

4. Постійний моніторинг рівня інфляції та платоспроможності цільових груп і всього населення.

5. Розрахунок середніх цін по лідерам на ринку. Вживання додаткових заходів по посиленню реклами на тлі загального зниження її ефективності у галузі. У разі падіння курсу національної валюти ухвалення тактики попереджувального встановлення цін.

Організаційно-економічні засади реалізації зазначених напрямків та відповідно і розвиток механізмів управління рекламною діяльністю операторів мобільного зв'язку є перспективами подальших досліджень авторів статті.

#### Список використаних джерел:

1. Войнаренко С.М. Аналіз впливу реклами на конкурентоспроможність підприємств мобільного зв'язку / С.М. Войнаренко // Малі підприємства: проблеми функціонування та розвитку : монографія / за наук. ред. проф. М.П. Войнаренка. - Хмельницький: ХНУ, 2011. - 407 с
2. Воробієнко С.П. Економіка телекомунікацій: навч. посіб. / С.П. Воробієнко, В.М. Гранатуров, Л.А. Захарченко, І.В. Литовченко, В.М. Орлов; ред.: В.М. Орлов; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – Одеса, 2014. – 511 с.
3. Гилка У.Л. Особливості конкуренції на ринку послуг телекомунікацій / У.Л. Гилка // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. – 2009. – №3(11). – С.93-101
4. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова. – К.: Кафед-ра, 2012. – 317 с.
5. Окупність витрат на рекламу: оцінка та аналіз [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2014. - № 4. - С. 15-18. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2014\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_4_5)
6. Анализ методов оценки эффективности рекламной компании [Електронний ресурс] / О.В. Егорова // Современные проблемы экономического развития предприятий. 2012. - Режим доступу: <https://www.rae.ru/forum2012/327/1402>.
7. Норік Л.О. Економетричні моделі оцінки ефективності різних видів реклами в рамках маркетингових комунікацій [Текст] / Норік Л.О., Гусаченко К.В. // Сборник научных трудов "Вестник НТУ "ХПИ": Технічний прогрес та ефективність виробництва №36 - Вестник НТУ "ХПИ", 2009. - ISSN 2079-0767- Режим доступу: <http://vestnik.pp.ua/View/28913/>
8. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації: річний звіт за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nkrz.gov.ua/uk/>
9. Офіційна сторінка ПрАТ «Київстар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kyivstar.ua>
10. Офіційний сайт «Економічна правда» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua>
11. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Астеліт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.life.com.ua>
12. Офіційний сайт компанії ПрАТ «МТС Україна» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mts.com.ua>
13. Офіційний сайт Індустріального телевізійного комітету [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://itk.ua>.
14. Статистична інформація / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. -Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

*Рецензент д.е.н., професор Орлов В.М.*

УДК 338.3

Полінкевич О.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

### ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

У статті проведено дослідження моделей корпоративного управління. Визначено їхні основні риси. Запропоновано порівняльну матрицю моделей корпоративного управління з урахування сучасних тенденцій у розвитку. Визначено основні елементи англо-американської, німецької, японської, сімейної та української моделей.

**Ключові слова:** модель, підприємницькі структури, компанії, корпоративне управління, аутсайдер, інсайдер.

Polinkevych O.

### COMPARATIVE ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE MODELS

The article deals with the research of corporate governance models. Their main features are determined. A comparative matrix of corporate governance models is proposed in view of current trends in development. The basic elements of Anglo-American, German, Japanese, family and Ukrainian models are determined.

**Keywords:** model, entrepreneurial structures, companies, corporate governance, outsider, insider.  
Полинкевич О.Н.

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

В статье проведено исследование моделей корпоративного управления. Определены их основные черты. Предложено сравнительную матрицу моделей корпоративного управления с учетом современных тенденций в развитии. Определены основные элементы англо-американской, немецкой, японской, семейной и украинской моделей.

