

ливості) зростання виробничо-господарської системи при функціонуванні в циклічному ритмі макро- і підприємницької динаміки.

4. Наразі стає очевидною необхідність формування універсально-трансформаційної концепції розвитку синергічних і ресурсно-функціональних принципів антикризового управління авіапромисловим підприємством. Це вимагає розробки методичних положень системно-універсального підходу до управління потенціалом успіху авіапромислового підприємства та ідентифікації моделі такого управління в його інтегрованому антикризовому стратегічному плані.

1. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія [Текст] / Л. О. Лігоненко; Міністерство освіти і науки України, Київський національний торговельно-економічний університет. — К.: КНТЕУ, 2001. — 580 с.; 2. *Мороз О.В.* Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: монографія [Текст] / О. В. Мороз, І. В. Шварц / Вінницький національний технічний університет.-Вінниця: УНІВЕРСУМ—Вінниця, 2006.— 146 с.; 3. **Богоніколог Н.Д.** Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Н. Д. Богоніколог — Х.: Харк. нац. екон. ун-т, 2005. — 18 с.; 4. *Штангрет А.М.* Суть і ключові параметри кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах / А. М. Штангрет, В. І. Воробійов //Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). — 2009. — № 1. — С. 109-117; 5. *Ареф'єва О.В.* Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань. Монографія / О. В. Ареф'єва, А. М. Штангрет.- Львів: Українська академія друкарства, 2011. — 224 с.; 6. *Altman E.I.* Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. I. Altman // Journal of Finance. — 1968. — Vol. 23. — No. 4. — Pp. 589–609; 7. *Ashley W.C.* Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making / William C. Ashley and James L. Morrison // The Futurist. — 1997. — № 31 (5). — Pp. 47-50; 8. *Barton L.* Crises in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. — Cincinnati, Ohio : South-Western. — 1993. — 304 p.; 9. *Jaques, T.* (2009). Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. Public Relations Review, 35(3): 280–286.

УДК 65.011

А.Ю.Погребняк

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У статі розглянуто теоретичні та методологічні аспекти формування та функціонування системи корпоративного управління вітчизняними акціонерними товариствами.

Виділено, що дослідження категорії «ефективність корпоративного управління» передбачає її порівняння із категорією «ефективність управління» на основі розкриття відмінностей корпоративного управління від традиційного.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах господарювання корпоративне управління розглядається як стимулюючий чинник національного розвитку та необхідна вимога існування в умовах міжнародного конкурентного середовища, а його ефективність виходить на перший план

Визначено, що на даний час, не існує єдиної ідентифікації української системи корпоративного управління. Зміни в системі корпоративного управління в Україні можуть мати успіх, лише за умови розвинутого інституціонального середовища, ключовим завданням якого має бути реалізація національних принципів корпоративного управління.

У висновках зазначено, що в сучасних умовах господарювання необхідно створити оптимальні умови для ефективної співпраці всіх заінтересованих сторін, тобто всебічне забезпечення організаційної та соціально-економічної ефективності управління на підприємстві; максимальна результативність корпоративного управління буде досягнута за умов використання існуючого досвіду та реформування неефективної системи корпоративного управління.

The article deals with theoretical and methodological aspects of the formation and functioning of the corporate governance system by domestic joint stock companies.

It is highlighted that the research of the category «efficiency of corporate governance» envisages its comparison with the category «management efficiency» based on the disclosure of corporate governance differences from the traditional one. It is substantiated that in modern conditions of economic management, corporate governance is considered as a stimulating factor of national development and the necessary requirement of existence in conditions of an international competitive environment, and its efficiency comes to the fore. It is determined that at present, there is no single identification of the Ukrainian corporate governance system. Changes in the corporate governance system in Ukraine can only be successful if the institutional environment is developed, the key task of which should be the implementation of national principles of corporate governance. Results Based: in modern conditions of management it is necessary to create optimal conditions for effective cooperation of all interested parties, that is, comprehensive provision of organizational and socio-economic efficiency of management in the enterprise; the maximum effectiveness of corporate governance will be achieved through the use of existing experience and the reform of an inefficient corporate governance system.

Ключові слова: корпоративне управління, заінтересовані сторони, корпоративний сектор, управління підприємством.

