

УДК 658:334.72

**В.В. АЛЕКСАНДРОВ****ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЯХ**

Сучасний розвиток діяльності підприємств на ринку вимагає жорсткого впливу керівництва на управління виробництвом і збутом продукції. На даний момент ефективним інструментом такого впливу є впровадження принципів корпоративного управління на підприємстві. У статті проаналізовано основні теоретичні поняття, які використовуються в сфері міжнародного корпоративного управління. Досліджено міжнародний досвід впровадження системи корпоративного управління на підприємствах і організаціях. Визначені основні перешкоди на шляху переходу вітчизняних підприємств до застосування принципів корпоративного управління. Приведено основні переваги, які можуть бути отримані вітчизняними підприємствами при використанні ефективної системи корпоративного управління.

**Ключові слова:** корпоративне управління, менеджмент, корпорація, корпоративні права, переваги, принципи корпоративного управління.

Современное развитие деятельности предприятий на рынке требует жесткого влияния руководства на управление производством и сбытом продукции. На данный момент эффективным инструментом такого влияния является внедрение принципов корпоративного управления на предприятии. В статье проанализированы основные теоретические понятия, которые используются в сфере международного корпоративного управления. Исследован международный опыт внедрения системы корпоративного управления на предприятиях и в организациях. Определены основные препятствия на пути перехода отечественных предприятий к применению принципов корпоративного управления. Приведены основные преимущества, которые могут быть получены отечественными предприятиями при использовании эффективной системы корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, менеджмент, корпорация, корпоративные права, преимущества, принципы корпоративного управления.

Modern development activities of enterprises in the market requires the hard impact of the guide on production control and product distribution. At the moment an effective instrument of such influence is the introduction of corporate governance principles in the company. The system of corporate relations is created to solve three main tasks: to ensure its maximum efficiency, attract investment, meet legal and social obligations. Corporate governance is at a higher level of management of the company than management. First of all, corporate governance can be viewed as the management of corporate rights. The article analyzes the main theoretical concepts that are used in the field of international corporate governance. Very briefly the basic concepts of corporate governance can be formulated as follows: fairness, responsibility, transparency and accountability. Studied international experience of the implementation of the corporate governance system in companies and organizations. Identified key obstacles to the transition of the domestic enterprises in the application of corporate governance principles. The main benefits that can be gained by domestic companies when using effective system of corporate governance. The implementation of the principles of good corporate governance will ensure the future competitive advantage of the company.

**Keywords:** corporate governance, management, Corporation, corporate law, benefits, corporate governance principles.

**Постановка проблеми.**

Повноцінна теорія корпоративного управління почала формуватися лише в 80-і рр. минулого сторіччя. Аналізуючи особливості сучасної епохи і двох попередніх, учені роблять висновок, що в XIX ст. двигуном економічного розвитку було підприємництво, в XX сторіччі - менеджмент, а в XXI ст. ця функція переходить до корпоративного управління.

Зараз в розвинених країнах вже чітко визначені основи системи корпоративних відносин між головними дійовими особами (акціонерами, менеджерами, директорами, кредиторами, співробітниками, постачальниками, покупцями, державними чиновниками, членами громадських організацій і рухів). Така система створюється для вирішення трьох основних завдань корпорації: забезпечення її максимальної ефективності, залучення інвестицій, виконання юридичних і соціальних зобов'язань.

Слово «корпорація» походить від лат. (об'єднання, співтовариство) та означає об'єднання, союз, що створюються на основі професійних або станових інтересів. Тому зрозуміло, що корпоративне управління є управлінням специфічною об'єднаною власністю. З іншого боку, всі власники мають певні відносини власності з корпорацією.

Природа корпоративної власності не є простою, і відповідно корпоративне управління як категорія

також являє собою складну систему економічних відносин, яка включає багато внутрішніх і зовнішніх елементів. Проте треба мати на увазі те, що таке поняття, як «корпоративна власність», не використовується в законодавчо-правовій базі України, хоча знайшли застосування поняття «корпоративні права» та «корпорація». Водночас термін «корпоративне управління» застосовується досить часто. На сьогодні не існує єдиного визначення корпоративного управління ні в зарубіжній, ні у вітчизняній науковій літературі. Часто під корпоративним управлінням розуміють загальний менеджмент, що не достатньо точно визначає його сутність.

