

## ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE

УДК 334.78:005.35

<https://doi.org/10.32843/infrastruct37-65>

**Шостак Л.В.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

**Шепелюк Н.П.**

студентка

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Корпоративне управління на сучасному етапі розвитку нашої країни може стати одним із найпотужніших та найефективніших інструментів управління сучасними бізнес-процесами. Запорукою не тільки інвестиційної привабливості, а гарантування ефективного функціонування підприємства як більш конкурентоспроможного є ефективність корпоративного управління. Ефективне управління дає змогу корпораціям вести бізнес по-новому, покращуючи фінансові показники компанії завдяки підвищенню продуктивності капітальних вкладень, мобілізації капіталу для швидшого виконання проекту, ніж конкуренти. Удосконалення системи корпоративного управління підвищує ефективність організацій та розширює їх доступ до зовнішніх джерел фінансування. У статті розглянуто сутність корпоративного управління; здійснено аналіз особливостей корпоративного управління радою директорів; визначено чинники, які впливають на корпоративне управління.

**Ключові слова:** корпоративне управління, акціонери, корпоративний сектор, корпоративні відносини.

*Корпоративное управление на современном этапе развития нашей страны*

может стать одним из самых мощных и эффективных инструментов управления современными бизнес-процессами. Залогом не только инвестиционной привлекательности, но и обеспечения эффективного функционирования предприятия как более конкурентоспособного является эффективность корпоративного управления. Эффективное управление позволяет корпорациям вести бизнес по-новому, улучшая финансовые показатели компании благодаря повышению производительности капитальных вложений, мобилизации капитала для более быстрого выполнения проекта, чем конкуренты. Совершенствование системы корпоративного управления повышает эффективность организаций и расширяет их доступ к внешним источникам финансирования. В статье рассмотрена сущность корпоративного управления; осуществлен анализ особенностей корпоративного управления советом директоров; определены факторы, влияющие на корпоративное управление.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, акционеры, корпоративный сектор, корпоративные отношения.

*Corporate governance at the current stage of development of our country can become one of the most powerful and effective tools for managing modern business processes. Scientific research confirms the fact that corporate governance is a complex process that combines organizational, legal, economic, motivational, social, psychological and other mechanisms. Effective management enables corporations to do business in a new way, improving the company's financial performance by increasing the productivity of capital investments, mobilizing capital for faster project implementation than competitors. Two general components are needed to review the criteria for effective corporate governance: a significant share of intangible assets, which leads to an increase in the value and investment attractiveness of the market; and guaranteed availability of disciplinary control over the work of top managers. The corporate governance process covers all participants interested in the development of corporations, each of which has its own interests. Improvement of the corporate governance system increases the efficiency of organizations and expands their access to external sources of financing, which is a prerequisite for sustainable economic growth. Improvement of corporate governance remains a priority at both the national and international levels, but should be developed with due consideration for the interests of all participants. In addition to the above mentioned areas of corporate governance issues, such aspects as strengthening the government's influence on corporate governance processes, increasing the responsibility of senior management to shareholders, strengthening the role of corporate governance audits, formation of a risk management system and a number of other pressing issues deserve further study. The essence of corporate governance is considered in the article; the analysis of features of corporate governance by the Board of Directors is carried out; the model of corporate governance with definition of its main elements is presented; the factors which influence corporate governance are defined.*

**Key words:** corporate governance, corporate governance model, shareholders, corporate sector, corporate relations.

**Постановка проблеми.** В епоху, коли довіра до бізнесу цінується на вагу золота, а критична увага зацікавлених сторін стає все пильнішою, для організацій ще ніколи не було так важливо здійснювати свою діяльність відповідно до цілей і принципів насамперед для захисту власної репутації та підтримки довіри. Корпоративне управління є життєво важливим механізмом, завдяки якому ради директорів можуть забезпечити відповідність поведінки співробітників цілям і принципам організації, а також втілення корпоративних цілей і цінностей в рішеннях і діях людей.

