

## ВИЗНАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СКЛАДНИКІВ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL COMPONENTS OF CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS

УДК 336.62

**Ермоленко О.А.**

к.е.н., доцент кафедри управління державними і корпоративними фінансами

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

**Долженко К.В.**

магістр

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

*У статті розглянуто характерні проблеми ефективності, які виникають під час побудови моделі корпоративного управління в сучасних умовах господарювання. Охарактеризовано процес формування системи корпоративного управління з визначенням основних етапів побудови моделі корпоративного управління та визначення майбутніх прерогатив.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, ефективність управління, модель управління, механізм корпоративного управління, менеджмент корпорації, акціонерний капітал.

*В статье рассмотрены характерные проблемы эффективности, которые возникают при построении модели корпоративного управления в современных условиях хозяйствования. Охарактеризован процесс формирования системы корпоративного*

*управления с определением основных этапов построения модели корпоративного управления и определения будущих прерогатив.*

**Ключевые слова:** корпоративное управление, эффективность управления, модель управления, механизм корпоративного управления, менеджмент корпорации, акционерный капитал.

*The article distributes with the characteristic problems of efficiency that emerge in constructing a model of corporate governance in the modern conditions of management. The process of forming a corporate governance system with the definition of the main stages of building a model of corporate governance and defining future prerogatives is described.*

**Key words:** corporate management, efficiency of management, management model, corporate management tools, equity.

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Проблема організації корпоративного управління на вітчизняних підприємствах є досить актуальною, оскільки під впливом процесів глобалізації відбувається значне поширення такої форми ведення бізнесу, як корпорація. Натепер в Україні ще чітко законодавчо не закріплене визначення корпоративного управління, що породжує проблемні питання. Як відомо, ефективність діяльності будь-якої компанії на ринку залежить не лише від обраної стратегії ведення бізнесу, наявності цінних ресурсів, компетентності управлінського персоналу та присутності на ринках збуту. У сучасних умовах сталий розвиток бізнесу є неможливим без постійного доступу до ринків капіталу. Але при цьому слід розуміти, що інвестору нецікаво вкладати кошти в компанію, діяльність якої не можна контролювати через відсутність ефективної системи управління, яка повинна надавати повну інформацію про стан справ компанії. Закордонні інвестори готові збільшувати обсяги інвестицій в український інвестиційний ринок лише за передумови покращення корпоративного управління. Основною вимогою участі іноземних інвесторів є надання права участі інвестора в реальному контролі над процесом управління, що є запорукою забезпечення ефективного використання активів для реалізації своїх інтересів. Ще однією вимогою участі іноземних інвесторів є наявність на підприємстві прозорої системи корпоративного управління, яка повинна забезпечувати зрозумілість процесів прийняття управлінських рішень і є інструментом додаткових гарантій для інвестора. Крім того, інвестор бажає, щоб вимоги та процедури корпоративного управління збігалися і були чітко документально зафіксовані.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемам побудови систем корпоративного управління присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних та іноземних учених, таких як Р. Адам, А. Берле, Т. Бек, М. Блейр, М. Вайсбах, Р. Гріффін, В. Гриньова, А. Кедбері, Л. Коваленко, І. Малик, Дж. Мінс, М. Пастей, С. Петько, О. Поважний, О. Попов, М. Портер, В. Романюк, Н. Супрун, Дж. Тіроль, Р. Трікері, Ю. Уманців, Р. Фрімен, Б. Хермалін, Дж. Чарку та інші.

Але слід зазначити, що перетворення в системах корпоративного управління вимагають наукового обґрунтування та аналітичного супроводження, ці фактори і визначають необхідність цього дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є необхідність визначення організаційних складників систем корпоративного управління, формулювання принципів та правил розвитку моделей корпоративного управління з подальшими формуванням ефективної корпоративної політики.

Ще одним важливим моментом є необхідність виокремлення корпоративного управління як права акціонера від управління, як діяльності різних підрозділів компанії в межах своєї компетенції.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративні підприємства, а саме акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю, є основною формою підприємницьких структур, що забезпечують розвиток ринкової економіки, це підтверджується як світовим, так і вітчизняним досвідом. Успішна діяльність корпоративних підприємств полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження

зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме: належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності [18].

