

СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна  
elenastanislayk@ukr.net

УДК 338.439:658

МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО  
КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛІННЯ  
УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙMODELS OF THE CORPORATE CONTROL  
AND MANAGEMENT OF THE UKRAINIAN  
COMPANIES

КОВАЛЕНКО

Олександр Михайлович  
almkov@rambler.ruк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетд.е.н., доцент, професор,  
Одеський національний  
політехнічний університет

*У статті проаналізовано тенденції розвитку і поточний стан корпоративного управління українських компаній, відзначено типи корпоративного управління в залежності від розподілу корпоративного контролю між власниками і менеджерами. Досліджено формування концепції і структури корпоративного управління, розглянуто положення, що визначають характер перетворень взаємовідношень власників і менеджерів. Перелічено найважливіші процеси в системі управління корпорації, виділені ключові особливості розвитку національної моделі корпоративного управління.*

*В статье проанализированы тенденции развития и текущее состояние корпоративного управления украинских компаний, выделены типы корпоративного управления в зависимости от распределения корпоративного контроля между собственниками и менеджерами. Исследовано формирование концепции и структуры корпоративного управления, рассмотрены положения, определяющие характер преобразований взаимоотношений собственников и менеджеров. Перечислены важнейшие процессы в системе управления корпорации, выделены ключевые особенности развития национальной модели корпоративного управления.*

*The article analyzes the development trends and the current state of corporate governance Ukrainian companies mentioned types of corporate governance based on the distribution of corporate control between owners and managers. The formation of the concept and structure of corporate governance are studied, the provisions that defined the nature of the changes interrelations owners and managers are considered. The most important developments in the management of the corporation are listed, the key features of the national model of corporate governance are highlighted.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, тенденції розвитку, концепція, інвестиція, інтерналізація, структура, формування

**Ключевые слова:** корпоративное управление, тенденции развития, концепция, инвестиция, интернализация, структура, формирование

**Keywords:** corporate governance, trends, concept, investment, internalization, structure, formation

## ВСТУП

Сформовані в результаті масової приватизації структура і характер приватної власності з'явилися первопричинами кризового стану багатьох українських підприємств. Процеси роздержавлення, перерозподілу власності, створення нових організаційно-правових форм не привели до появи ефективних власників в більшості компаній. Недосконалість фінансового ринку, практика недобросовісних корпоративних захоплень з використанням афілійованих структур, значна роль органів влади в управлінні компаніями, домінування неринкових мотивів при прийнятті рішень, відсутність діючих стимулів до підвищення

конкурентоспроможності визначили ознаки в системі корпоративного управління України, яка формується.

## МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є дослідження моделей корпоративного контролю та управління українських компаній.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є праці вітчизняних і зарубіжних вчених, а також матеріали періодичних видань. При проведенні дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

## РЕЗУЛЬТАТИ

З другої половини 1990-х рр. стали очевидними нові акценти проблеми – нерозвиненість взаємовідносин власників і менеджерів, без удосконалення них неможливе формування ефективної моделі корпоративного управління. Надвисока концентрація акціонерного капіталу і відсутність механізмів контролю діяльності виконуючих органів корпорацій, обумовлені злиттям функцій менеджера і власника, поряд з інформаційною скритістю, стали серйозною перешкодою для зростання ефективності, залучення іноземних інвестицій, виходу на зовнішні ринки [2].

Сьогодні більшість західних фондів розглядають підвищення рівня корпоративного управління в якості найважливішої умови співпраці з українськими компаніями.

Немає повної ясності про можливість застосування в дослідженнях корпоративних відносин українських господарюючих суб'єктів тих чи інших підходів, створених світовою рукою. Йдеться про неокласичний, інституційно-еволюційний, синергетичний, соціодинамічний підходи і кордони їх застосування. Серед вітчизняних дослідників недостатньо розробленим слід визнати менеджеріальний підхід, що прояснює проблему агентських відносин стосовно до українських умов [5].

До теперішнього часу не існує однозначного визначення терміна «корпоративне управління». Виходячи з цього, поняття «корпоративне управління» розширює уявлення про те, інтереси яких зацікавлених груп повинні враховуватися, і яким чином дотримуватися їх взаємодії, а також які принципи повинні бути покладені в основу взаємовідносин між суб'єктами корпоративного управління. Нами сформульовано наступне комплексне визначення корпоративного управління.

