

## **АКТУАЛЬНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

**Анотація.** У статті запропоновано нові заходи методологічного характеру, реалізація яких дозволить удосконалити процес формування та функціонування існуючих механізмів корпоративного управління. Автор пропонує комплексний підхід до удосконалення механізмів корпоративного управління та характеризує їх вплив на ефективність і результативність корпоративного управління.

**Ключові слова:** методологія корпоративного управління; механізми корпоративного управління; інститути корпоративного управління; менеджмент, орієнтований на створення спільної цінності (SVM); корпоративна соціальна відповідальність.

Розвиток корпоративного управління відповідно до світових стандартів у цій сфері є надзвичайно важливим завданням для України з точки зору перспектив її інтеграції в європейське співтовариство, поліпшення рівня та якості життя населення, формування інноваційного прориву, залучення іноземних інвестицій через механізми фондового ринку. Також, корпоративне управління виступає вагомим фактором покращення загального рівня соціально-економічного розвитку держави, адже соціально-відповідальна корпорація, яка успішно поєднує реалізацію соціальних цілей і бізнесу, свідомо дотримується вимог стандартів, платить податки, є саме тією моделлю ведення бізнесу, формування якої в Україні необхідне для покращення взаємовідносин і налагодження конструктивної співпраці між державою, суспільством, бізнесом.

На початок 2011 року в Україні діяло 28 тис. акціонерних товариств, з яких класичними публічними корпораціями було 8,9 тис., хоча 10 років тому їх було, відповідно 34,2 тис. та 12,1 тис. Але, якщо розглядати корпорацію як організацію, засновану на об'єднаних капіталах багатьох власників з метою його ефективного використання на користь задоволення інтересів широкого кола стейкхолдерів, то до числа корпоративних утворень в Україні слід відносити й 443,2 тис. товариств з обмеженою відповідальністю та 3,7 тис. інших товариств, 6,1 тис. об'єднань підприємств [1, с. 86—87]. Отже, дослідження проблематики удосконалення корпоративного управління є актуальними для значної кількості підприємств України.

Слід відмітити, що трансферт західних технологій корпоративного управління в Україну дозволив на сьогодні гармонізувати зі світовими стандартами корпоративного управління організаційно-правові основи розвитку системи управління корпорацій (насамперед у питаннях формування системи органів корпоративного управління), а також принципи розкриття корпораціями інформації про свою діяльність. Однак, аналіз практики формування та функціонування корпоративного сектора економіки України показує, що процес прямого запозичення західних стандартів корпоративного управління без урахування національної специфіки господарювання, особливостей соціальної та підприємницької культури не приніс швидкого бажаного результату [3, с. 45]. Так, Україна посідає лише 138 місце серед 139 країн світу у Глобальному рейтингу конкурентоспроможності (2011—2012) за показником рівня захисту інтересів дрібних акціонерів, 106 — за ефективністю роботи рад директорів компаній, 126 — за рівнем підприємницької культури (етики поведінки фірм) [2, с. 357]; у біржові реєстри українських фондових майданчиків включені цінні папери лише близько 400 емітентів; до цього часу не стандартизовано і не гармонізовано з міжнародними стандартами питання підзвітності та відповідальності посадових осіб органів корпоративного управління за результативність та ефективність управління корпораціями, інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему корпоративного управління (відповідно до стандарту ISO 26000:2010, AA1000). При цьому, формально створені інститути корпоративного управління не виконують у повній мірі необхідних функцій, а процес трансформації неформальних інститутів занадто тривалий для того, щоб через двадцять років незалежності України можна було вести мову про формування ефективної національної моделі корпоративного управління. Зазначене обумовлює актуальність дослідження особливостей впровадження визнаних у світі методів, моделей, принципів, технологій корпоративного управління в Україні, їх зміни під впливом локальних соціально-економічних, політичних і культурних чинників.

