

Система корпоративного управління промисловими холдингами

Васильківський Д.М.

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Хмельницького національного університету

Стаття присвячена актуальним питанням вдосконалення корпоративного управління в промислових холдингах, які передбачають делегування відповідальності за прийняття і реалізацію корпоративних рішень бізнес-одинацям. Проаналізовано та систематизовано основні елементи корпоративної моделі. Розглянуто світовий досвід формування систем корпоративного управління. Запропоновано підходи до формування системи корпоративного управління в процесі ринкових перетворень в Україні.

Ключові слова: корпоративне управління, система, холдинг, принципи, елементи, модель.

Vasylykivskiy D.N. СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕННЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ХОЛДИНГАМИ

Статья посвящена актуальным вопросам совершенствования корпоративного управления в промышленных холдингах, которые предусматривают делегирование ответственности за принятие и реализацию корпоративных решений бизнес-единицам. Проанализированы и систематизированы основные элементы корпоративной модели. Рассмотрен мировой опыт формирования систем корпоративного управления. Предложены подходы к формированию системы корпоративного управления в процессе рыночных преобразований в Украине.

Ключевые слова: корпоративное управление, система, холдинг, принципы, элементы, модель.

Vasylykivskiy D.M. SYSTEM OF CORPORATE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL HOLDINGS

The article is devoted to the actual issues of improvement of corporate management in industrial holdings, which provide the delegation of responsibility for the adoption and implementation of corporate decisions to business units. The basic elements of the corporate model are analyzed and systematized. The world experience of forming corporate management systems is considered. Approaches to the formation of the corporate management system in the process of market transformation in Ukraine are offered.

Keywords: corporate management, system, holding, principles, elements, model.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Становлення інноваційної економіки України обумовлює більш високий рівень конкурентоспроможності промисловості як її ключової складової. Однією з ефективних форм виробничого управління вітчизняними підприємствами виступає система корпоративного управління, яка забезпечує реалізацію моделі довгострокового стійкого розвитку. Під корпоративним управлінням в акціонерних товариствах розуміється система відносин між органами управління і посадовцями емітента, власниками цінних паперів (акціонерами, власниками облігацій та інших цінних паперів), а також іншими зацікавленими особами, так чи інакше залученими до управління емітентом як юридичною особою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах сучасного індустріального зростання відбувалося формування принципів ефективного керівництва, які були сформульовані класиками теорії управління: Г. Емерсоном, Ф. Тейлором, А. Файодем.

Найбільш комплексні і складні концепції управління, розроблені в минулому столітті, пов'язані з системним і ситуаційним підходами до управління.

Значимий внесок у розвиток наукових уявлень про спрямованість і характер корпоративного управління внесли представники зарубіжних економічних шкіл – І. Ансофф, Р. Брейлі, С. Майерс, О. Фішер, К. Холт та ін.

Теоретичні основи корпоративного управління розглядалися в працях таких дослідників, як А. Аганбегян, В. Бандурін, В. Бородін, Ю. Вінслав, Т. Гаврилова, Є. Губіна, В. Іноземців, В. Ковальов, Е. Коротков, І. Мазур, В. Млинців, П. Наймушин, Н. Ольдерогге, І. Самойлов, А. Рожков, О. Романова, В. Тітов, І. Ткаченко, В. Шапіро, В. Шейн та ін.

Сучасні проблеми корпоративного управління досліджувалися багатьма вітчизняними ученими, серед них А. Астапович, О. Бестужева, Д. Вайнштейн, Г. Галобурда, Д. Голубков, М. Гутброда, А. Єрмолін, Д. Ісаєв, Б. Коваленко, Л. Лукачева, О. Писарєва,

А. Чернявський та ін, які розглядають поступове становлення корпорацій починаючи від стародавніх часів та закінчуючи сучасним етапом. Ми зупинимось лише на окремих факторах створення корпорацій в різних країнах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значне число наукових робіт і публікацій, присвячених проблемі корпоративного управління, недостатньо уваги в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних економістів приділена питанням формування і розробки організаційно-економічного механізму корпоративного управління складних інтегрованих структур промисловості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Узагальнити теоретико-методологічні уявлення про корпоративне управління в промислових холдингах, розглянути основні підходи до моделювання системи корпоративного управління в промислових холдингах і визначити чинники ефективності управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. До сфери корпоративного управління відносяться усі питання, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії та із захистом інтересів її власників, у тому числі регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Система корпоративного управління (СКУ) – це комплекс правив, культура, що забезпечує таке управління корпорацією і контроль над нею, при яких вона діє чітко в інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін: співробітників, населення довколишніх населених пунктів, клієнтів і постачальників.