Корпоративне управління – це система організаційно-управлінських відносин між суб'єктами власності і ключовими зацікавленими групами, спрямованих на субординацію і гармонізацію їх інтересів за допомогою комплексу внутрішніх і зовнішніх механізмів, що сприяють досягненню загальнокорпоративних цілей [3].

Проаналізувавши тенденції розвитку і поточний стан корпоративного управління українських компаній, можна зробити висновок про його крайню неоднорідність. З одного боку, проведені дослідження якості корпоративного управління показують, що в публічних корпораціях, акції яких є ліквідними і звертаються на біржах:

- збільшується інформаційна прозорість;
- корпоративні процедури і компетенції органів управління і контролю стають більш чіткими і формалізованими.

З іншого боку, більша частина українських компаній залишається, як і раніше, непрозорими для інвесторів, в таких компаніях не отримує достатнього розвитку система корпоративного управління.

Слід відзначити наявність чотирьох типів корпоративного управління в залежності від розподілу корпоративного контролю між власниками і менеджерами. З них тільки один тип передбачає контроль крупного зовнішнього власника і найманий статус

керуючих. Характерно, що цей тип – найбільш пристосований для розвитку підприємства та залучення інвестицій – має найменше поширення в українській економіці. Решта представляють ту чи іншу форму внутрішнього контролю.

В українській економіці дія зовнішніх механізмів корпоративного контролю вельми обмежена або специфічна.

Незважаючи на зростання числа відкритих акціонерних товариств, що бажають вийти на ринок цінних паперів, більшість українських компаній і сьогодні не планують залучати інвестиції через фондовий ринок. Якщо в 2000 р. на інвестиції використовувалося менше 10 % прибутку, то вже в 2012 р. ця частка збільшилася більш, ніж в 2 рази.

Специфічна структура фінансування українських підприємств та м'які бюджетні обмеження зумовили інтерналізацію корпоративного контролю, тобто ситуацію, в якій фірми фінансують свої капіталовкладення за рахунок власних коштів, а також за рахунок таких джерел фінансування, звернення до яких не передбачає передачу зовнішнім агентам контрольних правових можливостей [6].

Інтерналізація фінансування передбачає фактичну незалежність керівництва корпорацій по відношенню до зовнішніх агентів, зокрема зовнішніх акціонерів. Становлення цієї системи стало можливим значною мірою завдяки зрощуванню влади та бізнесу, політичному регіоналізму, корупції, за допомогою яких фірми неринкових секторів здатні впливати на структуру фінансових потоків в економіці.

Формування концепції корпоративного управління включає:

- визначення цілей корпоративного управління;
- вибір стратегії корпоративного управління;
- вибір політики корпоративного управління, яка являє собою створення загального керівництва діяльності та прийняття управлінських рішень на вищому рівні менеджменту корпорації;
- вибір критеріїв оцінки якості та ефективності корпоративного управління;
- вибір засобів реалізації корпоративного управління, які будуть використані для реалізації того чи іншого варіанту корпоративного управління в рамках розробленої концепції.

Формування структури корпоративного управління передбачає:

- вибір елементів структури корпоративного управління, склад яких визначається необхідністю мати відповідну інформацію і приймати управлінські рішення;
- визначення інформаційних зв'язків між елементами структури корпоративного управління, покликаних забезпечити надійну передачу даних між ними. Інформаційні зв'язки повинні бути представлені у вигляді орієнтованої графі, упорядкованої за рівнями корпоративного управління;
- оцінка доцільності включення елементів в структуру корпоративного управління може виконуватися, в основному, за допомогою евристичних методів. Освоєння нових елементів в структур корпоративного управління може вестися поетапно, зважаючи на обмеженість ресурсів;

– побудова структури корпоративного управління є найважливішою процедурою і виконується на основі вибраних елементів та інформаційних зв'язків між ними, включає формування процесів управління і системи корпоративного контролю;

– оцінка якості та ефективності корпоративного управління здійснюється на основі вибраних раніше критеріїв, з урахуванням різних обмежень;

– вибір механізму взаємодії елементів корпоративного управління – один з найскладніших етапів побудови системи корпоративного управління, так як пов'язаний з необхідністю обліку корпоративних інтересів усіх учасників корпоративних відносин, а також із створенням умов для прийняття оперативних управлінських рішень;