Корпоративне управління – це одна з найбільш часто використовуваних або, як стверджують деякі, занадто часто використовуваних фраз ділового лексикону. Але різні люди часто мають різні погляди на те, що це дійсно означає. Для одних корпоративне управління в першу чергу стосу-

ється правових структур. Для інших – це в основному бізнес-контроль, а також перевірка і вирішальний фактор того, як люди виконують свою роботу. Для третіх це більш широке поняття, що охоплює всі методи ведення і контролю бізнесу. Формуванню авторського визначення основних принципів корпоративного управління, а також його складників і буде присвячена ця стаття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем корпоративного управління промислових підприємств знайшло відображення у значній кількості наукових робіт таких учених, як П.Ю. Буряк, Л.Є. Довгань, Р.М. Ентов, Ю.С. Занько, І.П. Малик, М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, А.Д. Радыгин, Т.М. Савельєва, Л.А. Швайка, у працях яких висвітлено зарубіжний досвід становлення системи корпоративних відносин, принципи корпоративного управління, характерні риси

системи корпоративного управління. Активізація глобалізаційних процесів надає актуальності дослідженням проблем становлення інституту корпоративного управління, однак недостатній рівень дослідження останніх тенденцій у системі корпоративного управління із врахуванням зарубіжного досвіду зумовлює актуальність дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження функціонування корпоративного управління у високорозвинутих країнах світу, дій рад директорів в умовах сьогодення, вивчення ефективних механізмів корпоративного управління у розвинутих країнах світу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Результат останніх досліджень з корпоративного управління можна розділити на три основні теми. По-перше, ефективне корпоративне управління ґрунтується на чіткому уявленні про найбільш важливі для бізнесу питання і проблеми, повному розумінні спектра ризиків організації, а також взаємозв'язку зі стратегією і планом розвитку компанії. Тільки маючи повне уявлення про це, можна визначити, що є ризиком, а що ні. По-друге, корпоративне управління починається і закінчується радою директорів, яка несе відповідальність за кристалізацію чіткої корпоративної мети, демонстрацію правильних цінностей, а також забезпечення того, щоб всі дії робилися у взаємозв'язку з ними. По-третє, поведінка і рішення в «критично важливі моменти» – це кінцеве випробування хорошого корпоративного управління – особливо в розпал кризи.

Коли ради директорів домагаються успіху в створенні і забезпеченні ефективного корпоративного управління, це дає низку комерційних переваг, які в поєднанні формують більшу довіру, підсилюють стійкість до ризиків і підвищують конкурентоспроможність. Тому для ради директорів це не просто етична відповідальність, але також і комерційна складова успіху.

У своїй основі оптимальне корпоративне управління створює чіткий і видимий причинно-наслідковий зв'язок між повноваженнями ради директорів, їхніми цілями і цінностями, культурними нормами і щоденною поведінкою, що демонструються на всіх рівнях організації. Підприємство, здатне забезпечити цей зв'язок, буде добре підготовлене, щоб обійти своїх конкурентів і забезпечити просування до цілей.

Наша думка полягає в тому, що корпоративне управління спирається на п'ять взаємопов'язаних принципів, кожен з яких повинен бути присутнім і справно функціонувати для реалізації корпоративного управління (див. рис. 1).

Як показує діаграма (рис. 2), є кілька факторів, які зумовлюють вдосконалене корпоративне управління. Вони варіюються від очікувань зацікавлених сторін щодо результатів діяльності до

необхідності в управлінні комплексності та управління ризиками, від різних регуляторних вимог до прагнення забезпечити капітал за прийнятною вартістю. Але, що цікаво, не всі рушійні фактори однаково важливі для досягнення ефективності корпоративного управління.