У 90-і роки ХХ століття з'явилися наступні концепції корпоративного управління: концепція «співучасників»; концепція вартості капіталу акціонерів.

Концепція «співучасників» розглядається в найбільш широкому трактуванні корпоративного управління – це врахування і захист інвесторів, як фінансових, так і нефінансових, які вносять свій внесок у діяльність корпорації. При цьому до нефінансових інвесторів можуть відноситися службовці (специфічні навички для корпорації), постачальники (специфічне устаткування), місцева влада (інфраструктура і податки в інтересах корпорації). Корпорації, управління якими здійснюється відповідно до концепції вартості капіталу акціонерів, концентруються на діяльності, здатній підвищити вартість корпорації (тобто вартість капіталу акціонерів), і скорочують масштаби діяльності або продають підрозділи, які не можуть сприяти підвищенню вартості компанії [4, с. 132].

З точки зору підприємства в цілому, добросовісне корпоративне управління складається з трьох елементів:

- етичних основ діяльності компанії, що полягає в дотриманні інтересів акціонерів;
- досягнення довгострокових стратегічних завдань його власників – наприклад, високої прибутковості в довгостроковій перспективі, більш високих показників прибутковості, ніж у лідерів ринку, або ж прибутковості, яка перевищує середній показник по галузі;
- дотримання усіх юридичних і нормативних вимог, що пред'являються до компанії [5, с. 73].

Якщо не вважати дотримання компанією юридичних і нормативних вимог більшою мірою, ніж органів влади, контроль за корпоративним управлінням здійснює ринок. При невиконанні правил добросовісного корпоративного управління компанії загрожують не штрафи, а втрата репутації на ринку капіталів. Ця втрата приведе до зниження інтересу інвесторів і падіння фондових котирувань. Крім того, це обмежить можливості для подальших операцій і капіталовкладень в компанію з боку зовнішніх інвесторів, а також завдасть збитку перспективам емісії нових цінних паперів. Тому в цілях збереження інвестиційної привабливості західні компанії надають велике значення дотриманню норм і правил корпоративного управління. Захист прав інвесторів за рахунок вдосконалення корпоративного управління дає ефект, що виходить за рамки власне корпоративних ризиків [2, с. 246]. Вдосконалення корпоративного управління впливає також на корпоративну політику в цілому, скорочуючи макроекономічні ризики. Одним з найважливіших напрямів такого роду зусиль стала розробка рекомендацій, що стосуються практики корпоративного управління в акціонерних компаніях. Прикладом можуть служити принципи корпоративного управління, розроблені «Організацією економічного співробітництва і розвитку» (ОЕСР) [3, с. 150].

Згодом в окремих країнах були розроблені власні зведення, принципи і кодекси корпоративного управління, які покликані переконати інвесторів (передусім міноритарних) в тому, що компанії діятимуть в інтересах акціонерів і створюватимуть їм можливості для оперативного отримання достатньої інформації про стан справ в компаніях. Міжнародними організаціями, об'єднаннями інвесторів, урядами різних країн і компаніями було прийнято близько 90 кодексів корпоративного управління, що є зведенням стандартів, які

добровільно приймаються, і внутрішніх норм, що встановлюють порядок корпоративних відносин. Основу кодексів корпоративного управління складають рекомендації з основних питань корпоративних відносин. Не існує єдиної моделі ефективного корпоративного управління. Тим часом робота, проведена в ОЕСР, дозволила виявити деякі загальні елементи, що лежать в основі корпоративного управління [7, с. 209].

У рекомендаційному документі ОЕСР («Принципи корпоративного управління») визначені принципові позиції місії корпорацій, які ґрунтуються на цих загальних елементах. Вони сформульовані так, щоб охопити різні існуючі моделі. Ці «Принципи» зосереджені на проблемах управління, що виникли в результаті відділення власності від управління. Деякі інші аспекти, що стосуються процесів ухвалення рішень в компанії, такі, як екологічні і етичні питання, також взяті до уваги, але в детальнішій формі вони розкриті в інших документах ОЕСР (включаючи «Керівництво» для транснаціональних підприємств, «Конвенцію» і «Рекомендацію по боротьбі з хабарництвом»), а також в документах інших міжнародних організацій. Ступінь дотримання корпораціями базових принципів належного корпоративного управління стає все більш важливим чинником при ухваленні рішень з питань інвестицій. Особливе значення мають відношення між практикою управління корпораціями і можливостями компаній знаходити джерела фінансування, використовуючи набагато ширше коло інвесторів. На корпоративне управління також впливають відношення між учасниками системи управління. Акціонери, що мають контрольний пакет акцій, якими можуть бути фізичні особи, сім'ї, альянси або інші корпорації, що діють через холдингову компанію або через взаємне володіння акціями, можуть істотно вплинути на корпоративну поведінку [6, с. 296].

