

економіці, в результаті реформування системи вітчизняного підприємництва, з'являється виражені ознаки підвищення ділової активності, українські товаровиробники одразу відчують реальну потребу у нововведеннях, що неодмінно призведе до виникнення попиту на інновації. Реакція ринковоорієнтованих соціально-економічних систем на такі зміни є очевидною: для задоволення потреб ринку інновацій (попит на інновації сформує ринок інновацій) вітчизняні суб'єкти господарювання будуть "змушені" їх продукувати, тобто активно займатись інноваційною діяльністю. В результаті, коли такі процеси стануть масовими і набудуть ознак системності, стійка інноваційна активність стане невід'ємною ознакою української економіки, в тому числі для її мезо- та мікрорівнів.

1. Конкурентоспроможність: країна, регіон, підприємство / Рада конкурентоспроможності України; за ред. Ю. В. Полунесва. – К.: ЛА ТФК, 2006. – 176 с.

2. Івченко В. Становлення та розвиток національної інноваційної системи України як передумова побудови конкурентоспроможної економіки держави / В. Івченко // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 6. – С. 8–13.

3. Ковальська Л. Л. Сутність та елементи інфраструктури інноваційного розвитку регіону / Л.Л. Ковальська // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2009. – №2 (22). – С. 3–10.

4. Гречаник Б. В. Сутність та внутрішні чинники формування інноваційного клімату підприємства / Б. В. Гре-

чаник // Збірник наукових праць. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" №579 "Проблеми економіки та управління". – Львів, Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2007. – 646 с.

5. Бойко Є. І., Гречаник Б. В. Методичні рекомендації для дослідження регулюючих факторів формування інноваційного клімату підприємств. – Львів, Інститут регіональних досліджень НАН України; Івано-Франківськ, Західноукраїнський економіко-правничий університет, 2005. – 42 с.

6. Статичний збірник "Регіони України" 2010. – Ч. II. – К.: Державний комітет статистики України. 2010. – 805 с.

7. Статистичні дані Головних управлінь статистики в областях, Державного комітету статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Гольдштейн Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент. <http://www.economics.com.ua/lib/download.php>

9. Гречаник Б. В. Інноваційноспрямований розвиток підприємств: організаційно-економічні аспекти. Монографія / Б. В. Гречаник. – Львів, Інститут регіональних досліджень НАН України. – Івано-Франківськ, ПП "Супрун", 2007. – 187 с.

*There have been made analysis and estimation of basic data which reflect different aspects of scientific, scientific and technical, innovating activity of native economic entities. There have been found out the dependencies between some factors of innovating macroclimate forming and the regularity of their influence on activity innovation in socioeconomic systems*

УДК 336.648

Михайлів Г. В.

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*У статті узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративне управління». Обґрунтовано принципи формування та проблеми розвитку сучасного корпоративного сектора економіки. Розглянути проблеми створення ефективної системи внутрішнього менеджменту корпорації.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, менеджмент, стандарти корпоративного управління, інсайдерська та аутсайдерська системи корпоративного управління.

**І. Вступ.** Ринкові трансформації в Україні з початку 90-х рр. ХХ ст. стали одним з найзнач-

ніших ключових моментів в історії нації. Змінилися всі аспекти суспільного життя, пріоритети цінності, моделі поведінки все те, що визначає світосприйняття як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Економічна сфера при цьому зазнала найістотніших трансформацій, наслідки і природа яких, мабуть, будуть більш зрозумілими набагато пізніше. Проте набутий вже сьогодні досвід переконає про невід'ємний зв'язок економічного, соціального, психологічного змісту життя на переломі епох.