Дослідження проблематики удосконалення корпоративного управління в Україні проводилися багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, це дослідження Д. Задихайла, О. Кібенко, Г. Назарової, І. Спасібо-Фатєєвої, З. Шершньової, Н. Супрун, А. Задой, В. Євтушевського, І. Лазні, Л. Мамічевої, А. Педька, Ю. Петруні, В. Рибалкіна, А. Сірка, Д. Баюри, О. Поважного, С. Румянцева, О. Сохацької, О. Царенко, Н. Бея, О. Мартиненка, І. Сала, О. Мозгового, О. Мендрула та ін. Проте, обґрунтованої методології удосконалення механізмів корпоративного управління в Україні досі не створено, як і не здійснюється актуалізація існуючих теоретико-методичних підходів до управління корпораціями з урахуванням найновіших теорій корпоративного управління (насамперед, теорії громадянської корпорації). З урахуванням зазначеного, *метою* статті є визначення актуальних методологічних підходів до удосконалення механізмів корпоративного управління в Україні.

Результативність та ефективність функціонування корпорацій суттєво залежить від особливостей формування і функціонування механізмів корпоративного управління, рушійних сил, які забезпечують їх відтворення, розвитку та взаємозв'язку у їх структурі постійних і динамічних елементів [4, с. 145]. Розглядаючи методологію корпоративного управління як систематизовану сукупність принципів, норм, технологій (способів, підходів, методів, засобів, інструментів, процедур), які використовуються для покращення рівня результативності та ефективно-

сті корпоративного управління, варто наголосити, що впровадження певних методологічних новацій з цією метою обов'язково передбачає зміну підходів до формування, забезпечення функціонування та розвитку механізмів корпоративного управління. Рушійною силою механізмів корпоративного управління є інтереси стейкхолдерів корпорації, а метою корпоративного управління (у світлі новітньої концепції корпоративного управління — громадянської корпорації [5, с. 45]) — є задоволення інтересів ключових стейкхолдерів корпорації, насамперед, суспільства, споживачів.

Так, Microsoft сьогодні формулює свою місію бути хорошим корпоративним громадянином, «допомагати людям і компаніям усього світ у повністю реалізувати свій потенціал» [6]. Аналогічні цінності відносно стейкхолдерів оголошує і General Electric, для якої бути хорошим корпоративним громадянином — це більш ніж просто програма намірів чи дій, а цілковита відданість принципам сталого розвитку, пошуку і винайденню рішень на благо планети, її народу та економіки [7]. Таких прикладів можна навести дуже багато, адже на зламі двох тисячоліть тенденція переходу до принципів корпоративного управління, що базуються на реалізації цілей сталого розвитку, мотивації компаній бути відповідальними членами громадянського суспільства, стала домінуючою у глобальному корпоративному світі. Такі принципи не просто оголошуються компаніями, а інтегруються у систему управління, корпоративну культуру, стратегію, стають складовими соціальної та інтегрованої звітності корпорацій.

Отже, зміна цільових настанов управління корпораціями, вимагає доповнення і вдосконалення методологічних підходів до формування, забезпечення функціонування, оцінки ефективності механізмів корпоративного управління, насамперед організаційного та економічного. Реалізація інтересів широкого кола стейкхолдерів щодо корпорацій і цілей корпоративного управління, як похідних від цих інтересів, забезпечується через усталену форму побудови взаємозв'язків між різними групами стейкхолдерів і корпорацією, а також усталені форми регулювання таких взаємозв'язків. Ці усталені форми побудови та регулювання взаємозв'язків корпорації із суб'єктами середовища її інтересів ми пропонуємо називати інститутами корпоративного управління.