Фінансові кризи останніх років підтверджують, що принципи прозорості і підзвітності є найважливішими в системі ефективного управління корпорацією. Структура корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне і точне розкриття інформації з усіх істотних питань, що стосуються корпорації, включаючи фінансовий стан, результати діяльності, власність і управління компанією.

Публічне розкриття інформації зазвичай потрібно, як мінімум раз на рік, хоча в деяких країнах таку інформацію необхідно представляти раз на півроку, раз на квартал або навіть

ще частіше у разі істотних змін, що сталися в компанії.

Серед найбільш важливих специфічних проблем формування моделей корпоративного управління і контролю слід виділити: відносно нестабільну макроекономічну і політичну ситуацію; несприятливий фінансовий стан великої кількості новостворених корпорацій; недостатньо розвинене і відносно суперечливе законодавство в цілому; домінування в економіці великих корпорацій і проблема монополізму; у багатьох випадках значна первинна «розпиленість» володіння акціями; проблема «прозорості» емітентів і ринків і як наслідок – відсутність (нерозвиненість) зовнішнього контролю за менеджерами колишніх державних підприємств; слабкі внутрішні і зовнішні інвестори, що побоюються багатьох додаткових ризиків; відсутність (забуття) традицій корпоративної етики і культури; корупція та інші кримінальні аспекти проблеми [1, с. 303].

Характер і особливості системи корпоративного управління визначаються в цілому рядом загальноекономічних чинників макроекономічною політикою, рівнем конкуренції на ринках товарів і чинників виробництва. Система управління корпорацією в конкретній країні визначається декількома чинниками: законодавством і різними нормативними актами, що регулюють права і обов'язки усіх учасників корпоративних відносин; структурою управління, що фактично склалася, і звичаями ділового обігу в країні тощо. Попри те, що принципи функціонування системи управління можуть бути різними, багато чинників «де-факто» і «де-юре» здійснюють на корпорації практично однаковий вплив.

Фахівці в галузі корпоративного права виділяють три основні моделі корпоративного управління в країнах з розвиненими ринковими відносинами: англо-американська, японська і німецька. Кожна з цих моделей формувалася впродовж історично тривалого періоду і відбиває, передусім, специфічні національні умови соціально-економічного розвитку, традиції, ідеологію (рис. 1).

Англо-американська модель характеризується наявністю індивідуальних акціонерів і постійно зростаючим числом незалежних, тобто не пов'язаних з корпорацією, акціонерів (вони називаються «зовнішні» акціонери або «аутсайтери»), чітко розробленою законодавчою основою, що визначає права і обов'язки трьох ключових учасників: керівників, директорів і акціонерів, а також порівняно простим

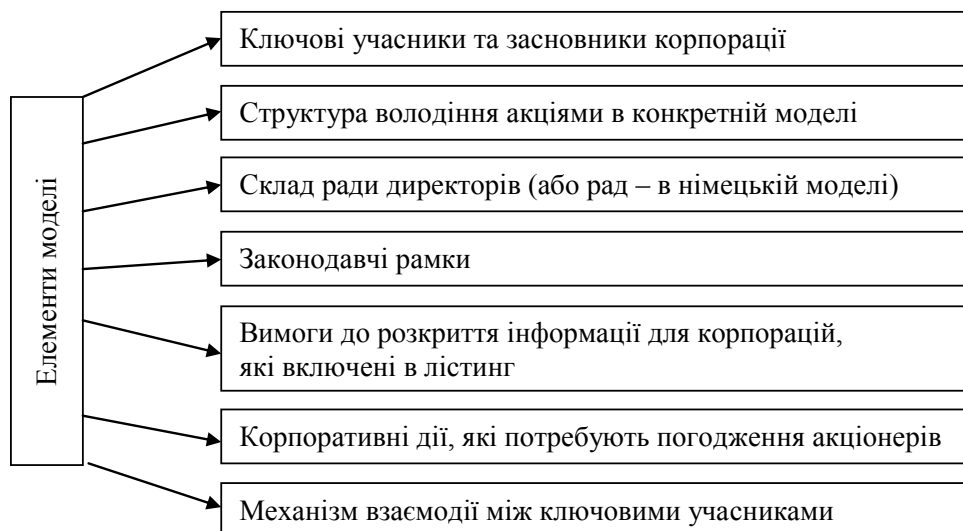


Рис. 1. Основні елементи корпоративної моделі

механізмом взаємодії між корпорацією та акціонерами, між самими акціонерами як на щорічних загальних зборах, так і в проміжках між ними [6, с. 23].