Ці різні чинники вводять і допомагають формувати структури, процеси і культуру корпоративного управління компанії, що застосовуються і підтримувані радою директорів. Історично склалося так, що багато рад директорів фокусують свою увагу на правових структурах і внутрішньому бізнес-контролі, вважаючи їх сутністю корпоративного управління. Однак такі елементи, як управління зовнішніми ризиками, визначення правильного «тону зверху», а також впровадження культури етичних цінностей корпоративної поведінки, так само важливі (якщо не є більш важливими) в управлінні нинішніми організаціями.

Рада директорів має всі можливості, щоб сприяти і забезпечувати ефективне корпоративне управління. Як видно з рисунка 3, рада повинна здійснювати процес моніторингу, управління і зниження ризиків, які в рамках нинішнього ландшафту ризиків класифіковані за чотирма узагальненими категоріями: фінансові, операційні, стратегічні ризики і ризики виникнення аварійних ситуацій.

1. Фінансові ризики, як правило, знаходяться в центрі обговорення ради директорів, оскільки їхню увагу акцентовано на питаннях законодавчого регулювання, бухгалтерії і фінансового аудиту. Фінансова інформація, очевидно, є ключовим елементом взаємодії із зацікавленими сторонами, оцінки ефективності та стратегічної реалізації.

2. Операційні ризики зазвичай контролюються зсередини підприємства і часто зосереджені на питаннях ринку, якості, дотримання регуляторних вимог, охорони праці та безпеки в тих випадках, коли це необхідно згідно з галузевими вимогам і стандартам. Дані ризики можуть вплинути на здатність компанії виконувати свої стратегічні завдання.

3. Ризики аварійних ситуацій як правило беруть початок з основних факторів, що впливають на операційне середовище компанії. Незважаючи на те, що для їх контролю часто розробляються плани дій в надзвичайних ситуаціях, існує небезпека того, що при формулюванні стратегії рада може не врахувати всю складність управління даними ризиками.

4. Стратегічні ризики виникають, коли стратегія відхиляється від того, чим повинна займатися компанія, щоб створювати постійну цінність, що відбувається зазвичай через зовнішні зміни. У тих випадках, коли рада директорів занадто захоплюється певною стратегією, ці ризики можуть бути не включені до реєстру ризиків.

Так як же рада директорів забезпечить включення всіх видів загроз у призму ризиків, щоб тим