Крізь призму інституціональної теорії, корпоративне управління — це інститут, що є елементом інституціональної матриці економічної системи: історично сформованої системи базових інститутів, які регулюють функціонування основних суспільних сфер (економіку, політику, культуру). В Україні інститути корпоративного управління перебувають у стані формування і постійних змін, головними причинами чого є недооцінка необхідності реальних інституціональних змін у процесі реформування економіки, директивне впровадження інститутів, наявність потужних та ефективно діючих неформальних інститутів, які конфліктують з базовими основами формування формальних (наприклад, у питаннях норм підприємницької культури) [8, с. 55]. Отже, розвиток методологічних підходів до вдосконалення механізмів корпоративного управління слід розглядати також у діалектичному взаємозв'язку з процесами змін інституціональних факторів у середовищі функціонування корпорацій. При цьому, результатом впливу на корпорацію, впровадження у ній заходів, спрямованих на покращення рівня корпоративного управління, також буде й зміна інститутів корпоративного управління. На рис. 1 представлено пропонувані нами напрямки удосконалення механізмів корпоративного управління в Україні, які базуються на використанні нових методологічних підходів.

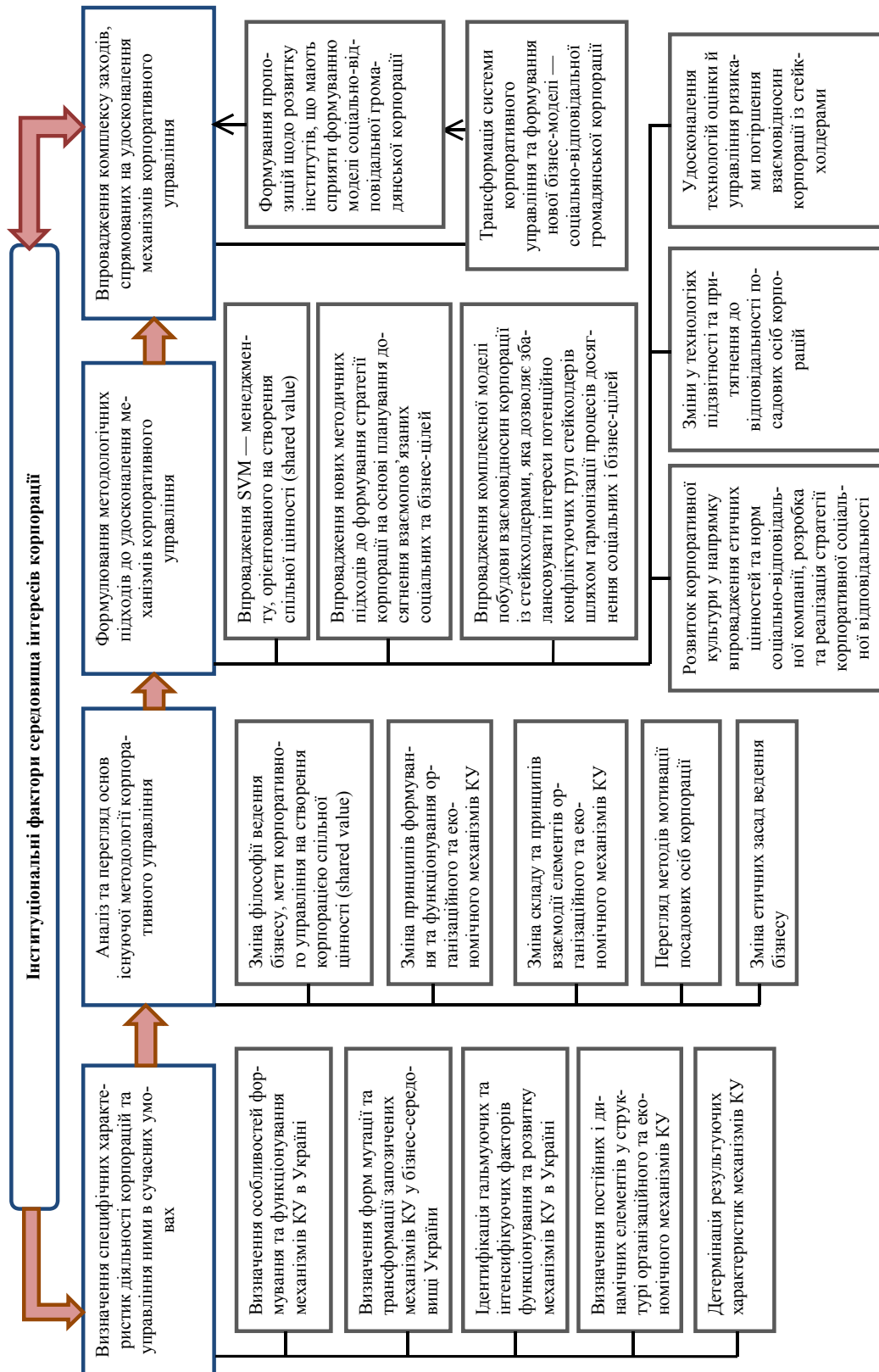


Рис. 1. Напрямки удосконалення механізмів корпоративного управління (КУ) в Україні (авторська розробка)

Як бачимо, аналіз особливостей впливу інституціональних факторів середовища інтересів корпорацій на функціонування корпоративного сектору економіки, побудову систем управління корпораціями, дозволив ідентифікувати:

—особливості формування і функціонування механізмів корпоративного управління в Україні, головними з яких є такі: 1) створений за світовими стандартами формальний організаційний механізм корпоративного управління реально не виконує своїх функцій щодо забезпечення реалізації інтересів акціонерів, не адаптований до потреб забезпечення інтересів більш широкого кола стейкхолдерів, а його функції частково підмінюються дією неформальних інститутів узгодження інтересів ключових власників корпорації; 2) економічний механізм корпоративного управління у більшості корпорацій ефективно виконує функції створення цінності (додаткової вартості) лише для крупних акціонерів і менеджменту, а потреби решти стейкхолдерів задовольняються недостатньо чи взагалі не враховуються; 3) головною проблемою налагодження ефективного функціонування комплексного організаційно-економічного механізму корпоративного управління є конфлікт між офіційно проголошеними цілями та цінностями корпорацій і реальними;