**Ключевые слова:** модель, предпринимательские структуры, компании, корпоративное управление, аутсайдер, инсайдер.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливим науковими та практичними завданнями.** Посилення процесів глобалізації, інтеграція у світовий економічний простір, формування та розвиток нової економіки сприяє формуванню нових наукових підходів до моделей корпоративного управління. В умовах поглиблення конкурентоспроможності економік країн світу корпоративний сектор економіки розвивається динамічно. Він сприяє поліпшенню інвестиційного клімату та формуванню партнерських відносин між органами влади та бізнесом, сприяє розвитку соціальної відповідальності бізнесу. В Україні відбувається становлення моделі корпоративного управління, яка потребує дієвих механізмів з боку управлінців, подолання сліпого копіювання та екстраполяції уже існуючих світових моделей, визначення переваг та недоліків їх застосування в Україні. У кожній країні корпоративне управління має певні має певні специфічні ознаки, які відрізняють її від інших систем.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вивченням даної проблеми займалася невелика кількість вчених та науковців, таких як Л. Колосова, О. Сохацька, В. Євтушевський, М. Шемякіна. Дослідники В. Євтушевський [5], Д. Задихайло [6], Т. Антошко [1], П. Буряк [3] виділяють три основні моделі управління корпораціями в країнах з розвинутою ринковою економікою. Деякі дослідники, наприклад, Дементьєва А. Г. розглядають і четвертий тип – сімейну модель корпоративного управління [4, с. 126].

Романюк В.М. дослідив еволюцію розвитку класичних моделей корпоративного управління – англо-американської, німецької, японської. Науковець проаналізував четверту модель корпоративного управління, яка більш притаманна економікам та країнам з вищим рівнем корупції, – сімейна. Зазначив, що заслуговує на увагу висвітлення сутнісного аспекту еволюції механізмів розвитку системи корпоративного управління. За допомогою відповідного інструментарію та методології наукового дослідження науковець розробив обґрунтовані рекомендації щодо вирішення проблеми вибору ефективної національної моделі корпоративного управління або формування принципово нової вітчизняної моделі розвитку корпоративного сектора економіки з урахуванням певних особливостей існуючих класичних теоретично-узагальнених моделей та інституційного середовища в Україні й рівня розвитку ринкових відносин [9].

Баглей Р.Р. встановив закономірність забезпечення ефективності корпоративного управління на вітчизняних підприємствах, виявлено і систематизовано складові доміанти впливу на формування і розвиток корпорацій в Україні. Науковець обґрунтував положення теорії інституціоналізму у підвищенні ефективності розвитку корпоративного управління, в результаті чого визначено, що удосконалення організації корпоративних відносин є основою забезпечення ефективного функціонування корпорації. Розвинув теоретичні положення та виробив концептуальні підходи щодо

теоретичного осмислення розуміння поняття «корпоративне управління» як специфічної організаційної форми, сутність якої відображає мету, завдання та структуру об'єднання учасників корпоративних відносин, як способу забезпечення їх фінансово-майнових прав [2].

Сучков А.В., Кінцель А.Д. описали основні моделі корпоративного управління, проаналізовано їх особливості, переваги та недоліки, зазначили значення корпоративного управління для розвитку економіки, проаналізували сучасний стан корпоративного управління в Україні [10].

Посохов І.М. провів аналіз основних зарубіжних моделей управління корпораціями в країнах з розвинутою ринковою економікою та запропонував рекомендації щодо подальшого формування та розвитку української моделі корпоративного управління [8].

Проте в їхніх працях немає системності та уніфікованого підходу до аналізу моделей корпоративного управління та виділення основних ознак, які є домінуючими при визначенні моделі корпоративного управління.

