

4. Бондаренко О.С. Методологічні основи управління оборотними активами підприємств / О.С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – №4. – С. 40-44
5. Гуткевич С.О. Управління економічними ресурсами підприємства / С.О. Гуткевич // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №7. – С. 99-105
6. Камінська Н.П. Механізм управління дебіторською заборгованістю / Н.П. Камінська // Збірник наукових праць студентів НУК. – 2014. – №1 – С. 145-149.
7. Цицюра Н.О Шляхи підвищення ефективності використання оборотних активів на підприємстві / Н.О. Цицюра, В.А. Петренко // Альянс наук: учений – ученому: міжнародна науково-практична інтернет-конференція. – Д., 2011. – Теоретичні та практичні питання економіки. – С. 130-132.
8. Гречан А. П. Стан управління оборотними активами в економіці України / А. П. Гречан, О.С. Бондаренко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №6. – С. 209–214.

References

1. Avramenko, E.V. “Analysis of structure, structure and sources of working capital formation.” *Visnyk KhDEU*, vol. 4, 2003, pp. 25–30.
2. Margasova, V.O. “Effective formation and use of current assets.” *Siverians'kyj litopys*, vol. 1(31), 2012, pp. 214–218.
3. Chala, K.S. “Increasing the efficiency of using current assets through the introduction of inventory inventory procedures.” *Stalyj rozvytok ekonomiky*, vol. 10, 2008, pp. 219–225.
4. Bondarenko, O.S. “Methodological bases of management of current assets of enterprises.” *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, 2011, pp. 40–44.
5. Gutkevich, S.O. “Management of economic resources of the enterprise.” *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7, 2009, pp. 99–105.
6. Kaminskaya, N.P. “The mechanism of management of accounts receivable.” *Zbirnyk naukovykh prats' studentiv NUK*, vol. 1, 2014, pp. 145–149.
7. Tsitsura, N.O and V.A. Petrenko. “Ways to increase the efficiency of using working assets at the enterprise.” *Alliance of Sciences: scientist-scientist: international scientific-practical Internet conference*, 2011, pp. 130–132.
8. Grechan, A.P. and O. S. Bondarenko. “State of working assets management in the economy of Ukraine.” *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 6, 2009, pp. 209–214.

Рецензенти:

Ткач О.В. – д.е.н., професор, зав. кафедри менеджменту і маркетингу ДВНЗ “Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника”.

УДК 347.72.036

ББК 65.291.21-97

Полянська А. С.

ЧИННИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра менеджменту і
адміністрування,
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ,
76019, Україна,
тел.: (0342) 50-76-23,
e-mail: parvs@ukr.net

Анотація. У статті розглянуто актуальність, передумови та напрями удосконалення корпоративного управління у вітчизняній практиці. Узагальнено особливості корпоративного управління у вітчизняній практиці. Обґрунтовано доцільність застосування конкурентного

підходу до удосконалення корпоративного управління шляхом підвищення ефективності корпоративного сектору економіки та стимулювання інвесторів вкладати капітал у реальний сектор вітчизняної економіки. Звернено увагу, що удосконалення корпоративного управління на засадах конкурентного підходу дозволяє враховувати як чинники зовнішнього середовища, що формуються успішними корпораціями та створюють конкурентні переваги на міжнародному рівні, так і внутрішнього середовища, що формує стійкі конкурентні переваги кожної корпорації відповідно до діючої системи управління в організації. Узагальнено ключові шляхи удосконалення корпоративного управління для вітчизняних підприємств та виділено групи чинників, які мають вплив на управління корпораціями.

Ключові слова: корпоративне управління, чинники удосконалення, принципи, акціонерне товариство, конкурентний підхід, конкурентний потенціал, зацікавлені сторони (стейкхолдери).

Polianska A.S.

FACTORS FOR CORPORATE MANAGEMENT IMPROVEMENT AT ENTERPRISES IN COMPETITIVE CONDITIONS

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Management and Administration,
Karpatska str., 15, Ivano-Frankivsk,
76019, Ukraine,
tel.: (0342) 50-76-23,
e-mail: parvs@ukr.net

Abstract. The article considers the urgency, preconditions and directions of improvement of corporate management in domestic practice. General peculiarities of such activity in Ukrainian practice are summarized. The expediency of a competitive approach applying to improve the corporate governance by substantiating the efficiency of the corporate sector of the economy and encouraging investors to invest in the real sector of the national economy is substantiated. Attention is drawn to the fact that corporate governance improving on the basis of a competitive approach allows us to take into account both the factors of the external environment formed by successful corporations and creating the competitive advantages on the international level, and the internal environment, which forms a stable competitive advantages of each corporation in accordance with the operating system of management in the organization. The key ways of improving corporate governance for domestic enterprises are summarized and groups of factors that have an impact on the management of corporations are highlighted.