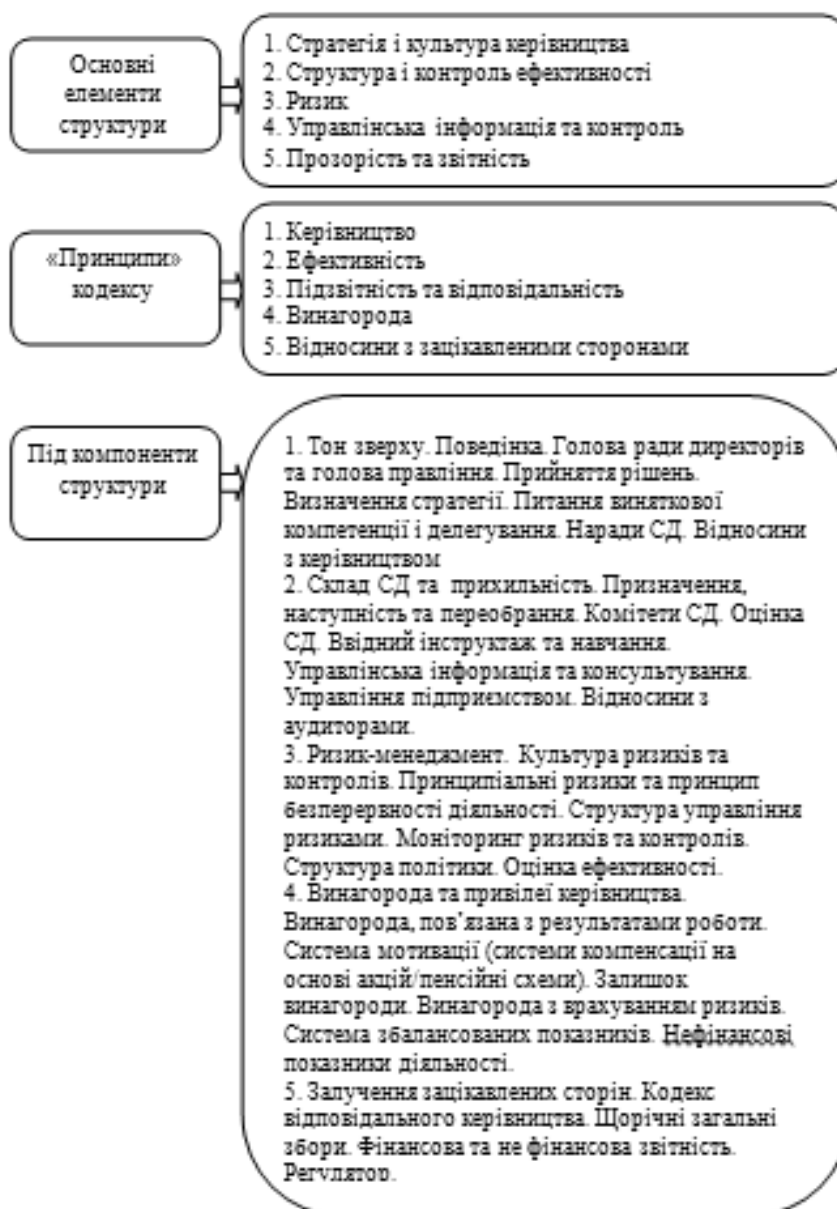


Рис. 1. П'ять принципів ефективного корпоративного управління

самим сприяти ефективному і комплексному корпоративного управління? Шлях до повноцінного та інтегрованого корпоративного управління починається зі загальнокорпоративної місії або «сфери повноважень ради директорів». Сфера компетенції відображає «сутність» «характер» і індивідуальність компанії з огляду на таке: її основної мети; амбіцій; цінностей, за допомогою яких вона планує здійснювати свою діяльність; її відношення до професійної чесності, ризиків, безпеки і зовнішніх умов; корпоративної культури; пропонованих інвесторам переваг; а також планів подальшого розвитку. Це жива заява про те, що відстоює компанія і як вона бажає довести це до відома всіх зацікавлених сторін. Як пояснює дане визначення, сфера компетенції втілює все, що відстоює і чим бажає бути відомою компанія у всіх її заявах, діях і взаєминах.

Беручи це до уваги, рада, спрямована на поліпшення якості та розширення сфери свого корпоративного управління, в першу чергу повинна узгодити ясну і чітку місію і сенс існування організації в цілому. А згодом цю місію слід використовувати в якості відправної точки для обговорення ризиків. В кінцевому рахунку, компанії необхідно забезпечити правильне співвідношення людських ресурсів і компетенцій за столом ради директорів.

Щоб оцінити, наскільки це актуально, розглянемо, як відіб'ється на компанії відсутність чіткого і узгодженого уявлення про сферу повноважень ради директорів. Без розуміння спільної мети організації директора будуть неминуче прагнути до створення правильного стратегічного плану та відповідного ризик-менеджменту для забезпечення його реалізації. Крім того, вони виявлять,



**Рис. 2. Середовище корпоративного управління**

що побудувати довірчі відносини як всередині компанії, так і за її межами досить непросто, оскільки внутрішнім і зовнішнім зацікавленим сторонам неясно, чого в дійсності намагається домогтися рада директорів і яким чином.