США є найбільшим ринком капіталу і одночасно місцем найбільш розвиненої системи голосування за дорученням і небувалій активності незалежних (інституціональних) інвесторів. Останні також відіграють важливу роль на ринку капіталу і в корпоративному управлінні Великобританії. Учасниками англо-американської моделі є керівники, директори, акціонери (в основному, інституціональні інвестори), урядові структури, біржі, саморегулюючі організації, консалтингові фірми, які надають консультаційні послуги корпораціям і акціонерам з питань корпоративного управління і голосування за дорученням. Три основні учасники – це менеджери, директори і акціонери. Важливу роль в англо-американській моделі відіграють фондові біржі, які визначають вимоги по лістингу, рівень розкриття інформації та інші вимоги. В англо-американській моделі чітко визначені питання відносин акціонерів між собою і взаємовідносин акціонерів з корпорацією. Важливу роль в управлінні акціонерним товариством (корпорацією) відіграють незалежні і саморегулюючі організації. У японській і німецькій моделях багато з цих функцій, як правило, виконує один банк. Тобто, в цих моделях існує сильний взаємозв'язок між корпорацією і її основним банком. Японська модель характеризується високим відсотком банків і різних корпорацій у складі акціонерів; банківська система відрізняється міцними зв'язками «банк – корпорація»; законодавство, громадська думка і

промислові структури підтримують «кейрецу» (групи корпорацій, об'єднаних спільним володінням позикових коштів і власного капіталу); Ради директорів таких груп складаються переважно з «внутрішніх» членів; відсоток незалежних членів надзвичайно низький, а в деяких корпораціях вони взагалі не є присутніми, що пов'язано з існуючими складнощами голосування. При безумовній важливості акціонерного фінансування у більшості японських корпорацій основними власниками акцій є інсайтери. Тому вони відіграють важливу роль в окремих корпораціях і в усій системі [6, с. 224].

Японська система корпоративного управління є багатосторонньою і базується навколо ключового банку і фінансово-промислової мережі або кейрецу. Основний банк і кейрецу – це два різних, але доповнюючих один одного елементи японської моделі. Практично усі японські корпорації мають тісні відношення зі своїм основним банком. Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги з випуску облігацій, акцій, веденню розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Основний банк, як правило, є головним утримувачем акцій корпорації. Ключовими учасниками японської моделі є: головний банк (основний внутрішній акціонер), пов'язана з корпорацією (афільована) корпорація або кейрецу (ще один основний внутрішній акціонер), правління і уряд. Слід звернути увагу на те, що взаємодія між учасниками спрямована на встановлення ділових контактів, а не на встановлення балансу сил, як в англо-американській моделі. На відміну від англо-американської моделі, незалежні акціонери практично

не в змозі вплинути на справи корпорації. В результаті цього дійсно незалежних акціонерів, тобто директорів, що представляють незалежних (зовнішніх) інвесторів, мало. Рада директорів японських корпорацій практично повністю складається з внутрішніх учасників, тобто виконавчих директорів, керівників, керівників великих відділів корпорації. У японській моделі механізм взаємодії між ключовими учасниками сприяє зміцненню відносин між ними. Це основна відмінна риса японської моделі. Японські корпорації зацікавлені в довгострокових, переважно, афілійованих акціонерах [6, с. 305].

Німецька модель управління акціонерними товариствами істотно відрізняється від англо-американської і японської моделей, хоча деяка подібність з японською моделлю все-таки існує. Банки є довгостроковими акціонерами німецьких корпорацій і, подібно до японської моделі, представники банків вибираються в Раду директорів. Проте, на відміну від японської моделі, де представники банків залучаються в раду тільки в кризових ситуаціях, в німецьких корпораціях представництво банків в раді постійне. Найбільші універсальні банки (тобто банки, які надають широкий діапазон послуг) грають в них основну роль, а в деяких землях країни державні банки є ключовими акціонерами корпорацій [6, с. 149].