Історично процес формування і поглиблення ринкових відносин в Україні відбувався на фоні суперечливих тенденцій, пов'язаних з на-

слідками приватизації та подальшої корпоративізації, зміни структури корпоративної власності акціонерних товариств та впливу цього фактору на ефективність функціонування підприємств. На даний час соціально-економічний стан вітчизняних підприємств корпоративного типу, основні риси яких формувалися на основі детермінантної специфіки державних підприємств, характеризується проблемами щодо досягнення необхідного рівня ефективності за умов посилення значення фактора різноманітних кризових тенденцій, погіршення економічного стану значної частини підприємств, відсутністю адекватних моделей стратегічного розвитку на основі соціально-економічного зростання та ін. Звідси закономірності трансформації корпоративних систем, їх внутрішня особливість та суперечливість обумовлюють пошук економічних конструкцій (парадигм, концепцій, моделей), які б максимально створювали об'єктивні передумови для соціально-економічного зростання. Саме це, на нашу думку, обумовлює необхідність обґрунтування ефективності системи корпоративного управління як основи механізму досягнення ефективності розвитку підприємств загалом. Звідси науковий і практичний інтерес представляє вивчення досвіду корпоративного господарювання, уточнення його реального потенціалу у ринково-конкурентному середовищі, розроблення і впровадження корпоративних технологій мотиваційного забезпечення реформування підприємств на основі реалізації соціально-економічних та організаційних форм впливу на різні рівні мотиваційних відносин.

**II. Постановка завдання.** Мета статті полягає в узагальненні положень теорії ефективності корпоративного управління, обґрунтування принципів формування та проблем розвитку сучасного корпоративного сектора економіки. Вирішення проблеми ефективності корпоративного управління є необхідним для досягнення необхідних темпів економічного зростання і прибутковості, реалізації потенціалу конкурентного середовища, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

На сьогодні в Україні відбувається активне становлення теорії і практики корпоративного управління, а також порівняння вітчизняного досвіду із світовими аналогами. Проблематика даного питання активно досліджується такими вітчизняними економістами як Т. Березянюк, О. Мороз, Н. Карачина, Т.Халімон, О. Поваж-

ний, Г. Козаченко, В. Євтушевський, А. Воронкова, Л. Ситник та ін. Проте і досі неповними залишаються результати досліджень, які б комплексно розглядали аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств на основі системного вдосконалення корпоративного управління.

**III. Результати.** Ефективна модель корпоративного управління визнана головною інституціональною складовою економічного росту. Поряд із усвідомленням того, що досконалої моделі корпоративного управління в ринковому просторі все ще не знайдено в органах державного управління проявляються дві протилежні тенденції: з одного боку, гальмування позитивних змін на рівні компаній, а з іншого боку, – хронічне відставання при вирішенні нагальних проблем корпоративного управління та формування (регулювання) корпоративного середовища. Ця тенденція має шанси стати лінією розриву у національному корпоративному секторі. Адже, частина компаній, що отримали преференції від держави на старті і тепер виходять на світовий корпоративний ринок як повноцінні гравці трансформуються в напрямку забезпечення адекватності з міжнародними нормами стандартами корпоративного управління, а решта, так би мовити, корпоративна подушка, стають заручниками нерозв'язаної системи державного управління корпоративним сектором та національним діловим середовищем.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об'єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до і після інтеграційного періоду; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди. Згодом результати полеміки проявились у виокремленні понять «жорстка» та «м'яка» структура (Hard and Soft Structure), із відповідними властивостями внутрішнього менеджменту [1].

У вітчизняній економіці корпоративна форма господарства була використана як основний засіб ринкової трансформації постсоціалістичної економіки, що проявилось у процесі приватизації підприємств як інструменту перманентного перерозподілу прав власності та активів

держави. Водночас можна стверджувати, що позитивний ефект корпоратизації потребує свого доведення з огляду на поглиблення у 90-х та 2000-х рр. кризових соціально-економічних тенденцій в країні, занепад багатьох приватизованих підприємств, неефективну інвестиційну політику та поширення соціальних настроїв несприйняттям результатів приватизації. Сутність проблеми полягає у тому, що приватизація і корпоратизація в цілому не стала передумовою для масштабного, усталеного економічного зростання підприємств і галузей народного господарства.