Як правило, фінансові та операційні ризики щодня контролюються за допомогою встановленої структури, що включає процеси Управління ризиками підприємства (ERM), реєстр ризиків, Комітет з аудиту та ризиків, і т. д. Однак, слід мати на увазі той фактор, що реєстри ризиків, сформовані відповідно до підходів ERM, за традицією в більшій мірі зосереджені на фінансових і операційних ризиках, і в меншій мірі – на стратегічних ризиках і ризиках аварійних ситуацій. Склалася така тенденція, що ризики оцінюються за принципом «знизу-вгору» замість того, щоб акцентувати увагу на значних ризиках, які впливають на реалізацію стратегії. Як наслідок, виникає загроза появи «сліпих зон» навколо цих потенційно катастрофічних ризиків. Інший фактор полягає в тому, що тепер в умовах невинного загального спостереження в соціальних мережах ризик може поширюватися між різними категоріями з фантастичною швид-

кістю. Відповідно, деякі ризики можуть вийти за межі системи ERM.

«Захистивши» свої фінансові і операційні ризики за допомогою ERM, рада директорів може отримати більш широке уявлення про виникаючі стратегічні ризики за допомогою таких методів, як постійне спостереження за горизонтом і традиційна розробка сценаріїв. Але як би не була підготовлена компанія, все може піти не за планом. Ризики аварійної ситуації або системні ризики присутні постійно. За своєю природою аварійні ситуації є непередбаченими, не піддаються прогнозуванню і виникають абсолютно несподівано. Так як же компанії зможуть підготуватися до наслідків непередбачених ризиків в умовах зростаючої невизначеності і внутрішніх взаємозв'язків?

Правильна відповідь – використання «призми послідовностей» шляхом визначення можливих наслідків поки що невідомої події, без урахування всіх можливих причин, і подальша розробка планів дій в непередбачених обставинах для усунення наслідків у разі їх виникнення. Даний підхід, який часто називають «зворотне стрес-тестування»,

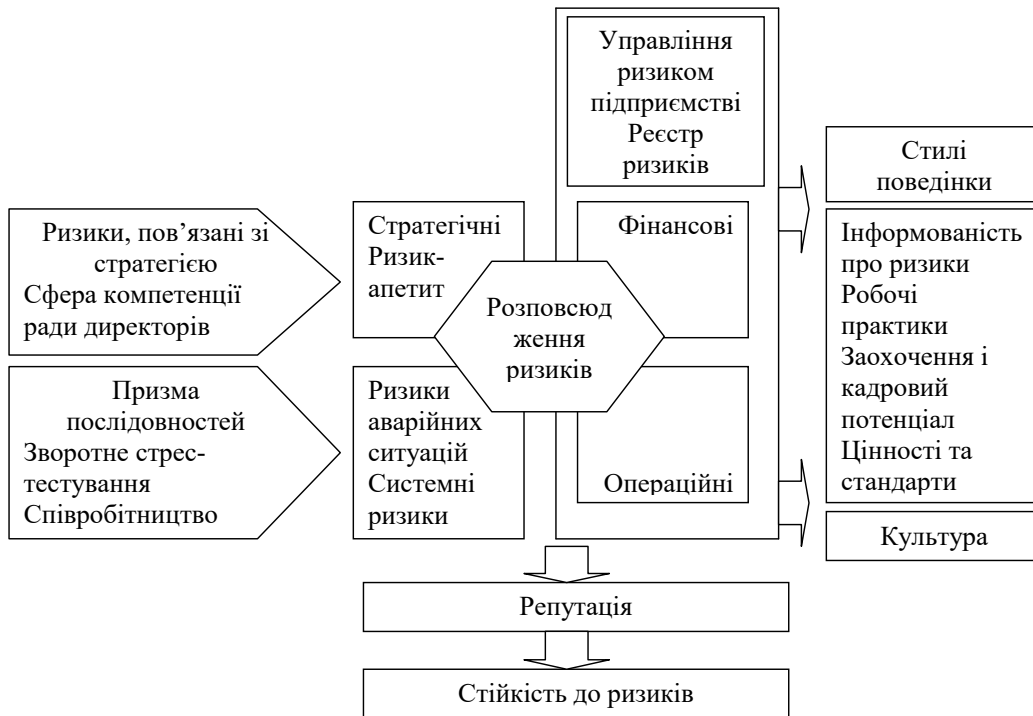


Рис. 3. Роль ради директорів – від сфери компетенції крізь призму ризиків до культури і поведінки