Корпоративний менеджмент (corporate management) і корпоративне управління (corporate governance) - не одне і те ж. Під першим терміном мається на увазі діяльність професійних фахівців в ході проведення ділових операцій. Іншими словами, менеджмент зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Друге поняття набагато ширше: воно означає взаємодію безлічі осіб і організацій, що мають відношення до самих різних аспектів функціонування фірми. Корпоративне управління знаходиться на більш високому рівні керівництва компанією, ніж менеджмент. Перетин функцій корпоративного управління і менеджменту має місце тільки при розробці стратегії розвитку компанії.

Іноді корпоративне управління подають як систему органів управління або сукупність організаційно-правових норм. Усі визначення мають право на існування, але складність проблеми потребує більш глибокого підходу. Тому слід вивчати корпоративне управління в кількох його вимірах.

Насамперед корпоративне управління можна розглядати як управлінням корпоративними правами. Таке визначення є найбільш загальним, оскільки управління корпоративними правами стосується усіх їх власників, а ними є значна частина людей у світі, у тому числі громадян України.

Отже, вивчення проблематики корпоративного управління здійснюється з урахуванням інтересів власників корпоративних цінних паперів, які, у свою чергу, досліджуються через розвиток і функціонування підприємств — емігентів корпоративних має рацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «корпоративне управління» широко використовується в західній економічній літературі і досить швидко запроваджується в Україні. Це пояснюється поширеною формою корпоративного господарювання і власності, необхідністю управління нею й стрімким розвитком такої власності в Україні. У сучасних літературних і наукових виданнях питанням корпоративного управління присвячені праці В.І. Борзунова, А.Є. Воронкової, В.М. Гріньової, В.А. Євтушевського, Д.В. Задахайло, Г.В. Козаченко, Г.В. Назарової, О.Є. Попова. Питання корпоративних прав в Україні знайшли відображення в працях О.Р. Кібенко.

У 2004 р. в спеціальному документі, схваленому Організацією економічного співробітництва і розвитку (вона об'єднує 29 країн з розвинутою ринковою економікою), було сформульовано наступне визначення корпоративного управління: «Корпоративне управління відноситься до внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій і контролю над ними... Одним з ключових елементів для підвищення економічної ефективності є корпоративне управління, що включає комплекс відносин між правлінням (менеджментом, адміністрацією) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами і іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами). Корпоративне управління також визначає механізми, за допомогою яких формуються цілі компанії, визначаються засоби їх досягнення і контролю над її діяльністю» [1]. Там же було детально описано п'ять головних принципів належного корпоративного управління:

1. Права акціонерів (система корпоративного управління повинна захищати права власників акцій).

2. Рівне відношення до акціонерів (система корпоративного управління повинна забезпечувати рівне відношення до всіх власників акцій, включаючи дрібних і іноземних акціонерів).

3. Роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією (система корпоративного управління повинна визнавати встановлені законом права зацікавлених осіб і заохочувати активну співпрацю

між компанією і всіма зацікавленими особами в цілях примноження суспільного багатства, створення нових робочих місць і досягнення фінансової стійкості корпоративного сектора).

4. Розкриття інформації і прозорість (система корпоративного управління повинна забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти функціонування корпорації, включаючи відомості про фінансове положення, результати діяльності, склад власників і структуру управління).

5. Обов'язки ради директорів (рада директорів забезпечує стратегічне керівництво бізнесом, ефективний контроль над роботою менеджерів і зобов'язана звітувати перед акціонерами і компанією в цілому).

Зовсім коротко базові поняття корпоративного управління можна сформулювати таким чином: справедливість (принципи 1 і 2), відповідальність (принцип 3), прозорість (принцип 4) і підзвітність (принцип 5).

