

Гудзь О.Є., д.е.н., професор  
Клюка Ю. С., магістр  
Державний університет телекомунікацій

## ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Розкрито теоретичні основи корпоративного управління, з'ясовано економічну сутність корпоративного управління, здійснена оцінка ефективності корпоративного управління, визначено пріоритетні напрями підвищення ефективності корпоративного управління, розроблені типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління на рівні акціонерного товариства та корпоративного об'єднання.*

**Ключові слова:** акціонерні товариства, корпорації, корпоративні структури, корпоративне управління, якість та ефективність корпоративного управління.

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в економіці України зумовили актуальність проблематики з корпоративного управління. Це пов'язано з приватизацією державної власності, відродженням різних форм корпорацій, появою нової системи суспільних та виробничих відносин між зацікавленими у діяльності цих корпорацій особами. Водночас, слід акцентувати, що акціонерна форма організації підприємництва – порівняно нова для нашої країни. Засади управління акціонерним товариством радикально відрізняються від тих, які практикувалися раніше. Вони потребують якісно нової психології і принципово нового економічного мислення. Якість та ефективність корпоративного управління – один з найбільш важливих аспектів діяльності корпорацій, який враховують партнери та усі зацікавлені особи при ухваленні рішень щодо доцільності інвестування чи співпраці з ними. Вищеозначене підтверджує актуальність та необхідність даної наукової розробки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми корпоративного управління набувають все більшого інтересу як в колах науковців, так і практиків. Суттєвий внесок у розроблення методологічних і прикладних основ корпоративного управління зробили такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як: Д. Баюра, А. Берле, О. Бедзай, Л. Довгань, І. Ігнатєва, Н. Карачина, В. Парсяк, С. Прахалад Н. Хрущ та інші. У наукових рзробках цих авторів розкрито проблеми функціонування корпорацій, розглянуто принципи й механізми корпоративного управління, викрито особливості їх формування тощо. Проте окремі положення щодо підвищення якості та ефективності корпоративного управління залишаються недостатньо дослідженими, що знижує якість та ефективність корпоративного управління і не дає змоги повною мірою використовувати можливості розвитку корпорацій.

**Метою статті** є розробка пропозицій щодо підвищення якості та ефективності корпоративного управління в умовах кризових потрясінь, завдяки пошуку сучасних засобів, підходів, методів і прийомів.

**Виклад основного матеріалу.** Бурхливий економічний злет високорозвинених країн, їх соціального становища пояснює розвиток корпоративного управління як нового підходу до ведення бізнесу. Корпоративне управління вважається провідним у світовій бізнесовій практиці, оскільки демонструє найбільш досконалий механізм уникнення протиріч щодо використання відносин власності.

Практика корпоративного управління у багатьох розвинутих країнах світу має довготривалу історію, водночас наукове обґрунтування корпоративного управління почало здійснюватися лише на початку 20 століття.

В наукових розвідках, знаходимо різноманітні тлумачення поняття „корпоративне управління”, так С. Пішпек стверджує, що „корпоративне управління” потрібно розглядати у дуалістичному вигляді: у вузькому значенні – забезпечення діяльності менеджерів з управління підприємством в інтересах власників – акціонерів, у більш широкому сенсі – захист і врахування інтересів інвесторів, які диференціюються на фінансові і нефінансові [4, с. 86]. С. Турнбулла обґрунтовує, що „корпоративне управління” розкриває процеси в діяльності організації, які пов’язані як з визначенням уповноважених осіб з контролю та регулювання діяльності, так і з організацією виробництва, реалізацією товарів і послуг [2, с. 29]. О. Поважний стверджує, що „корпоративне управління – це спосіб впливу на систему взаємовідносин між органами управління безпосередньо виробництвом, інвесторами, трудовим колективом і державою, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями з метою підвищення ефективності господарювання отримання очікуваного прибутку” [5 с. 33]. Деякі вчені переконують, що корпоративне управління – це система координації і контролю діяльності підприємства, заснована на поділі прав власності та праві керування, що забезпечує баланс інтересів усіх фінансово зацікавлених сторін [3 с. 52].

