

УДК 658.147

М. П. Ліщинський,  
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРЮЮЧИМИ СУБ'ЄКТАМИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ

*У статті проведено теоретичне обґрунтування сутності корпоративного управління, визначено його завдання, функції. Зокрема, узагальнено теоретичні положення сутності поняття "корпоративне управління".*

*This article presents the theoretical justification of the essence of corporate governance, its tasks, functions. In particular, generalized theoretical bases notion of corporate governance.*

*Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, корпоративний менеджмент.  
Key words: corporation, corporate governance, corporate management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Становлення ринкового середовища призвело до докорінних змін як зовнішніх, так і внутрішніх економічних умов функціонування ринкового сектору економіки України.

Це сприяло утворенню корпоративної власності, що виникла і розвивається у відповідь на особливі потреби сучасного ринкового середовища і приватної власності. Розбалансованість і неузгодженість у діях товаровиробників, існуючий розрив економічних зв'язків дали значний поштовх до створення корпоративних структур.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На даний час питання корпоративного управління є досить актуальним, тому проблематики теоретичної сутності корпоративного управління присвячені праці багатьох вчених, зокрема Євтушевського В.А., Задихайло Д.В., Козаченко Г.В., Кібенко О.Р., Круша П.В., Кавтиш О.П., Небави М.І., Румянцева С.А. та ін.

Метою даної статті є визначити теоретико-методологічних аспектів та розкриття сутності корпоративного управління, охарактеризувати системи даного управління, запропонувати підходи до формування сутності корпоративного управління.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Характерними рисами для сучасного стану корпоративного управління в Україні є низький рівень розвитку корпоративної культури, невідповідність корпоративного управління світовим принципам та кодексам, відсутність дивідендної політики, що насамперед проявляється в невиплаті дивідендів за результатами діяльності, існування конфліктів між учасниками корпоративних відносин, відсутність досвіду та навичок у менеджерів корпорацій, щодо формування системи корпоративного управління, недосконалість чинного законодавства щодо управління корпораціями.

Сьогодні у світі великі корпорації впливають на економічне, політичне, соціальне становище багатьох країн. 10% корпорацій у світі дають 80% обсягу реалізації продукції та послуг і 90% прибутку в економічно розвинутих країнах [10, с. 10].

Поняття "корпоративне управління" широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і власності, необхідність управління нею і стрімким розвитком такої власності в Україні. Природа корпоративної власності не є простою, і відповідно,

**Таблиця 1. Співвідношення понять "корпоративне управління" та "корпоративний менеджмент"**

Елементи порівняння	Корпоративне управління	Корпоративний менеджмент
1	2	3
<i>Ключова ідея</i>	Організація ефективної системи взаємодії та взаємовідносин всіх зацікавлених сторін	Організація ефективної системи управління компанією
<i>Основний акцент</i>	Акцент ставиться на розробці напрямів стратегічного розвитку	Акцент ставиться на реалізацію стратегії розвитку компанії
<i>Основні функції</i>	Корпоративне управління відповідає за контроль над реалізацією стратегії	Менеджмент відповідає за реалізацію стратегії та прийняття управлінських рішень
<i>Параметри ефективності</i>	Ефективне корпоративне управління полягає в підвищенні вартості компанії та відсутності конфліктів інтересів у зацікавлених осіб	Ефективний менеджмент полягає у досягненні стратегічних цілей
<i>Нормативна основа</i>	Корпоративне управління ґрунтується на основоположних принципах, загальноприйнятих кодексах, загальній практиці та законодавстві	Менеджмент у більшості випадків ґрунтується на рішеннях загальних зборів акціонерів та ради директорів, внутрішніх нормативних документах та законодавстві

корпоративне управління як категорія також являє собою складну систему економічних відносин, яка включає багато внутрішніх і зовнішніх елементів [1, с. 9].

Із позиції процесу взаємодії акціонерів, ради директорів та менеджерів корпоративне управління не варто порівнювати з менеджментом. Більшість економічних термінів, що вклю-

чають слово "управління", у тому числі "корпоративне управління", асоціюється також з терміном "менеджмент". Крім того, словосполучення "corporate management" та

досить часто перекладають з англійської мови на українську однаково, проте поняття мають різну сутність.