**Цілі статті.** Метою статті є здійснення порівняльної характеристики моделей корпоративного управління та виділення ознак, які є домінуючими при побудові будь-якої моделі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В економічній літературі найбільш розповсюдженими моделями корпоративного управління, які аналізуються є англо-американська, німецька та японська. Англо-американська модель корпоративного управління є притаманною корпораціям США, Канади, Великобританії, Австралії, Нової Зеландії та обумовлюється насамперед національними особливостями акціонерної власності – населення активно інвестує в цінні папери, емітовані корпораціями, що призводить до значної розпорошеності капіталу. Таким чином, корпорації залучають необхідні їм для підтримки бізнесу фінансові ресурси. Очевидно, що перш, ніж інвестувати в акції чи облигації тієї чи іншої корпорації, потенційні інвестори вивчають фінансові показники, волатильність цін на цінні папери, що, у тому числі, є віддзеркаленням якості корпоративного управління. Отже, серед основних суб'єктів економічних відносин у даній моделі виступають приватні та інституційні інвестори, члени ради директорів і виконавчих органів конкретної корпорації. Що стосується структури управління, то згідно із законодавством та імплементацією англо-американської моделі на практиці, головним органом управління є загальні збори акціонерів [9]. Інституціональні інвестори активно відстоюють свої права власників корпорації, у тому числі в судах, що змушує постійно вдосконалювати правове поле, де забезпечується можливість активного впливу інституціональних інвесторів на систему корпоративного управління. Переважна більшість інвесторів є активними торговцями на місцевих фондових біржах та схильні до отримання вигод у короткостроковому періоді, насамперед за рахунок коливання цін цінних паперів. Основними формами ринкового контролю в даній моделі виступають злиття і поглинання компаній. Збори акціонерів носять формальний характер, а Рада директорів здійснює всебічний контроль і є важливим органом управління. У сучасних умовах ради директорів у англо-американській моделі складаються не менше, ніж на третину з незалежних директорів, уникаючи ситуації, за якої головою ради директорів і генеральним директором є одна й та ж людина, що було більш притаманним до 90-х років ХХ ст. і призводило до масових зловживань та утиску прав акціонерів. В англо-американській моделі, на відміну від інших моделей, найбільш значущим елементом системи корпоративного управління й зовнішньою формою прояву контролю за діяльністю корпорації є інститут розкриття

інформації (що відбувається один раз на квартал). Вимоги до розкриття інформації в англо-американській моделі розкриваються один раз на квартал [9].

Німецька модель корпоративного управління має свої характерні особливості й притаманна таким країнам, як Німеччина та Австрія, частково застосовується в корпораціях Бельгії, Нідерландів, Франції, країн Скандинавії. Варто відмітити, що для німецької моделі притаманним є принцип повної соціальної взаємодії всіх зацікавлених у діяльності корпорації ключових учасників: акціонерів, менеджерів, ради директорів, працівників, банків, громадських організацій. Вищий орган управління в даній моделі, втім, як і у всіх інших, – загальні збори акціонерів. Німецька модель корпоративного управління характеризується висококонцентрованим акціонерним капіталом на основі, насамперед, власних коштів, основного для корпорації банку і невеликим розпиленням акцій серед приватних інвесторів. Банки в даній моделі і обслуговують населення через видачу банківських депозитів, і видають кредити корпораціями, і одночасно є власниками цінних паперів різних компаній. Представники банків вибираються в ради директорів, їх представництво у складі ради директорів постійне. Банк, граючи відразу кілька ролей в даній моделі (наприклад, будучи одночасно кредитором, акціонером і депозитарієм), може за наявності об'єктивних претензій до якості корпоративного управління відмовити компанії в подальшому фінансуванні. Банк у даній моделі є головним джерелом інвестиційного капіталу. Причому банки не обмежені в праві збирати пакети акцій окремих компаній і практично стають їх повноправними власниками. Тобто фондовий ринок також, як і в англо-американській моделі, починає відігравати все більшу роль як джерело інвестицій, хоча його оборот значно нижче. Рада директорів у німецькій моделі двопалатна – правління та наглядова рада. При цьому наглядова рада виконує роль органу ради директорів в англо-американській моделі з певними особливостями: до його складу входять уповноважені від банків, представники найбільш великих постачальників, місцевої громадськості та, як правило, голова профспілкового руху компанії, що виконує, по суті, роль незалежного директора. Обидві палати функціонують окремо – не допускається одночасна участь у складі правління та спостережної ради однієї і тієї ж особи. У цілому німецька модель пов'язана із забезпеченням стійкості взаємодії компанії із зовнішнім середовищем за рахунок більш «тонкого» налаштування інтересів стейкхолдерів корпорації. Серед мажоритарних акціонерів у німецьких компаніях висока питома вага корпорацій і банків. Практично всі компанії в Німеччині є перехресними власниками акцій одна одної, що зміцнює їх взаємозалежність. Рада директорів у німецькій моделі є двопалатним органом. Спостережна рада включає від 9 до 20 осіб та залежить від розмірів підприємства. Вимоги до розкриття інформації в німецькій моделі суворі, і вона розкривається один раз на півріччя [2, 9].