Перше акціонерне товариство в Україні було засновано в 1988. У 2000 році їх вже налічувалось близько 35 тис. з 35 млн. акціонерів. Але практично для всіх корпорацій така форма існування була нав’язаною, у результаті масової приватизації 90-х років, це не було прагненням компанії працювати і розвиватись використовуючи можливості саме цієї організаційно-правової форми. Тому, вже на початок 2015 р. в Україні налічувалося 22852 акціонерних товариств, зареєстрованих як юридичні особи, з яких 2 917 становили відкриті акціонерні товариства, 3 501 – публічні акціонерні товариства, 12225 – закриті акціонерні товариства, 4 209 – приватні акціонерні товариства. У 2017 році налічувалось лише 15 226 акціонерних товариств, з яких 3,1 тис. – це публічні акціонерні товариства. В Україні в 2019 році функціонувало 13939 акціонерних товариств, з них публічних акціонерних товариств – 1457, приватних акціонерних товариств – 5342, а інші – приватні або такі, що свого часу не визначилися і мають статус АТ..

Тобто, протягом останніх років намітилась тенденція до поступового зменшення загальної кількості корпорацій. Ця тенденція пояснюється поступовою реорганізацією акціонерних товариств в інші організаційно- правові форми, переважно в товариства з обмеженою відповідальністю, та неможливістю з боку підприємств, створених в процесі приватизації та корпоратизації, підтримувати цю найскладнішу форму організації бізнесу. Водночас, звернемо увагу, що переважно, корпоративні конфлікти проявляються через ненавмисне порушення норм законодавства; боротьбу за владу – поглинання і витиснення; тактичні конфлікти – розподіл дивідендів і нерозподіленого прибутку; конфлікти з вищим менеджментом; створення несприятливого іміджу або зниження конкурентоспроможності; конкурентний шантаж (грінмейл) тощо.

Основними концепціями оцінки ефективності корпоративного управління вважаються: цільова концепція; системна концепція; концепція досягнення балансу інтересів; функціональна концепція; композиційна концепція; збалансована система показників (BSC); концепція EVA (Economic Value Added); концепція DEA (Data envelopment analysis) –аналіз оболонки даних; методика оцінки ефективності «процесно-орієнтований аналіз рентабельності» (ABPA - Activity-Based Performance Analysis). Доречно комбінування цих концепцій для оцінювання ефективності корпоративного управління.

Ефективність корпоративного управління для зацікавлених осіб проявляється у наступному [1]:

загальна правова та політична культура (у тому числі враховуються правові та фідучіарні обов’язки керівництва, директорів та мажоритарних акціонерів; надійна і якісно працююча правова система; відповідні закони про банкрутство);

наявність відповідних ринкових механізмів (у тому числі дієва система розкриття інформації і наявності імперативних вимог про надання звітності, а також ефективні механізми регулювання ринку цінних паперів);

наявність правильних структур корпоративного управління в корпорації, а саме, дієздатної спостережної ради.

Основними складовими ефективного управління корпорацією виступають [1–5]:

структури власності та контролю в корпорації, розуміння інтересів тих осіб, які в кінцевому підсумку володіють контролем над корпорацією та її активами;

якість та достовірність інформації, яка розкривається в площині фінансової звітності та корпоративного управління;

ступінь незалежності директорів, професіоналізм зовнішніх директорів, ефективність організаційної структури ради директорів, а також чинники взаємодії між радою директорів та менеджментом корпорації;

структура управління та можливість передачі повноважень від одних осіб до інших;

наявність сильної команди управлінців (вищого керівництва);

доступність інформації щодо розміру винагороди менеджменту;

моніторинг фінансової звітності, аудит та контроль (довіра до фінансових звітів підвищується у випадку повної незалежності зовнішніх аудиторів);

ефективність управління ризиками.

корпоративна етика та культура дотримання її принципів топ-менеджерами.

Сформовані в розвинених країнах особливі механізми корпоративного управління, переважно, являють собою складну ієрархічну систему стримувань і противаг. У центрі цієї складної системи виявляються відносини між власниками (стратегічного пакету) акцій та управлінським персоналом.