Аналіз літературних джерел засвідчив, що при визначенні поняття «корпоративне управління» існують різноманітні підходи. Розглянемо найбільш характерні з них. Так, вважається, що корпоративне управління це система виборних та призначених органів акціонерних товариств (АТ), яка управляє ним, відображає баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах діючого законодавства [2, с. 97; 3, с. 114; 4, с. 39; 5, с.47] при цьому вважається, що ключовою є проблема корпоративного контролю. У відповідності з визначенням Світового банку, корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову економічну вартість за рахунок збільшення вартості акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів і суспільства в цілому [6, с. 13; 7, с. 114] це визначення розкриває таке управління з позиції об'єднання норм законодавства і практики господарювання в приватному секторі.

Значною кількістю авторів система корпоративного управління розглядається як організаційна модель, за допомогою якої представляються і захищаються інтереси інвесторів [8, с. 17; 9, с. 451; 10, с. 17], тобто корпоративне управління є організаційною угодою [11, с. 24], яка може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу та ін. і обумовлена розмежуванням права власності від процесу управління. Основною, як вважається, такого управління є створення механізмів кон-

тролю аутсайдерів (кредиторів та міноритарних акціонерів) за інсайдерами (вищим керівництвом та акціонерами з контрольним пакетом акцій). Б. Мільнер та ін. ототожнюють корпоративне управління з управлінням АТ [9, с. 41]. При цьому сфера управлінських рішень із суто корпоративних (насамперед, фінансово-майнових) відносин поширюється на маркетинг, підготовку й організацію виробництва, організацію праці та інші аспекти. Але для більшості учасників корпоративних відносин зазначені сфери підприємницької діяльності не є пріоритетними, оскільки безпосередньо не впливають на їхні фінансово-майнові інтереси, а саме для акціонерів, вищого керівництва, персоналу, комерційних партнерів, держави та громадськості більшого значення набувають стратегічні рішення, виходячи з яких формується політика управління корпорацією.

Для національного корпоративного середовища злиття функцій менеджменту та власності стає основним чинником існування «кишенькових» рад директорів, здійснення управління компанією та колективом за принципом «як нам здається, ... існує така думка» у режимі створення конфлікту на мікро- та макрорівнях.

Перетворення тенденції внутрішньої конфліктності в сталу управлінську практику стало можливим на фоні відсутності досвіду управління в умовах ринку, нерозуміння завдань розвитку організації, відсутності основ для формування команди менеджерів, здатних виконати завдання в умовах конкуренції та швидкозмінних умов економічної діяльності та регуляторних впливів. За даними практикуючих наукових консультантів з менеджменту корпорацій 90% співробітників та управлінців підприємств вважають єдиною метою існування структури – «отримання прибутку», постійна зміна кадрів у середній та вищій ланці менеджменту не сприяє формуванню «команди», негласне керівництво власника не дозволяє забезпечити зв'язок між результатами діяльності підприємства та стимулюванням менеджменту, між формуванням бюджету компанії та обраною стратегією розвитку, лише 20% менеджерів великих корпорацій отримують винагороду, пов'язану з реалізацією стратегічного розвитку підприємства. Це свідчить не тільки про неспроможність вітчизняних управлінців виконати відповідне завдання із необхідною якістю, а і про те, що найбільш відповідальні аспекти менеджменту часто перекладаються на консалтингові групи [11].

