

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 334.722.8 (477)

О.Є. Кузьмін, О.В. Мукан

Національний університет "Львівська політехніка"

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ЗНАЧЕННЯ, ПІДХОДИ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

© Кузьмін О.Є., Мукан О.В., 2002

Розглянуто процеси створення та управління корпораціями. Подано класифікацію корпоративного управління за різними ознаками. Відображено особливості розвитку акціонерних компаній в Україні.

Deals with the processes of corporation formation and its management. The classification of corporate governance has been done with the help of different attributes. The author points out the peculiarities of joint-stock companies development in Ukraine.

Під час соціально-економічних перетворень в Україні продовжується трансформація форм власності, що зумовлює усунення державної монополії в економіці. Вагома частка економічного впливу переходить до недержавного сектору. Статистичні дані свідчать про те, що сьогодні переважають підприємства з колективною (приватною) формою власності, серед яких корпорації (акціонерні товариства закритого чи відкритого типу) за чисельністю займають провідне місце. Саме вони здійснюють найпотужніший вплив на економічний розвиток країни.

Відомо, що за кордоном близько 80 % бізнесу провадиться у формі акціонерних компаній, які дають змогу концентрувати значні матеріальні, людські та фінансові ресурси для подолання складних науково-технічних і виробничо-господарських проблем. Нагадаємо, що перші акціонерні компанії з'явилися в Англії та Голландії ще в XVII столітті як реакція на швидку появу ринків Ост-Індії та Вест-Індії. Корпорація швидко стала привілейованим механізмом для об'єднання необхідних ресурсів з метою виробництва товарів та надання послуг населенню [1, 2, 4, 6].

Ця форма організації є досить популярною в усіх країнах тому, що вона:

- ✓ робить можливим залучення капіталу за рахунок випуску додаткової кількості акцій та емісії інших цінних паперів;
- ✓ обмежує фінансовий ризик акціонерів, оскільки закон виключає їх відповідальність перед кредиторами товариства за межами капіталу, що розміщений в акціях;
- ✓ продовжує діяльність навіть після зміни складу акціонерів;
- ✓ дає можливість власникам корпорацій успішно реалізовувати стратегічні плани на засадах колективних інтересів;
- ✓ сприяє отриманню інвестицій на вигідних умовах;
- ✓ пропонує працівникам участь у розподілі прибутків та капіталу;
- ✓ створює механізм повернення вкладених в установчий капітал коштів продажом акцій;
- ✓ забезпечує контроль за діяльністю управлінського апарату тощо.

Узагальнивши літературні джерела, можна зробити висновок, що корпорації – це такі комерційні організації, які базуються на членстві, чи ті господарські суб'єкти, що були утворені декількома юридичними та фізичними особами об'єднанням їх внесків для здійснення господарської діяльності з метою отримання певного очікуваного довготривалого результату.

Капітал акціонерного товариства формується за рахунок злиття індивідуальних капіталів і грошових доходів від випуску акцій та інших цінних паперів, а пізніше збільшується за допомогою капіталізації частини прибутку корпорації і випуску нових акцій (рис. 1).