Key words: corporate governance, stakeholders, corporate sector, enterprise management.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання виникла необхідність нового типу управління, який домінує в країнах з ринковою економікою, а саме - корпоративного управління. Це відбувається за одночасного формування корпоративного сектора, який трансформувалася за кількісними показниками в основну організаційно-правову форму господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанню вивчення ключових аспектів корпоративного управління присвячено праці провідних зарубіжних економістів, як М. Дженсен, В. Меклінг, А. Берлі, Г. Мінз, П. Друкер, Ж. Ламбен, А. Маршал, В. Озкая, Дж. К. Гелбрейт, А. Хайд та інші. В Україні проблемам та різним аспектам розвитку корпоративного управління висвітлено в дослідженнях вітчизняних фахівців, зокрема: Д. Баюри, З. Варналія, В. Вергуна,, В. Гейця, Є. Григоренка, О. Грішної, В. Євтушевського, А. Задой, Д. Задихайло, Т. Момот, Є. Панченко, Федулова Л.І. та інших.

Вітчизняні сучасні наукові дослідження з питання корпоративного управління присвячено переважно проблематиці управління акціонерними товариствами в умовах розвитку ринкових відносин, а також оцінки зарубіжних систем корпоративного управління. Проте, питання щодо формування системи корпоративного управління

в Україні з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні та оцінки її ефективності потребує свого подальшого висвітлення.

Постановка завдання та мета. Метою даного дослідження є визначення передумов та ключових аспектів формування ефективного корпоративного управління в сучасних умовах господарювання.

Методологічною і методичною основою проведення даного дослідження послугували спеціальні та традиційні методи аналітичного дослідження. Використано метод системного дослідження, метод дедуктивного дослідження, метод аналізу та синтезу, системний підхід

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні провідні інноваційно – активні корпорації світового рівня володіють 80 % патентів і ліцензій на нову техніку і технологію, здійснюють майже 90 % прямих іноземних інвестицій . Крім того, і корпорації нових індустріальних країн розуміють та активно запроваджують стратегії інновацій.

Сучасні інноваційні корпоративні підприємства закладають засади і для формування економічних відносин нового типу, які реалізуються у політиці кластеризації, використання технологій аутсорсингу, трансферту технологій, участі і технопарках, технополісах тощо як джерела підвищення конкурентоспроможності [7].

Варто наголосити, що світовий досвід у галузі корпоративного управління свідчить про ефективність такого інструменту регулювання корпоративних відносин як національні принципи (кодекси) корпоративного управління. Сьогодні усвідомлення неможливості вирішення всіх проблем корпоративного управління виключно на законодавчому рівні підштовхнуло велику кількість країн до розробки та запровадження національних принципів корпоративного управління, в яких розроблено етичні правила поведінки його учасників. До країн, які мають власні національні принципи корпоративного управління, належать Великобританія, Австралія, Канада, Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Данія, Греція, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Корея, Бразилія, Мексика, Перу, Малайзія, Південно-Африканська Республіка, Індія, Кенія, Румунія, Угорщина, Польща, Чехія, Словаччина, Росія та інші.

В умовах глобалізації корпоративне управління розглядається як стимулюючий чинник національного розвитку та необхідна вимога існування в умовах міжнародного конкурентного середовища, а його ефективність виходить на перший план. Сьогодні багато країн розглядають корпоративне управління як невід’ємну складову ринкової економіки, умови для розвитку приватного підприємництва, засіб підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та поліпшення показників економічної діяльності у цілому [8].

Термін «корпоративне управління» досить часто став використовуватися представниками державної влади, представниками бізнесу, науковцями. Однак в даний час не існує уніфікованого підходу до визначення даного поняття

У міру розвитку корпоративної практики, в міжнародно-правовому акті, схваленому в квітні 1999р. Організацією економічного співробітництва та розвитку, було сформульовано наступне визначення корпоративного управління: «Корпоративне управління відноситься до внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій і контролю над ними ... Одним з ключових елементів для підвищення економічної ефективності є корпоративне управління, що включає комплекс відносин між прав-

лінням (Менеджментом, адміністрацією) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами). Корпоративне управління також визначає механізми, за допомогою яких формулюються цілі компанії, визначаються засоби їх досягнення та контролю над її діяльністю» [4].

Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на сутнісні ознаки корпоративного управління, а також вплив на функціонування підприємства (табл. 1).

Таблиця 1.

