

## Управління корпоративною власністю та правами в сучасних умовах господарювання

**Боковець В.В.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті обґрунтовано важливість побудови механізму управління корпоративною власністю. Розроблено особливості управління власністю та управлінського контролю організації. Досліджено процес корпоративного управління. Визначено методи оцінки властивостей об'єкта управління. Також у статті розрізняються поняття корпоративного капіталу та корпоративної власності.

**Ключові слова:** корпоративне управління, модель корпоративного управління, корпоративне право, корпоративна власність, корпорація.

Боковець В.В. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ И ПРАВАМИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье обоснована важность построения механизма управления корпоративной собственностью. Разработаны особенности управления собственностью и управленческого контроля организации. Исследован процесс корпоративного управления. Определены методы оценки свойств объекта управления. Также в статье различаются понятия корпоративного капитала и корпоративной собственности.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, модель корпоративного управления, корпоративное право, корпоративная собственность, корпорация.

Bokovets V.V. MANAGEMENT OF CORPORATE PROPERTY AND RIGHTS IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

In the article is proved the importance of a mechanism for management of corporate property. Developed features of property management and management control of the organization. Explored the process of corporate governance. Defined valuation methods of properties facility management. Also in the article are divided the notions of corporate capital and corporate ownership.

**Keywords:** corporate governance, models of corporate governance, corporate law, corporate ownership, corporation.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Одним з основоположних принципів корпоративного управління є формування організаційної структури корпорації. Нині в пошуках більш високої ефективності функціонування великі закордонні корпорації починають перебудовувати організаційну структуру. Суть змін полягає в прагненні використовувати переваги організацій із «наскрізним» менеджментом перед менеджментом «вгору і вниз» у вертикально орієнтованій ієрархії.

Серед фахівців у галузі організаційного управління вважається, що розподілене координаційне управління виникає в результаті або зникнення у вертикально інтегрованій корпорації середнього рівня управління внаслідок децентралізації управління, розвитку самостійності підрозділів та подальшого заповнення в структурі управління інфор-

маційно-керуючими системами, комунікаційними мережами, та фахівцями в галузі комп'ютерних технологій, формальних методів та автоматизації управління, або навмисного формування даної керуючої надбудови в горизонтально інтегрованих корпораціях із децентралізованим управлінням для усунення властивих їм обмежень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значним теоретико-методологічним внеском у питання корпоративної власності та прав є роботи таких науковців, як: О.М. Ансімова, Б.М. Андрушків, Т.Р. Антошко, О.Г. Білорус, Ю.Б. Винслов, С.М. Девіс, А. Демб, Л.В. Довгань, В.А. Євтушевський, Г.В. Козаченко, О.Г. Кошелева, О.Р. Кібенко, М.І. Книш, Р.Р. Ларіна, О.А. Лобанова, Т.Г. Логутова, М.Ю. Мілявський, Т.Л. Мостенська, Ф. Найбаер, Г.В. Назарова, М.І. Небава, І.Л. Сазонець, Дж. Салівен, В.Г. Федоренко, А.В. Череп.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Довгостроковим загальним завданням системи корпоративного управління є забезпечення стабільної ефективної роботи корпорації. Система корпоративного управління відрізняється від загального менеджменту підприємства, оскільки її суб'єктами є не тільки професійні менеджери, а й власники корпоративних прав. Тому, по суті, ця проблема зводиться до створення умов оптимальної корпоративної поведінки власників і менеджерів. Оптимізація взаємодії менеджменту та власників у розвинутих країнах тривала довгий період, на певному етапі виникла потреба в нормативних, законодавчих та інших регуляторах, які б формалізували певні сторони такої взаємодії. Такими регуляторами стали насамперед державні законодавчі та підзаконні акти, вплив ринкового середовища, громадські інституції.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – визначення основних аспектів управління корпоративною власністю та правами підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система корпоративного управління являє собою організаційну модель, за допомогою якої корпорація представляє і захищає інтереси своїх інвесторів. Дана система може включати в себе багато чого – від ради директорів до схем оплати праці виконавчої ланки і механізмів оголошення банкрутства. Тип застосовуваної моделі залежить від структури корпорації, що існує в рамках ринкової економіки, і відбиває сам факт поділу функцій володіння й управління сучасною корпорацією.

Структура управління показує, які цілі ставить перед собою організація й якими є її пріоритети. Відповідно, за структурою управління можна визначити, як повинна функціонувати організація й як потрібно розподілити владу між різними зацікавленими сторонами цієї організації.