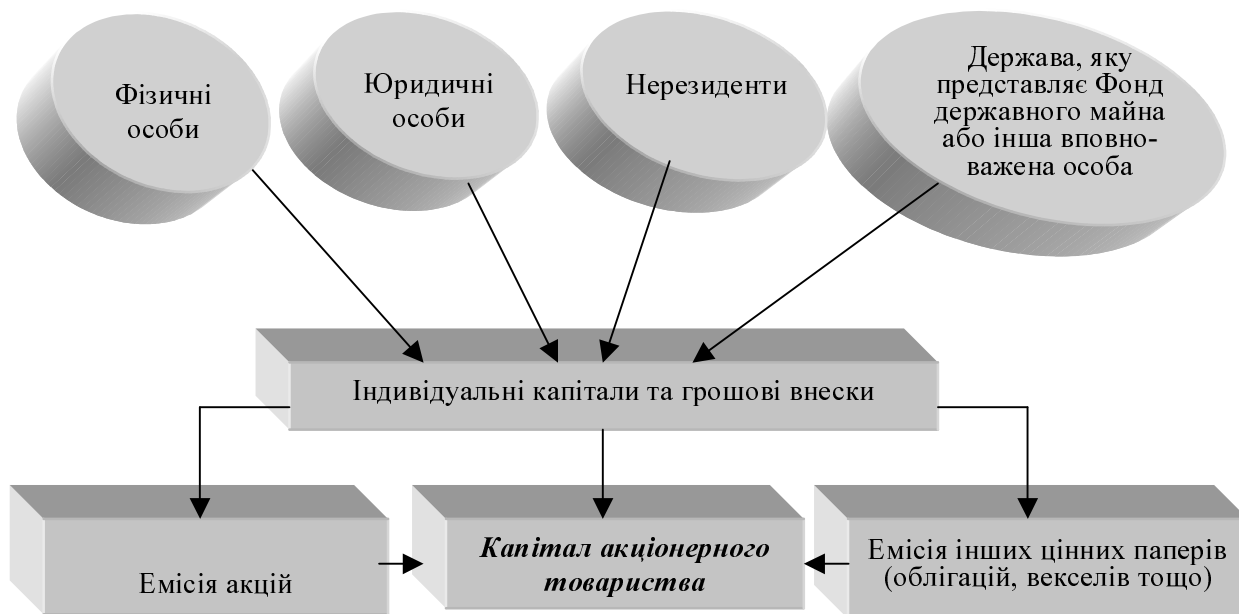


Рис. 1. Формування акціонерного капіталу

В умовах переходу до ринку специфіка корпорацій України полягає в тому, що їх капітал формується за рахунок трансформації статутних фондів державних підприємств під час приватизації. Підприємства не отримали необхідних інвестиційних надходжень, оскільки домінувала так звана сертифікована (безоплатна) приватизація.

Проблема корпоративного управління розглядалася багатьма дослідниками [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]. Зазвичай корпорації прагнуть сконцентрувати значні фінансові, технологічні та інтелектуальні ресурси, а також науково-виробничий потенціал, щоб створити підґрунтя для нарощення обсягів інвестицій з метою розроблення і виробництва високоефективної та конкурентноздатної продукції.

Потужність і спроможність вижити у конкурентній боротьбі кожної корпорації залежить від балансу двовладдя: влади тих, хто володіє корпорацією, і влади тих, хто управляє нею. Корпорація залежить від акціонерів, оскільки вони забезпечують надходження капіталу, а також від менеджерів, які, розпоряджаючись цим капіталом, мають можливість або віддано працювати на власників акціонерної компанії, або зловживати своїм службовим становищем.

Ця обставина суттєво гальмувала розвиток корпоративних відносин у практиці ведення бізнесу. У свій час Адам Сміт та Карл Маркс висловлювали думку, що така правова форма організації господарської діяльності нездійсненна. Вони піддавали сумніву

ефективність створення структури, в якій має місце розмежування власності і контролю. Автори А. Берле і Г. Мінза у своїй книзі “Сучасна корпорація та приватна власність” відзначають ту обставину, що збільшення корпорації спонукає до бюрократії, знижує ефективність її діяльності, а інтереси акціонерів і управлінців все частіше розходяться. Саме створення складної системної багаторівневої структури корпоративного управління забезпечує дотримання прав акціонерів та ретельне контролювання діяльності менеджерів.

Побудова управлінської структури корпорації повинна базуватися на таких принципах:

- ✓ швидке реагування на зміни ринку;
- ✓ оптимізація рівня децентралізації управлінських рішень.

Доцільно уточнити визначення терміну “корпоративне управління”. З літературних джерел відомо, що корпоративне управління (Corporate Governance) – це управління, яке базується на пріоритетах інтересів акціонерів та їх ролі в розвитку корпорації; управління, яке враховує реалізацію прав власності, на засадах взаємодії акціонерів (корпоративні комунікації); управління, що побудоване на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам); управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, норм та принципів поведінки [1]. У свою чергу, система корпоративного управління є організаційною моделлю, за допомогою якої акціонерне товариство має представляти і захищати інтереси своїх акціонерів [2].

При дослідженні корпоративного управління виділяють такі теорії:

- ✓ теорія співучасників (stakeholders theory), суть якої в контрольованості керівництва усіма зацікавленими особами, що реалізують певну модель корпоративних відносин;
- ✓ агентська теорія (agency theory), яка розглядає механізм корпоративних відносин через інструментарій агентських затрат;
- ✓ теорія порівняльного інституціонального аналізу, що базується на виявленні універсальних положень систем корпоративного управління під час проведення порівнянь між країнами [3].