Наукові підходи до визначення поняття «корпоративне управління» представлено

Автор	Сутнісне бачення
В. Євтушевський	управління корпоративними правами, оскільки участь/володіння корпоративними активами сьогодні є масовим соціальним явищем у всьому світі; при цьому управління корпоративними правами повинно включати процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами.
Д. Задихайло та ін	сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує корпорація (товариство), і на базі яких будуються взаємовідносини між усіма її учасниками.
І. Лісна	сукупність інтересів власника, так і водночас – колективу підприємства в цілому.
М. Озкайя та ін.	мета корпоративного управління визначають розвиток ефективного моніторингу і спонукальних механізмів, які б скоротили недоліки, пов'язані з диференціацією володіння та управління.
М. Чечетов і А. Мендрул	елемент загальної системи управління, який полягає в організації взаємодії учасників корпоративних відносин.
Р. Капелюшніков	набір інституціональних механізмів, які обмежують відхилення від поведінки, яка забезпечує максимізацію ринкової вартості.
С.Пишпек	у вузькому значенні, забезпечення діяльності менеджерів з управління підприємством в інтересах власників-акціонерів, а також, у більш широкому змісті, як захисту і врахування інтересів інвесторів; при цьому останні диференціюються на фінансових і нефінансових.

Складено автором на основі джерел : [2; 6; 8; 12; 14]

Представники інституціональної теорії досліджують аспекти корпоративного управління з позицій поведінкової моделі учасників корпоративних відносин, як набір інституціональних механізмів, що регулюють відносини між декількома групами співучасників у справах діяльності корпорації (перш за все акціонерів, кредиторів, менеджерів і робітників) з метою отримання економічних результатів від такої коаліції [12].

При цьому нормативно-правовий аспект корпоративного управління стосується норм і правил, які визначають взаємовідносини і особистісну поведінку. Ці норми складаються з акціонерного законодавства, нормативних положень і вимог щодо

котирування цінних паперів, які також можуть бути саморегульованими (очевидно, в межах організації/підприємства) [8].

Дослідження категорії «ефективність корпоративного управління» передбачає її порівняння із категорією «ефективність управління» на основі розкриття відмінностей корпоративного управління від традиційного.

Аналіз економічної літератури [1;3; 6; 9] дозволив систематизувати наступні особливості :

- для корпоративного управління характерним є поділ прав власності й повноважень управління; в некорпоративному управлінні об'єднані функції власності й управління, причому управління здійснюють самі власники

- в системі корпоративного управління відносини між власниками відсутні й замінені на відносини власників і корпорації; в системі традиційного управління власники зв'язані між собою відносинами з питань управління

В той же час, досліджуючи поняття ефективність корпоративного управління виникає ряд питань методологічного плану. Автор погоджується з думкою, що ефективність корпоративного управління повинна, перш за все, розглядатися у призмі проблем конкретної організації/підприємства, слід підкреслити багатоаспектний характер даної категорії. Так, при оцінюванні системи управління в цілому, яка діє на підприємстві, О. Кузьмін, О. Мельник та Л. Федулова розрізняють економічну, організаційну та соціальну її ефективність [11]. Економічна ефективність управління відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту (рівень автоматизації робочих місць управлінців, розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, технічна озброєність управлінців тощо) [3]. Водночас ефективність систем управління характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації (величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо). [8].

Аналіз тенденцій формування акціонерного капіталу в Україні свідчить про його складність та розбіжність (відхилення) від класичних моделей, які реалізовані в розвинутих країнах. За висновками експертів стовідсотковий рівень реалізації принципів корпоративного управління ОЕСР не досягнутий в жодній країні. Найбільш досягли успіху розвинуті країни, в першу чергу в яких розвивається англо-американська модель корпоративного управління – США, Канада, Гонконг. За ними слідує країни з континентальним корпоративним правом – Німеччина, Франція та інші [5].

Різноманіття національних форм корпоративного управління можна умовно розбити на групи, що тяжіють до двох протилежних моделей:

- американська, або аутсайдерська, модель — заснована на високому рівні використання зовнішніх по відношенню до акціонерного товариства, або ринкових, механізмів корпоративного контролю, або контролю над менеджментом акціонерного товариства.;

- німецька, або інсайдерська, модель — заснована переважно на використанні внутрішніх методів корпоративного контролю, або методів самоконтролю.

На даний час, не існує єдиної ідентифікації української системи корпоративного управління — віднесення її до класичних моделей. Але більшість науковців та практиків схиляються до того, що «в Україні було обрано так звану континентальну (німецьку) модель корпоративного управління, яка на відміну від американської орієнтована на обмежену кількість акціонерів, або на наявність конкретного кола акціонерів, які публічно контролюють товариство» [0]. Дійсно, на наш погляд, в Україні розвивається специфічна форма корпоративного управління — мажоритарно орієнтована модель.

