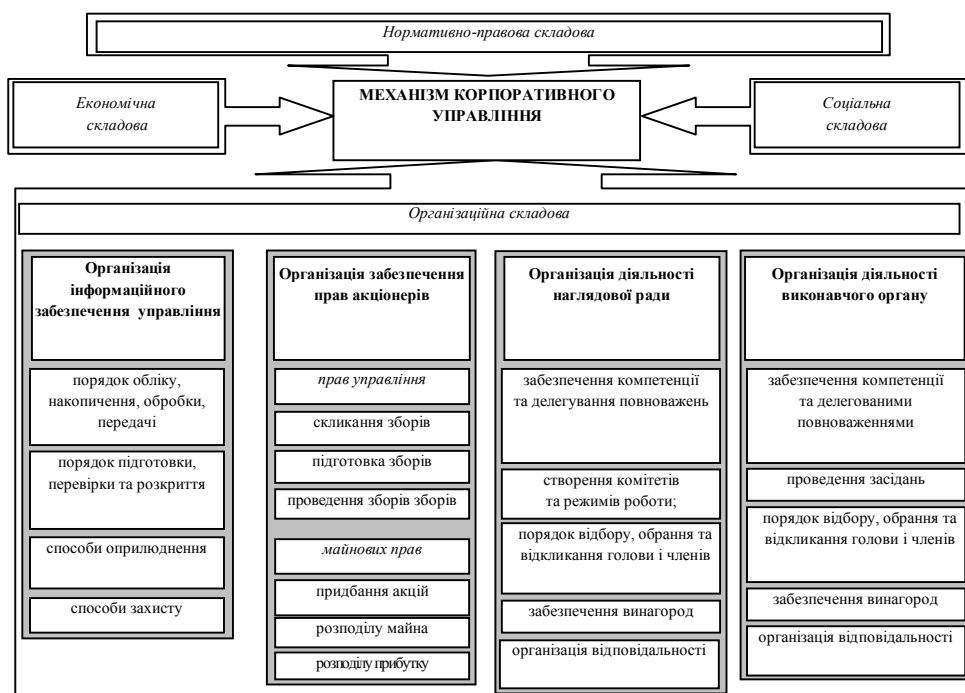


Рис. 2. Складові механізму корпоративного управління

Джерело: власні дослідження.

Елементами механізму корпоративного управління можна вважати первинні ознаки, що характеризують його властивості та умовно вважаються неподільними. Ми розглядаємо їх у сукупності елементів: корпоративні норми, склад і структура органів управління (наглядової ради та виконавчого органу), права акціонерів, ступінь концентрації власності, склад і кількість учасників та акціонерів (внутрішні й зовнішні), інформаційне забезпечення тощо. Взаємовплив елементів один на одного змінює їх стан тим самим, визначає

способи їх взаємодії, що ґрунтуються на використанні суб'єктами управління методів – адміністративних, організаційно-розпорядчих, економічних та соціально-психологічних.

Цілі суб'єктів механізму корпоративного управління є різнополярними, а саме: акціонери вимагають посилення відповідальності менеджменту, забезпечення прав управління та майнових прав на основі інформаційної прозорості – менеджмент прагне збільшити розмір винагороди, зменшити підзвітність та сконцентрувати власність у своїх руках. Суб'єкти механізму корпоративного управління можна класифікувати за ознаками (табл. 1).

Взаємодія суб'єктів механізму корпоративного управління спрямована на сукупність відносин з приводу контролю, відповідальності, підзвітності та прозорості. Елементи механізму корпоративного управління поєднуються у взаємодію через функції планування, організації, мотивації та контролю, а також загальноекономічні та часткові принципи управління. Задачі, які ставить перед собою механізм корпоративного управління, щоб стати ефективним, такі:

- досягнення рівного та справедливого ставлення до всіх акціонерів через процедури регламентування та добросовісності;
- забезпечення прав акціонерів через прозору систему контролю з боку власників і системи підзвітності та відповідальності менеджменту;
- забезпечення інтересів інших зацікавлених осіб та стратегічного розвитку акціонерного товариства через систему стимулів і покарань менеджменту;
- забезпечення прозорості діяльності акціонерного товариства через визначену інформаційну політику і систему управління, що забезпечує потреби потенційних інвесторів;
- усунення корпоративних конфліктів шляхом розроблення та дотримання внутрішніх регламентних документів – кодексів соціальної відповідальності.