Корпоративне управління стає для організацій більш важливим питанням із двох причин. По-перше, необхідно розподілити владу організації й управлінський контроль над нею. Функції корпоративного управління можна розглядати залежно від об'єктів управління. Передусім функції управління виникають під час управління корпоративними правами і мають при цьому певну особливість. По-друге, функції корпоративного управління існують за управлінням корпорацією як специфічною юридичною особою. По-третє, функції

корпоративного управління існують за господарського управлінням корпорацією як організацією. Це такі функції на виробництві, які виконують виробничі підрозділи (управління основним, допоміжним виробництвом, маркетингом, фінансами, якістю, нововведеннями, персоналом та ін.). Це загальні функції управління будь-якою організацією незалежно від того, є вона корпорацією чи приватним або державним підприємством.

Основними функціями корпоративного контролю є [1, с. 136]:

– діагностична – ведуча функція, яка передбачає обов'язкову необхідність вивчення стану справ в організації, тобто поставити діагноз;

– оберненого зв'язку – інформація, яка надходить керівнику про хід вирішення завдань, дає можливість впливати на процес;

– орієнтуюча – проявляється в тому, що всі питання, які постійно контролює начальник, набувають особливого значення у свідомості виконавців, спрямовує їх зусилля передусім на об'єкт підвищеної уваги керівника;

– стимулююча – близька до орієнтуючої, але вона спрямована не на конкретні роботи, а на виконання і залучення до процесу праці невикористаних резервів, насамперед людських;

– корегуюча – зв'язана з уточненнями, які вносять у рішення на основі матеріалів проведеного контролю;

– педагогічна – контроль, за умілої його побудови, сприяє продуктивній і сумлінній праці.

Покладання в організації на ту чи іншу особу функцій контролю вимагає не тільки його формального контролю в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильності, відношення до нього колег і підлеглих.

Ланцюг управління – упорядкована в порядку виконання операцій з переробки сировини сукупність юридичних осіб, які здійснюють виробничу діяльність із виготовлення кінцевого продукту в межах повного технологічного циклу [2, с. 105].

Побудова ефективного ланцюга управління є дуже важливою для ефективного управління в корпорації, оскільки вплив розподілений між усіма гравцями нерівномірно, а кожен представник зацікавлених сторін має свої власні інтереси. Значні відмінності в доступі до інформації лише ускладнюють проблему. До того ж проблеми корпоративного управління займають вагоме місце і в суспільстві, особливо після таких крупних змін

у структурі місцевої і глобальної економіки, як приватизація, зростаючий вплив приватних пенсійних фондів і декілька гучних скандалів, які визвано некваліфікованим управлінням у глобальних компаніях. В останні 10–15 років багато держав вирішили реформувати різні аспекти корпоративного управління. Для цього були створені спеціальні консультаційні комітети, які займались окремими питаннями даної проблеми.

Процес корпоративного управління включає специфічні методи оцінки властивостей об'єкта управління, які знаходять своє вираження в трьох етапах (стадіях) дослідження:

1. Попереднє знайомство з потенційними учасниками технологічного ланцюжка, за допомогою якого отримують первинну інформацію про окремі підприємства, які можуть брати участь у виробничому процесі.

2. Угрупування підприємств по модулях технологічного ланцюжка, що представляє собою розчленовування всієї маси підприємств на модулі, кожен з яких містить підприємства, що виконують певні операції в рамках технологічного циклу.

3. Обробка показників, отриманих у процесі функціонування, й аналіз результатів для отримання обґрунтованих висновків про стан об'єкта управління.

У теорії корпоративного управління припускається, що на всіх ділянках ланцюга управління для кожного представника існує стимул сумлінно працювати в інтересах свого власника, але виконавчі керівники й інші менеджери компанії, які визначають стратегію організації, насправді дуже далекі від кінцевих зацікавлених сторін. Щоб гарантувати захист інтересів останніх, необхідно уважно спостерігати за діяльністю кожного представника в ланцюзі управління корпорацією. Важливим тут є виокремлення тієї доступної інформації, на основі якої кожен гравець у ланцюзі робить висновки про роботу інших гравців. Оскільки вплив будь-якого гравця визначається його доступом до інформації, відкритість стала важливою вимогою до директорів і менеджерів.

Усередині корпорацій модель корпоративного управління повинна базуватися на структурі планових показників, бюджетів і заохочень. Від цього залежить образ дій менеджерів та інших осіб, що, своєю чергою, визначає ступінь захисту інтересів власників. Саме у цій сфері відбувалися найбільші реформи корпоративного управління.