**Метою статті** є дослідження стану корпоративного управління на вітчизняних та закордонних підприємствах, з подальшим аналізом чинників і їх впливу на ефективність корпоративного управління та визначення позитивних наслідків застосування системи корпоративного управління.

**Виклад загального матеріалу дослідження.** У розвинених країнах використовуються три основні моделі корпоративного управління. Англо-американська діє, крім Великобританії і США, також в Австралії, Індії, Ірландії, Новій Зеландії, Канаді, ПАР. Німецька модель характерна для самої Німеччини, деяких інших країн континентальної Європи. Японська модель, зважаючи на специфічні відмінності своєї країни, не знайшла особливого застосування в інших країнах, характеризується високим відсотком банків і різних корпорацій у складі акціонерів.

Англо-американська модель діє там, де сформувалася розосереджена структура акціонерного капіталу, тобто переважає безліч дрібних акціонерів. Ця модель має на увазі існування єдиного корпоративного «штабу» - ради директорів, що здійснює як наглядові, так і виконавчі функції. Належна реалізація обох функцій забезпечується за рахунок формування цього органу з невиконавчих, у тому числі і незалежних директорів («контролерів»), і виконавчих директорів («управлінців»).

Німецька модель розвивається на базі концентрованої структури акціонерного капіталу, іншими словами, коли існують декілька крупних акціонерів. В цьому випадку система управління компанією є дворівневою і включає, по-перше, наглядову раду (у неї входять представники акціонерів і співробітників корпорації; зазвичай інтереси персоналу представляють профспілки) і, по-друге, виконавський орган (правління), членами якого є менеджери. Особливість такої системи - чітке розділення функцій нагляду (відданих наглядовій раді) і виконання (делегованих правлінням). У англо-американській моделі правління як самостійний орган

не створюється, воно фактично «вбудоване» в раду директорів. Українська модель корпоративного управління знаходиться в процесі формування, і в ній виявляються особливості обох описаних вище зразків.

Тим не менш, застосування в практиці вітчизняних компаній принципів корпоративного управління дає багато позитивних наслідків та перспектив розвитку. Розглянемо основні з них.

Компанії, що дотримують високі стандарти корпоративного управління, як правило, отримують ширший доступ до капіталу в порівнянні з корпораціями, керованими неналежним чином, і перевершують останніх в довгостроковій перспективі. Ринки цінних паперів, на яких діють жорсткі вимоги до системи корпоративного управління, сприяють зниженню інвестиційних ризиків. Як правило, такі ринки привертають більше інвесторів, готових надати капітал за розумною ціною, і виявляються набагато ефективнішими, зводячи разом власників капіталів і підприємців, що мають потребу в зовнішніх фінансових ресурсах.

Ефективно керовані компанії вносять значніший внесок до національної економіки і розвитку суспільства в цілому. Вони стійкіші з фінансової точки зору, забезпечують створення більшої вартості для акціонерів, працівників, місцевих общин і країн в цілому. Цим вони відрізняються від неефективно керованих компаній, банкрутства яких стають причиною скорочення робочих місць, втрати пенсійних відрахувань і навіть можуть підірвати довіру до фондових ринків.

Практика корпоративного управління - чинник, здатний визначити успіх або невдачу компаній при виході на ринок капіталів. Інвестори сприймають ефективно керовані компанії як дружні, такі, що вселяють більше впевненості в тому, що вони здатні забезпечити акціонерам прийнятний рівень прибутковості вкладень.

Серед інвесторів явно спостерігається тенденція включати практику корпоративного управління в перелік ключових критеріїв, вживаних в процесі ухвалення інвестиційних рішень. Чим вище рівень корпоративного управління, тим більше вірогідності, що активи використовуються на користь акціонерів, а не розкрадаються менеджерами.