– вибір технології менеджменту використовуються в тій чи іншій конкретній ситуації для підвищення ефективності діяльності корпорації. При використанні технології менеджменту необхідна наявність кваліфікованих фахівців, їх готовність до реалізації цих технологій, оцінка соціально-психологічних характеристик учасників корпоративних відносин, врахування їх інтересів;

– рішення проблем корпорації, підсумком вирішення яких є постановка нових задач, підвищення кваліфікації фахівців корпорації, нові технології менеджменту і т.д.;

– оцінка очікуваних результатів корпоративного управління, основним результатом якого є зміна кількісних і якісних показників діяльності корпорації, серед яких можна виділити економічні, матеріальні, інформаційні, трудові, соціальні, психологічні та ін.;

– визначення фактичних результатів корпоративного управління. На даному етапі відбувається оцінка значень показників діяльності, обраних на попередньому етапі. Якщо з фіксацією і інтерпретацією кількісних показників практично не буває проблем, то з якісними показниками можуть виникнути певні складнощі. Джерелами інформації в цьому випадку можуть бути анкетування та тестування працівників корпорації, з метою виявлення та оцінки соціальних, психологічних та інших показників, пов'язаних із зміною системи менеджменту корпорації;

– порівняння очікуваних і фактичних результатів корпоративного управління. При цьому визначаються позитивні і негативні моменти в результаті використання обраної моделі корпоративного управління, а також досліджуються основні тенденції розвитку корпорації в ринковому середовищі;

– коригування постулатів корпоративного управління. Проведений аналіз повинен завершитися визначенням заходів, спрямованих на вдосконалення корпоративного управління. Перелік рекомендацій представляється раді директорів для оцінки ситуації та прийняття управлінських рішень.

Модель створення системи корпоративного управління дозволить оперативно сформувати структуру корпоративних елементів та інформаційних зв'язків між ними для ефективної взаємодії господарюючих суб'єктів на всіх рівнях корпоративного управління.

Закономірності, що характеризують спрямованість змін внутрішньофірмових корпоративних відносин,

обґрунтовують взаємозв'язок і взаємовплив нормальних і неформальних відносин у внутрішньофірмовому просторі корпоративних відносин [4].

Положення, що визначають характер перетворень взаємовідношень власників і менеджерів в додатку до української дійсності такі:

– розвиток системи корпоративного управління залежить від поведінки основних учасників корпоративних відносин, їх мотивації і характеру;

– взаємодія, яка в рамках «інсайдерської» системи повинна здійснюватися в напрямку організації ефективного процесу прийняття та реалізації стратегічних рішень. У відсутності зовнішніх механізмів корпоративного контролю конкуренція на товарних ринках є важливою рисою системи «інсайдерів», яка гарантує ефективність роботи менеджерів;

– превалюючий тип контролю, заснований на концентрованій власності (контролю домінуючого власника, безпосередньо приймаючого участь в управлінні або жорстоко контролюючого менеджмент), дозволяє говорити про необхідність компенсувати неоптимальну, з точки зору впливу на ефективність компанії, конфігурацію власності оптимальним розподілом контрольних повноважень у процесі прийняття оперативних і стратегічних рішень на підприємстві;

– подолати проблеми безконтрольності менеджерів, яка є наслідком інсайдерського контролю, можуть такі чинники: зміна мотивації власників-менеджерів і організація незалежного контролю за діями інсайдерів, керуючих компаніями;

– еволюція та механізми реалізації інтересів основних учасників корпоративного управління в рамках сформованих на практиці типів корпоративного управління дають підстави говорити про перехід в поведінці інсайдерів від моделі систематичного виведення активів до створення умов для розвитку підконтрольного бізнесу, отже, принципово нової тенденції до розділення власності і контролю;

– можливість реалізації такої тенденції диктується необхідністю існування відповідної системи корпоративного управління не тільки всередині компанії, але і зовнішнього середовища, в якій компанія може залишитися ефективною без концентрації контролю.

Модель корпоративного контролю в системі управління корпорацією представлена на рис. 1. До найважливіших процесів в системі управління корпорації належить: стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, фінансовий менеджмент, управління якістю, управління персоналом, інформаційний менеджмент, управління маркетингом, інноваційний менеджмент. Корпоративний контроль, будучи невід'ємною частиною управління корпорацією, ув'язує всі перераховані процеси між собою.