Переглядаючи сутність корпоративного управління, потрібно виділити головні риси, які викликають найбільше зацікавлення в інвесторів, такі як:

- обмежена відповідальність індивідуальних інвесторів;
- можливість передачі акцій іншим особам;
- самостійність корпоративного підприємства як юридичної особи;
- централізована система управління;
- пропорційне отримання прибутку відповідно до вкладених фінансів. До основних проблем корпоративного управління можна віднести:
  - забезпечення інтересів дрібних інвесторів;
  - суперечності між різними групами інвесторів;
  - суперечність функцій володіння та управління діяльністю корпорації;
  - пасивність акціонерів щодо участі в управлінні корпорацією;
  - суперечність між виконавчими та контролюючими органами управління корпорації [4].

Нині немає єдиного розуміння змісту поняття «корпоративне управління». У теоретичному плані про корпоративне управління можна говорити в різних аспектах, тому дефініцій цього поняття безліч. Серед економістів можна виділити три групи дослідників: перша вважає, що поняття «корпоративне управління» поширюється і на менеджмент [1], друга відрізняє термін «управління корпорацією» від терміна «корпоративне управління», вважаючи, що корпоративне управління є вищим рівнем управлінської діяльності, ніж оперативне управління [11], третя вважає, що корпоративне управління включає в себе діяльність як ради директорів, так і вищого менеджменту корпорації [14].

Аналіз вітчизняного законодавства показує, що натепер відсутнє нормативно закріплене поняття корпоративного управління. У світовій практиці загально визнаного визначення корпоративного управління нині також немає. Так, відповідно до звіту британського комітету Кедбері, створеного Радою з фінансової звітності при Лондонській фондовій біржі в 1991 році для вивчення фінансових аспектів корпоративного управління, «корпоративне управління – це система, за допомогою якої в компанії здійснюється загальне керівництво і контроль над її функціонуванням» [23]. Німецький Кодекс корпоративного управління визначає корпоративне управління як сукупність норм, що регулюють управління та нагляд за діяльністю компанії [22]. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) дає таке визначення корпоративного управління: це система, відповідно до

якої здійснюється керівництво і контроль у компаніях. Така система має на увазі наявність певних відносин між менеджерами компанії, її радою директорів, акціонерами та іншими зацікавленими суб'єктами. Крім того, корпоративне управління створює структуру для визначення цілей компанії, а також засобів досягнення цих цілей і контролю над функціонуванням компанії. Належне корпоративне управління створює необхідні стимули, що сприяють досягненню поставлених цілей в інтересах компанії та акціонерів, а також сприяє здійсненню ефективного контролю, заохочуючи тим самим більш раціональне використання ресурсів компанії [2].

Таким чином, у вітчизняній юридичній науці та законодавстві корпоративне управління розглядається в основному як урегульована нормами права система відносин між органами управління господарського товариства: загальними зборами учасників (акціонерів), радою директорів (наглядовою радою), виконавчими органами, а також іншими зацікавленими особами.

Отже, корпоративне управління розглядається або як система фактичних взаємин, або як сукупність юридичних правил, що регламентують фактичні взаємини, взаємодії органів управління компанії, акціонерів, менеджерів, інших зацікавлених осіб, спрямованих на отримання максимального прибутку від діяльності корпорації відповідно до чинного законодавства.

Для розуміння сутності корпоративного управління необхідно передусім розглянути більш широке поняття «управління». У «Великому енциклопедичному словнику» управління визначається як елемент, функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм і цілей. Крім того, управління розглядається як керівництво організацією, а також як впорядкування впливу однієї системи на іншу, спрямоване на підтримку і поліпшення функціонування об'єкта управління тощо [3].