Основу понять "корпоративний менеджмент" та "корпоративне управління" складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, які розкри-

вають сутність даних термінів. Перше поняття являє собою набір механізмів, необхідних для управління діяльністю компанії.

Сутність поняття "корпоративне управління" значно ширше, воно означає систему зв'язків між власниками компанії (акціонерами) та управлінським складом (менеджерами).

Корпоративне управління, безумовно, знаходиться на більш вищому рівні в системі управління, ніж менеджмент та представляє собою набір механізмів, які використовуються для підтримки балансу інтересів учасників корпорації. Основні відмінності понять корпоративного управління та менеджменту наведені в табл. 1.

Корпоративне управління знаходиться на досить високому рівні в системі управління компанії, включає широкий спектр відносин, який враховує не тільки структуру органів управління, але і всі зацікавлені сторони та забезпечує управління корпорацією в інтересах її акціонерів.

Поняття "корпоративне управління" в сучасній науці не достатньо визначене, воно охоплює величезну кількість різних еко-

**Таблиця 2. Основні підходи до визначення поняття "Корпоративне управління"**

Підхід	Поняття «корпоративне управління»
1	2
Частковий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин
Суспільний (зовнішні відносини)	Відносини між корпорацією та суспільством, що включає питання інформації та суспільного контролю за діяльністю корпорації, формування системи стимулів і заборон.
Юридичний (нормативний)	Сутність нормативно-правових актів, концепцій та процедур, що лежать в основі створення, управління, реорганізації тощо компаній у формі корпорацій
Економічний	Система відносин між органами управління, посадовими особами корпорації і акціонерами
Фінансовий менеджмент	Система органів та механізмів управлінського впливу, яка забезпечує безперервний оптимальний рух фінансових потоків компанії
Загальноекономічний	Система взаємовідносин між учасниками та суб'єктами компанії, що мають право брати участь в управлінні та отримувати прибуток у формі дивідендів від її діяльності
Управлінський	Система органів, посад, механізмів та функцій, що реалізують регулюючий вплив на діяльність компанії
Організаційний	Організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів
Фінансовий	Певні інституційні угоди, що забезпечують трансформацію заощаджень у інвестиції і розподіляють ресурси серед альтернативних користувачів у корпоративному секторі
Психологія менеджменту	Управління культурою корпорації, тобто комплексом загальних традицій та установок, принципів поведінки компанії по відношенню до основних її підсистем та елементів, а також по відношенню до суспільства
Культурологічний	Архітектура норм, цінностей, правил, установок, стереотипів, концепцій тощо, що реалізують можливості посадових осіб компанії щодо управління нею
«Теорія фірми»	Загальноорганізаційне управління, оскільки сама корпорація є однією із форм сучасних організацій
Соціально-економічний	Система управління, яка забезпечує баланс інтересів фінансових і нефінансових учасників корпоративних відносин

Складено за [5, с. 85; 8, с. 29; 9, с. 14].

номічних явищ, і найкраще його можна визначити як кількість процесів, які впливають на те, як відбувається розвиток всередині корпорації, що знаходиться під управлінням чи контролем відповідальних осіб.

Визначення сутності корпоративного управління узагальнено такими українськими вченими, як Г.В. Козаченко [5, с. 85], П.В. Круш [8, с. 29], Мороз О.В., Карачиною Н.П. [9, с. 14] у розрізі основних підходів, які наведено в табл. 2

На сьогодні існує декілька підходів до визначення корпоративного управління:

— корпоративне управління є управлінням в інтегрованих структурах, інтегрованих об'єднаннях;

— корпоративне управління є інструментом розподілу функцій влади від управління, де основною метою є захист інтересів власників. У даному випадку відбувається розподіл стратегічного та тактичного управління, з'являється попит на найманих менеджерів та відповідно з'являється пропозиція;

— корпоративне управління як інструмент регулювання інтересів зацікавлених сторін в акціонерних товариствах.

В останньому визначенні під "корпоративне управління" підпадають два види акціонерних товариств (публічні та приватні).

Аналіз досліджуваних літературних джерел показав, що при визначенні поняття "корпоративне управління" більшість вчених ототожнюють корпоративне управління з управлінням діяльністю акціонерних товариств; деякі розглядають з позиції об'єднання норм законодавства і практики діяльності суб'єктів господарювання в приватному секторі; значна кількість авторів — як організаційну модель, за допомогою якої реалізуються права інвесторів, захист їх прав і корпоративного контролю.