У практиці корпоративного менеджменту поточного часу сформувались декілька тенденцій:

- впровадження практики управління за допомогою “незалежних директорів” (для компаній, що вийшли на IPO та розкривають інформацію про бенефіціарів, мають Положення про дивідендну політику і, головне, виплачують їх незалежно від реальної ефективності корпоративного управління);

- прийняття управлінських рішень за основи “партнерського принципу” (серед кола основних власників, що контролюють бізнес, без урахування відношення міноритаріїв; характерно для компаній, що продовжують активну консолідацію власності та майна; поштовхом до зміни відношення в середині управлінської групи стає поява аутсайдера – часто іноземного інвестора, з яким змушені рахуватись або блокувати, що в обох випадках стимулює перехід до більш досконалих форм корпоративного управління, що максимально наближається до публічних принципів);

- збереження авторитарного управління в менеджменті компанії, яке пов’язане з надмірною консолідацією власності, пірамідальною структурою та організацією управління, зорієнтованого на конкретну особистість. Такі групи існують у межах фізичного існування лідера і мають корпоративні назви лише за формальною ознакою.

Доведено, що типовими причинами, які не дозволяють реалізувати потенціал об’єднання зарубіжних компаній, є розбіжність у підходах до управління; несхожість корпоративних культур; відсутність планів для до- і післяінтеграційного періодів; недостатня увага до поточного бізнесу або критично важливих завдань інтеграції; низький рівень управління ризиками; нереалістична оцінка затрат, строків і перешкод; неефективне управління програмою інтеграції після укладення угоди [12].

Таким чином, розвиток стандартів корпоративного управління та корпоративного менеджменту безпосередньо пов’язаний зі стратегічним завданням розвитку. За даними компанії Standard&Poor’s лише 27% компаній в трансформаційних країнах визнають необхідність переходу до публічної системи корпоративного управління і не бояться проблем, пов’язаних із розпиленням пакету акцій, і лише 15% компаній визнають необхідність та практичну результативність впровадження Кодексів корпо-

ративного управління, Кодексу корпоративної культури компанії, а на рівні держави – Кодексу інвестування та Кодексу злиття та поглинення. Вихід на лістинг, структура власності, відносини з інвесторами, виплати бонусів менеджменту стали для них уже реальністю. Середній рівень прозорості підвищився з 40% в 2006 році до 50% в 2008 році, проте рівень розкриття інформації залишається не достатньо повним – 40-70% у лідерів і лише 10%) – у пересічних компаній. Середній рівень розкриття інформації знаходиться на рівні компаній Латинської Америки.

Практично відбувається взаємна нейтралізація законодавчих норм та авторитарного стилю управління власників, декларування наближення національного корпоративного середовища до менеджерських стандартів розвинутої Європи та збереження конфліктно-маніпулятивних тактик у реальній діловій практиці. Це означає актуалізацію основної дилеми корпоративного управління: необхідності підвищення державно регулятивних функцій щодо діяльності крупних акціонерів, засобів ринкового та внутрішнього маневрування менеджменту. З метою збалансування вказаних векторів в ЄС розроблені “Принципи корпоративного управління” (1999), а до 2002 року близько 90 Кодексів корпоративного управління.

Дослідження проблем менеджменту в деяких корпоративних бізнес-напрямах, дозволило виявити недостатність взаємодії в організаціях, використання лінійних управлінських структур навіть у матричних та проектних системах організації управління компаніями.

Характерною для обох секторів корпоративного середовища є витратний підхід до ланки найбільш кваліфікованих та професійно підготовлених кадрів. В розвинених ринкових державах на підготовку та перепідготовку кадрів свідомо витрачається від 2 до 20% доходів корпорацій. В Україні ці витрати складають лише 0,1-0,4%. Аналіз, проведений у рамках аудиторських компаній, свідчить, що в планах майже всіх компаній – економія на якості кадрового складу [1].

Міжнародна характеристика рівня ринкової досвідченості менеджерів компаній становить для України 4,73; порівняно з аналогічними показниками в Естонії – 5,28; Німеччині – 6,37. За оцінками експертів бізнес-середовище для іноземних менеджерів в Україні є менш сприятливим (4,31) ніж у Китаї – 5,26; Росії –

5,3 або Іспанії – 5,35. Основою збереження цієї ситуації є високий рівень консолідації власності та одноосібний спосіб прийняття рішень, в цих умовах професіонали змушені втілювати заздалегідь прогадані або поза правні рішення. У разі незгоди власник воліє замінити «професіонала» на менш підготовленого, але більш керованого менеджера. Домінуючі акціонери повністю контролюють діяльність ради директорів, непоодинокі і випадки відвертого тиску з боку наглядової ради на керівництво [1].