Незважаючи на співзвучність і зовнішню тотожність визначень «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління», ці поняття є різними по суті. Більшість зарубіжних дослідників проблематики корпоративного управління свої висновки засновують на аналізі досвіду англійських країн, переважно США, і дотримуються концепції корпоративного керівництва, згідно з якою до корпоративного управління відносять систему загального керівництва і контролю з боку вищого рівня апарату управління. Ця концепція виходить із поділу процесів управління на власне корпоративне управління або корпоративне керівництво (corporate governance) та управління корпорацією, управління виробництвом (corporate management). У першому йдеться про керівництво

корпорацією з боку акціонерів і вищого рівня апарату управління корпорації шляхом розроблення і прийняття загальнокорпоративних і стратегічних рішень, у другому – про управління корпорацією з боку всіх рівнів менеджменту, що включає прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень. У зв'язку з цим розроблено низку теорій корпоративного управління, які акцентують увагу на меті різних сторін: акціонерів, менеджерів та інших зацікавлених осіб [17].

Таким чином, управління розглядається як діяльність. При цьому необхідно розрізнити й організаційно розділяти керівництво та управління. Управління здійснюється тоді (і в тих межах), коли керовані, підлеглі системи володіють власним функціонуванням, і керуючий орган не пов'язаний з ними безпосередньою адміністративною взаємодією. Керована система є відносно незалежною від керуючої, і керуюча система повинна досягати своїх цілей щодо керованої системи, незважаючи на цю незалежність, але з її урахуванням. При цьому слід розрізнити: процеси функціонування соціально-виробничих систем, що перебувають у нерозривній єдності з обслуговуючим їх керівництвом, і дії керуючих систем, зокрема, прийняття керуючих рішень, спрямованих на розвиток керованих систем. Тут можна говорити про процесуально-об'єктну схему управління. Вона передбачає керований об'єкт, керуючий об'єкт, між ними встановлюється певний стосунок: керуюча система ніби «захоплює» керований об'єкт, він стає її частиною [13].

Системний підхід дає змогу виділити два рівні корпоративного управління:

- вищий рівень корпоративного управління, спрямований на розвиток корпорації.
- рівень безпосереднього управління корпорацією (менеджменту), спрямований на управління функціонуванням корпорації.

Кінцевою метою корпоративного управління є отримання максимального прибутку від діяльності корпорації, максимізація її вартості. Водночас мета управління корпорацією полягає в реалізації бізнес-планів, а мета корпоративного управління вищого рівня – у створенні та застосуванні механізмів, що забезпечують розвиток корпорації. Зазначені цілі є взаємозалежними.

Дещо детальніше необхідно зупинитися на понятті механізму корпоративного управління. Згідно з словником С. І. Ожегова під механізмом розуміється внутрішній устрій (система ланок) машини, приладу, апарата, що приводить їх у дію; послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище; система, пристрій, що визначають порядок якого-небудь виду діяльності [10].

Будь-який механізм, як це впливає з визначення цього поняття, є сукупністю ланок, послі-

довністю станів, які можуть бути представлені у вигляді допоміжного процесу, що забезпечує здійснення основного процесу, властивого об'єкту. Стосовно системи корпоративного управління – процесу розвитку корпорації.

Насамперед, щоб охарактеризувати механізм корпоративного управління, необхідно розглянути всі види відносин, а саме відносини: усередині групи власників, менеджерів; між власниками і найнятими менеджерами; між власниками та ринками фінансів і ресурсів.

Розглядаючи розвиток будь-якого соціального об'єкта, необхідно виділяти такі ознаки, як:

- структурна зміна станів об'єкта;
- зумовленість подальшого стану попереднім;
- наявність всередині об'єкта механізму, що дає змогу говорити про іманентність переходу від попереднього стану до подальшого.

З огляду на вищевикладене, з метою фіксації зміни стану об'єкта (його розвитку) необхідно сформувати спеціальну модель, яка відображатиме насамперед структуру об'єкта. Остання розглядається в системному аналізі як механізм взаємодії між частинами об'єкта, що досягли системної якості [6]. Таким чином, під механізмом, що забезпечує розвиток корпорації, можна розуміти процес узгодження інтересів учасників корпоративних відносин або вирішення протиріч між самими акціонерами, акціонерами і менеджерами. Цей процес відбивається у створенні і розвитку певної структури органів корпоративного управління.