Японська модель корпоративного управління має найбільшу специфіку. Вона склалася під впливом національних традицій і характерна тільки для Японії. Однак необхідно зауважити, що вплив на неї також зробила американська військова адміністрація в період після Другої світової війни. Японська система корпоративного управління заснована на стабільних партнерських відносинах, злиття і поглинання їй не властиві, банкрутства та конфлікти інтересів учасників дуже рідкісні. Модель є багатосторонньою і базується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі, або кейрецу (фінансово-промислові групи, що виникли у другій половині ХХ-го століття як альтернатива дзайбацу, які концентрують власність у руках окремих сімейних кланів). Ключовими учасниками моделі, що мають величезний вплив, є кейрецу і основний банк. Японські компанії найтіснішим чином пов'язані і з кейрецу (загальним капіталом, спільним лобюванням своїх інтересів у різних сферах діяльності),

і з банками (які виконують одночасно кілька функцій, обслуговуючи розрахунковий рахунок корпорації, виступаючи її кредитором і одночасно надаючи консультаційні послуги). Для більшості корпорацій в Японії характерні налагоджені взаємини з групою споріднених, пов'язаних між собою і з даною компанією корпорацій. У цілому для групи характерні спільність фінансових ресурсів, єдина виробнича і комерційна політика. Описана група корпорацій називається «кейрецу». Кейрецу сформувалися як на основі прямого володіння материнськими компаніями великими, а часто і контрольними, пакетами акцій, компаній що входили до них, так і на контрактній основі (за рахунок передачі частини технологічного процесу спеціалізованим партнерським фірмам). Під егідою партнерських фірм у кейрецу залучається велика кількість субпідрядних підприємств першого, другого, третього порядку, у результаті чого вибудовується величезна, впливова піраміда контролю. Відносини всередині групи засновані на особистих зв'язках у середовищі менеджменту, носять жорстко ієрархічний характер з безліччю штрафних санкцій для винних, що замінює зовнішній контроль над діяльністю корпорації та забезпечує в країні стабільність системи корпоративних відносин. Держава в японській моделі є активним учасником і їй відводиться дуже важлива роль: практично у всіх корпораціях наявні представництва держави в раді директорів. Ця модель характеризується висококонцентрованою власністю. Приватні інвестори за питомою вагою значно поступаються корпоративним. Великими акціонерами є банки. На їх частку припадає приблизно 20 % усіх випущених в Японії акцій, що в два рази більше, ніж в німецькій моделі, і в чотири рази перевищує аналогічний показник у Великобританії). Іноземні інвестори практично не справляють відчутного впливу на діяльність японських корпорацій, володіючи близько 4 % акцій. Описана структура акціонерного капіталу робить істотний вплив на баланс економічних інтересів всередині японських корпорацій та на взаємини всіх зацікавлених у діяльності компанії осіб. При цьому в Японії майже відсутні недружні поглинання, що здійснюються шляхом скупки акцій. Рада директорів в японських корпораціях грає незначну роль, лише остаточно затверджуючи рішення, уже прийняті раніше спільно всіма основними учасниками діяльності корпорації, і практично повністю складається з внутрішніх учасників, тобто виконавчих директорів, керівників, керівників великих відділів корпорації та правління. За чисельністю рада директорів в японській моделі значно перевищує чисельність аналогічного органу управління в інших розглянутих нами моделях і в середньому складається з п'ятдесяти осіб. Список кандидатів у члени ради директорів пропонується вищим менеджментом компанії та затверджується загальними зборами акціонерів. Відповідно до японського комерційного законодавства члени ради директорів поділяються на дві категорії: директори і директори-представники. Такий поділ дозволяє розмежувати процеси прийняття управлінських рішень і процеси їх реалізації. Крім того, здійснення даних процесів належить до компетенції різних інститутів усередині компанії. Вимоги до розкриття інформації в Японії досить суворі, і розкривається вона кожне півріччя [9, 10].