Компанії, які дотримують належні стандарти корпоративного управління, можуть добитися зменшення вартості зовнішніх фінансових ресурсів, використовуваних ними в своїй діяльності і, отже, зниження вартості капіталу в цілому. Ця закономірність особливо характерна для таких країн, як Україна, в яких правова система знаходиться в процесі становлення, а судові установи не завжди надають ефективну допомогу інвесторам у разі порушення їх прав [2]. Акціонерні товариства, що зуміли досягти навіть невеликого поліпшення в корпоративному управлінні, можуть отримати в очах інвесторів вельми істотні переваги в порівнянні з іншими АТ, що діють в тих же країнах і галузях.

Як відомо, в Україні вартість позикового капіталу досить висока, а залучення зовнішніх ресурсів за допомогою випуску акцій практично

відсутнє. Така ситуація склалася з огляду на багато причин, в першу чергу із-за сильної структурної деформації економіки, що породжує серйозні проблеми з розвитком компаній як надійних позичальників і об'єктів для інвестування коштів акціонерів. В той же час чималу роль грають і розповсюдження корупції, недостатня розробленість законодавства і слабкість судового правозастосування і, звичайно, вади в корпоративному управлінні [3]. Тому підвищення рівня корпоративного управління може дати дуже швидкий і помітний ефект, забезпечивши зменшення вартості капіталу компанії і зростання її капіталізації.

Належне корпоративне управління може сприяти досягненню компаніями високих результатів і зростанню ефективності. В результаті поліпшення якості управління система підзвітності стає чіткішою, поліпшується нагляд за роботою менеджерів і зміцнюється зв'язок системи винагороди менеджерів з результатами діяльності компанії. Крім того, удосконалюється процес ухвалення рішень радою директорів завдяки отриманню достовірної і своєчасної інформації і підвищенню фінансової прозорості. Ефективне корпоративне управління створює сприятливі умови для планування спадкоємності керівників і стійкого довгострокового розвитку компанії. Проведені дослідження свідчать: якісне корпоративне управління упорядковує всі бізнес-процеси, що відбуваються в компанії, це сприяє зростанню обороту і прибутку при одночасному зниженні об'єму необхідних капіталовкладень [4].

Впровадження чіткої системи підзвітності знижує ризик розбіжності інтересів менеджерів з інтересами акціонерів і мінімізує ризик шахрайства посадових осіб компанії і здійснення ними операцій у власних інтересах. Якщо прозорість акціонерного суспільства збільшується, інвестори отримують можливість проникнути в суть бізнес-операцій. Навіть якщо інформація, отримана від компанії, що підвищила свою прозорість, виявляється негативною, акціонери виграють від скорочення ризику невизначеності. Таким чином, формуються стимули до проведення радою директорів систематичного аналізу і оцінки ризику.

Ефективне корпоративне управління, що забезпечує дотримання законодавства, стандартів, прав і обов'язків, дозволяє компаніям уникнути витрат, пов'язаних з судовими процесами, позовами акціонерів і іншими господарськими спорами. Крім того, поліпшується врегулювання корпоративних конфліктів між міноритарними і контролюючими акціонерами, між менеджерами і акціонерами, а також між акціонерами і зацікавленими особами. Нарешті, виконавчі посадові особи дістають можливість уникнути жорстких штрафних санкцій і позбавлення волі.

Організація системи ефективного корпоративного управління спричиняє певні витрати, у тому числі і витрати на залучення фахівців, таких як корпоративні секретарі і інші професіонали, необхідні для забезпечення роботи в даній сфері. Компаніям доведеться виплачувати винагороду зовнішнім

юрисконсультам, аудиторам і консультантам. Вельми значними можуть опинитися витрати, пов'язані з розкриттям додаткової інформації. Крім того, менеджери і члени ради директорів повинні будуть присвятити вирішенню виникаючих проблем багато часу, особливо на початковому етапі. Тому в великих акціонерних товариствах впровадження належної системи корпоративного управління зазвичай відбувається набагато швидше, ніж в малих і середніх, оскільки перші мають в своєму розпорядженні для цього необхідні фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні ресурси.