—форми мутації та наслідки трансформації запозичених технологій корпоративного управління, елементів механізмів корпоративного управління у бізнес-середовищі України. Зокрема, нами вже зазначалося, що пряме запозичення технологій корпоративного управління не принесло бажаного ефекту, адже формально створені на основі таких технологій інститути корпоративного управління залишаються лише формальними, а діяти продовжують неформальні інститути [3, с. 45—46]. Головним наслідком цього є те, що корпораціям так і не вдалося на практиці побудувати моделі ефективної взаємодії із стейкхолдерами, і навіть ті корпорації, які відносять себе до соціально-відповідальних і на офіційному рівні презентують місією своєї діяльності роботу на благо суспільства, у ключових питаннях, таких як екологія, роблять вибір на користь максимізації прибутку (у відповідності із цільовими настановами найстаршої, номіналістичної концепції корпоративного управління), а не сталого розвитку (у відповідності з концепцією корпоративного управління громадянської корпорації). Цьогорічні конфлікти у Маріуполі між населенням і металургійними корпораціями-гігантами, які забруднюють повітря у місті, є лише одним з численних фактів, які підтверджують цю думку [9];

—гальмуючі та інтенсифікуючі фактори функціонування та розвитку механізмів корпоративного управління, зокрема, вони відносяться до інституціонального середовища. Головним таким фактором є недостатній рівень розвитку інституту судової-правового захисту прав інвесторів в Україні, високий рівень корупції як на державному, так і корпоративному рівні, а також соціально-культурні фактори, як найбільш інертні й складні у плані можливих змін;

—постійні та динамічні елементи у структурі механізмів корпоративного управління [4], що створило основу для формування пропозицій щодо змін у складі динамічних елементів механізму корпоративного управління, збільшення кількості варіативних форм саме цих елементів;

—результуючі характеристики, які використовуються нині для оцінки механізмів корпоративного управління в Україні, та довести, що вони є недосконалими та неповними в умовах зміни цільових настанов функціонування таких механізмів.