Сімейна модель корпоративного управління характерна в основному для країн Азії, Латинської Америки, Канади, Швеції, Італії, Південної Африки. Вона менш вивчена й описана в економічній літературі. Капітал у даній моделі зосереджений в руках окремих сімейних кланів, їм же належить повний контроль над бізнесом. Сімейна модель корпоративного управління є діаметрально протилежною англо-американській, де такі відносини неприйнятні в принципі. Основний принцип побудови моделі полягає в тому, що сімейне холдингова компанія контролює одночасно цілий ряд фірм, у свою чергу, контролюючих інші групи компаній. При цьому інвестори можуть залучатися при необхідності отримання додаткового капіталу, не отримуючи при цьому більшість голосів у жодній з фірм сімейної групи [5, с. 135]. Корпорації будуються за принципом

піраміди, тобто її капітал значно перевищує реальні ресурси сім'ї за рахунок випуску подвійного класу акцій і перехресного володіння акціями. Ці інструменти використовуються сімейними корпоративними структурами з метою переведення прибутку компаній, що входять до групи, на верх піраміди, де головна компанія здійснює повний контроль над капіталом усіх учасників об'єднання [1, 9].

Таким чином, основними ознаками або елементами кожної моделі є:

- ключові учасники акціонерного товариства або корпорації;
- розмір пакетів акцій;
- кількість акціонерів, що безпосередньо беруть участь в управлінні корпорацією;
- склад ради директорів (або рад – у німецькій моделі);
- законодавчі норми;
- вимоги до розкриття інформації для корпорацій, включених у лістинг;
- корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів;
- механізм взаємодії між ключовими учасниками.

У табл. 1 здійснимо порівняльний аналіз зазначених моделей.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління\*

Модель	Англо-американська	Німецька	Японська	Сімейна	Українська
1	2	3	4	5	6
Країна поширення	Сша, велика британія, канада, австралія, нова зеландія	Німеччина, австрія, нідерланди, скандинавія, франція, частково бельгія	Японія	Країни азії, латинської америци, канади, шведції, італії, південної африки	Україна
Сутнісна характеристика	Широке представництво індивідуальних і незалежних акціонерів (аутсайдерів). Велика роль ринку фіктивного капіталу. Наявність інвестиційних і комерційних банків. Чітко розроблена законодавча база	Ключова роль банків. Структура управління на основі контактів банків і корпорацій	Акцент на між - корпоративний, банківський контроль і представництво. Законодавство підтримує „кейрецу” (групи корпорацій, об'єднаних спільним володінням позиковими коштами й власним капіталом)	Ключова роль сімейних компаній	Наявність ознак як аутсайдерської моделі (відносно розпорощена власність, нерозвинений фондовий ринок), так і інсайдерської моделі (тенденції до зростання концентрації власності, становлення елементів інсайдерського контролю, впровадження схем перехресного володіння акціями та формування складних корпоративних структур різного типу