Сутність корпоративного управління полягає в тому, що воно є, з одного боку, цілеспрямованою діяльністю системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються товариства, а з іншого, — системою правил поведінки між зацікавленими особами з метою максимізації прибутку, зростання капіталізації товариства та підвищення його конкурентоспроможності. При цьому, функція держави полягає у належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності з точки зору дотримання комерційними структурами норм соціальної відповідальності перед суспільством [6, с. 101].

Важливість корпоративного управління для окремого товариства полягає у його внеску в

підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності підприємства завдяки забезпеченню наступного [11, с. 4]: належної уваги до інтересів акціонерів; рівноваги впливів та балансу інтересів учасників корпоративних відносин; фінансової прозорості; додержання правил результативного менеджменту і налагодженого контролю.

На сьогодні корпорації представляють собою специфічну організаційну форму крупного капіталу, яка об'єднує багаточисельних дрібних власників, що сприяє не лише концентрації капіталу, але й підвищенню рівня внутрішньої організованості товариства, яке базується на використанні крупного капіталу.

Корпоративне управління виникає тоді, коли виникає необхідність в ефективному управлінні компанією, розпорядженні її ресурсною базою при відсутності її головного акціонера (власника), в тактичному, оперативному управлінні, у разі відокремлення власника від процесу управління компанією.

Президент російського центру корпоративного розвитку Академії незалежних директорів В. Корольов [7, с. 19], в рамках дослідження корпоративного управління розмежував сутність понять: "власник" та "співвласник". Власником є особа, що володіє контрольним пакетом акцій, тобто власником може бути лише одна особа в компанії. Співвласником є учасник господарського товариства, який має право голосу в вищому органі управління компанією. Отже, співвласник компанії бере участь у розробці та прийнятті управлінських рішень.

Аналізуючи два поняття, можливо запропонувати, що поняття "власник" та "співвласник" є тотожними, тому при великій кількості співвласників — тип володіння компанією є розпоршеним, а при невеликій кількості співвласників — сконцентрованим.

На думку Колін Маєра, корпоративне управління є організаційною угодою, за якою певна компанія репрезентує та обслуговує інтереси своїх інвесторів. Ця угода може охоплювати всі сфери діяльності корпорації — від органів управління компанії до схем мотивації персоналу і аж до процедури банкрутства. Потреба в таких угодах, на думку К. Маєра, випливає зі структури компанії, з відділення власності від процесу управління акціонерним товариством [14, с. 25].

Ми погоджуємося з цією думкою, оскільки основна функція корпоративного управління повинна забезпечувати діяльність компанії в інтересах колективних акціонерів, які здійснюють її фінансування, однак певним спрощенням



Рис. 1. Основні характеристики корпоративного управління

було б зводити зміст корпоративної діяльності лише до її юридичних, навіть інституційних аспектів.

В.А. Євтушевський, з точки зору корпоративної власності, визначає, що корпоративне управління являє собою процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, отримання частки прибутку у вигляді дивідендів [2, с. 14].

В.П. Круш та О.П. Ковтиш розглядають корпоративне управління з економіко-правової точки зору та дають визначення корпоративного управління як системи взаємної участі в діяльності компаній всіх її структурних елементів та ланок, що проявляється у спільній діяльності на благо компанії виборних керівних органів, акціонерів та працівників з дотриманням норм чинного законодавства, ділової етики та міжнародних принципів діяльності компанії. Це базується на дії таких принципів: наукова обґрунтованість діяльності; доцільність існування; оптимальне поєднання та дотримання інтересів усіх учасників корпоративного управління; прозорість діяльності; соціальна відповідальність за діяльність компанії; використання у власній діяльності світових досвідок з питань корпоративного управління; неупереджене та чесне ставлення до всіх учасників корпоративних відносин; переваги інтересів компанії над інтересами кожного окремого учасника корпоративних відносин тощо [8, с. 37].

