

16. Давыдов А. С. *Методологический анализ физического познания* / А. С. Давыдов, А. И. Кухтенко, Г. Ю. Тредер. – К. : Наукова думка, 1985. – 279 с.
17. Вильямс Б. *Торговый хаос. Экспертные методики максимизации прибыли* / Б. Вильямс. – пер. с англ. – М. : ИК «Аналитика», 2000. – 168 с.
18. Юнг К. Г. *Очерки по психологии бессознательного* / К. Г. Юнг. – М. : Литагент «Когито-Центр», 2010. – 352 с.
19. Гаркави Л. Х. *Адаптационные реакции и резистентность организма* / Л. Х. Гаркави, Е. Б. Квакина, М. А. Уколова. – Ростов-н/Д. : Изд-во Рост. ун-та, 1990. – 224 с.
20. Толчева А. В. *Переходной экономикой формируется новый тип экономического мышления* / А. В. Толчева, Т. А. Горягина // Соц.-эконом. проблемы перетворення громадянського суспільства : сучасне і майбутнє. – Луганськ : Вид-во ЛНДІ соціально-трудоу відносин, 2004. – С. 82-86.

Стаття надійшла: 14.09.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Іванілов О.С.



УДК 658:005.35

JEL Classification: G34

### КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТАБІЛЬНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Анісімова О.М., доктор економічних наук, професор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

**Анотація.** Предметом роботи є система відносин щодо корпоративного управління в сучасних умовах господарювання українських корпорацій. Метою роботи є вивчення теоретико-методичних підходів та законодавчих актів щодо визначення ролі, сутності та специфічних особливостей корпоративного управління, аналіз основ класифікаційних ознак видів корпоративного управління з наведенням проблем їх адаптації до вітчизняних умов функціонування корпорацій. Методологічною основою проведення дослідження є фундаментальні положення сучасної економічної теорії, законодавчі акти, праці вітчизняних і закордонних науковців з питань корпоративного управління. У ході дослідження були використані наступні методи: структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури роботи; системного аналізу і синтезу – для дослідження сутності корпоративного управління; системного підходу – для розробки системно-цільового підходу до удосконалення системи корпоративного управління.

У роботі запропоновано удосконалене визначення поняття «корпоративне управління». Досліджено різні моделі корпоративного управління, такі як англо-американська, західноєвропейська та японська. Встановлено, що специфіка їх використання у сучасних українських економічних реаліях залежить від їх сутнісно-змістовного навантаження, законодавчого регламентування, структури портфелю акцій, ефективного та обґрунтованого фінансування, формування ефективної системи механізмів. Проаналізовано ситуацію, пов'язану з формуванням сфери корпоративного управління в нашій країні, відзначено значну кількість проблем і неурегульованих питань, а також пропозиції щодо їх вирішення. Запропоновано елементи удосконалення засад корпоративного управління з переносом акцентів на задоволення інтересів акціонерів.

Сферою застосування результатів дослідження є діяльність українських корпорацій. Результати дослідження можуть бути використані також акціонерами, фінансовими структурами, інвестиційними фондами, менеджментом компаній для практичного використання у своїй діяльності, а також для наукових працівників, викладачів, аспірантів, студентів для вивчення теоретичних основ корпоративного управління.

**Ключові слова:** корпоративне управління, менеджмент підприємства, система управління, види корпоративного управління.

## CORPORATE GOVERNANCE AS BASIS OF FORMING STABLE MANAGEMENT OF ENTERPRISE

Dr. Olha Anisimova, DS in Economics, Professor  
Vasyl Stus Donetsk National University in Vinnytsia

**Summary.** *The subject of the work is a system of relations with respect to corporate governance in the Ukrainian corporations of contemporary economy. The aim is to study the theoretical and methodological approaches and legislation on the definition of the role, nature and specific features of corporate governance, the analysis of the foundations of classifications types of corporate governance problems with the guidance of their adaptation to domestic corporations operating conditions. The methodological basis of the research wiring there are fundamental principles of modern economic theory, the legislation work of domestic and foreign researchers on issues of corporate governance. The following methods were used during the study: structural and logical analysis - to build the logic and structure of the work; system analysis and synthesis - to study the essence of corporate governance; a systems approach - to develop a system-oriented approach to the improvement of corporate governance system.*

*In this paper it is improved the definition of "corporate governance" concept. There were studied different models of corporate governance, such as English-American, Western European and Japanese. It is established that the specific nature of their use in modern Ukrainian economic realities depend on substantial load of legislative regulation, the structure of the portfolio of shares, effective and reasonable financing, formation of an effective system of mechanisms. We analyzed the situation related to the formation of corporate governance in our country, noted a significant number of problems and unresolved issues, and proposals for their solution. There were proposed elements of the improvement of corporate governance with the focus on the satisfaction of the interests of shareholders.*