Існують три основних особливості німецької моделі, які відрізняють її від інших моделей. Це склад Ради директорів і права акціонерів. По-перше, німецька модель передбачає двопалатну Раду, яка складається з Правління (виконавчої ради) (чиновники корпорації, тобто внутрішні члени) і наглядової ради (представники робітників, службовців корпорації і акціонерів). Ці дві палати абсолютно роздільні: ніхто не може бути одночасно членом Правління і наглядової ради. По-друге, чисельність наглядової ради встановлюється законом і не може бути змінена акціонерами. По-третє, в Німеччині та інших країнах, що використовують німецьку модель, узаконені обмеження прав акціонерів в частині голосування, тобто обмежується число голосів, яке акціонер має на зборах і яке може не співпадати з числом акцій, якими володіє цей акціонер.

Розвиток національної моделі корпоративного управління не може розглядатися поза сучасними глобалізаційними тенденціями. Одночасно, прагнення виробити певний стандарт «корпорації XXI століття» на світовому рівні загострило дискусії про найбільш загальні

принципи функціонування сучасної великої компанії, які часто ототожнюються з «американським» підходом і спробами нав'язати світу англо-американську модель бізнесу.

На сучасному етапі, ми вважаємо, можна погодитися з твердженням про неможливість застосування єдиного підходу (моделі) в умовах існування певних національних особливостей.

Інституціональні та інтеграційні тенденції в процесі ринкових перетворень в Україні привели до формування корпоративного сектора, що включає великі промислові і промислово-торгові акціонерні підприємства, фінансово-промислові групи, холдингові і транснаціональні компанії, які усе більшою мірою визначають провідну роль в забезпеченні економічного зростання країни (рис. 2).

Відмінними ознаками системи корпоративного управління в Україні, на наш погляд, нині являються наступні: відносно висока в порівнянні зі світовою практикою частка менеджерів на великих підприємствах; досить низька частка банків та інших фінансових інституціональних інвесторів; фактично відсутня така національна група інституціональних інвесторів, як пенсійні, акціонерні фонди, що є найважливішими суб'єктами ринку в розвинених країнах з ринковою економікою. Нерозвинений ринок цінних паперів забезпечує низьку ліквідність акцій більшості підприємств і неможливість залучення інвестицій зі сфери малого бізнесу.

У багатьох випадках відносини з кредиторами або акціонерами важливіші для керівників підприємства, ніж відносини з власниками.

Найважливішою особливістю залишається «непрозорість» відносин власності: характер приватизації і постприватизаційного періоду привели до того, що фактично неможливо провести чітку межу між реальним і номінальним власником.

Серед важливих чинників, які впливають на формування національної моделі корпоративного управління, необхідно виділити:

- структуру володіння акціями в корпораціях;
- специфіку фінансової системи в цілому як механізму трансформації заощаджень в інвестиції (типи і розподіл фінансових контрактів, стан фінансових ринків, типи фінансових інститутів, роль банківських інститутів);
- співвідношення джерел фінансування корпорації;
- макроекономічну та економічну політику в країні;

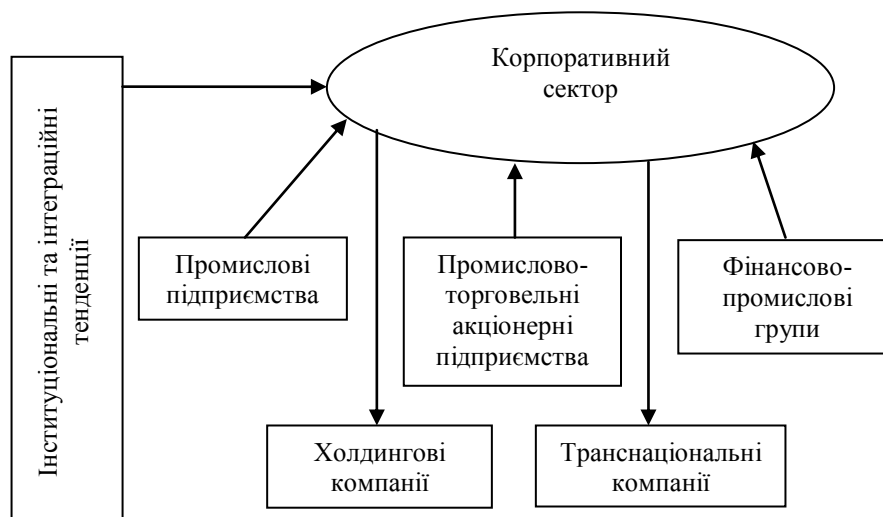


Рис. 2. Формування корпоративного сектора в процесі ринкових перетворень в Україні

– політичну систему.