Проте вигоди від створення такої системи істотно перевищують витрати. Це стає очевидним, якщо при розрахунку економічної ефективності взяти до уваги збитки, з якими можуть зіткнутися: працівники фірм - із-за скорочення робочих місць і втрати пенсійних відрахувань, інвестори - в результаті краху вкладеного капіталу, місцеві громади - у разі краху компаній. У надзвичайній ситуації систематичні проблеми в області корпоративного управління можуть навіть підірвати довіру до фінансових ринків і стати загрозою для стабільності ринкової економіки.

Тому, система належного корпоративного управління потрібна перш за все відкритим акціонерним товариствам з великою кількістю акціонерів, які ведуть бізнес в галузях з високими темпами зростання і зацікавлені в мобілізації зовнішніх фінансових ресурсів на ринку капіталів. Проте її корисність безперечна і для відкритих акціонерних товариств з незначним числом акціонерів, закритих акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю, а також для компаній, що діють в галузях з середніми і низькими темпами зростання.

Будь-яка прагнуча до збільшення своєї ринкової частки фірма рано чи пізно стикається з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів і неможливістю тривалого нарощування боргового тягаря без

підвищення частки власного капіталу в пасивах. Отже, краще зайнятися реалізацією принципів ефективного корпоративного управління завчасно: це забезпечить майбутню конкурентну перевагу компанії і тим самим дасть їй можливість випередити суперників.

**Висновки.** Корпоративне управління - це не модний термін, а цілком відчутна реальність. У країнах з перехідною економікою їй властиві вельми істотні особливості (як, втім, і іншим атрибутам ринку), без розуміння яких неможливе ефективне регулювання діяльності компаній. Українські компанії чекає велика робота по підвищенню рівня корпоративного управління. Ті з них, які зуміють добитися успіхів в цій сфері, зможуть підвищити свою ефективність і інвестиційну привабливість, понизити витрати на залучення фінансових ресурсів, а у результаті отримати серйозну конкурентну перевагу.

#### Список літератури

1. Принципы корпоративного управления ОЭСР. 2004. - Режим доступа: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples>. - Дата звертання : 20 січня 2016.
2. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. April 2015.
3. Opacity Index. - PricewaterhouseCoopers. January 2016.
4. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate governance and equity prices // NBER Working Paper. August 2001.

#### References (transliterated)

1. Principy korporativnogo upravlenija OJeSR [Corporate governance principles OECD]. Available at: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples>. (accessed 20.01.2016).
2. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. April 2015.
3. Opacity Index. - PricewaterhouseCoopers. January 2016.
4. Gompers P., Ishii J., Metrick A. Corporate governance and equity prices // NBER Working Paper. August 2001.

Поступила (received) 05.09.2016

#### Бібліографічні описи / Библиографические описания / Bibliographic descriptions

**Перспективи застосування принципів корпоративного управління у вітчизняних компаніях / В. В. Александров** // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 17-20. Библиогр. 7 назв. – ISSN 2519-4461.

**Перспективы применения принципов корпоративного управления в отечественных компаниях / В. В. Александров** // Вестник Национального технического университета “Харьковский политехнический институт” (экономические науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2016. - № 47(1219).- С. 17-20 . Библиогр.: 7 названий. – ISSN 2519-4461.

**Prospects of application of corporate governance principles in national companies / V. V. Aleksandrov** // Bulletin of National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic Sciences). – Kharkiv.: NTU "KhPI". - 2016. - № 47(1219).- P. 17-20 . Bibliogr.: 7 names. – ISSN 2519-4461.

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Александров Виталий Володимирович** - Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», асистент кафедри «Економіки та маркетингу», тел.: 099-186-90-01, e-mail: [aleksandrov.v@mail.ru](mailto:aleksandrov.v@mail.ru).

**Александров Виталий Владимирович** - Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт», ассистент кафедры «Экономики и маркетинга», тел.: 099-186-90-01, e-mail: [aleksandrov.v@mail.ru](mailto:aleksandrov.v@mail.ru).

**Aleksandrov Vitaliy Volodymyrovych** - National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", assistant at the Department of Economics and Marketing; tel.: 099-186-90-01, e-mail: [aleksandrov.v@mail.ru](mailto:aleksandrov.v@mail.ru).