*The scope of application of research results is an activity of Ukrainian corporations. The results can also be used by shareholders, financial institutions, investment funds, management companies for practical use in their work, as well as researchers, teachers, graduate students for the study of the theoretical foundations of corporate governance.*

**Keywords:** *corporate governance, enterprise management, management system, the types of corporate governance.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування української економіки, ускладнених як незадовільною зовнішньо-політичною ситуацією, так і внутрішньо-економічними катаклізмами, питання удосконалення підходів до підвищення ефективності та збалансованості корпоративного управління є вельми актуальним. Ефективне корпоративне управління є важливим чинником встановлення стабілізації та рівноваги в провідних компаніях країни, які формують основу валового національного продукту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню вивчення базових засад корпоративного управління присвячено дослідження багатьох вітчизняних та закордонних економістів, однак є значна кількість аспектів, пов'язаних з цим питанням, які наразі потребують додаткового вивчення.

Розглядаючи теоретико-методологічні засади корпоративного управління слід зупинитись на деяких важливих нюансах. Зокрема на термінології. Термін «корпоративне управління» трактується як законодавчо, так і вченими вельми неоднозначно [1-10 та ін.].

Так, згідно нормативно регламентованих державних актів (а саме «Принципів корпоративного управління», затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку [1]): «Корпоративне управління представляє собою систему відносин між виконавчим органом товариства, його радою, акціонерами та іншими зацікавленими особами. Воно є одним з ключових елементів зростання товариства, підвищення довіри інвесторів. Корпоративне управління окреслює межі, в яких визначаються завдання товариства, засоби виконання цих завдань, здійснення моніторингу діяльності товариства. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, компанії заохочуються до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання. У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства.» [1].

Вчені-економісти висвітлюють дане питання більш детально та обґрунтовано. У роботі [2] визначено, що корпоративне управління являє собою діяльність виборних і призначених органів акціонерного товариства, спрямовану на підтримку балансу інтересів власників товариства і менеджерів, що управляють власністю товариства, на одержання максимального прибутку від усіх видів діяльності товариства в рамках норм діючого законодавства.

Автори роботи [3] трактують корпоративне управління як сучасний прогресивний вид управлінської діяльності в рамках господарюючої системи, яка характеризується наявністю корпоративної стратегії, корпоративного стилю роботи менеджерів всіх рівнів, корпоративної культури, фінансової та інформаційної відкритості, системи захисту прав акціонерів і власників інших цінних паперів підприємства- емітента [3, с.89].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Однак, не зважаючи на значну кількість досліджень вітчизняних та закордонних вчених, присвячених питанню корпоративного управління, в більшості з них недостатньо зроблені акценти саме на домінантності досягнення основної мети створення корпорації- на задоволенні інтересів власників шляхом удосконалення системи такого управління. Крім того доцільно висвітлити також питання врахування при організації корпоративного управління сучасної специфіки вітчизняної економіки.

**Формулювання цілей статі.** Метою написання статті є розгляд теоретико-методичних підходів та законодавчих актів щодо визначення ролі, сутності та специфічних особливостей корпоративного управління; аналіз класифікаційних ознак видів корпоративного управління з наведенням проблем їх адаптації до вітчизняних умов функціонування корпорацій; розробка елементів удосконалення засад корпоративного управління з переносом акцентів на задоволення інтересів акціонерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Базуючись на визначенні сутності поняття «корпоративне управління», наведеному в роботі [2], а саме: «корпоративне управління - це система відносин між власниками, органами управління товариства, його менеджерами, а також іншими зацікавленими особами (працівниками, постачальниками, споживачами, кредиторами, державними та місцевими органами влади, громадськістю тощо) задля забезпечення ефективної діяльності товариства і максимально повного задоволення інтересів власників та інших зацікавлених осіб» [2] та виходячи з того, що кожна корпорація, кожне підприємство створюється власниками виключно з метою досягнення власної мети, задоволення власних інтересів, доцільно запропонувати наступне тлумачення економічної категорії «корпоративне управління». Корпоративне управління представляє собою систему економічних відносин між власниками і органами управління, спрямованих на досягнення основної мети створення товариства, а саме – на задоволення потреб акціонерів, а також зростання ринкової вартості товариства.

Слід відзначити, що немає єдності також і у підходах вчених до визначення сутності поняття «корпорація». Наприклад, у роботі [2], визначено, що корпорація – це організація, визнана юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах (добровільних внесках), що передбачає часткову власність, що здійснює яку-небудь соціально корисну діяльність, і характеризується значною концентрацією управлінських функцій на верхньому рівні ієрархічної структури. Дана форма організації підприємницької діяльності має широке поширення в економічно розвинутих країнах.