Необхідно підкреслити той факт, що для України нині характерні тільки формувальні і проміжні моделі корпоративного управління, які залежать від вибраної моделі приватизації. Для них типові запекла боротьба за контроль в корпорації, недостатній захист акціонерів (інвесторів), недостатньо розвинене правове і державне регулювання.

В українській моделі корпоративного управління рада директорів (наглядова рада), здійснюючи функцію контролю над менеджментом, повинна сама залишатися об'єктом контролю. Для більшості великих українських акціонерних товариств можна виділити наступні групи учасників відносин, що становлять зміст поняття «корпоративне управління» :

- менеджмент, у тому числі одноосібний виконавчий орган емітента;
- великі акціонери (власники контрольного пакету голосуючих акцій суспільства);
- акціонери, що володіють незначним числом акцій (так звані «міноритарні» (дрібні) акціонери);
- органи державної влади (України та її суб'єктів), а також органи місцевого самоврядування;
- власники інших цінних паперів емітента;
- кредитори, що не є власниками цінних паперів емітента.

Корпоративний контроль в Україні умовно можна розділити на акціонерний, управлінський і фінансовий, кожен з яких може бути реалізований юридичними і фізичними особами. Акціонерний контроль це можливість прийняти або відхилити ті або інші рішення

акціонерами, які мають необхідну кількість голосів. Він є первинною формою контролю і відбиває інтереси акціонерів суспільства. Здійснення корпоративного контролю – в першу чергу акціонерного – дозволяє без участі кредитних організацій здійснити процес інвестування максимально прямим. Проте розвиток прямих форм інвестування ускладнює індивідуальний інвестиційний вибір, примушує потенційного інвестора шукати кваліфікованих консультантів, додаткову інформацію. Управлінський контроль є можливістю фізичних і (або) юридичних осіб забезпечувати управління господарською діяльністю підприємства, спадкоємність управлінських рішень і структури. Він є похідною формою від акціонерного контролю. Фінансовий контроль є можливістю впливати на рішення акціонерного товариства шляхом використання фінансових інструментів і спеціальних засобів. В українських умовах протиріччя у сфері корпоративних відносин традиційно найбільш гострі. В результаті масової приватизації в Україні склалася своєрідна структура капіталу акціонерних товариств, яка ґрунтується на розподілі дрібних пакетів акцій серед великого кола дрібних акціонерів, а також на наявності «ексклюзивних» відносин між великими акціонерами і менеджментом таких товариств.

В Україні на так давно започатковано впровадження корпоративного управління в практику компаній. На ранніх етапах впровадження даної системи управління компанії стали створювати комітети рад директорів, в їх штатних розписах з'явилася посада кор-

поративного секретаря. Вони приступили до розробки політики у сфері виплат дивідендів, до складу рад директорів частіше стали залучатись незалежні директори. Робота рад директорів в переважній більшості випадків почала набувати планового характеру. Визначилось коло питань, що підлягають обов'язковому обговоренню на раді директорів. Усе це дозволило компаніям набувати власного досвіду корпоративного управління.

Якщо розглядати корпоративне управління в Україні як набір інструментів, що дозволяють розділяти функції контролю та управління і погоджувати між собою інтереси власників і менеджерів, інтереси ради директорів і генерального директора як керівника компанією, то стає очевидним, що в нашій країні воно отримало широке розповсюдження. У компаній, що пройшли період структурної перебудови системи управління, виникла потреба приступити до нового етапу – організації заходів по оптимізації системи корпоративного управління. Заходи по оптимізації системи корпоративного управління включають: вдосконалення внутрішніх процесів і процедур; формування нової корпоративної культури, налагодження результативних відносин між акціонерами, радою директорів, генеральним директором; розробку продуманої кадрової політики; активнішу роботу комітетів ради директорів; формування ради директорів, працюючої на «постійній» основі; вибудовування ефективної комунікації з широким колом акціонерів, тобто інформаційної політики.