Key words: corporate governance, factors of perfection, principles, joint-stock company, competitive approach, competitive potential, stakeholders (stakeholders)

Вступ. Корпоративне управління – одна з сфер, в якій реформи в нашій країні тривають. З кожним днем Україна просувається в освоєнні загальноприйнятих у світі, привабливих для інвесторів технологій управління бізнесом. Беручи до уваги те, що в країні відбуваються реформи та формується модель економічних відносин на засадах ринкових принципів господарювання, особливої уваги заслуговують питання забезпечення здійснення трансформацій в корпоративному секторі економіки.

Досягнення ефективності функціонування системи корпоративного управління залежить від відповідності умов розвитку корпоративних відносин і корпоративного середовища рівню їх розвитку у країнах, що демонструють суттєві переваги такого управління. Проведення системних змін у даній сфері охоплює не тільки використання відповідних норм і форм поведінки на інституційному рівні управління корпораціями,

але і підвищення ефективності корпоративного управління на рівні організації через такі інструменти менеджменту як управління вартістю, корпоративна культура, етика поведінки, ефективність взаємодії суб'єктів корпоративних відносин.

Постановка завдання. У розвиток питання корпоративного управління прийнято ряд нормативних актів, які визначають базові положення менеджменту в умовах залучення інвесторів у формі акціонерного капіталу; досліджено принципи корпоративного управління; вивчено зарубіжний досвід застосування принципів корпоративного управління. Разом з тим, аналіз літературних джерел дозволив зробити висновок про те, що увага науковців зосереджена на загальних положеннях корпоративного управління та його відповідності світовій практиці. Проте, вітчизняна практика окрім формування ефективної національної моделі корпоративного управління на рівні інституційного середовища вимагає удосконалення корпоративного управління на рівні самих корпорацій, що б дозволило максимально реалізувати потенціал розвитку корпоративного бізнесу.

Метою даної роботи є узагальнення особливостей корпоративного управління на сучасному етапі розвитку в Україні та виділення чинників корпоративного управління, які дозволять підвищити ефективність корпоративного управління в умовах конкуренції.

Результати. У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариств, сформованих на основі залученого капіталу. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшує вартість частки участі інвесторів у залученому капіталі.

Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх зацікавлених осіб.

Таким чином, сутністю корпоративного управління є система відносин між інвесторами-власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Хоча у світі немає єдиної моделі корпоративного управління, але існують загальноприйняті принципи (стандарти), які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть бути застосовані у широкому діапазоні правових, економічних та політичних умов [1].

Принципи корпоративного управління мають рекомендаційний характер та розраховані на добровільне застосування. Головним стимулом щодо їх дотримання товариствами є економічна доцільність та об'єктивно існуючі вимоги ринку щодо залучення інвестицій. Базуючись на положеннях цього документа та індивідуальних особливостях, товариства повинні творчо і гнучко запроваджувати власні системи корпоративного управління, постійно їх оцінювати та вдосконалювати. Принципи корпоративного управління мають еволюційний характер і будуть вдосконалюватися з урахуванням розвитку законодавства про акціонерні товариства. Запровадження на практиці Принципів корпоративного управління здійснюється товариствами через: повсякденне добровільне застосування принципів та рекомендацій щодо ефективного корпоративного управління; включення до внутрішніх документів товариства положень

Принципів; розкриття на рівні річного звіту інформації щодо дотримання положень Принципів.

Краще зрозуміти досвід застосування принципів корпоративного управління дозволяє ознайомлення із його особливостями за результатами проведених досліджень. Зокрема, у травні 2016 року Рейтинговим агентством IBI-Rating проведено дослідження корпоративного управління в компаніях реального сектору України. Для дослідження було обрано 55 підприємств, серед яких 12 – акції яких розміщено на міжнародних фондових біржах (іноземні компанії з активами в Україні) [2]. В рамках дослідження проаналізовано внутрішні публічно доступні документи компаній за 3 останні роки. Дослідження проводилось за такими напрямками: захист прав акціонерів; наглядова рада; менеджмент, аудит та контроль; розкриття інформації та прозорість; власні ініціативи та взаємодія з регулятором. За результатами дослідження встановлено, що:

- компанії, акції яких розміщено на міжнародних біржах, демонструють найвищий рівень стандартів корпоративного управління;

- середньозважений рівень відповідності передовим міжнародним та вітчизняним практикам та принципам ефективного корпоративного управління компаній, акції яких торгуються на вітчизняних фондових біржах, вказує на наявність значного ризику для акціонерів, інвесторів і стейкхолдерів та відповідає помірному рівню ризику;

- більшість компаній, акції яких допущені до торгів на вітчизняних фондових біржах, дотримуються обов'язкових вимог законодавства в частині корпоративного управління; разом з тим, загалом показники, що відображають стан корпоративного управління у вітчизняному корпоративному секторі, характеризують рівень захисту міноритарних акціонерів та стейкхолдерів (інвесторів) як недостатній.