Система корпоративного управління є організаційною моделлю, за допомогою якої підприємство представляє і захищає інтереси своїх інвесторів. Ця система являє собою складові від ради директорів до схем оплати праці виконавчої ланки. Тип застосування моделі залежить від структури корпорації, що існує в рамках ринкової економіки, і відображає сам факт поділу функцій володіння та управління сучасною корпорацією [4, с. 49].

Відповідно до Принципів корпоративного управління в Україні корпоративне управління розглядається як система, за допомогою якої

спрямовують та контролюють діяльність товариства. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджера, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності, і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства [12].

Також, розглядають корпоративне управління з позиції відносин між учасниками корпорації, насамперед між менеджерами, інвесторами, радою директорів, інвесторами, працівниками тощо.

Г.В. Козаченко та ін. зазначають, що корпоративне управління — це система виборних та призначених органів акціонерних товариств, яка управляє ним, відображає баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах діючого законодавства. При цьому вважається, що ключовою є проблема корпоративного контролю. Основні характеристики корпоративного управління зображено на рис. 1 [5, с. 86]

Так, ми погоджуємося з думкою автора, тому що, на наш погляд, основною задачею корпоративного управління є забезпечення балансу інтересів між учасниками, пов'язаними з

діяльністю акціонерного товариства, оскільки особливістю корпоративного управління є відокремлення процесу управління від власності.

Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. зазначають, що корпоративне управління поєднує різних учасників корпоративних відносин, кожний з яких дбає про свої інтереси, устанавлює між ними механізм і способи взаємодії [3, с. 9].

Враховуючи викладене вище, слід зазначити, що в більшості випадків існує стереотипна думка про те, що корпоративне управління виникає тільки в великих корпораціях, акції яких обертаються на біржах.

Для обґрунтування чи спростування даного твердження слід видіти п'ять основних ознак, які характерні для корпорації: обмежена відповідальність інвесторів по зобов'язаннях; юридично відокремлений господарючий суб'єкт; безстроковість існування; вільний обіг активів у дохід інвесторів; централізація управлінських функцій.

Розглянувши трактування вищезазначених понять, можна зробити висновки, що корпоративне управління може виникати не тільки в акціонерних товариствах, але й в інших організаційно-правових формах. Із зазначеного можливо зробити висновок, що фізичні особи (індивідуальні підприємці без створення юридичної особи), товариства, товариства з обмеженою відповідальністю не можуть вважати себе корпорацією, однак у разі інтеграції можуть вважати себе частиною корпоративного об'єднання. Тобто, у перерахованих організаційно-правових формах не може виникати процесу корпоративного управління, однак при інтеграції з іншими юридичними особами можуть виникати корпоративні відносини та корпоративне управління.

Отже, корпоративне управління — це система взаємовідносин між виконавчими та стра-

Таблиця 3. Функції корпоративного управління

Найменування функції корпоративного управління	Розкриття функцій корпоративного управління	
	Управління корпоративними правами	Управління корпорацією
1	2	3
Планування	Виявляється у формуванні у власників цілей – отримання дивідендів чи реальне управління, зростання курсової вартості акції	На стадії утворення корпорації полягає у виборі засновників, виборі організаційно-правової форми організації, формування місії та цілей діяльності корпорації
Організація	Виявляється в самостійному управлінні корпоративними правами, прийнятті управлінських рішень	Виявляється у формуванні оптимальної організаційної структури з контролем оцінки можливостей корпорації, формуванні специфічних видів діяльності корпорації, у розробці й прийнятті установчих та інших внутрішньо корпоративних документів
Координація	Передбачає узгодження зв'язків власника корпоративних прав із корпорацією, а також довіреними особами, якщо вони є	В управлінні корпорацією реалізується при координації дій та установчих документів з законодавством та узгодження дій з державними регулятивними органами, узгодженні дій структурних органів управління, встановленні раціональних зв'язків з постачальниками та споживачами, координації відносин з фінансовими посередниками
Контроль	Полягає у контролі за отриманням інформації про діяльність корпорації, у контролі про отримання дивідендів, отримання інформації при кумулятивному голосуванні	Виявляється у встановленні відповідності установчих та внутрішньо корпоративних документів правової бази, формуванні реального пакета акцій або узгодження дій власників пакетів акцій при голосуванні, встановленні стандартів діяльності корпорації, зіставленні досягнутих результатів зі стандартами, коригуванні діяльності
Мотивація	Полягає в належному отриманні частини прибутку корпорації (дивідендів)	Полягає у проведенні оптимальної дивідендної політики компанії, належної оплати управлінських органів, різних формах стимулювання менеджерів та інших працівників

Примітка. Складено за [2, с. 29—30].