Для використання методу оцінки ефективності управління корпорацією на засадах нечітко-множинного підходу складається перелік індикаторів для кожної складової запропонованої системи оцінки, визначаються інтервали та здійснюється ідентифікація значень індикаторів оцінки ефективності управління діяльністю корпорації кожної складової.

Рівень якісної оцінки ефективності корпоративного управління варто здійснювати за допомогою інтегрального підходу.

Сьогодні існує велика кількість методик оцінки якості корпоративного управління підприємства, що використовують такий інструментарій:

макроіндикатори: індикатор корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc; індекс розвитку корпоративного управління (Corporate Governance Risk-CGR) за методикою Кричтон-Міллера (Crichton-Miller) та Уормана (Worman);

мікроіндикатори: рейтинги та ренкінги: індикатор рівня корпоративного управління рейтингового агентства Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS); коефіцієнт корпоративного управління –CGQ; рейтинг корпоративного управління (DR) консалтингової фірми Deminor (Брюссель); рейтинг корпоративного управління інвестиційного банку Brunswick UBS Warburg; економетрична модель М. Гібсона; інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI); ренкінги корпоративного управління журналу Euromoney.

Таким чином, для оцінки якості корпоративного управління використовуються різноманітні методики, які мають різний рівень застосування та визнання у світі. Пошук найбільш репрезентативних комплексних індикаторів у сфері корпоративного управління триває.

Типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління на рівні акціонерних товариств наступні [1–5]:

прийняття внутрішнього корпоративного кодексу поведінки, затвердження та оприлюднення специфічних цінностей компанії стосовно клієнтів, персоналу, акціонерів;

побудова системи стратегічного моніторингу середовища АТ;

розробка системи стратегій, належне управління „стратегічним набором” АТ на основі впровадження системи стратегічного планування;

вдосконалення організаційно-управлінських аспектів взаємодії між органами управління АТ;

побудова ефективної системи корпоративного контролю;

прийняття вищими органами управління АТ конкретних довгострокових та щорічних цільових програм, стратегічного бюджету та оціночних показників діяльності виконавчих органів (якісних, кількісних, результативності та ефективності);

створення ефективної системи розкриття інформації в АТ;

забезпечення високого ступеню фінансової та нефінансової заінтересованості топ-менеджерів компаній у дотриманні встановлених законодавством та нормами корпоративної етики правил ведення дорученого їм бізнесу та у досягненні встановлених цільових показників;

постійне вдосконалення внутрішніх нормативних документів та корпоративних стандартів, що регламентують діяльність органів управління АТ;

реалізація та належне фінансування здійснення функції достовірного обліку (у відповідності до міжнародних стандартів) і ефективного, у тому числі незалежного, контролю за діяльністю менеджерів та визначення її результатів;

затвердження порядку оприлюднення конфліктів інтересів в АТ;

запровадження посади корпоративного секретаря АТ.

Типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління на рівні корпоративного об'єднання наступні [1–5]:

узгодження стратегічних цілей корпорації із цілями членів корпоративного об'єднання, регулювання „стратегічного набору” на різних рівнях корпорації;

запровадження чіткого порядку розподілу компетенцій між центральною компанією корпорації та учасниками корпоративного об'єднання;

розробка загально-корпоративних перспективних та поточних планів і програм спільної діяльності у сфері реалізації продукції, виробництва, інвестицій та НДДКР;

узгодження порядку регулювання питань внутрішньо-корпоративної конкуренції всередині корпоративного об'єднання;

підготовка змістовних техніко-економічних обґрунтувань фінансових інвестицій корпорацій, які входять в об'єднання;

запровадження регламентів систематичних нарад і консультацій керівників компаній-учасників на базі центральної (материнської) компанії;

поширення спільних норм внутрішньо-корпоративної взаємодії, включаючи регулювання системи обміну управлінською інформацією між членами корпоративного об'єднання;

розробка спільних програм з підвищення рівня керованості членів об'єднання (включаючи такі аспекти, як взаємна участь у капіталі, угоди про спільну діяльність та положення про представників материнської компанії у радах директорів дочірніх компаній);

запровадження системи оцінки існуючих синергій корпоративної взаємодії та їх прогнозування.

Ефективна організація корпоративного управління сприяє укріпленню довіри до корпорації, полегшує доступ до ринків капіталу, є запорукою довіри акціонерів, інвесторів, кредиторів.