Ефективне корпоративне управління допомагає упорядковувати управлінські процеси усередині компанії, а потім розвивати бізнес на якісно новому рівні. У будь-якій компанії незалежно від її розміру, перед власником стоїть завдання збільшення доходів шляхом оптимізації використання вже наявних активів, а для цього необхідно створювати адекватну систему управління. Метою корпоративного управління має бути запобігання серйозним помилкам при ухваленні рішень.

Якість корпоративного управління – фактор більш важливий ніж показники поточної діяльності окремих компаній. Крупні інвестори, як правило, віддають пріоритет якості корпоративного управління ніж фінансово-економічним показникам. При низькій якості корпоративного управління інвестиції невеликі або відсутні зовсім. Корпоративне управління визначає культуру ведення бізнесу. Для України успіхи в сфері корпоративного управління особливо важливі. Прогрес можливий, якщо

свої зусилля об'єднують компанії, зацікавлені в підвищенні власної ефективності і формуванні цивілізованого ринку, організації бізнес-співтовариства і владні структури. Співпраця українських і зарубіжних фірм, залучення іноземних інвестицій, здатність вітчизняних компаній переймати позитивний міжнародний досвід – усе це безпосередньо пов'язано з корпоративним управлінням. Багато українських компаній вже працюють в умовах глобального ринку. Існує два типи залучення країни в глобалізаційні процеси. У першому випадку інтеграція в глобальний ринок відбувається по усіх напрямках, у тому числі у сфері промисловості, фінансів, послуг, стандартів, юридичних норм, корпоративної культури тощо. Сировинна спеціалізація при цьому не заважає користуватися усіма плодами глобального розвитку, включаючи прогресивні технологічні і структурні зміни, розширення споживчого ринку і зростання життєвого рівня. Другий тип інтеграції пов'язаний виключно з вивезенням сировини або сільгосппродуктів. Внутрішня структура суспільства не міняється і зрештою є несумісною з глобальними вимогами. Більше того, часто експортні надходження спрямовуються на штучну консервацію неконкурентоспроможної економіки і неефективних громадських відносин. В зв'язку з цим наслідування загальноприйнятих стандартів корпоративного управління може розглядатись з точки зору підвищення рейтингів окремих компаній і поліпшення інвестиційного клімату в цілому. Приватизація першої половини 1990-х років зробила вирішальний вплив на характер управління українськими підприємствами. Як відомо, історично світовий бізнес розвивався від простих форм до складних: спочатку – індивідуальні і сімейні фірми, потім – партнерства підприємців, і тільки пізніше з'явилася корпорація – вища форма організації підприємницької діяльності. Український бізнес в 1990-ті фактично пройшов цей шлях наново і спочатку був погано підготовлений до справжніх корпоративних відносин. Більшість акціонерних товариств були «індивідуальними» фірмами або партнерствами, які в процесі приватизації були втілені в правову форму корпорації. Невідповідність форми і змісту породила численні конфлікти. По суті, сформувалося своєрідне «корпоративне управління», коли менеджери не працюють в інтересах неафілійованих акціонерів, а протистоять їм. Керівництво численних акціонерних товариств всіляко перешкоджало появі нових інвесторів і переходу акцій в руки

«чужаків». На той момент в країні були відсутні значимі сили, зацікавлені в реальній співпраці з інвесторами, а отже, в залученні інвестицій і формуванні сприятливого інвестиційного клімату. У другій половині 1990-х років ситуація стала змінюватися на краще. Компанії розвивалися прискореними темпами – як ті, що контролювалися ефективними менеджерами колишніх держпідприємств, так і ті, якими керували підприємці, що організували фінансові або торгові структури і ресурси, які отримали, для впровадження в інші види бізнесу. Маючи конкурентні переваги (передусім в сфері управління), такі компанії швидко розширювалися і прагнули до оздоровлення інвестиційного клімату.