Таким чином, у межах моделі корпоративного управління можна сформулювати такі провідні тенденції та аспекти взаємодії [8, 24]:

- внутрішньогрупові відносини власників пов'язані з отриманням права голосу на голосування і зі здійсненням купівлі акцій за тендерними пропозиціями за умови відсутності посередників;
- зміст агентської проблеми під час управління корпорацією відображається у відносинах між власниками та найнятими менеджерами, суть цих відносин полягає у захисті власників від неефективності менеджерів;
- роль ради директорів у управлінні діяльністю компанії пов'язана з тим, що рада директорів виступає основним інструментом контролю в системі корпоративного управління. Також додатковим механізмом внутрішнього контролю менеджменту є залучення акціонерами для захисту своїх інтересів агентів, які не є працівниками корпорації і виконують свої функції у вигляді зовнішніх або незалежних директорів, або так званих аутсайдерів [15];

– контроль з боку фінансового ринку характеризується кореляцією між ефективністю менеджменту і ціною акцій корпорації. Це взаємозв'язок прямого характеру, який показує ключову роль

фінансового ринку в системі корпоративного управління;

– класифікація моделей корпоративного управління і механізмів вирішення. За концентрованого акціонерного капіталу корпорації в одних або декількох руках найбільш ефективним вважається прямиий контроль за допомогою участі в Раді директорів (ефективний, якщо великий акціонер – аутсайдер). Проведені нами дослідження впливу різних чинників на систему корпоративного управління виявили недостатність однофакторного підходу до класифікації моделей корпоративного управління, тому ми запропонували свій спосіб класифікації моделей корпоративного управління [5; 9].

У результаті комбінування критеріїв ступеня концентрації капіталу та наявності контролю можна виділити такі моделі корпоративного управління, як:

– некорпоративна модель, яка поєднує критерії концентрованого капіталу та контролю менеджерів та характеризується мінімальним рівнем агентських конфліктів, що пов'язано з максимальним збігом мотивацій менеджерів і акціонерів. Основний механізм контролю заснований на стимулюючій функції небезпеки банкрутства як наслідку неефективної роботи менеджменту;

– традиційна корпоративна модель, яка поєднує критерії концентрованого капіталу та контролю зовнішніх власників. На відміну від попередньої, в цій моделі акціонер є не менеджером, а зовнішнім інвестором. А найефективнішим механізмом контролю в цьому разі є участь у раді директорів або наглядовій раді;

– модель експлуатації бізнесу менеджерами компанії, яка поєднує критерії розпорошення капіталу та контроль менеджерів, при цьому механізм контролю ефективності породжується небезпекою поглинання під час заміни менеджерів;

– модель експлуатації бізнесу акціонером компанії, яка поєднує критерії розпорошення капіталу та контроль зовнішніх власників і характеризується високим ступенем нестабільності системи корпоративних відносин. Це пов'язано з тим, що контроль встановлюється на основі володіння незначним пакетом акцій, і є ризик втрати контролю внаслідок концентрації капіталу в руках інших акціонерів або виникнення коаліції акціонерів.

Основні принципи корпоративного управління можна сформулювати таким чином: принципи справедливості, принцип відповідальності, принцип прозорості і принцип підзвітності. Корпорації, які ефективно управляються, роблять значніший внесок у розвиток національної економіки і розвиток суспільства загалом. Вони стійкіші з фінансового погляду, забезпечують створення більшої вартості для акціонерів, працівників, місцевих громад і країн загалом.