1	2	3	4	5	6
Учасники реалізації моделі	Акціонери; Керівники; Рада директорів; Біржі; Уряд	Банк Правління Наглядова рада Робітники	Ключовий банк; Фінансово-промислова мережа; Афілійовані корпоративні акціонери; Правління; Уряд	Сімейні холдинги, піраміди, учасники	Банк Правління Наглядова рада Робітники
Структура володіння акціями	Переваги індивідуальних та інституціональних інвесторів	Переваги банків і корпорацій (як пов'язаних, так і не пов'язаних). Фінансові інститути контролюють понад 60% акцій корпорацій	Абсолютні переваги афілійованих банків і корпорацій. Фінансові інститути контролюють понад 70% акцій корпорацій. Представництво зовнішніх акціонерів незначне	Перевага індивідуальних інвесторів	Переваги банків і корпорацій
Моніторинг діяльності	Переважно ринковий (за допомогою сигнальних функцій ринку фіктивного капіталу)	Переважно банківський, на постійній основі	Переважно банківський і між корпоративний	Переважно ринковий	Переважно ринковий
Фінансування	Дистанційне – через ринок цінних паперів. Переваги внутрішніх джерел фінансування	Орієнтоване на контроль (опосередковане) - на основі контролю за прийняттям інвестиційних рішень. Достатня представленість банківського кредитування серед джерел фінансування		Випуск подвійного класу акцій і перехресного володіння акціями	Переваги внутрішніх джерел фінансування
Склад Ради директорів	Інсайдери - особи, що працюють у корпорації або тісно з нею пов'язані. Аутсайдери - особи, прямо не пов'язані з корпорацією. Кількість - від 13 до 15 осіб	Двопалатна рада директорів. Наглядова рада призначає і розпускає правління, затверджує рішення керівників – від 9 до 20 осіб	Практично цілком складається з внутрішніх учасників. Держава також може призначити свого представника. Кількість – до 50 осіб	Практично цілком складається з внутрішніх учасників.	Переваги внутрішніх джерел фінансування
Законодавча база	У США закони штату, федеральні закони, комісія з цінних паперів і бірж. У Великій Британії парламентські акти, колегія з цінних паперів та інвестицій	Федеральні і місцеві закони. Федеральне агентство з цінних паперів	Практично скопійована з американської. Уряд традиційно впливає на діяльність корпорацій через своїх представників	Уряд традиційно впливає на діяльність корпорацій через своїх представників	Уряд традиційно впливає на діяльність корпорацій через своїх представників
Вимоги до розкриття інформації	У США квартальний та річний звіт, що включає інформацію про директорів, володіння акціями, зарплати, дані про акціонерів, що володіють понад 5% акцій, відомості про можливі злиття і поглинання. У Великобританії піврічні звіти	Піврічний звіт із запропонованою структурою капіталу, дані про акціонерів, що володіють більш ніж 5% акцій корпорації, інформація про можливі злиття і поглинання	Піврічний звіт з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації	Піврічний звіт	Щоквартальні звіти
Дії, що вимагають схвалення акціонерів	Обрання директорів, призначення аудиторів, випуск акцій, злиття, поглинання, зміни в Статуті. У США акціонери не мають права голосувати за розміри дивідендів, у Великобританії це питання виносить на голосування	Розподіл доходу, ратифікація рішень спостережної ради і правління, вибори спостережної ради	Піврічний звіт з інформацією про структуру капіталу, членів ради директорів, зарплати, відомості про передбачувані злиття, зміни в статуті, список 10 найбільших акціонерів корпорації	Сімейне холдингова компанія контролює одночасно цілий ряд фірм, у свою чергу, контролюючих інші групи компаній	Розподіл доходів, залучення значного обсягу фінансування

продовж.. табл. 1

1	2	3	4	5	6
Взаємовідносини між учасниками	Акціонери можуть здійснити своє право голосу поштою або за дорученням. Інституціональні інвестори стежать за діяльністю корпорації (серед них інвестиційні фонди, аудитори)	Більшість акцій німецьких корпорацій – акції на пред'явника. Банки розпоряджаються голосами за їх згодою. Неможливість заочного голосування. Особиста присутність на зборах або доручення цього права банку	Корпорації зацікавлені в довгострокових і афілійованих акціонерах. Щорічні збори акціонерів мають формальний характер	Головна компанія здійснює повний контроль над капіталом усіх учасників об'єднання	Акціонери можуть здійснювати право голосу за дорученням