Криза завдала відчутного удару по розвитку корпоративного управління, оскільки, по-перше, багато бізнес-структур опинилися не в стані повністю виконати зобов'язання перед інвесторами та іншими діловими партнерами, а по-друге, було втрачено декілька років на реструктуризацію і відновлення репутації. Проте, подальші роки відмічені вражаючим прогресом в сфері корпоративного управління. Багато компаній переходять на міжнародні стандарти фінансової звітності, підвищується їх прозорість, особливо у рамках підготовки до розміщення акцій і облігацій на міжнародних фондових ринках. Після того, як більшість великих бізнес-груп в цілому завершили консолідацію власності, їх власники виявилися зацікавлені в підвищенні якості управління і залученні зовнішнього фінансування (на початковому етапі увага була зосереджена на придбанні, утриманні і реструктуризації активів). Крім того, багато великих і середніх компаній досягли піку ефективності використання власних ресурсів; для подальшого розширення і розвитку потрібні були додаткові кошти інвесторів. Ефективні українські компанії зацікавлені у формуванні нового бізнес-клімату, який ґрунтується на цивілізованих правилах ведення справ і новій етиці взаємовідносин. Ефективні компанії досягають найбільшого успіху у рамках чесної ринкової конкуренції. У рішення цих проблем активно включилися громадські організації підприємців, зокрема Український союз промисловців і підприємців. Одна з найважливіших проблем полягає в тому, що менеджмент багатьох українських компаній діє або виключно у власних інтересах, або в інтересах крупного акціонера (групи афілійованих акціонерів), але не в інтересах усіх акціонерів. Для подолання цієї тенденції необхідно усунути адміністративні бар'єри на

шляху розвитку конкурентного ринку в сфері житлово-комунального господарства, а також ліквідувати інші важелі необґрунтованого тиску місцевої влади на бізнес. Класичні механізми корпоративного контролю працюють в Україні поки незадовільно. Наприклад, у більшості компаній рада директорів представляє інтереси виконавчих органів акціонерного товариства, а не акціонерів. Крім того, у деяких керівників приватизованих підприємств зберігається негативне відношення до контролю, як такого, з боку акціонерів. Негативну роль в розвитку корпоративних відносин зіграли некоректні способи консолідації акціонерного контролю, коли домінуючий власник прагнув збільшити свою частку. Це привело до частих порушень прав міноритарних акціонерів і створило негативну репутацію українського бізнесу. Первинні кроки по зміні корпоративного управління можна назвати «етапом наведення елементарного ладу». На першому етапі поліпшення корпоративного управління керівництво компанії отримало можливість реально здійснювати управління і контроль, проводити єдину політику, що спирається на інформацію про структуру доходів і витрат. Наступний етап – перехід на «єдину акцію», без чого залучення інвестицій на фондовому ринку було б практично неможливе. Крім того, приведення правового статусу дочірніх підрозділів у відповідність з їх реальним положенням також підвищувало керованість компанії в цілому.

Висновки з цього дослідження. Після закінчення реструктуризації і завершення «корпоративних воєн» багато власників змогли відійти від оперативного управління, делегуючи повноваження професійним менеджерам. Розділення функцій менеджменту і власності було свідомим кроком керівництва ряду великих компаній по вдосконаленню управлінської структури.

Корпоративне управління не може розвиватися без підвищення ефективності функцій держави, а якість державного регулювання, у свою чергу, залежить по ряду аспектів від відносин, що склалися в діловому середовищі. Національна рада з корпоративного управління повинна стати одним з важливих майданчиків для діалогу бізнесу і влади – адже підприємці і владні структури практично одночасно прийшли до розуміння того, що питання корпоративного управління висувуються на перший план. Якісне корпоративне управління – фундаментальна потреба бізнес-співтовариства в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов. – Новосибирск, 2010. – 346 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М. : Гардарики, 2010. – 371 с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень / І.Б. Гевко. – К.: Кондор, 2009. – 187 с.
4. Задихайло Д.В. Корпоративне управління / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
5. Майєр К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках / К. Майєр; пер. з англ. С. Синиця. – К. : Основи, 1996. – 189 с.
6. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
7. Шершньова З. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. – К. : КНЕУ, 2010. – 384 с.
8. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P.F. Drucker. – N.-Y. : Harper&Row, 1994. – 840 p.

REFERENCES:

1. Balashov A.P. (2010) Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management]. Novosibirsk. (in Russian).
2. Vikhanskiy O.S. (2010) Menedzhment [Management]. Moscow: Gardariki. (in Russian).
3. Hevko I.B. (2009) Metody pryiniattia upravlinskykh rishen [Methods of making management decisions]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian).
4. Zadykhailo D.V. (2003) Korporatyvne upravlinnia [Corporative management]. Kharkiv: Espada. (in Ukrainian).
5. Maiier K. (1996) Korporatyvne upravlinnia v rynkovykh ta perekhidnykh ekonomikakh [Corporative management in market and transition economies]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian).
6. Malska M.P., Mandiuk N.L., Zanko Yu.S. (2012) Korporatyvne upravlinnia: teoriia ta praktyka [Corporative Management: Theory and Practice]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian).
7. Shershnova Z., Oborska S. (2010) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
8. Drucker P.F. (1994) Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper&Row.