Законом України «Про акціонерні товариства» із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 27 квітня 2010 року N 2154-VI [4] визначено поняття «корпоративні права» як «сукупність майнових і немайнових прав акціонера - власника акцій товариства, які випливають з права власності на акції, що включають право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивідендів та активів акціонерного товариства у разі його ліквідації відповідно до закону, а також інші права та правомочності, передбачені законом чи статутними документами». У розділах 7,8 та 9 ЗУ ретельно регламентовано також права, обов'язки, принципи роботи та всі важливі аспекти щодо функціонування загальних зборів акціонерів товариства, наглядової ради товариства та виконавчого органу акціонерного товариства, у ст.25 та 26- права акціонерів. Однак, у базовому законодавчому акті нашої країни [4], яким регламентується діяльність всіх українських корпорацій не наведено законодавче визначення терміну «корпорація», «корпоративне управління».

Для подальшого вивчення базових основ корпоративного управління та методів його удосконалення для підвищення конкурентоспроможності корпорацій доцільно акцентувати увагу на відмінностях між такими моделями корпоративного управління як англо-американська, західноєвропейська (німецька) і японська.

Англо-американська модель найчастіше зустрічається при корпоративному управлінні в США, Великобританії, Австралії, Новій Зеландії. Учасниками реалізації такої моделі, здебільшого, є акціонери, керівники, рада директорів, біржі, уряд. Фінансування здійснюється здебільшого дистанційно - за посередництвом ринку цінних паперів, при фінансуванні здебільшого використовуються його внутрішні джерела. Важливими

особливостями такої моделі є детальна законодавча регламентованість, широке представництво акціонерів (індивідуальних і незалежних), значна роль ринку фіктивного капіталу, велика кількість інвестиційних і комерційних банків. У структурі володіння активами більшу частку мають індивідуальні і інституціональні інвестори. При цьому акціонери мають право реалізувати своє право голосу за дорученням.

Західноєвропейська модель корпоративного управління є найбільш розповсюдженою у таких країнах, як Німеччина, Австрія, Нідерланди, Швеція, Фінляндія, Норвегія, Бельгія, Франція. У якості учасників реалізації такої моделі виступають банк, правління, спостережна рада, робітники. Фінансування, здебільшого, використовується зовнішнє. Активно використовуються механізми банківського кредитування. Внутрішні джерела фінансування є менш значні. Застосовувані форми фінансування є спрямованими на контроль (опосередковане фінансування) і здійснюються на основі контролю за прийняттям інвестиційних рішень. Особливістю складу ради директорів при західноєвропейській моделі корпоративного управління є наявність двопалатної ради директорів, при чому спостережна рада призначає і допускає правління, затверджує рішення керівника. У структурі володіння акціями відзначається значна перевага банків та пов'язаних і непов'язаних корпорацій, а також контроль фінансовими інститутами за значною більшістю акцій. Специфікою взаємин між учасниками такої моделі корпоративного управління є значний відсоток акцій на пред'явника. Зазвичай, такі акції складають більше ніж 50 % всіх акцій західноєвропейських (німецьких) корпорацій. Банки розпоряджаються голосами за згодою власників цих акцій. Заочне голосування не практикується, особиста присутність учасника на зборах є обов'язковою, або допускається доручення права голосу банкові.

Японська модель корпоративного управління є основою функціонування корпорацій на території Японії. При такій моделі базовою сутністю корпоративного управління є значний банківський, між корпоративний контроль і представництво, а також підтримка законодавством «кейрецу» [5]. Форми фінансування при японській моделі корпоративного управління аналогічні західноєвропейській моделі. Склад ради директорів обмежений внутрішніми учасниками. Такі корпорації надають перевагу довгостроковим і афілійованим акціонерам.

Різні моделі корпоративного управління залежать від сутнісно-змістовного навантаження, законодавчого регламентування, структури портфелю акцій, ефективного та обґрунтованого фінансування, формування ефективної системи механізмів і базових принципів, зваженістю дій акціонерів та взаємовідносин між учасниками.

Аналізуючи ситуацію, пов'язану з формуванням сфери корпоративного менеджменту в нашій країні, слід відзначити значну кількість проблем і неурегульованих питань. Зокрема, це проблеми, спричинені нестабільністю економічної системи нашої країни, перманентністю кризових явищ, критичною зовнішньо-політичною ситуацією, незадовільним станом фінансово-кредитної системи. Актуальною проблемою на даний момент також є недостатня можливість всіх акціонерів реалізувати власні управлінські ініціативи, мати доступ до достовірної інформації про базові результати діяльності компанії, обмеженість щодо контролю ефективності роботи вищого менеджменту, викривленість інформації вищим керівництвом компанії, зниження рівня професійності керівників. Непростим питанням є суперечності у законодавчому регламентуванні корпоративного управління, які викликають протидію між корпоративною тайною та необхідністю публічного висвітлення найважливішої інформації про компанію.

