

## РЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ REGULATION OF CORPORATE RELATIONS IN THE CORPORATE MANAGEMENT

**Малюк С.О.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри гуманітарних дисциплін,  
Миколаївський інститут права  
Національного університету «Одеська юридична академія»

*Визначено сутність поняття «корпоративне управління» та умови ефективного управління корпорацією. Досліджено суб'єкти корпоративного управління та конфлікти інтересів між ними. Надано рекомендації щодо систематизації та розподілу управлінських функцій між керуючою та керованою підсистемами корпорації.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, керуюча система, керована система, конфлікт інтересів, управлінські функції.

*Определена сущность понятия «корпоративное управление», а также условия, необходимые для эффективного управления корпорацией. Исследованы субъекты корпоративного управления и конфликты интересов между ними. Даны рекомендации относительно систематизации и распределения управленческих функций между управляющей системой и управляемой подсистемой корпорации.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, управляющая система, управляемая система, конфликт интересов, управленческие функции.

*It has been determined the essence of the concept of «corporate management» and conditions of effective managing the corporation. It has been researched subjects of corporate management and conflicts of interests between them. Also it has been given recommendations for the systematization and separation of administrative functions between managing and managed subsystems corporation.*

**Keywords:** corporate management, managing system, managed system, conflict of interests, administrative functions.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Становлення вітчизняного підприємництва на новій цивілізаційній основі, що передбачає інтеграцію України у світовий економічний простір, зумовлює активізацію процесів впровадження вітчизняними компаніями міжнародних принципів та стандартів корпоративного управління. В умовах, коли традиційні механізми управління господарською діяльністю не здатні забезпечити очікуваний результат, для координації дій усіх суб'єктів у складі об'єднання необхідна відповідна трансформація економічних взаємин між ними. Інтеграційні процеси вимагають вирішення завдань щодо побудови адаптивних моделей управління корпоративними структурами, розмежування функцій і повноважень між керуючою й керованою підсистемами в їхньому складі. Невизначеність і мінливість ринкового середовища, а також жорстка конкуренція, що характерна для вітчизняного ринку продовольчих товарів, вимагають сучасних економічних методів, що дають можливість ухвалювати пра-

вильні стратегічні рішення щодо планування, організації виробництва й збуту, асортиментної політики як найважливіших інструментів їх адаптивного розвитку. Усе це вказує на актуальність науково-методичного забезпечення щодо формування адаптивного механізму взаємодії господарюючих суб'єктів (товаровиробників) у складі консолідованого об'єднання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблема корпоративного управління в різних аспектах обговорювалась багатьма дослідниками, проте основоположниками корпоративного управління прийнято вважати закордонних економістів: А. Берлі, Т. Веблена, П. Дракера, Дж.М. Кейнса, Р. Коуза, П. Лафарга, Дж. Міля, Г. Мінза, Д. Норта, А. Сміта. Серед вітчизняних авторів необхідно відзначити праці таких вчених, як В. Гріньова, З. Шершньова, Н. Пігуль, Н. Дехтяр, Т. Мостенська, М. Скопенко, Н. Шекмар, І. Бойко та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, яким присвячується зазна-

чена стаття. Однак багато питань впровадження та розвитку корпоративного управління залишаються поза увагою дослідників. Зокрема, на сьогодні в науковій літературі недостатньо висвітлені питання регулювання корпоративних відносин. Тому виникає необхідність у більш ґрунтовному дослідженні суб'єктів корпоративного управління та шляхів підвищення ефективності їх взаємодії.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Обмеження в ефективному впровадженні корпоративного управління в Україні, як і в інших країнах, полягає в тому, що інтереси зацікавлених осіб – акціонерів, кредиторів, працівників, постачальників, покупців і місцевої громади суттєво різняться. Кожна із цих груп має власні бажання та рівень впливу під час прийняття управлінських рішень. Як відомо, у стосунках між усіма зацікавленими особами завжди є місце для потенційного конфлікту інтересів. Тому актуальною є розробка методичних положень, що дають змогу упорядкувати характер взаємовідносин суб'єктів корпоративного управління у складі об'єднання.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Існують різні підходи до визначення сутності поняття корпоративного управління. Однак в науковій літературі [1, с. 187; 2, с. 59] сформувалися дві основні концепції щодо визначення цього поняття.