Науковий аналіз специфічних характеристик діяльності корпорацій і систем управління ними, надав можливість розробити пропозиції щодо зміни існуючих підходів до методології корпоративного управління. Насамперед, на основі зміни самої

філософії ведення корпоративного бізнесу, бачення мети корпоративного управління, якою, пропонується розглядати створення спільної цінності (shared value) і для бізнесу, і для широкого кола стейкхолдерів. Детальніше ця концепція розглядалася нами раніше [10]. Така зміна, безумовно, вимагає перегляду як етичних засад ведення бізнесу, так і принципів формування та функціонування організаційного та економічного механізмів корпоративного управління, їх елементного складу та принципів побудови взаємодії між цими елементами. Окремим важливим етапом удосконалення корпоративного управління в Україні має стати ревізія методичних підходів до мотивації посадових осіб корпорації. Зокрема, пряме запозичення існуючих західних підходів, зорієнтованих і пов'язаних з курсом цінних паперів корпорації на фондовому ринку, у вітчизняних умовах не має сенсу. Підходи, що пропонують виплату бонусів, також виглядають суперечливими у світлі характерного для багатьох корпорацій конфлікту формально проголошених і неформально реалізуємих цілей. Крім того, більшість традиційних методів мотивації посадових осіб корпорацій в умовах відсутності належного зовнішнього корпоративного контролю й не незалежного внутрішнього, є достатньо суперечливими з огляду на їх дієвість та ефективність.

У результаті перегляду традиційної методології корпоративного управління нами сформульовано наступні пропозиції щодо зміни методологічних підходів до удосконалення механізмів корпоративного управління. Їх реалізація на мікрорівні (шляхом впровадження у практику управління корпораціями), за умови належної підтримки на макрорівні (у вигляді зміни й розбудови традиційних інститутів корпоративного управління), дозволить суттєво покращити ефективність і результативність корпоративного управління (табл. 1).

Реалізація охарактеризованих у табл. 1 заходів матиме наслідком трансформацію системи корпоративного управління та формування на цій основі нової бізнес-моделі — соціально-відповідальної громадянської корпорації. Зміни механізмів реалізації інтересів стейкхолдерів у корпораціях, трансформація систем управління останніми, безумовно впливає на інституціональне середовище компаній: у результаті змін корпорацій, як елементів інституціональної матриці економічної системи, відбуваються і зміни базових інститутів, що регулюють функціонування корпорацій: правових, соціальних, культурних, державних. Розвиток інститутів корпоративного управління стане наслідком удосконалення корпоративних відносин.

Таблиця 1

**ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ ВІД ЗМІНИ МЕТОДОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ ЗАХОДІВ  
ДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Заходи	Вплив на результативність	Вплив на ефективність
1	2	3
Впровадження менеджменту, орієнтованого на створення корпорацією спільної цінності: для бізнесу та суспільства	— Компанія досягає вищих результатів роботи у бізнесі, оскільки краще за конкурентів задовольняє соціальні потреби стейкхолдерів, формуючи та впливаючи на їх лояльність до своєї продукції. — Компанії виробляють кращі, інноваційні, якісніші, безпечніші продукти, які необхідні суспільству, які покращують рівень та якість життя людства; з такими продуктами компанії здійснюють успішнішу експансію на нові ринки, або покращують власні ринкові позиції на традиційних ринках	— Компанія діє більш ефективно, оскільки інвестує у ті напрямки КСВ, які будуть пов'язані з певними бізнес-ефектами, й не витрачає кошти на неефективні (з точки зору очікуваного соціального ефекту) проекти. — Компанії, орієнтуючись на досягнення цілей сталого розвитку, зменшують витрати у ланцюжку створення вартості, економлячи природні ресурси. — Розширення бізнесу компаній, збільшення їх доходів, сум сплачених податків, сприяє розбудові місцевих кластерів, зростанню попиту на послуги інших місцевих товаровиробників-постачальників послуг, робітників, і, таким чином, стає драйвером економічного та соціального розвитку регіонів