У разі додержання всіх рекомендацій під час побудови та практичної реалізації моделі корпоративного управління очікувані ефекти можуть проявлятися таким чином:

– сприяння росту ефективності пов'язано з тим, що якісно створена система на пряму веде до досягнення високих результатів і зростання економічної ефективності компанії. Це веде до покращення чіткості системи підзвітності та нагляду за роботою менеджерів, а також до зміцнення зв'язку між системою винагород менеджерів та результатами діяльності;

– поліпшення репутації за рахунок дотримання високих етичних стандартів ведення бізнесу. Це веде до забезпечення прав акціонерів і кредиторів, фінансової прозорості і підзвітності, що формує репутацію захисника інтересів інвесторів і довіри з боку нових інвесторів [12];

– вартість ефективного корпоративного управління, що пов'язано з тим, що побудова системи управління спричиняє витрати у компанії, у тому числі і витрати на залучення корпоративних фахівців, необхідних для забезпечення роботи в цій сфері. Крім того, компанії несуть витрати на зовнішніх фахівців (юрисконсультів, аудиторам, консультантів з різних питань). У сучасних умовах можуть виявитися значними витрати на розкриття додаткової інформації.

**Висновки.** Отже, можна зазначити, що у великих корпораціях впровадження належної системи корпоративного управління зазвичай здійснюється швидше, ніж на малих і середніх підприємствах, оскільки у корпорації є необхідні ресурси фінансового, матеріального, кадрового й інформаційного характеру. При цьому переваги від створення такої системи істотно перевищують витрати. Процес еволюції акціонерної власності здійснив відділення права власності від управління ним і привів до необхідності забезпечення контролю з боку власників над найнятими менеджерами, які мають право розпоряджатися власністю, з метою забезпечення максимально ефективного її використання на користь власників. Система корпоративного управління при цьому виступає як організаційна модель, покликана вирішити завдання захисту інтересів інвесторів і погодження інтересів всіх учасників, що спирається як на затверджені державою законодавчі норми, так і на правила та стандарти, сформовані в результаті формальних і неформальних угод між сторонами.

З правового погляду, корпоративне управління – це система правовідносин, що виникають під час реалізації акціонерами своїх прав на участь в управлінні корпорацією і в процесі прийняття, виконання та контролю за виконанням управлінських рішень органами корпоративного управління. У більш вузькому сенсі під корпоративним управлінням слід розуміти правове регу-

лювання діяльності органів корпоративного управління (насамперед загальних зборів акціонерів, наглядової ради або ради директорів), спрямованої на розвиток корпорації. Механізмом цього розвитку є процес узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. З огляду на, що акціонери управляють корпорацією за допомогою органів корпоративного управління і контролю, зазначений процес відбивається на створенні і розвитку певної структури цих органів, тобто їх конфігурації і взаємозв'язку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Антонов В. Г., Самосудов М. В. Теоретические проблемы корпоративного управления. Проблемы теории и практики управления. 2008. № 25. С. 50–61.
2. Бабіченко В.В. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2014. № 53. С. 46–50.
3. Большой энциклопедический словарь. URL: [http:// dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/302874](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/302874). (Дата звернення 19.10.2018)
4. Гриньова В.М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія. Харків: ХДЕУ, 2009. 324 с.
5. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес / пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева ; 8-е изд. СПб. : Питер, 2013. 1088 с.
6. Дєєва Н.Е. Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління. Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 38–42.
7. Коваленко Л.О. Удосконалення системи корпоративного управління у світлі нового законодавства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 1. С. 115–122.
8. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі. Ринок цінних паперів України. № 9–10. 2002. С. 51–53.
9. Малик І.П. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: монографія / за ред. Л.Є. Довгань. Київ: Політехніка, 2006. 340 с.
10. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: А ТЕМП, 2006. 944 с.
11. Орлова Н.С. Корпоративне управління як основа розвитку ринкової економіки України. Економіка та держава. 2010. № 3. С. 72–73.
12. Петько С.М. Моделі корпоративного управління в діяльності корпорацій на світових ринках. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 225–229.
13. Поважний О.С., Орлова Н.С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Донецьк. 2012. 200 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основи, 2006. 255 с.
15. Романюк В.М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. Бізнес Інформ. 2015. № 7. С. 288–294.
16. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : монографія. Київ: КНЕУ. 2009. 270 с.

17. Супрун Н. Проблеми адаптації національної моделі корпоративного управління до екзогенних інституційних параметрів. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 1. С. 17–25.

18. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління. Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. 2010. № 4. С. 10–13.

19. Adams R., Mehran H. Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? FRBNY Economic Policy Review. 2003. Vol. 9(1).

20. Beck T., Demirgüç-Kunt, A., Maksimovic V. Financing Patterns Around the World: the Role of Institutions. World Bank Policy Research Working Paper. 2002. № 2905.

21. Berle A.A., Means. G.S. The Modern Corporation and Private Property. New York: Oxford University Press. 1997. 128 p.

22. German Corporate Governance Code. Berlin, 2009. URL: [http://www.ecgi.org/codes/documents/cg\\_code\\_germany\\_june2009\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_germany_june2009_en.pdf). (Дата звернення 19.10.2018)

23. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co., 1992. URL: <http://www.jbs.cam.ac.uk/cadbury/report/>. (Дата звернення 19.10.2018)

24. Tirole J. Corporate Governance. Econometrica. 2001. Vol. 69. № 1. P. 1–35.

#### REFERENCES:

1. Antonov V.G., Samosudov M.V. (2008) Teoreticheskiye problemy korporativnogo upravleniya. [Theoretical problems of corporate governance] The International Journal Theoretical and Practical Aspects of Management. # 25. pp. 50–61. (in Russian)
2. Babichenko V.V. (2014) Aktual'ni problemy korporativnogo upravlinnya v ukrayini ta shlyaxy yix vy`rshennya. [Current Problems Of Corporate Governance In Ukraine And Ways Of Their Solution] Scientific and Production Journal "Innovative Economy". #53. pp. 46-50 (in Ukrainian)
3. Bol'shoj encyklopedy`chesky`j slovar` [big encyclopedic dictionary]. URL: [http:// dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/302874](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/302874). (Accessed 19.10.2018) (in Russian)
4. Gry`n`ova V.M., Popov O. Ye. (2009) Organizaci`jno-ekonomichni osnovy` formuvannya sy`stemy` korporativnogo upravlinnya v Ukrayini: monografiya [Organizational and Economic Basis for the Formation of the Corporate Governance System in Ukraine]. Kharkiv: XDEU,. 324 p. (in Ukrainian)
5. Gry`ffy`n R., Pastej M. (2013) Mezhdunarodnij by`znes [INTERNATIONAL BUSINESS]/ per. s angl. pod red. A.G. Medvedeva ; 8-e y`zd. – SPb. : Piter,. 1088 p. (in Russian)
6. Dyeyeva N.E. (2008) Problemy` stanovleniya nacional`noyi modeli korporativnogo upravlinnya [Problems of becoming of national corporate case frame]. Herald of Economic Science of Ukraine. # 2. pp. 38-42. (in Ukrainian)
7. Kovalenko L.O. (2010) Udoskonalennya sy`stemy` korporativnogo upravlinnya u svitli novogo zakonodavstva [Development Of Corporate Management System According To New Legislation]. Actual Problems Of Economics. # 1. pp. 115-122. (in Ukrainian)