Ефективність корпоративного управління в умовах економіки перехідного періоду прямо

залежить від успішного розвитку різних аспектів акціонерних відносин. Навіть якщо підприємства приватизовані, їх функціонування безпосередньо залежить від ефективної системи управління і контролю. Системи управління корпораціями, особливо на початкових етапах перехідного періоду, повинні ставити за мету не тільки роботу підприємств, що входять в їх структуру, а й створення внутрішніх управлінських структур, які дали б таким підприємствам змогу діяти більш ефективно.

В організаціях і державного, і приватного секторів свого часу велися дискусії про ступінь делегування повноважень, тобто про те, наскільки широкі права в прийнятті рішень центр організації повинен передавати структурним одиницям і менеджерам на нижніх рівнях управління. Делегування повноважень особливо ефективно там, де важливі знання розсіяні по всій організації і де особливо важлива швидкість реакції на зміни запитів різних сегментів споживачів. У таких умовах топ-менеджери дуже далекі від знання важливих питань стратегічного розвитку, ресурсів і ринкових можливостей організації. На швидко змінюваних ринках краще наділити владою приймати рішення безпосередніх виконавців, ніж заставляти їх запитувати про необхідне рішення по інстанціях, оскільки це достатньо повільний процес.

Незважаючи на ці доводи на користь великої ступені делегування повноважень, іноді це сприймається як реакція на попередню надмірну централізацію. Щоб виключити цю небезпеку, потрібно не розглядати питання між делегуванням повноважень або їх централізацію як одне можливе із двох. Найкращим чином ефективність управління може задовольнитися проміжною точкою між цими двома крайніми точками (табл. 1).

Виникає питання з приводу того, чи виконують ради директорів свою функцію незалежних спостерігачів за діяльністю корпорації в інтересах акціонерів. Держава зацікавлена в тому, щоб ради директорів були вимушені використовувати стратегії в інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін. Однак рада директорів має схильність діяти у власних інтересах своїх членів і зашкоджувати інтересам акціонерів. Виникає необхідність у тому, щоб держава розширила і зробила більш жорсткими умови корпоративного управління.

Корпоративні права – це права особи, частка якої визначається у статутному капіталі (майні) господарської організації, що

включають правомочності на участь цієї особи в управлінні господарською організацією, отримання певної частки прибутку (дивідендів) даної організації та активів у разі ліквідації останньої відповідно до закону, а також інші правомочності, передбачені законом та статутними документами [3, с. 167].

Корпоративні права можуть бути поділені на майнові та організаційні. Майнові права визначають право на отримання дивідендів та право на отримання частки активів у разі ліквідації корпорації в межах визначеної частки володіння. До організаційних прав належать: право прийняття участі в управлінні, визначення правового статусу і право здійснення контролю над діяльністю корпорації. Розвиток акціонерної форми власності забезпечує створення корпоративних прав, які дають змогу здійснювати вплив на виробничий процес та забезпечують контроль над діяльністю корпорації.

Право власника корпоративних прав на управління корпорацією носить колективний характер, оскільки управлінські рішення можуть прийматися тільки в сукупності з іншими власниками корпоративних прав. Реалізація корпоративного права на управління корпорацією залежить від частки, якою володіє власник корпоративних прав у статутному капіталі корпорації.

Управління корпоративною власністю передбачає визначення системи взаємозалежностей та взаємопідпорядкування в корпоративних відносинах у межах, визначених корпоративним правом та корпоративними правами.

Таким чином, можна говорити про те, що предметом корпоративного права виступають корпоративні відносини, які виникають тільки між учасниками конкретної організації (групи організацій), тобто закриті для інших суб'єктів майнового обороту (третьох осіб). З огляду на це, можна говорити про особливу роль корпоративного права. Корпоративне право забезпечує зв'язок між державним і корпоративним регулюванням.

Якщо брати корпоративні права як найбільш загальний об'єкт корпоративного управління, то його можна охарактеризувати так: корпоративне управління являє собою процеси регулювання власником руху його корпоративних прав для отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна у разі його ліквідації, можливих спекулятивних операцій із корпоративними правами. Головною метою корпоративного управління є отримання частини прибутку, яку називають дивідендом.