**Висновки.** В статті розкрито теоретичні основи корпоративного управління, з'ясовано економічну сутність корпоративного управління, здійснена оцінка ефективності корпоративного управління, визначено пріоритетні напрями підвищення ефективності корпоративного управління, розроблені типові заходи з підвищення якості та ефективності корпоративного управління на рівні акціонерного товариства та корпоративного об'єднання. Зокрема, відмічено, що бурхливий економічний розвиток високорозвинених країн, їх економічного та соціального становища пояснює виникнення і

розвиток корпоративного управління як нового підходу до організації та ведення підприємницької діяльності. Корпоративна форма ведення бізнесу стала провідною у світовій практиці господарювання, продемонструвавши найбільш досконалий механізм формування, організації та використання відносин власності. Протягом останніх років намітилась тенденція до поступового зменшення загальної кількості корпорацій. Ця тенденція пояснюється поступовою реорганізацією акціонерних товариств в інші організаційно- правові форми, переважно в товариства з обмеженою відповідальністю, та неможливістю з боку підприємств, створених в процесі приватизації та корпоратизації, підтримувати цю найскладнішу форму організації бізнесу. Ефективна організація корпоративного управління сприяє укріпленню довіри до корпорації, полегшує доступ до ринків капіталу, є запорукою довіри акціонерів, інвесторів, кредиторів.

### Список використаної літератури

1. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 124 с.
2. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: *монографія*. Вінниця : УНІ- ВЕРСУМ, 2008. 180 с.
3. Панфилова Е. Некоторые аспекты формирования системы корпоративного управления в промышленной организации. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 4. С. 49–60.
4. Пішпек С.І. Формування корпоративних відносин в перехідній економіці. К.: КНУ, 2006. 19 с.
5. Поважний О.С. Корпоративне управління. К.: Кондор, 2013. 244 с.

### REFERENCES

1. Gudz O. (2018). *Korporatyvne upravlinnya*. [Corporate management]. Lviv:Liga-Press.
2. Moroz O. (2008). *Korporatyvne upravlinnya na pidpryemstvah Ukrainy: postpryvatyzaciynyi etap evolucii*. [Corporate management at the enterprises of Ukraine: postprivatizational stage of evolution]. Vynnyca: Universum.
3. Panfilova E. (2013). *Nekotorye aspekty formirovaniya sistemy korporativnogo upravleniya v promyshlennoi organozacii*. [Some aspects of forming of the system of corporate management are in industrial organization]. *Problem of theory and practice of management*, (4), 49-60.
4. Pippek S. (2006). *Formuvannya korporatyvnyh vidnosyn v perehidnyi ekonomici*. [Forming of corporate relations in the transitional economy]. Kyiv: KNU.
5. Povajnyi O. (2013). *Korporatyvne upravlinnya*. [Corporate management]. Kyiv: Kondor.

**ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА, КЛЮКА ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.** В рамках данной статье раскрыта сущность понятий «мотивация» и «мотивация труда. Раскрыты теоретические основы формирования системы менеджмента в корпоративных структурах, в частности, выяснено экономическую сущность корпоративного управления, осуществлена оценка эффективности корпоративного управления, определены приоритетные направления повышения эффективности и корпоративного управления, разработаны типовые мероприятия по повышению качества и эффективности корпоративного управления на уровне акционерного общества и корпоративного объединения.

**Ключевые слова:** акционерные общества, корпорации, корпоративные структуры, корпоративное управление, качество и эффективность корпоративного управления.

**GUDZ OLENA, KLYUKA JULIA. QUALITY AND EFFICIENCY OF CORPORATE GOVERNANCE.** *Within the framework of this article, the essence of the concepts of «motivation» and «labor motivation» is revealed; analyzed the possibility of using these concepts in relation to the subject-recipient of telecommunication services and those who provide these services; the relationship has been established between the motives of consumers of telecommunications services and employees of telecommunications enterprises, these services are provided; put forward a hypothesis about dual content and balancing motives between the subjects of the motivation system.*

**Key words:** *telecommunications industry, motivation, labor motivation, consumers, employees, telecommunications enterprises.*