Продовження табл. 1

Заходи	Вплив на результативність	Вплив на ефективність
1	2	3
Впровадження нових методичних підходів до формування стратегії корпорації на основі планування досягнення взаємопов'язаних соціальних і бізнес-цілей	<p>— Компанія може планувати, отримувати, підраховувати та оцінювати не лише бізнес-ефект, але й пов'язаний з ним соціальний ефект, що дозволяє покращити рівень та якість підзвітності перед стейкхолдерами, стратегічного планування своєї діяльності.</p> <p>— Соціальні ефекти плануються та оцінюються за усіма стратегіями, що входять до стратегічного набору корпорації, що дозволяє пов'язати процеси досягнення стратегічних цілей компанії і не розгалужувати її діяльність на бізнесову та соціальну, оскільки остання розглядається як невід'ємна частина першої.</p> <p>— Стратегічний моніторинг інтересів широкого кола стейкхолдерів (не лише споживачів, інвесторів, але й суспільства, держави), набуває реального значення для процесу стратегічного планування, оскільки планується реалізація таких інтересів, а не лише оцінюється ризик їх незадоволення та його вплив на процес реалізації стратегії</p>	<p>— Компанія чітко пов'язує бізнес-цілі з соціальними ефектами, і, таким чином, мобілізує ресурси на досягнення стратегічної мети, не допускає їх розпрошення та неефективного використання.</p> <p>— Компанії починають переходити до побудови стратегічних взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів, оцінюючи довгострокові ефекти від інвестицій у таку взаємодію. Так, оцінка <i>customer lifetime value</i> (CLV — довічної цінності споживача — цінності споживача за період взаємовідносин з ним), дозволяє компанії у короткому періоді — на початковій стадії життєвого циклу продукту — продавати його за нижчою за собівартість ціною, втрачаючи прибуток, але це дає змогу залучити нових споживачів, лояльність та загальне збільшення обсягів операційної діяльності компанії у довгостроковому періоді приносять компаніям більші прибутки.</p> <p>— Інтеграція процесів досягнення соціальних і бізнес-цілей дозволяє отримати додатковий синергетичний ефект за рахунок фінансових синергій.</p> <p>— Впровадження новітніх організаційних форм співпраці компанії з соціальними підприємствами, дозволяє зменшити обсяги соціальних інвестицій за рахунок конкурсного відбору постачальників соціальних послуг, зменшити вартість досягнення певних соціальних цілей за рахунок аутсорсингу окремих бізнес-процесів соціального спрямування</p>
Впровадження комплексної моделі побудови взаємовідносин корпорації із стейкхолдерами. Удосконалення технологій оцінки й управління ризиками корпоративного управління	<p>Компанія зазнає менших втрат від ризиків погіршення взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів (споживачами, державою, персоналом, постачальниками), оскільки краще оцінює такі ризики та краще управляє ними</p>	<p>Інтегрована у процес стратегічного планування оцінка ризиків погіршення взаємовідносин із ключовими групами стейкхолдерів, дозволяє інвестувати кошти у покращення такої взаємодії й одночасно хеджувати ці ризики, отримуючи при цьому мультиплікаційний ефект у продажах продукції.</p>
	<p>Впровадження сценарного прогнозування впливу стейкхолдерів на діяльність корпорації, розгляд такої взаємодії крізь призму теорії ігор дозволяє краще оцінювати результати реалізації проектів, спрямованих на покращення взаємодії із ключовими групами стейкхолдерами, розглядати ширший масив альтернативних змішаних стратегій такої взаємодії</p>	
Розвиток корпоративної культури	<p>— Покращується репутація компанії, як соціально-відповідальної, зростає вартість бренду.</p> <p>— Розробка та реалізація комплексної стратегії корпоративної соціальної відповідальності дозволяє спланувати отримання певного результату та краще організувати процес його досягнення</p>	<p>— Зменшуються втрати компанії від корупційних дій, неефективного витрачання коштів корпоративних фондів.</p> <p>— Впровадження нових компенсаційних пакетів для посадових осіб компанії (таких як відкладена виплата бонусів), дозволяє виплачувати кошти лише у разі досягнення запланованих результатів у довгостроковій перспективі, мотиваційний ефект стає більшим, а відтік капіталу — на період відкладення виплати бонусів — меншим</p>