\* узагальнено автором за даними [1–10]

В англо-американській моделі в порівнянні з усіма іншими розглянутими моделями найбільшу питому вагу мають індивідуальні інвестори, а також зовнішні акціонери. Крім того, для цієї моделі характерне більш чітке і детальне корпоративне законодавство, що детально регламентує взаємовідносини між всіма зацікавленими в діяльності корпорації особами. У даній моделі існують дієвіші і відпрацьовані механізми правозастосування. Саморегульовані організації є важливими учасниками англо-американської моделі, їх роль в управлінні надзвичайно висока. В інших же існуючих моделях корпоративного управління вони не належать до числа ключових учасників. В англо-американській моделі банку за законом не дозволяється виконувати відразу декілька функцій, тому зв'язок між банком і корпорацією не настільки сильний як, наприклад, в японській і німецькій моделях, де роль банків істотно вище, а функції значно ширше і різноманітніше. Якщо ж говорити про роль банків в німецьких і японських корпораціях, то в першому випадку вона набагато вища, бо основний банк є постійним членом ради директорів, на відміну від японських корпорацій, де він залучається тільки в разі будь-яких труднощів і кризових ситуацій. У німецькій моделі корпоративного управління присутні три характерні особливості, яких немає в інших проаналізованих класичних моделях. Перша стосується особливої побудови ради директорів – вона двопалатна. Друга особливість полягає в тому, що закон суворо обумовлює чисельність ради директорів, і акціонери не можуть її змінити. Третя особливість стосується обсягу прав акціонерів. Вони дуже специфічні, і правило «одна акція – один голос» не завжди виконується. У всіх моделях трохи різняться вимоги щодо розкриття інформації: у німецькій та японській моделях вони не такі жорсткі, як у США. Найспецифічна система корпоративного управління присутня, звичайно ж, у японській моделі, де є такий учасник економічних відносин, як кейрецу, якого немає в жодній моделі. Крім того, відсоток зовнішніх та іноземних акціонерів, а також незалежних директорів в японській моделі надзвичайно низький. В англо-американській моделі висока роль фондового ринку, зовнішніх інструментів контролю за діяльністю корпорації, в інших же моделях на першому місці – банківське фінансування і внутрішні механізми контролю. Сімейна модель корпоративного управління має найбільші подібності з японською і німецькою моделями, головним чином, через нерозвиненість прав міноритарних акціонерів, недостатній рівень розвитку фондового ринку, а також використання поряд з вертикальною (пірамідальною) структурою побудови корпоративних структур горизонтальної структури перехресного володіння акціями. Таким чином, моделі корпоративного управління мають схожі риси та відмінності, важливість виділення яких є необхідним в умовах становлення української моделі. З іншого боку, будь-яка модель корпоративного управління характеризується певною консервативністю, тобто формування її елементів безпосередньо обумовлено історичними особливостями. Крім



того, жодна з розглянутих нами моделей не позбавлена недоліків і не є універсальною. У даний час спостерігається яскраво виражена тенденція до зближення і взаємопроникнення різних систем корпоративного управління. Система корпоративного управління на рівні підприємств в Україні також перебуває у даний час в стадії роздвоєння між англо-американською, німецькою та японською, тобто має розгалужену структуру та траєкторію свого розвитку, а також відповідний характер функціонування.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу сформуванати матрицю переваг та недоліків моделей корпоративного управління, на підставі яких можна прийняти рішення про вибір окремих елементів моделей корпоративного управління.