**IV. Висновки.** Увага перш за все повинна бути сфокусована на глибинних закономірностях і механізмах забезпечення ефективності корпоративного управління на вітчизняних підприємствах, а основним інструментарієм дослідження може слугувати системне моделювання соціально-економічних процесів, притаманних мотиваційним відносинам в умовах трансформації корпоративних підприємств. Водночас методологічні і методичні положення мікроекономічного аналізу ефективності корпоративного управління повинні будуватися на описі функціональних організаційно-економічних елементів та їх взаємодії між собою, а також розгляді та оцінюванні управління як ресурсу з урахуванням його потенціалу розвитку, розробленні відповідної методологічної конструкції групування та алгоритму оцінювання ефективності розвитку підприємств, що впливає з аналізу як ресурсної, так і соціоекономічної ефективності корпоративного управління як включно потужного фактора реального впливу.

1. Березянюк Т.В. Проблеми корпоративного менеджменту національної трансформаційної економіки / Т.В. Березянюк // Вісник Хмельницького національного уні-

верситету: Економічні науки. № 2, Т.2 (149). Хмельницький, 2010. С.161-164

2. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції. Монографія / Мороз О. В., Карачина Н. П., Холімон Т. М. Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. 181 с.

3. Немчук П.В. Теоретичні аспекти корпоративного управління в сучасних умовах / П.В. Немчук // Журнал Агроінком, 2007; №1-2. С.47-51

4. Козаченко А. В. Основы корпоративного управления: Учеб. пособие / Козаченко А. В., Воронкова А. Э., Коренев Э. Н. Луганск: ВГУ, 2001. 480 с.

5. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.

6. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Х.: Видавництво ХДЕУ, 2003. 324 с.

7. Мамутов В. Корпорация: правовой статус, отличительные особенности / В. Мамутов, С. Грудницкая // Экономика Украины, 1994. № 2. - С. 46-50

8. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: Становлення та розвиток / С. А. Румянцев. К.: Знання, 2003. 150 с.

9. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем / Ю. Винслав // Российский экономический журнал, 2001. № 2. С.15-28

10. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: Підручник / В. А. Євтушевський. К.: Знання, 2006. 406 с.

11. Поважный А. С. Трансформационные процессы корпоративного управления. А.С. Поважный // ИЭП НАН Украины. Донецк: «Лебедь», 2001. 290с.

12. Чечетов М. Корпоративное управление в условиях экономической трансформации / М. Чечетов, А. Мендрул // Экономика Украины, 2001. - №4. С.10-18

*The article summarizes theoretical approaches to the definition of «corporate governance». Principles and problems of development of modern corporate sector, to consider the problem of creating an effective system of internal management of the corporation*

УДК 338.336:338.43.01(477.86)

Баланюк С. І.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГОСПОДАРСТВ НАСЕЛЕННЯ РЕГІОНУ

*Обґрунтовано відмінності домашніх господарств та господарств населення. Визначено ознаки належності осіб до домогосподарств, господарств населення та особистих селянських господарств. Наведено ознаки виокремлення суб'єктів господарювання в категорію виробників сільськогосподарської продукції. Розкрито еволюцію особистих селянських господарств.*

**Ключові слова:** господарства населення, особисті селянські господарства, виробники сільськогосподарської продукції, аграрні підприємства, еволюція суб'єктів господарювання.

**I. Вступ.** Господарства населення мають в Україні глибокі історичні корені. Особливо актуальною тема їх функціонування стала в пе-