Сучасні економічні теорії під правами власності розуміють санкціоновані поведінкові

Таблиця 1

### Особливості корпоративного управління залежно від ступеня делегування повноважень

Ступінь делегування повноважень	Переваги	Недоліки
Повна централізація повноважень	Члени ради директорів повинні працювати незалежно від виконавчих директорів компанії, при цьому підвищується роль не виконавчих директорів. Члени ради директорів повинні бути достатньо компетентними, щоб розуміти діяльність менеджерів і спостерігати за ними	Можливість наявності порушення балансу рівноваги, поваги і довіри у відносинах між членами ради директорів
Часткове делегування повноважень	Вирішальне значення набуває колективний досвід правління, який базується на навчанні та доступності інформації	Відсутність жорсткого розподілу відповідальності, яка стосується присутності індивідуальної і колективної відповідальності. Складність оцінки ефективності роботи окремих директорів і правління в цілому
Повне делегування повноважень	Висока компетентність найнятого менеджменту дає змогу швидко приймати необхідні управлінські рішення; управління зосереджено в одних руках, а відповідальність чітко означена	Виконавчі менеджери можуть мати несумлінні цілі, працювати з порушенням інтересів інших зацікавлених сторін, якщо вони перешкоджають власним інтересам

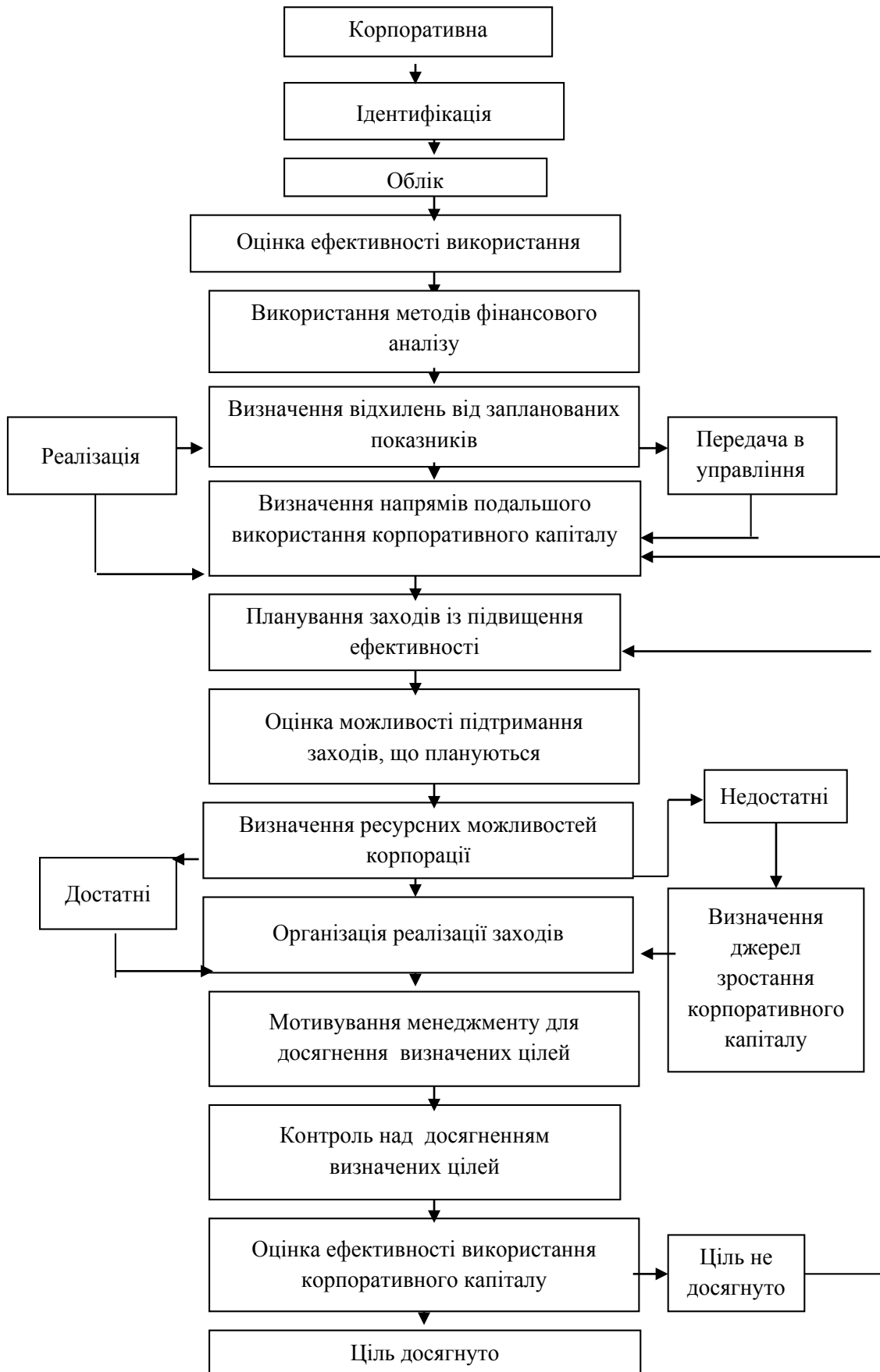


Рис. 1. Процес управління корпоративною власністю  
 Джерело: удосконалено автором за [7]