Основний зміст першої заснований на наслідках, що витікають із сутності корпоративної форми бізнесу, тобто корпоративне управління розглядається як система управлінських відносин між взаємодіючими господарюючими суб'єктами з приводу гармонізації та субординації їхніх інтересів як в процесі спільної діяльності, так і взаємовідносин із зовнішніми контрагентами з приводу досягнення поставлених цілей. Отже, в межах корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності корпорації. У свою чергу, належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів нефінансових інвесторів, а саме працівників, споживачів, держави тощо.

Інший підхід полягає у визначенні корпоративного управління як управління інтегрованим об'єднанням. Тому корпоративне управління розглядається як управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур та побудова внутрішньфірмових відносин компанії відповідно до визначених цілей. Такий підхід стосується визначення результатів використання корпоративної форми бізнесу.

У загальному значенні поняття корпоративного управління, як зазначає В. Гриньова, похо-

дить від англійського «corporate governance», що в буквальному перекладі означає «корпоративне управління» або «корпоративний уряд». Зважаючи на це, термін «корпоративне управління» досить часто розглядається саме як процес організації діяльності вищих керівних органів корпорації [3, с. 39].

Враховуючи той факт, що корпорація є інтегрованим формуванням, що включає суб'єктів з досить різними, та навіть, протилежними економічними інтересами, актуальною стає проблема розвитку корпоративних відносин і корпоративного управління зокрема. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від суб'єктів корпоративного управління своєчасної, коректної та чіткої реакції на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі акціонерної компанії.

Управління корпорацією здійснюється на засадах системного, процесного та ситуаційного підходів. Системний підхід має на увазі, що управління корпорацією здійснюється через взаємодію керуючої та керованої підсистем. Під управлінням розуміють процес впливу підсистеми управління (керуючої системи або органу управління) на керовану систему для досягнення певних цілей.

Для здійснення процесу управління необхідне виконання таких умов:

- керуюча та керована система мають бути пов'язані причинно-наслідковими зв'язками;
- керуюча система має бути орієнтована на досягнення певної цілі;
- керуюча система повинна бути орієнтована на сприйняття інформації щодо стану керованої системи;
- керована система повинна бути орієнтована на сприйняття впливу керуючої системи та виконання відповідних дій, які сприяють досягненню поставленої мети.

Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. Вона має ієрархічну структуру. До основних елементів керуючої підсистеми належать: апарат управління, засоби управлінської праці, управлінські рішення. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності [4, с. 20].

Конфлікт інтересів акціонерів та менеджерів (тобто керуючої та керованої систем) є основним бар'єром для ефективного впровадження корпоративного управління у вітчизняних корпораціях. Крім того, існують деякі інші конфлікти інтересів, що є актуальними для українських акціонерних товариств [5, с. 417]:

1) конфлікт між власником (акціонерами) та державою, внаслідок різного бачення доцільного рівня оподаткування (акціонери зацікавлені у зменшенні, а держава – у збільшенні рівня податків);

2) конфлікт між власником (акціонерами) та акціонерним товариством як цілісною

організаційно-економічною системою внаслідок різних інтересів щодо використання прибутків (акціонери вимагають винагороди у вигляді дивідендів за інвестований капітал, акціонерному товариству для розвитку потрібні реінвестиції);

3) конфлікт між державою та акціонерним товариством внаслідок розбіжностей інтересів із використання прибутків (державна зацікавлена більшу частину прибутку забрати через податки, акціонерне товариство – інвестувати прибуток у розвиток);