8. Mendrul O. (2002) Korporatyvne upravlinnya: ustaleni xaraktery`sty`ky` ta osobly`vosti yix realizaciyi v nacional`nij modeli [Corporate governance: the established characteristics and peculiarities of their implementation in the national model]. Securities Market of Ukraine. # 9-10. pp. 51–53. (in Ukrainian)
9. Maly`k I.P. (2006) Korporatyvne upravlinnya: insty`tucional`ni aspekty`: monografiya [Corporate governance: institutional aspects]/ za red. L.Ye. Dovgan`. Kyiv: Politexnika,, 340 p. (in Ukrainian)
10. Ozhegov S.Y., Shvedova N. Yu. (2006) Tolkovij slovar` russkogo yazika. [Explanatory dictionary of the Russian language]. M.: A TEMP,. 944 p. (in Russian)
11. Orlova N.S. (2010) Korporatyvne upravlinnya yak osnova rozvy`tku ry`nkovoyi ekonomiky` Ukrayiny` [Corporate governance as the basis for the development of a market economy in Ukraine]. Ekonomika ta derzhava.. # 3. pp. 72–73. (in Ukrainian)
12. Pet`ko S.M. (2015) Modeli korporatyvnogo upravlinnya v diyal`nosti korporacij na svitovy`x ry`nkax [Corporative Management Models In The Activity Of Corporations On The World Markets]. Molody`j vcheny`j. # 2(2). pp. 225-229. (in Ukrainian)
13. Povazhny`j O.S., Orlova N.S. (2012) Korporatyvni vidnosy`ny` v Ukrayini: suchasny`j stan ta perspekty`vy` rozvy`tku [Corporate Relations in Ukraine: Current State and Development Prospects]: monografiya. Donecz`k.. – 200 p. (in Ukrainian)
14. Porter M. (2006) Strategiya konkurenciyi [Competitive Strategy]. Ky`yiv: Osnovy`,, 255 s.
15. Romanyuk V.M. (2015) Evolyuciya rozvy`tku modelej korporatyvnogo upravlinnya v umovax konkurenciyi [Evolution of Corporate Management Models in a Competitive Environment]. Biznes Inform. # 7. pp. 288-294. (in Ukrainian)
16. Suprun N.A. (2009) Evolyuciya vitchy`znyanoyi modeli korporatyvnogo upravlinnya [Evolution of the domestic model of corporate governance]: monografiya. Kyiv: KNEU.. 270 p. (in Ukrainian)
17. Suprun N. (2009) Problemy` adaptaciyi nacional`noyi modeli korporatyvnogo upravlinnya do ekzogenny`x insty`tucijny`x parametriv [Problems of adaptation of national model of corporate management to exogenous institutional parameters]. Herald of Kyiv National University of Trade and Economic # 1. pp. 17–25. (in Ukrainian)
18. Umanciv Yu. (2010) Formuvannya ukrayins`koyi modeli korporatyvnogo upravlinnya [Formation of the Ukrainian model of corporate governance]. Derzhavny`j informacijny`j byuleten` pro pry`vaty`zaciyu.. # 4. pp. 10–13. (in Ukrainian)

**Yermolenko O.A.**

Candidate of Economic Sciences  
Senior Lecturer at Department of Management of State  
and Corporate Finances  
Ukrainian State University of Railway Transport  
(Kharkiv)

**Dolzhenko K.V.**

Master  
Ukrainian State University of Railway Transport  
(Kharkiv)

#### **DETERMINATION OF ORGANIZATIONAL COMPONENTS OF CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS IN MODERN CONDITIONS**

The joint-stock companies and limited liability companies are the main forms of business structures that ensure the development of a market economy, and this is confirmed by the world and domestic experience. The successful activity of this types of corporate enterprises rests with their level of access to investment resources. But they cannot rely only on investor confidence and external financing and should take measures to improve effective corporate governance, namely: protect of investors' rights, reliable mechanisms of management and control, openness and transparency of its activities.

Large corporations have the necessary financial, material, personnel, and information resources and, therefore, the implementation of an appropriate corporate governance system in a large corporation is usually faster than in small and medium-sized enterprises. At the same time, the advantages of creating such a system are significantly bigger than its monetary cost. In the process of the evolution of equity ownership, the borders between ownership and management of ownership were defined. The employed managers who have the right to dispose of property should ensure its maximum use in the interests and under the control of owners. The system of corporate management is designed to solve the task of protecting the interests of investors and reconciliation of interests of all the participants and relies on the norms, rules, and standards approved by the state that was formed because of formal and informal agreements between the parties.

From a legal standpoint, corporate management is a system of legal relations that arise when shareholders exercise their rights to participate in the management of a corporation and during the adoption, execution, and control of management decisions by corporate management bodies. In the narrower sense, corporate management is a legal regulation of the activities of corporate management bodies aimed at the development of the company, primarily the general meeting of shareholders, supervisory board or board of directors. The mechanism of this development is the process of reconciliation of interests of the participants in corporate relations. Thus, given that shareholders control the corporation through corporate management and control, and this process is reflected in the establishment and development of a structure of these bodies, their configurations and interconnections.