норми, сукупність власних прав, поведінкові відносини, що складаються між контрагентами щодо використання ними економічних об'єктів (ресурсів, предметів споживання тощо), які економічний агент може реалізувати, не піддаючись загрози санкцій із боку інших [4, с. 55].

Механізм управління корпоративною власністю можна розглядати в рамках замкнутого циклу процесу управління, який може бути описаний через проходження послідовних етапів під час виконання основних функцій менеджменту: планування, організація, мотивування, контроль (рис. 1).

Корпоративна власність повинна бути ідентифікована, облікована та визначена ефективність її використання на сучасному

етапі. Оцінювання можна проводити, використовуючи традиційні показники, що використовують у фінансовому аналізі: показник автономії, показник прибутковості акцій, показник ефекту фінансового важеля, показник виплати дивідендів [6].

Забезпечення зростання вартості корпоративної власності може бути визначено як головну стратегічну мету функціонування корпорації, що дасть змогу підвищити зацікавленість власників корпоративних прав та потенційних інвесторів.

Тактичними цілями управління корпоративною власністю можуть бути [7]:

– оптимізація фінансових показників діяльності корпорації;

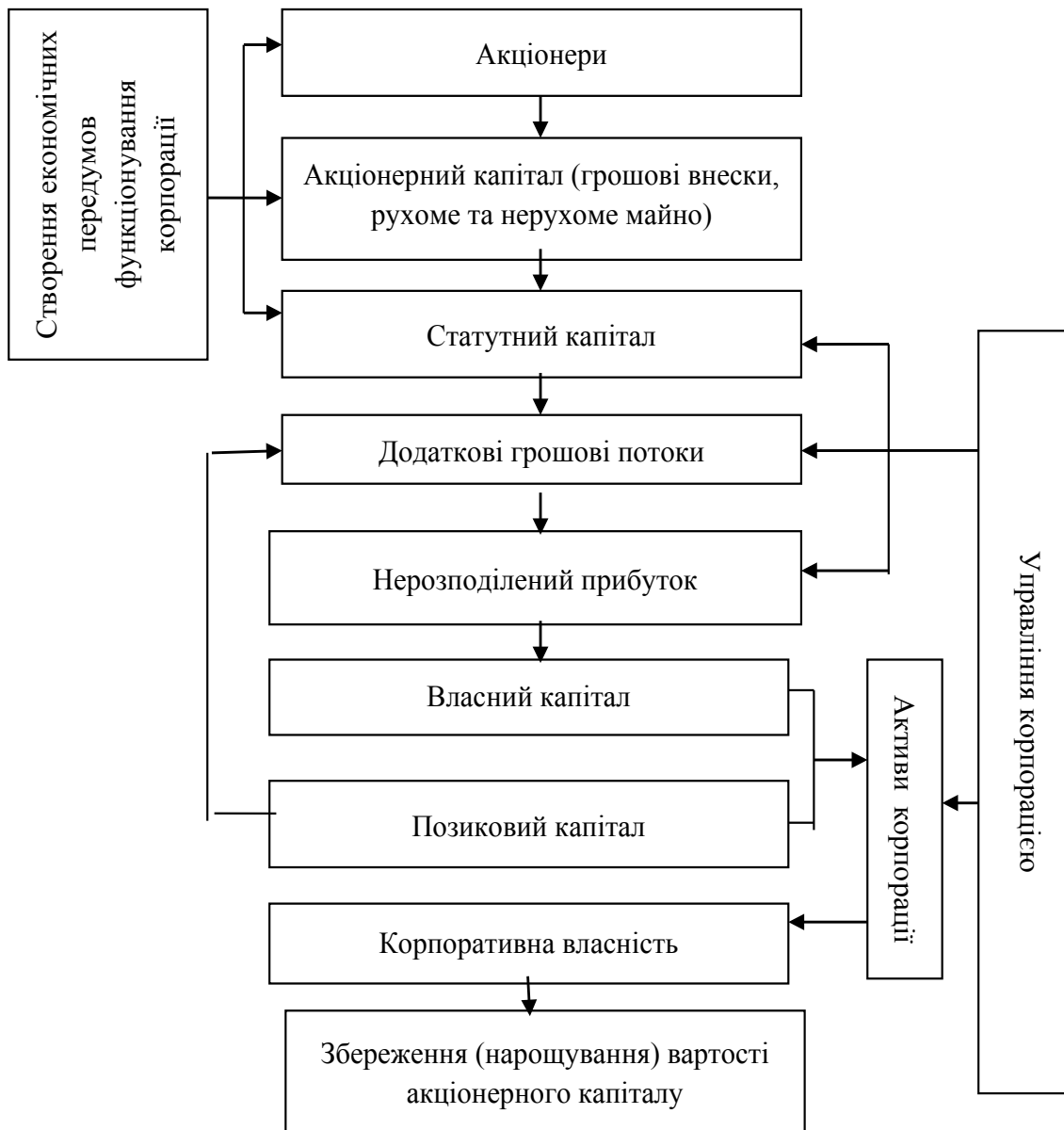


Рис. 2. Процес створення та нарощування вартості акціонерного капіталу в процесі управління корпорацією (узагальнено автором)

- регулювання рівня рентабельності;
- регулювання показників діяльності залежно від ринкової кон'юнктури;
- регулювання обсягів пропозиції;
- підвищення мотивованості персоналу;
- регулювання вторинного ринку корпоративних цінних паперів тощо.

Розвиток продуктивних сил та виробничих відносин призвів до появи різноманітних підходів до створення об'єднань, які забезпечують дотримання прав власності та інтересів власників. Однією з таких форм об'єднань стали корпорації.

Корпорація з економічної точки зору виступає інструментом накопичення і концентрації грошового капіталу шляхом об'єднання коштів його розрізнених власників. З юридичної точки зору розвиток форм інтеграції розрізаних одноосібних прав власності в єдину колективну власність ставить питання про відділення безпосередніх прав та функцій власника від прав і функцій керуючого власністю.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що на стадії створення корпорації права власності визначаються обсягами вкладення капіталу, визначеного еквівалентній його вартості у грошовій формі. Водночас збереження та зростання вартості акціонерного капіталу залежить від якості управління ним (рис. 2).