тегічними органами управління, що дозволяє забезпечити виконання стратегічних, тактичних та операційних цілей на основі доцільного розподілу функцій володіння.

До основних завдань корпоративного управління можна віднести [5, с. 86]:

- створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, поточного і стратегічного управління, прийняття управлінських рішень і контроль за діяльністю товариства;

- забезпечення однакового і справедливого ставлення до всіх акціонерів;

- балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і суспільства.

Також В.А. Євтушевський зазначає, що корпоративне управління має спеціальні (конкретні) функції, які розглядає з погляду організаційних, а саме таких, що відображають загальну структуру галузей управління: планування, організація, координація, контроль, мотивація (табл. 3) [2, с. 29].

Сучасне корпоративне управління визначає, як саме власники координують і контролюють роботу менеджерів, встановлюючи механізм установки цілей, планування, досягнення поставленої мети, звітності, а також відповідальність менеджерів за результати діяльності.

Корпоративне управління — це система, учасниками якої виступають акціонери в ролі власників компанії; менеджери виконують свої функції для реалізації прав акціонерів; рада директорів — вирішує питання загального керівництва діяльності компанії.

Відповідно до світової практики, корпоративне управління являє собою систему виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю корпорації, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [13, с. 13].

Корпоративне управління належить до внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій. Належний рівень корпоративного управління допомагає забезпечити використання компаніями їх капіталу. Відповідна система корпоративного управління сприяє тому, щоб корпорація враховувала інтереси широкого кола зацікавлених осіб, а також товариств, у яких вона здійснює свою діяльність, забезпечувала підзвітність органів управління як самої компанії, так і її акціонерів [15, с. 176].

### ВИСНОВКИ

Сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Отже, з великої кількості понять "корпоративного управління" слід, виділи, що, по-перше, це поняття залежить від організаційно-правової форми компанії, по-друге, корпоративне управління — це система відносин між власниками корпорації, його менеджерами, а також особами, що зацікавлені в ефективності діяльності товариства, по-третє, корпоративне управління діє в інтересах акціонерів компанії.

#### Література:

1. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: навч. посіб. — К.: Знання-Прес, 2002. — 317 с.
2. Євтушевський В.А. Корпоративне управління: підручник. — К.: Знання, 2006. — 406 с.

3. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: навчальний посібник. — Х.: Еспада, 2003. — 688 с.

4. Ілюхін О. Корпоративне управління в Україні // Схід. — 2010. — №7 (107). — С. 48—52

5. Козаченко Г.В., Воронкова А.Е. Корпоративное управление: учебник для студентов высших учебных заведений. — К.: Либра, 2004. — 368 с.

6. Колосова А. Корпоративне управління в умовах інформаційної економіки: проблеми та перспективи // Юридичний журнал. — 2008. — 4 0 99 105

7. Королев В. Корпоративное управление для нового поколения // Собственник и менеджер: строим новый бизнес / Под ред. Филатова А.А., Кравченко К.А. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — С. 18—46.

8. Круш П.В., Кавтиш О.П., Гречко А.В., Чихачьова Ю.С. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці / Під заг. ред. Круша П.В. / Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 264 с.

9. Мороз О. В., Карачина Н.П. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: монографія. — Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. — 176 с.

10. Небава М.І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання: навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 295 с.

11. Оскольський В. Удосконалення корпоративного управління як засіб залучення інвестицій за допомогою механізмів фондового ринку // Економіка України. — 2006. — № 8 53 2006 4 9

12. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку "Про затвердження Принципів корпоративного управління" від 11.12.03 № 571 // Інтернет-ресурс: www.ra-

13. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2003. — 149 с.

14. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках / Пер. з англ.; наук. ред. С. Синиця. — К.: Основи, 1996 — 189 с.

15. Шостак А.В., Павлова С.В. Корпоративне управління та криза // Університетські наукові записки. Часопис Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького. — 2010. — № 2. — С. 175—179. *Стаття надійшла до редакції 07.11.2012 р.*