Таблиця 1

**Систематизація функцій управління корпорацією  
(за альтернативними варіантами виконання)**

| Функція   | Виконавець       |                   |                      |
|---|------------------|-------------------|----------------------|
|   | Керуюча компанія | Керована компанія | Стороння організація |
| <i>Науково-дослідна та дослідно-конструкторська діяльність</i>  |                  |                   |                      |
| Проведення НДДКР  | +                | –                 | +                    |
| Управління інноваціями  | +                | –                 | +                    |
| <i>Розвиток суб'єктів корпорації</i>  |                  |                   |                      |
| Формування стратегії розвитку   | +                | +                 | –                    |
| Реструктуризація підприємства   | +                | –                 | +                    |
| <i>Економічна, фінансова та юридична діяльність</i>   |                  |                   |                      |
| Організація та ведення бухгалтерського обліку   | +                | +                 | –                    |
| Розробка зведених фінансових планів   | +                | –                 | –                    |
| Складання зведених бюджетів   | +                | –                 | –                    |
| Управління витратами  | +                | +                 | –                    |
| Інвестування проектів   | +                | –                 | +                    |
| Оформлення позик і кредитів   | +                | –                 | +                    |
| Ведення операцій на фондових ринках   | +                | +                 | +                    |
| Формування централізованих фондів   | +                | –                 | –                    |
| Аудиторська та юридична діяльність  | +                | +                 | +                    |
| Податкове консультування  | +                | –                 | +                    |
| <i>Інформаційно-технологічне забезпечення</i>   |                  |                   |                      |
| Розробка, впровадження й обслуговування єдиної інформаційної системи, прикладних програмних продуктів, документообігу | +                | –                 | +                    |
| Систематизація й аналіз інформації  | +                | +                 | –                    |
| <i>Управління персоналом</i>  |                  |                   |                      |
| Здійснення єдиної кадрової політики   | +                | –                 | –                    |
| Добір кадрів  | +                | +                 | +                    |
| Навчання персоналу  | +                | –                 | +                    |
| Удосконалення корпоративної культури  | +                | –                 | +                    |
| Мотивація й стимулювання праці  | +                | +                 | +                    |
| Атестація робочих місць   | +                | +                 | –                    |
| Розробка нормативів по праці  | +                | +                 | +                    |
| <i>Маркетингова діяльність</i>  |                  |                   |                      |
| Дослідження й аналіз ринку  | +                | +                 | +                    |
| Внутрішнє й зовнішнє ціноутворення  | +                | +                 | –                    |
| Формування корпоративної асортиментної політики   | +                | +                 | –                    |
| Розробка й реалізація рекламних акцій   | +                | +                 | +                    |
| <i>Постачальницько-збутова діяльність</i>   |                  |                   |                      |
| Здійснення корпоративної збутової політики  | +                | +                 | +                    |
| Забезпечення й централізований розподіл матеріальних ресурсів   | +                | –                 | –                    |
| <i>Логістична діяльність</i>  |                  |                   |                      |
| Організація потоків матеріальних та інших ресурсів  | +                | +                 | +                    |
| <i>Управління якістю</i>  |                  |                   |                      |
| Розробка й впровадження систем контролю якості  | +                | +                 | +                    |

4) конфлікт між власником (акціонерами) та колективом працівників. Цей конфлікт пояснюється різним відношенням до використання прибутків для соціального розвитку колективу;

5) конфлікт держави з колективом працівників акціонерного товариства знаходиться у той самій площині, як і попередній, лише контрагентом колективу, який прагне збільшення вкладень у соціальний розвиток виступає держава, зацікавлена у централізованому розподілі прибутків через систему оподаткування;

6) конфлікт між акціонерами-керівниками та працівниками-акціонерами, що пояснюється різним баченням цілей корпорації та способів їх досягнення, внаслідок різного рівня кваліфікації та впливу на справи компанії;