Таблиця 1. Характеристика суб'єктів механізму корпоративного управління

№ з/п	Ознака		Характеристика
1	за напрямом дії	внутрішні	акціонери (міноритарні та мажоритарні), трудовий колектив, менеджмент товариства
		зовнішні	акціонери, постачальники, покупці, конкуренти, банки та ін. фінансові установи, держава та державні органи влади, інвестори тощо
2	за цілями	економічні	міноритарні акціонери, трудовий колектив менеджмент, постачальники, покупці, банки, держава
		не економічні (управління, контроль)	мажоритарні акціонери, менеджмент, інвестори тощо

3	форма відносин	регламентована	акціонери – менеджмент менеджмент – трудовий колектив
		договірна	менеджмент – ділові партнери тощо

Джерело: власні дослідження

На формування та функціонування механізму корпоративного управління впливають суб'єктивні та об'єктивні чинники, що визначають особливості зв'язків між елементами, а також форми, характер та методи взаємодії органів управління. Тому, механізм корпоративного необхідно розглядати з точок зору статичності (сукупності корпоративних суб'єктів та об'єктів корпоративних відносин) і динаміки (сукупності взаємопов'язаних відносин на основі використання принципів, важелів, методів, інструментів). Проте, не слід забувати, що ці відносини відбуваються між людьми, що здійснюють управління, пов'язані ієрархічно і мають обмежені повноваження в межах виконуваних функцій. Виконання менеджером та акціонерами своїх функцій необхідно поставити на професійний рівень, а отже, ефективний механізм корпоративного управління, у широкому розумінні, покликаний до переоцінки цінностей учасників в рамках гуманістичного підходу до розвитку акціонерного товариства, а саме:

- організацію дій менеджерів за визначеними принципами та нормами управління, що мають бути спрямованими на удосконалення й збагачення досвіду управління акціонерним товариством;

- інтерпретацію відносин акціонерного товариства зі зовнішнім середовищем, що повинна лежати не тільки у просторі адаптації до ринкових умов, а й можливості перетворення і побудови навколишньої реальності за участю корпоративних суб'єктів навколо товариства щодо його місії та цілей;

- координуванні дій учасників корпоративних відносин на основі спільних цінностей, що лежать в основі спільної діяльності.

Значний вплив на специфіку механізму корпоративного механізму має склад відносин, що формуються під впливом зовнішнього оточення та внутрішнього середовища самого акціонерного товариства. За макроекономічним підходом, за першою ознакою, чинники впливу поділяються на зовнішні та внутрішні (рис. 3). З іншого погляду, їх можна поділити на такі групи:

- політичні (діють на рівні держави та державних органів влади, формують певне середовище для розвитку корпоративного управління);

- економічні (залежать від стратегічного розвитку держави, державного бюджету, інвестиційного клімату, доступності фінансових ринків, механізмів використання корпоративних прав та ін.);

- соціальні (базуються на ступені зайнятості в державі, захисті прав всіх громадян).

При вдосконаленні механізму, дієвість і ефективність корпоративного управління визначаються як результат поєднання цих чинників. Кожна конкретна система корпоративного регулювання повинна розвиватися через урахування таких факторів: широти регуляції та її обсягу; суворості процесу регуляції; джерел регулятивних актів та механізму їх запровадження.

Отже, під механізмом корпоративного управління розуміємо комплексну організовану структуру відносин між суб'єктами та об'єктами управління, що діє через використання всієї сукупності законів, способів, методів, норм й інструментів щодо узгодження інтересів корпоративних учасників в рамках мети функціонування акціонерного товариства. Формування механізму корпоративного управління повинне ґрунтуватися на використанні принципу цілісності, що припускає взаємозв'язок елементів, які впливають на створення синергетичного ефекту.



Рис. 3. Чинники, що впливають на формування механізму корпоративного управління в акціонерному товаристві

Джерело: власні дослідження.

Оцінка механізму корпоративного управління – це інструмент, за допомогою якого можливо визначити відповідність принципів управління акціонерним товариством загальноприйнятим корпоративним нормам. Під ефективним

механізмом корпоративного управління слід розуміти результат відносин з приводу розподілу власності та управління, який спрямований на забезпечення цілей учасників з найменшими витратами на їх досягнення. Якість механізму корпоративного управління передбачає ступінь відповідності взаємодії елементів визначеним нормам у сфері корпоративного управління. Ефективний механізм корпоративного управління повинен впливати не тільки на кількісні показники діяльності акціонерного товариства, а й на якісні індикатори. Це дає можливість, з одного боку, встановлювати менеджментом підприємства чіткі орієнтири економічного розвитку, а з іншого – формувати відчуття відповідальності керівників за взяті зобов'язання щодо управління в інтересах акціонерів. Ефективний механізм корпоративного управління повинен бути несуперечливим, а інструменти та важелі повинні діяти в одному напрямі з метою уникнення непродуктивних втрат коштів акціонерного товариства.