об'єктивно допускає, що прогнозувати самі події вже неможливо, і замість цього фокусує увагу на управлінні їх наслідками або результатами. Іншими словами, невизначеність щодо причини виникнення події не заважає компанії підготуватися до її наслідків. Тому раді директорів слід постаратися зафіксувати критично важливі події і уразливості, які дійсно можуть привести до простою підприємства, і розробити план дій з урахуванням порушення діяльності в цих сегментах.

Схильність до аварійних ситуацій відрізняється за галузями, але тим не менше є присутньою в кожній із них.

Хоча для ради директорів вкрай необхідно в міру можливості встановити спостереження і контроль за кожним з чотирьох ключових видів ризику – фінансовим, операційним, стратегічним і ризиком аварійних ситуацій, – його роль на цьому на закінчується. Єдиний найбільший ризик для будь-якої організації – всеосяжний і впливаючий на все інше – це впроваджена культура і поведінка її співробітників. Принципово важливо визначити і впровадити правильний настрій, узгоджений зі сферою компетенції ради директорів, за допомогою його етичних принципів, цінностей і стилю поведінки. Однак цей настрій залишиться тільки на папері, якщо його не відобразити на нижніх і проміжних рівнях організації. Важливо цінувати культуру всієї організації і, звичайно ж, культурні особливості різних сегментів компанії. Наприклад, культура «приємних новин», можливо, вказує на те, що проблеми в організації ховаються, тоді як

підприємство, що сприймає неприємні новини і ефективно реагує на них, забезпечує довіру до ради директорів.

**Висновки з проведеного дослідження.** До сфери корпоративного управління відносяться усі питання, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії та із захистом інтересів її власників, у тому числі регулювання внутрішніх і зовнішніх ризиків. Система корпоративного управління (СКУ) – це комплекс правил, культура, що забезпечує таке управління корпорацією і контроль над нею, за яких вона діє чітко в інтересах акціонерів та інших зацікавлених сторін: співробітників, населення довколишніх населених пунктів, клієнтів і постачальників.

Рада директорів відіграє ключову роль у всіх аспектах корпоративного управління, починаючи з визначення правильного «тону зверху» до забезпечення і моніторингу бізнес-контролів, із заохочення відповідної поведінки до прямої і прозорої взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Ці процеси часом можуть бути не пов'язані, тому роль ради директорів полягає в застосуванні правильної призми ризиків до кожного рішення і дії. Для ефективності цього процесу склад ради повинен включати відповідних людей – перспективних, досвідчених, допитливих, які мають у своєму розпорядженні час, щоб розібратися в ландшафті ризиків, а також у своїх юридичних і етичних обов'язках.

Стратегія, ризики та сфера компетенції ради директорів цілком взаємопов'язані, і будь-який

вплив на категорію стратегічних ризиків може відбитися на всіх інших категоріях за рахунок швидкого поширення. Уявіть собі ситуацію, коли поява раніше непередбачених ризиків щодо стратегії промислової компанії змушує постачальників основних деталей вимагати передоплати, попутно провокуючи фінансові та операційні ризики.

Важливо, щоб Рада директорів робила всі можливі кроки в межах своїх повноважень для розгляду чотирьох видів ризику відповідно до узгодженої сфери компетенцій ради і ризик-прогнозів.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балашов А.П. Антикризисное управление / А.П. Балашов. Новосибирск, 2010. 346 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов ; 3-е изд. – М. : Гардарики, 2010. 371 с.
3. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень / І.Б. Гевко. К.: Кондор, 2009. 187 с.
4. Задихайло Д.В. Корпоративне управління / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
5. Майєр К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках / К. Майєр; пер. з англ. С. Синиця. К. : Основи, 1996. 189 с.
6. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика / М.П. Мальська, Н.Л. Мандюк, Ю.С. Занько. К.: Центр учбової літератури, 2012. 360 с.
7. Шершньова З. Стратегічне управління / З. Шершньова, С. Оборська. К. : КНЕУ, 2010. 384 с.
8. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P.F. Drucker. N.-Y. : Harper&Row, 1994. 840 p.