7) конфлікт між керівниками різних органів управління (що є типовим для будь-якої організації) внаслідок розподілу влади, впливу, фінансового забезпечення функціонування;

8) конфлікт керівників виборних органів управління (Спостережної Ради, Правління) представників зовнішніх (аутсайдерів) та внутрішніх (інсайдерів) акціонерів, причини якого є дуже схожими до причин, що зумовлюють поведінку портфельного та стратегічного інвестора;

9) конфлікт інтересів посадових осіб акціонерного товариства, що найчастіше розглядається у західній літературі та є об'єктом регулювання з боку законодавства. Конфлікт інтересів трактується в цьому випадку, як ситуація, в якій посадова особа Правління акціонерного товариства, має особисту зацікавленість (пряму, опосередковану чи потенційну), що перевищує загальноприйнятну зацікавленість у результатах виконаної роботи, навіть може суперечити інтересам, діловій репутації чи діяльності акціонерного товариства.

Багато конфліктів, з одного боку, перешкоджає впровадженню корпоративного управління, а з іншого – розкриває особливості взаємодії акціонерного товариства з середовищем прямого та непрямого впливу. Світовий досвід доводить, що наявність проблеми конфлікту інтересів треба визнавати, що, у свою чергу, є першим етапом їх подолання. Розв'язання проблеми такого типу лежить в практичному засто-

суванні комплексу правових, економічних та соціально-економічних заходів, які мають розроблятися як на рівні держави, так і на основі зусиль колективів та керівників акціонерного товариства.

Основу механізму корпоративного управління становлять управлінські функції, які відносяться до розряду відособлених напрямів діяльності й дають змогу здійснювати необхідний керуючий вплив [6, с. 38]. На основі аналізу наукових праць українських і закордонних учених, а також статутних документів об'єднань харчової промисловості нами виділений типовий склад функцій, рекомендований для передачі керуючому органу об'єднання. Уся сукупність (набір) функцій, що підлягають розподілу між керуючою й керованою підсистемами корпорації або передачі сторонньої організації, систематизована й підтверджена експертною оцінкою (див. табл. 1).

Критерієм розмежування функцій на «централізовані» і «оперативні» послугував характер дій, які повинні виконуватися різними суб'єктами управління. До оперативних функцій віднесені всі види господарської діяльності, включаючи організацію й управління виробничим процесом, а також контроль якості, технічне обслуговування, дотримання технології, трудової дисципліни та інші. Економічну взаємодію суб'єктів корпорації ми пропонуємо здійснювати за допомогою надання ними взаємних послуг один одному у межах централізованого виконання функцій, виділених керуючою структурою. Крім того, керуючий орган може взяти на себе надання консультаційних і інформаційних послуг в області фінансів, права, маркетингу, управління виробництвом і персоналом, нормування ресурсів, управління якістю та ін.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Запропоновані нами систематизація та розподіл функцій між суб'єктами корпоративного управління будуть сприяти збереженню корпоративного утворення як цілісної системи та максимально уникати конфліктів інтересів учасників корпоративного управління, що в результаті підвищить конкурентоздатність та інвестиційну привабливість корпорації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пігуль Н. Особливості реалізації корпоративного управління інтегрованими структурами в умовах перерозподілу прав власності / Н. Пігуль, Н. Дехтяр // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми, 2005. – Т. 12. – С. 186–193.
2. Храброва И. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. Храброва. – М.: Альпина, 2000. – 198 с.
3. Гриньова В. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. Гриньова. – К., 2003. – 324 с.
4. Корпоративне управління / [Т. Мостенська, Н. Скопенко, Н. Шекмар, І. Бойко]. – К.: НУХТ, 2010. – 98 с.
5. Шершньова З. Стратегічне управління: [підручник] / З. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Печеная Л. Совершенствование механизмов корпоративного управления в пищевой промышленности РФ / Л. Печеная, И. Богомолова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 37–43.