У різних країнах системи управління корпораціями різняться між собою [1, 2, 4, 6, 7]. Ці розбіжності відображають розбіжність правових систем, законодавства та різноманітних нормативних актів, що регулюють права і обов’язки всіх учасників корпоративних відносин; звичаїв ділового обороту; статутів корпорацій; ролей ринків капіталу; ролей урядів; а також несхожість традицій та організаційних культур. Зауважимо, що особливості управління корпораціями відтворюють результат економічних, соціальних і політичних процесів, а також результат адаптації до ринку.

У світовій практиці можна виділити три групи країн, які формують органи управління корпораціями так:

1. Країни, в законодавстві яких передбачено три складові в структурі управління: загальні збори акціонерів, спостережна рада та правління.
2. Країни, в законодавстві яких передбачено дві складові структури управління: загальні збори акціонерів та правління.
3. Країни, законодавство яких дає змогу вибирати найбільш прийнятну для підприємств систему управління корпорацією.

Яскравими представниками першої групи країн є Німеччина та Швейцарія. Другу групу репрезентують Англія та США. До третьої групи країн належить Франція.

В Україні законодавчо дозволено вибирати найбільш прийнятну для конкретного підприємства систему корпоративного управління з огляду на те, скільки акціонерів є в цьому акціонерному товаристві. Якщо чисельність акціонерів менше ніж 50 осіб, то спостережну раду можна не створювати (відповідно до статті 46 Закону України “Про господарські товариства”). Узагальнення літературних джерел [4, 5] та дослідження показують, що в Україні можливі чотири моделі управління акціонерним товариством (рис. 2).

<i>Варіанти моделей</i>	<i>Варіант 1</i>	<i>Варіант 2</i>	<i>Варіант 3</i>	<i>Варіант 4</i>
Вид зборів	Загальні збори акціонерів			
Наявність спостережної ради	Спостережна рада	Спостережна рада	-	-
Виконавчі органи	-	Одноособовий виконавчий орган	-	Одноособовий виконавчий орган
Колегіальні органи	Колегіальний виконавчий орган	-	Колегіальний виконавчий орган	-
Наявність ревізійної комісії	Ревізійна комісія			
Спосіб призначення виконавчого менеджера	Виборами	За рішенням засновників або виборами	Виборами	За рішенням засновників або виборами

Рис. 2. Моделі управління акціонерним товариством

Крім органів управління акціонерним товариством, при формуванні корпоративних відносин варто враховувати такі параметри:

- ✓ склад безпосередніх учасників;
- ✓ структура акціонерного капіталу;
- ✓ коло зацікавлених осіб;
- ✓ склад та повноваження ради директорів (іншого колегіального органу управління);
- ✓ особливості взаємодії учасників акціонерного товариства;
- ✓ нормативне забезпечення діяльності акціонерних товариств;
- ✓ вимоги щодо розкриття інформації [5].

Узагальнення літературних джерел дає можливість зробити висновок про те, що можна виділити англо-американську, німецьку та японську моделі управління корпорацією [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7].

Англо-американська модель застосовується в США, Великобританії, Канаді та в деяких інших країнах. Для даної моделі характерними є широке коло акціонерів, яке інтенсивно збільшується за рахунок незалежних зовнішніх акціонерів (аутсайдерів), значна роль ринків капіталу та розподілу інвестиційних ресурсів. Учасниками даної моделі виступають акціонери, управлінці та рада директорів. Фінансування найбільше відбувається за допомогою ринку цінних паперів [1, 2, 3, 5].

Німецька модель використовується переважно в Німеччині, Австрії, Нідерландах, Бельгії, Франції тощо. Головну роль у представництві та контролі на рівні всіх компонентів корпоративного управління відіграють банки. Учасниками реалізації моделі є банківська структура правління та спостережна рада. Що ж до структури володіння акціями, то фінансові інститути контролюють близько 60 % акцій корпорації. Серед джерел фінансування домінує банківське кредитування [1, 3, 5].

Японська модель застосовується в Японії, Південній Кореї та в деяких інших азіатських країнах. В цій моделі переважають банківські структури, афілійовані корпоративні акціонери (члени кейрецу), правління. Важлива роль відводиться органам державної влади. Фінансові інститути контролюють більше ніж 70 % акцій корпорацій. Кількість зовнішніх акціонерів є, як правило, незначною. Як і в німецькій моделі, фінансування здійснюється в основному за рахунок банківського кредитування [3, 4, 7].