### REFERENCES:

1. Balashov A. P. (2010) Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management]. Novosibirsk. (in Russian)
2. Vikhanskiy O. S. (2010) Menedzhment [Management]. Moscow: Gardariki. (in Russian)
3. Hevko I. B. (2009) Metody pryiniattia upravlin-skykh rishen [Methods of making management decisions]. Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
4. Zadykhailo D. V. (2003) Korporatyvne uprav-linnia [Corporative management]. Kharkiv: Espada. (in Ukrainian)
5. Maiier K. (1996) Korporatyvne upravlinnia v rynkovykh ta perekhidnykh ekonomikakh [Corporative management in market and transition economies]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
6. Malska M. P., Mandiuk N. L., Zanko Yu.S. (2012) Korporatyvne upravlinnia: teoriia ta praktyka [Corporative Management: Theory and Practice]. Kyiv: Tsentru chbovoi literatury. (in Ukrainian)
7. Shershynova Z., Oborska S. (2010) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Drucker P. F. (1994) Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper&Row.

**Shostak Ludmila**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of the Economics, Security  
and Innovation Activities of the Enterprise  
European National University named after Lesya Ukrainka

**Shepelyuk Nataliya**

Student  
European National University named after Lesya Ukrainka

## FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE

**The purpose of the article.** Corporate governance is a system or process of management and control over the company aimed at increasing the value of the company's shareholders and its sustainable development in the interests of shareholders and other stakeholders. The article considers the essence of corporate governance, analyzes the features of corporate governance of the Board of Directors, presents the model of corporate governance with the definition of its main elements, determines the factors affecting corporate governance.

**Methodology.** The research is based on the study of corporate governance of both domestic and foreign companies, the importance of the board of directors of one of the main parts. It also takes into account the impact of corporate governance of the board of directors on the risks of the organization.

**Results.** The results of independent empirical research and practical experience show that corporate governance issues directly affect investment decisions and the level of capitalization. In today's increasingly regulatory environment, a mistake or formal failure to comply with listing requirements can be very costly. Increasingly, Ukrainian and foreign investors are willing to pay more for the shares of well-managed companies that adhere to the best international standards in the organization of the work of the board of directors and its committees, ensure a high level of information disclosure, respect the rights of shareholders and responsibly approach their economic, environmental and social obligations. An increasing number of institutional investors are building portfolios based on sustainability indicators or non-financial factors, including corporate governance. Many investors in project finance, especially international financial development institutions, also pay attention to corporate governance. Corporate governance requirements are often reflected in agreements for such projects. Financial indicators are no longer the only criterion for assessing the quality of a financial asset. It was important whether the conditions for preserving and maintaining value were created.

**Practical implications.** The corporate governance model, which meets the requirements of international investors, is based on a number of key principles:

1. Respect for the rights of shareholders, investors and other stakeholders
2. Clear distribution of powers and responsibilities among management bodies
3. An effective supervisory body (Board of Directors structure, working commissions, absence of conflicts of interest, etc.)
4. A management reporting system has been established for the oversight body
5. Formalized and transparent policy and procedure for appointment / re-election of directors
6. Formalized and transparent remuneration policies and procedures for managers and executives
7. Openness of information to shareholders and other stakeholders, including social responsibility
8. Transparent dividend policy
9. Effective internal control and risk audit systems

**Value/originality.** In this paper, we examined the concept and components of effective corporate governance and its role on the board. They also showed the impact of the Management Board's activities on the risks of the company.