Корпоративний контроль повинен розглядатися як комплексна система внутрішніх та зовнішніх механізмів, яка спрямована на оптимізацію агентських конфліктів, що виникають між ключовими суб'єктами корпоративних відносин.

Коли традиційні моделі корпоративного управління не працюють, виникає підприємницька модель корпоративного управління (рис. 2).



Рис. 1. Модель корпоративного контролю в системі управління корпорацією

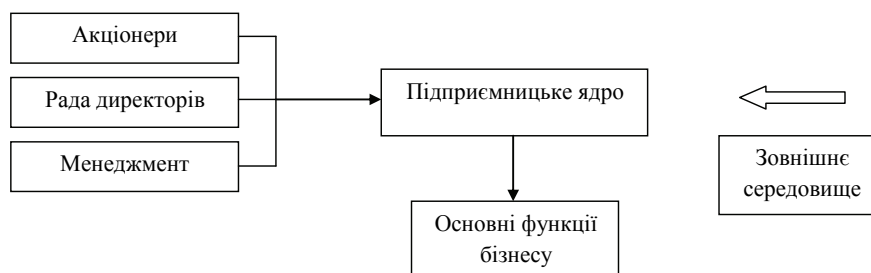


Рис. 2. Підприємницька модель корпоративного управління

У такій моделі, поряд з формальними механізмами корпоративного управління, формується неформальним шляхом підприємницьке ядро, перехоплюючи функції управління бізнесом, які підміняють собою всі формальні механізми корпоративного управління [1]. При цьому, йде безперервна боротьба за перехоплення підприємницької функції з боку різних груп, тому, що інтереси тих, хто не потрапив в підприємницьке ядро, ніяк не захищені.

Очевидно, що в Україні клас власників не скоро відійде від управління компаніями хоча б тому, що адміністративний ресурс, як і раніше, є важливим інструментом досягнення успішності бізнесу в рамках політизованого управління корпораціями. Зміна даного стану можлива тільки еволюційним шляхом, зумовленим виникненням відповідних зовнішніх умов. Поки ж важливою специфічною характеристикою української моделі корпоративного управління є отримання доходів від акціонерної власності не через прибуток, а через контроль домінуючого власника

над фінансовими потоками компанії.

Нами виділені ключові особливості розвитку національної моделі корпоративного управління:

- перманентний процес перерозподілу власності;
- висока частка афілійованих осіб у структурі власності багатьох компаній, що ускладнює оцінку корпоративного управління (не завжди можливо визначити реального, а не номінального власника);
- висока концентрація акціонерного капіталу, в рамках якої відбувається консолідація контролю;
- нестабільність макроекономічної ситуації і наявність великих ризиків для потенційних акціонерів, що спонукають їх до володіння великим пакетом акцій в якості страховки від збитків;
- неефективний державний інфорсмент (при порівняно розвиненому законодавстві в галузі захисту прав акціонерів) та ін.

Ознаки української моделі корпоративного управління наведено на рис. 3.



Рис. 3. Ознаки української моделі корпоративного управління

### ВИСНОВКИ

Корпоратизація веде до зміни системи економічних і соціальних відносин на всіх рівнях розвитку економіки. Саме тому проблеми, пов'язані з розвитком корпоративного сектора економіки, сприймаються як особливо актуальні. Концепція побудови ефективної системи управлінського контролю та забезпечення його релевантною економічною інформацією в системі менеджменту повинні бути сформовані в розрізі центрів відповідальності господарюючих суб'єктів корпоративного управління.

#### Список використаних джерел

1. Бузмаков А. Развитие концентрации, интеграции и кооперации в сельском хозяйстве США // АПК: экономика, управление. – 1995. – №5. – С. 70-74.
2. Добряк Д.С. Еколого-економічні засади реформування землекористування в ринкових умовах /

Д.С. Добряк, Д.І. Бамбіндра. – К.: Урожай, 2006. – 136 с.

3. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки, (теоретико-методологічний аспект) / Єрохін С.А. – К.: Світ знань, 2002. – 528 с.

4. Макаренко А.П. Теорія і практика державного регулювання в аграрній сфері: [монографія] / А.П. Макаренко. – К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки» УААН, 2009. – 636 с.

5. Саблук П.Т. Состояние и основные направления дальнейшего развития специализации, кооперации в сельском хозяйстве республики (доклад-анализ) / П.Т. Саблук, – К.: УНИИЭОСХ.

6. Сухарева Л.А. Контролинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.