Для вирішення цих та інших проблем вітчизняного корпоративного управління вважаємо за доцільне використовувати такі заходи: створення дієвих важелів контролю за продуктивністю системи корпоративного управління; досягнення збалансованості прав і обов'язків всіх учасників корпоративних відносин; формування дієвого та ефективного внутрішнього економічного механізму кожної корпорації; підбір стійкої компанії з управління активами; функціонування професійної команди ризик-менеджменту; досягнення фінансової стабільності інститутів спільного інвестування (якщо справа йде про активну участь на фондових ринках з метою залучення потенційних інвесторів); використання закордонного практичного досвіду щодо подолання неминучих суперечностей між всіма учасниками корпоративного управління.

Враховуючи таку специфічну особливість корпоративного управління, як обмеження власників капіталу щодо можливості безпосереднього управління цим капіталом, важливим елементом удосконалення корпоративного управління є перенесення акцентів при формуванні стратегії розвитку в першу чергу на досягнення інтересів акціонерів, а також

посилення контролю за процесом діяльності менеджменту корпорацій. У вищевказаному Законі України [4] контроль визначається як «вирішальний вплив або можливість здійснення вирішального впливу на господарську діяльність суб'єкта господарювання...». Виходячи з цього визначення, посилення контролю в першу чергу сприятиме досягненню мети створення корпорації, а саме – задоволення інтересів власників.

**Висновок або наукова новизна.** Отже, розглянуті нами теоретико-методичні підходи до визначення ролі, сутності та специфічних особливостей корпоративного управління, а також аналіз проблем адаптації світових принципів корпоративного управління до вітчизняних умов функціонування корпорацій дозволили нам запропонувати елементи удосконалення засад корпоративного управління, що сприятиме більш повному задоволенню інтересів акціонерів.

**Перелік посилань:**

1.Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку №52 від 24.01.2008 р. "Про схвалення проекту нової редакції Принципів корпоративного управління України, затверджених рішенням Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003р. №571".

2.Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник. / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

3.Мостенська Т.Л. Корпоративне управління: Підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, Ю.Г. Симоненко. – К.: Каравелла; Піча Ю.В., 2008. – 384 с.

4. Закон України «Про акціонерні товариства» із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 27 квітня 2010 року N 2154-VI. // Офіційний сайт Верховної Ради України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>

5. Вешкин Ю.Г. Банковские системы зарубежных стран: Курс лекций / Ю.Г. Вешкин, Г.Л. Авагян. – М.: Экономист, 2004. - 400 с.

6.Шеремет О.О. Удосконалення корпоративного управління / О. Шеремет // Економіка України : Політико-економічний журнал. - 2004. - №1. - С. 32-37.

7.Чечетов М. Корпоративное управление в условиях экономической трансформации / М. Чечетов, А. Мендрул // Экономика Украины. - 2001. - №4. - С. 11-21.

8. Задихайло Д.В. Корпоративне управління / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назагорова. - Харків: Еспада, 2003. - 688 с.

9. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / ред. М. Хессель. - М. : Джон Уайли энд Санз, 1996. - 240 с.

10. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами: Пер. з англ. / А.Демб, Ф. Ф. Нойбауер. - К. : Основи, 1997. - 302 с.

Стаття надійшла: 15.09.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.



**УДК 330.005**

**JEL Classification: M 130**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

Бабайлов В.К. к.э.н., доцент

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

**Аннотация.** Значительный прогресс в развитии теории и практики менеджмента в конце XIX – начале XX века ведёт к дальнейшему углублению понимания менеджмента. Так, в семидесятых годах прошлого века формируется Современная теория менеджмента. В ней менеджмент трактуется уже в трёх аспектах: узком – как организация производства; широко – как маркетинговый менеджмент; самом широком – как организация любой деятельности. Но до сих пор в теории менеджмента не исследован такой важный его аспект как организация собственной деятельности, организация самого менеджмента. Фактически отсутствует и сам термин, и понятие «Организация менеджмента». Но именно организация самого менеджмента определяет эффективность всего менеджмента в целом. Поэтому проблема определения важнейших аспектов организации менеджмента и особенно его места и роли в системе всего менеджмента является актуальной. Её решение будет способствовать дальнейшему углублению понимания менеджмента. Целью исследования явилось определение важнейших аспектов организации менеджмента. Для её достижения были поставлены задачи: выбрать методики исследования; исследовать общие причи-