Для України важливим є досвід з розвитку корпоративного управління країні з перехідною економікою. Якщо порівнювати захищеність прав дрібних акціонерів України з розвинутими країнами, то практично вітчизняні міноритарні акціонери не мають права відмінити рішення керівництва акціонерного товариства, а також дієвого механізму викупу акцій та реалізувати права на обов'язкові дивіденди. Все це свідчить про необхідність трансформації вітчизняної системи корпоративного управління відповідно до міжнародних вимог у ринкову модель.

На думку експертів з питань корпоративного управління компанії «McKinsey&Company» «реформа корпоративного управління є міжнародним явищем» [7].

Зміни в системі корпоративного управління в Україні можуть мати успіх, лише за умови розвинутого інституціонального середовища, ключовим завданням якого має бути реалізація національних принципів корпоративного управління.

Глобалізація ринків цінних паперів, а також лібералізація зовнішньої торгівлі товарами та послугами створюють умови для зняття відмінностей між аутсайдерською та інсайдерською моделями корпоративного управління. Водночас в Україні необхідно розвивати інституційні передумови становлення ефективних механізмів корпоративного управління, формування високого рівня корпоративної культури, соціальної відповідальності та запровадження міжнародних стандартів сталого розвитку корпорацій.

Отже, згідно визначених характеристик корпоративного управління, на нашу думку, ефективна система корпоративного управління передбачає ефективну співпрацю

Висновки з проведеного дослідження. Отже, базуючись на розглянутих нами у статті положеннях, можна дійти таких висновків: 1) в сучасних умовах господарювання необхідно створити оптимальні умови для ефективної співпраці всіх заінтересованих сторін, тобто всебічне забезпечення організаційної та соціально-економічної ефективності управління на підприємстві. 2) максимальна результативність корпоративного управління буде досягнута за умов використання існуючого досвіду та реформування неефективної системи корпоративного управління.

1. *Баяра Д.О.* Конвергенція систем корпоративного управління в умовах глобалізації / Д.О. Баяра // *Фінанси України*. — 2008. — №2 (147). — С. 26 — 36.;
2. *Баяра Д.О.* Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія / Д.О. Баяра // — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. — 288 с.;
3. *Баяра Д.О., Кутовий О.В.* Структурні зміни в корпоративній моделі управління ФРН // *Економіка і управління*. Науково-практичний журнал. — 2013. — № 2. — С. 107-113;
4. *Кондратьев В.Б.* Корпоративное управление и инвестиционный процесс. — М.: Наука, 2003. — 318 с. 3;
5. *Котлер Ф., Ненсі Л.* Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005.

— 302 с.; 6. *Кривов'язюк І. В.* Корпоративне управління діяльністю акціонерних товариств України: стан та перспективи розвитку / І. В. Кривов'язюк, С. О. Крайчук // 222 Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент". — 2015. — Вип. 12 (46). — С. 56–60; 7. *Круш Н. П.* Удосконалення моделі управління інноваційною діяльністю корпоративних підприємств у контексті відкритості інновацій / Н. П. Круш // Бізнес Інформ. — 2014. — № 4. — С. 69–77; 8. *Момот Т.В.* Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження. Монографія / Тетяна Валеріївна Момот. — Харків: ХНАМГ, 2006. — 380 с.; 9. *Отенко І.П.* Аналіз факторів якості корпоративного управління промислових підприємств /І. П. Отенко, Л.О. Мозгова // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. — Випуск: 252 В 6 т. Том II. — Дніпропетровськ: ДНУ — 2009. — С. 400; 10. Рішення Державної Комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Принципів корпоративного управління» від 11.12.2003р. — № 571; 11. *Федулова Л.І., Скоцик В.Є.* Проблеми формування корпоративного управління в Україні // Економіка промисловості. — 2003. — №1. — С. 50-54. 12. *Хайд А.* Корпоративное управление в Европе // Проблемы теории и практики управления. 2002. — №4. — С.95-106; 13. Цивільний кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV.— Харків: ТОВ «Одисей», 2003. — 408 с. 23. *Притика Д. М.* Господарський процесуальний кодекс України: Науково-практичний коментар. / Д.М. Притика. — Харків: Консум, 2002. — 320 с.; 14. *Чечетов М., Мендрул О.* Корпоративне управління в умовах економічної трансформації // Економіка України. — 2001. — №4. — С. 10-19; 15. *Якутин Ю.В.* Интегрированные корпоративные структуры: развитие и эффективность. / Ю.В. Якутин. - М.: ЗАО Издательский дом «Экономическая газета», 1999. — 368с.