Механізм корпоративного управління вважається ефективним, коли на рівні акціонерного товариства досягнуто визначені цілі за умови збереження прав власників та дотримання інтересів всіх учасників корпоративного процесу, а на рівні держави вжито всі необхідні заходи щодо забезпечення формування й розвитку корпоративного сектора. Основою саморегулювання механізму корпоративного управління є розробка в акціонерному товаристві рекомендаційних стандартів – кодексів корпоративного управління, що деталізують окремі аспекти корпоративного управління в рамках Принципів корпоративного управління.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Механізм корпоративного управління, націлений на врегулювання економічних інтересів власників та інших зацікавлених осіб в рамках загального управління, що уособлює в собі економічні, організаційні, виробничі, соціальні, екологічні та інші відносини у середині підприємства. Це дозволяє розглядати цілісну систему управління сформовану на основі сукупності механізмів корпоративного управління, націлених на досягнення стратегічних цілей акціонерного товариства. Вважаємо, що якісне використання всіх можливих інструментів механізму корпоративного управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності акціонерних товариств, що, в свою чергу, призведе до задоволення економічних потреб не тільки власників товариств, а й інших учасників корпоративних відносин. Формування прозорих відносин серед учасників та обґрунтування суті впливу власності й управління на економічний розвиток акціонерних товариств потребують проведення подальших досліджень та розробки методичних підходів до формування не тільки ефективного, але й якісного механізму корпоративного управління.

Література

1. *Борзунов В. И.* Принципы и методы корпоративного управления /

- В. И. Борзунов*; Сумский гос. аграр. ун-т. – Сумы: Козацкий вал; 1998. – 25 с.
2. Внешние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы / *А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, А. Е. Абрамов* [и др.] // Науч. труды. – № 104 Р; Ин-т экономики переход. периода. – М.: ИЭПП, 2007. – 301 с.
 3. Внутренние механизмы корпоративного управления: некоторые прикладные проблемы: отчет по первому этапу исследований (2006/2007 гг.) / [*А. Д. Радыгин, Р. М. Энтов, А. Е. Абрамов* и др.]; под ред *А. Д. Радыгина*. – М.: Ин-т экономики переход. периода, 2007. – 176 с.
 4. *Воронкова А. Э.* Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе / *А. Э. Воронкова, Э. Н. Корнев* // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3. – С. 158–169.
 5. *Демб А.* Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами: пер. з англ. / *А. Демб, Ф. Нойбауер* – К.: Основи, 1997. – 302 с.
 6. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / *П. Друкер*; пер. с англ. *М. Котельниковой*. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
 7. *Задихайло Д. Б.* Корпоративне управління: навч. посіб. / *Д. Б. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова*. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
 8. *Козаченко Г. В.* Корпоративне управління: підруч. для вузів / *Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова*. – К.: Лібра, 2004. – 368 с.
 9. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией: учеб. [для ВУЗов] / *М. И. Круглов*. – М.: Рус. Деловая Лит., 1998. – 768 с.
 10. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / *А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиеръ, О. А. Мышко* – СПб.: Гуманистика, 2006. – 328 с.
 11. Механизмы корпоративного управления / [*В. Н. Бурков, И. А. Агеев, Е. А. Баранчикова, С. В. Крюков, П. И. Семенов*]. – М.: ИПУ РАН, 2004. – 109 с.
 12. *Момот Т. В.* Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: моногр. / *Т. В. Момот*– Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
 13. *Мороз О. В.* Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: моногр. / *О. В. Мороз, Н. П. Карачина*. – Вінниця: Універсум, 2005. – 176 с.
 14. *Павлов В.І.* Корпоративне управління в акціонерних товариствах: моногр. / *В.І. Павлов, О.А. Мишко*; ред. кол.: *М. І. Долішній* (відп. ред.), *В.В. Оскольський, В.І. Павлов*. – Луцьк: Надстир'я; Рівне: НУВГП, 2006. – 180 с.
 15. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 верес. 2008 р., № 514-VI // Урядовий кур'єр. – 2008. – 29 жовт.
 16. *Ружанская Л. С.* Развитие совета директоров как внутреннего механизма корпоративного управления / *Л. С. Ружанская* // Корпоративные финансы. – 2007. – №4. – С. 14–33.

17. *Cirouh M. B.* Особливості, механізми та етапи формування моделі корпоративного управління в Україні / *M. B. Cirouh* // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 2000. – № 10. – С. 39–42.
 18. *Сохацька О.* Формування нової парадигми корпоративного управління в глобальному середовищі / *О. Сохацька* // Вісник ТДЕУ. – 2006. – № 3. – С. 24–40.
 19. *Berle A.* The modern Corporation and Primal property / *A. Berle, G. Means.* – N.Y., 1934. – 230 с.
 20. *Williamson O.C.* Corporate Control & Business behavior / *O.C. Williamson.* – New Jersey, 1970. – 290 с.
-
-