Недоліки	Переваги					
	орієнтація на довгострокові цілі	висока фінансова стійкість компанії	високий рівень особистої згуртованості всіх зацікавлених у діяльності компанії осіб	зростання вартості компанії	порівняно низька вартість залученого капіталу	зосередження контролю та управління в єдиному центрі
суттєві бар'єри входу в акціонерний капітал і виходу з нього	Англо-американська Німецька Японська Сімейна	Японська	Японська	Англо-американська		
недостатньо розвинений фондовий ринок, який здійснює зовнішній контроль за діяльністю корпорацій	Німецька	Німецька			Німецька	Українська
нижча ступінь прозорості акціонерного капіталу і діяльності компанії	Німецька		Сімейна		Сімейна	
недостатньо розвинена система захисту прав дрібних акціонерів	Німецька				Українська	
нижчий рівень інформаційної прозорості компаній, що стримує їх інвестиційний розвиток	Німецька		Українська	Японська		Сімейна
низьку інформаційну прозорість діяльності корпорацій		Японська				Сімейна

Рис. 1. Матриця вибору моделей корпоративного управління  
Розроблено автором

Таким чином, моделі корпоративного управління мають багато спільних та відмінних рис, які слід враховувати при розробці власних моделей корпоративного управління. З іншого боку, будь-яка модель корпоративного управління має риси консерватизму та нерозривно пов'язана із історичними подіями. Слід зазначити, що всі розглянуті моделі мають свої недоліки і жодну із них не можна вважати універсальною. На наш погляд найбільш оптимальною для України є англо-американська, японська та сімейна моделі.

**Список використаних джерел:**

1. Антошко Т. Р. Інсайдерська та аутсайдерська складові сучасного корпоративного управління: системний підхід / Т. Р. Антошко // Економіка та держава. – 2009. – № 1 (73). – С. 41 – 44.

2. Баглей Р.Р. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління / Р.Р. Баглей // Сталій розвиток економіки. – 2014. – № 1(23). – С. 199–206.
3. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / П. Ю. Буряк, Н. Б. Татарин // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 114 – 120.
4. Дементьева А. Г. Система корпоративного управління в развитих странах и России / А.Г. Дементьева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 124 – 138.
5. Євтушевський В. А. Корпоративне управління : підручник / В. А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
6. Задахайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Д. В. Задахайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
7. Полінкевич О.М. Чинники формування випереджального розвитку підприємств в умовах глобальної світової кризи / О.М. Полінкевич // Економічний часопис–XXI. – 2016. – № 156 (1–2). – С. 59–63.
8. Посохов І.М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку [Електронний ресурс] / І.М. Посохов. – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2012/25/27Posokh.pdf>
9. Романюк В. М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції / В.М. Романюк // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 288–294.
10. Сучков А.В. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії / А.В. Сучков, А.Д. Кінцель // 36. наук. Праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2 (26). – С. 228–235.

УДК 336.71(330.142)

Потьомкіна О.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті обґрунтовані чинники дієвих мотиваційних механізмів на підприємстві, проведені емпіричні дослідження стосовно мотиваторів до ефективної праці, здійснена оцінка їх ефективності у забезпеченні розвитку підприємства. Запропоновані показники, які формують методика оцінки результативності мотиваційних механізмів на підприємстві та умови їх реалізації.

**Ключові слова:** мотиваційні механізми, ефективність, результативність, оцінка, персонал.

Потёмкина Е.В.

## МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье обоснованы факторы действенных мотивационных механизмов на предприятии, проведены эмпирические исследования мотиваторов к эффективному труду, осуществлена оценка их эффективности в обеспечении развития предприятия. Предложены показатели, которые формируют методику оценки результативности мотивационных механизмов на предприятии и условия их реализации ..

**Ключевые слова:** мотивационные механизмы, эффективность, результативность, оценка, персонал.

Potomkina E.

## METHOD OF ASSESSMENT OF THE RESULT OF MOVING MECHANISMS-MIH ON ENTERPRISE

The article substantiates the factors of effective motivational mechanisms at the enterprise, conducts empirical research on motivators for effective work, and evaluates their effectiveness in ensuring the development