Тобто в акціонерній власності закладено конфлікт, який виникає на тлі відокремлення

функції власності від процесу управління нею, та виникає необхідність забезпечення захисту прав власника під час здійснення управління.

**Висновки з цього дослідження.** У статті узагальнено підходи до організації управління корпораціями, а також розроблено особливості управління власністю й управлінського контролю організації, які показують відмінності від процедур та індикаторів впливу управління власністю й управлінського контролю в корпорації.

Розвиток акціонерної форми власності забезпечує створення корпоративних прав, які здійснюють вплив на виробничий процес та забезпечують контроль над діяльністю корпорації.

Управління корпоративною власністю передбачає визначення системи взаємозалежностей та взаємопідпорядкування в корпоративних відносинах у межах, визначених корпоративним правом та корпоративними правами.

У статті розрізняються поняття корпоративного капіталу та корпоративної власності. Під корпоративною власністю пропонується розглядати трансформацію активів корпорації (власного та позикового капіталу) в корпоративну власність, яка в процесі функціонування забезпечує збереження або нарощування вартості акціонерного капіталу як результат досягнення основної мети корпоративного управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Антоненко В.І. Корпоративне управління – важливий елемент менеджменту на підприємстві / В.І. Антоненко // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 3. – С. 341 с.
2. Леось А.Ю. Удосконалення корпоративного управління на підприємствах / А.Ю. Леось // Економіка і право. – 2013. – № 4. – С. 238 с.
3. Поліщук Т.О. Показники ефективності корпоративного управління на підприємствах: сучасні аспекти / Т.О. Поліщук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dbuara.dp.ua](http://www.dbuara.dp.ua).
4. Тимощук В.В. Ефективність корпоративного управління в Україні / В.В. Тимощук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [nbuv.com.ua](http://nbuv.com.ua).
5. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління / О.А. Хілуха // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – № 11. – С. 303–309.
6. Романюк В.М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції / В.М. Романюк // Бізнесінформ. – 2015. – № 7. – С. 288–294.
7. Мостенська Т.Л. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Т.Л. Мостенська [та ін.]. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.