Важливе призначення розглянутих моделей полягає у нейтралізації наслідків можливого захоплення менеджерами прав контролю над підприємством та разом з тим забезпечення врахування інтересів корпорації [3].

Корпоративне управління будується на ґрунті відпрацьованих і чинних норм у сфері фінансів, цінних паперів, трудових взаємин, контрактних зобов'язань, договірної діяльності, організаційних структур управління, маркетингу тощо. Характерними рисами ефективного корпоративного управління є:

- ✓ прозорість (розкриття) фінансової інформації та інформації про діяльність товариства,
- ✓ можливість здійснення контролю за діяльністю правління,
- ✓ всебічний захист прав та прерогатив акціонерів,
- ✓ незалежність спостережної ради у визначенні стратегії товариства, затвердженні бізнес-планів та важливих господарських рішень, у призначенні членів правління, проведенні моніторингу діяльності тощо [7].

В Україні корпоративне управління знаходиться на початкових етапах становлення. Історія створення акціонерних товариств в Україні розпочалася тільки в 1986 – 1987 рр. Львівське виробниче об'єднання “Конвеєр” вперше наважилося випустити власні цінні папери. Це була спроба знайти нетрадиційні способи розміщення фондових інструментів з метою створення своєрідного акціонерного товариства.

Придбати акції мали право тільки працівники даного об'єднання, тобто фактично йдеться про закрите акціонерне товариство. Були запроваджені жорсткі обмеження на суму акцій, які купувалися членами трудового колективу за свої кошти чи за кошти фонду матеріального заохочення.

Акції, куплені за кошти фонду матеріального заохочення, могли бути повернені підприємству за умови звільнення з роботи члена трудового колективу. Акції, які працівники купували за власні кошти, можна було повернути підприємству в будь-який час. Перепродувати акції заборонялося.

На початку 1987 р. “Конвеєр” реалізував кількість акцій на суму більше ніж на 1 млн. руб. Статус “державного акціонерного соціалістичного підприємства”, який отримало об'єднання, містив внутрішнє протиріччя, оскільки майно об'єднання залишалося державним, а випуск цінних паперів (акцій), не впливав на відносини власності. Усе ж досвід “Конвеєра” можна розглядати як першу спробу розвитку корпоративних відносин.

Надалі ще декілька підприємств Радянського Союзу випускали цінні папери. Це робилося для того, щоб насамперед зацікавити працівників у результатах трудової діяльності підприємства а також з метою отримати додаткові ресурси для технічного переобладнання. Більшість акціонерних товариств, які було створено на базі крупних державних підприємств, формально стали товариствами відкритого типу. Однак вони розподіляли акції, як правило, серед членів трудового колективу.

Відродження акціонерної форми підприємницької діяльності під час економічних реформ кінця 80-х – початку 90-х рр. XX ст. було зумовлене кризою командно-адміністративної системи управління, яка полягала у її невідповідності вимогам макроекономічної ситуації, і необхідністю розвитку особистої підприємницької ініціативи [8]. Однак аналіз показав, що зміна державної форми власності на приватну в післяприватизаційний період не сприяло підвищенню ефективності виробничо-господарської діяльності.

Причинами цього явища є перш за все проблеми корпоративного управління в Україні, а саме: складна ситуація з інвестуванням довготермінових проектів, відсутність власної інвестиційної політики, за допомогою якої підприємство реалізує свої можливості щодо економічного розвитку і адаптації до нових умов, використання управлінського апарату, який звик працювати не на збільшення прибутку, а на задоволення власних потреб.

На практиці багатьох акціонерних товариств спостерігається недостатня поінформованість акціонерів щодо основних принципів діяльності підприємства, роботи його органів управління, взаємовідносин з акціонерами. Відсутність цих знань дозволяє керівникам акціонерних товариств навмисне чи ненавмисне порушувати права акціонерів, ігноруючи їх інтереси. Досить часто керівники акціонерних товариств до кінця не усвідомлюють, що вони можуть розпоряджатися власністю акціонерів у межах тих прав, які надають їм власники. Все це робить проблему інформування акціонерів про діяльність акціонерного товариства та їх права і можливості щодо участі в управлінні досить значущою. Слід зауважити, що тільки за умови взаємної згоди акціонерів і управлінського персоналу можлива ефективна діяльність акціонерного товариства.