Закінчення табл. 1

Заходи	Вплив на результативність	Вплив на ефективність
1	2	3
Зміни у технологіях підзвітності та притягнення до відповідальності посадових осіб компаній	Формування інтегрованої (фінансової та соціальної) звітності компанії, дозволяє покращити рівень підзвітності перед ключовими групами стейкхолдерів і рівень відкритості компанії щодо досягнення взаємопов'язаних соціальних та бізнес-результатів	Зміни у формах притягнення посадових осіб компаній до відповідальності за неналежне виконання посадових обов'язків, порушення контрактних умов, а також усвідомлення посадовими особами компаній необхідності та невідворотності підзвітності та відповідальності за власні дії, дозволяє зменшити агентські витрати акціонерів, збільшити ефективність витрачання коштів на утримання управлінського персоналу, зменшити кількість свідомого порушення посадовими особами кодексів корпоративної поведінки та умов контрактів

Таким чином, у статті нами сформульовано сутність нових заходів методологічного характеру, спрямованих на удосконалення механізмів корпоративного управління в Україні. Їх комплексна реалізація сприятиме формуванню в Україні нової бізнес-моделі соціально-відповідальної та інноваційно-орієнтованої корпорації. Перспективними напрямками подальших досліджень, вважаємо, є розробка концептуальних засад розвитку інститутів корпоративного управління соціально-орієнтованої корпорації в Україні.

### Література

1. Статистичний щорічний України за 2010 рік / За ред. О.Г. Осауленка. — Державна служба статистики України. — К.: ТОВ «Август-Трейд», 2011. — 560 с.
2. The Global Competitiveness Report 2011—2012: World Economic Forum / ed. Klaus Schwab. — World Economic Forum, Geneva, Switzerland: SRO-Kundig, 2011. — 529 с.
3. Черпак А.Є. Корпоративное управление в Украине: тенденции и парадоксы развития / А.Є. Черпак // Proceedings of 3rd International Conference “Application of new technologies in management” ANTiM 2012. — Editor: Života Radosavljević. — Vol.1. — Belgrade, Serbia. — 19—21 April 2012. — P. 44—51. — Режим доступу: <http://www.antim.rs/Fajlovi/ANTiM-2012-Vol.1.pdf>
4. Шершньова З.Є. Детермінація динамічних елементів у структурі механізмів корпоративного управління / З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; голов. ред. А. П. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2010. — Вип. 26—27. — С. 143—150.
5. Dankova P. Contemporary corporate governance — shifting of the accents / Petya Dankova // Economic annals: Faculty of Economics, University of Belgrade, Serbia. — 2006. — Volume 51. — Issue 169. — P. 43—61.
6. Corporate Citizenship // Microsoft [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/>
7. Citizenship // GeneralElectric [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ge.com/company/citizenship/index.html>
8. Шкодін Я.В. Основні тенденції формування та розвитку моделі корпоративного управління в Україні / Я.В. Шкодін // Вісник Харківського національного університету: збірник наукових праць. — Серія «Економіка». — 2009. — №851. — С. 55—58.
9. В Маріуполі на вулиці вийшли тисячі людей // ТВІ [Електронний ресурс]. — 04 листопада 2012. — Режим доступу: [http://tvi.ua/v\\_mariupoli\\_na\\_vulici\\_viyshli\\_tisyachi\\_lyudey](http://tvi.ua/v_mariupoli_na_vulici_viyshli_tisyachi_lyudey)
10. Черпак А.Є. Розвиток корпоративного управління на основі концепції «shared value» / А.Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / М-во



освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т імені Вадима Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; голов. ред. А. П. Наливайко. — К. : КНЕУ, 2012. — Вип. 30.

*Стаття надійшла до редакції 29.10.2012 р.*