Доречним було б зауважити й ту обставину, що під час створення більшості нині діючих акціонерних товариств власниками акцій ставали тримачі сертифікатів (усі громадяни УРСР як власники державного майна). При цьому вони, як правило, не проявляли бажання вкладати свої готівкові кошти у акції того чи іншого підприємства з метою отримання дивідендів, реалізації акцій на вторинному ринку цінних паперів тощо. Здебільшого отримання акцій через сертифікати було спонтанним, певною мірою нав'язаним. Саме тому такі акціонери через свою некомпетентність та незацікавленості найчастіше не втручаються в управління підприємствами.

Важливою умовою розвитку корпоративних відносин є опрацювання різних механізмів удосконалення діяльності акціонерних компаній України. З досвіду діяльності корпорацій розвинутих країн в Україні доцільно використовувати такі положення:

- ✓ будувати управлінську структуру корпорації на принципах швидкого реагування на зміни ринку та оптимізації рівня децентралізації управлінських рішень;
- ✓ використовувати одну із існуючих сьогодні теорій корпоративного управління: теорію співучасників; агентську теорію та теорію порівняльного інституціонального аналізу.
- ✓ враховувати при формуванні корпоративних відносин такі параметри: склад безпосередніх учасників; структуру акціонерного капіталу; коло зацікавлених осіб; склад та повноваження ради директорів (іншого колегіального органу управління); особливості взаємодії учасників акціонерного товариства, зацікавлених осіб; нормативне забезпечення діяльності акціонерних товариств; вимоги щодо розкриття інформації.
- ✓ здійснювати корпоративне управління на засадах: прозорості (розкриття) фінансової інформації та інформації про діяльність товариства, можливості здійснення

контролю за діяльністю правління, всебічного захисту прав та прерогатив акціонерів, незалежності спостережної ради у визначенні стратегії товариства, затвердженні бізнес-планів та важливих господарських рішень, у призначенні членів правління, проведенні моніторингу діяльності тощо.

1. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: – М.: Инжинирингово– Консалтинговая Компания «ДеКА», 1996. 2. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Е.П. Губина. – М.: Юристъ, 1999. 3. Корпоративное управление в переходных экономиках: Инсайдерский контроль и роль банков: Пер. с англ. / Под ред. М. Аоки и Х.К. Кима. – СПб.: Лениздат, 1997., 4. Козаченко А.В., Воронкова А.Э., Коренев Э.Н. Основы корпоративного управления: Уч. Пособие. –М.: Издательство ВНУ, 2001. 5. Храброва И.А. Корпоративное управление: Вопросы интеграции. – М.: Альпина издательский дом, 1998. 6. Британський фонд Ноу-Хау, Управління акціонерним товариством (корпоративне управління в Україні): Посібник. – К.: Століття, 1999., 7. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989

УДК 339.13.025:658

Й.М. Петрович

Національний університет “Львівська політехніка“

ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

© Петрович Й.М., 2002

Розглядаються питання використання виробничого потенціалу підприємства у складних умовах трансформаційних процесів, зроблено спробу оцінити і сформулювати напрями поліпшення і його віддачі.

Usage's of a enterprise manufacturing potential in difficulty conditions transformation process are regarded an issue, the attempt is made to give an estimation and to formulate directions of improvement and its recoil.

Економіка України функціонує в складних умовах ринкової трансформації. Основним завданням реалізації цього процесу є забезпечення належних умов для економічного зростання поліпшенням використання наявних виробничих ресурсів і всебічним застосуванням механізмів та інструментів сучасного менеджменту. Основні напрямки бажаних перетворень досить ґрунтовно висвітлені в сучасній економічній літературі та у багатьох урядових документах. Ґрунтовний аналіз наукових джерел і урядових документів показує, що в них висвітлюються досконало розроблені і апробовані на практиці в країнах з ринково розвинутою економікою методи і прийоми управління, які зроблено спробу адаптувати до умов становлення ринкових відносин в Україні. А звідси і відповідні результати, які свідчать про неспроможність національного менеджменту призупинити економічну стагнацію виробництва. За роки невдалої ринкової трансформації виробничий потенціал (ВП) зазнав значних втрат, а обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) скоротився майже на 2/3 до рівня 1990 р. Найбільшого зниження виробництва в обробній