Посилення впродовж останніх років регуляторних вимог сприяло покращенню корпоративного управління загалом по аналізованих компаніях. Попри це, далеко не всі установи опираються на передові принципи корпоративного управління. Варто зазначити, що більшість компаній виконують лише обов'язкові вимоги законодавства щодо питань, пов'язаних зі сферою корпоративного управління, тоді як офіційні рекомендації втілюються частково.

Виходячи із динаміки кількості акціонерних товариств протягом 2010-2017 років можемо підсумувати, що зміни у діяльності вітчизняних акціонерних товариств позначились на динаміці їх кількості (рис. 1).

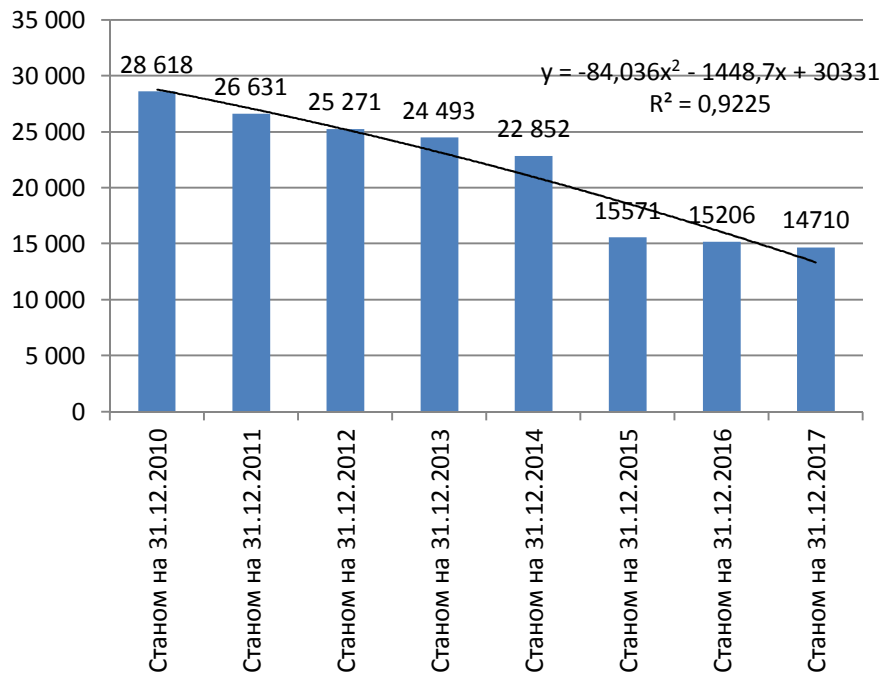


Рис.1 Кількість акціонерних товариств в Україні в 2010-2017 роках [3]
 Fig.1 Number of joint-stock companies in Ukraine in 2010-2017[3]

Як видно з рис. 1, протягом аналізованого періоду кількість акціонерних товариств зменшилась у порівнянні із 2010 роком на 13908 одиниць, або на 48,6 %. І як можна простежити із тенденції розвитку даного процесу, кількість акціонерних підприємств зменшуватиметься. Враховуючи переваги корпоративного управління з точки зору формування потенціалу розвитку вітчизняних підприємств, можна узагальнити, що країна втрачає інвестиційний потенціал, зокрема за рахунок додаткового залучення іноземних інвестицій та можливостей використання цінного досвіду розвинених країн. Така ситуація вимагає відповідних змін.

Удосконалення діяльності вітчизняних корпорацій, на нашу думку, пов'язане із підвищенням ефективності їх роботи, зокрема за рахунок організації належної взаємодії суб'єктів управління. Одним із підходів досягнення вищої ефективності, який розглядається в економічній літературі є конкурентний підхід. Даний підхід передбачає дослідження залежності ефективності від того, чиїм інтересам цей критерій відповідає. Звичайно акціонери, постачальники, клієнти, менеджери, персонал різних структурних підрозділів розглядають корпорацію з різних точок зору. Важко назвати кращий критерій для оцінки ефективності корпорації, оскільки нема єдиної погодженої мети з різними зацікавленими сторонами, чиї інтереси носять суб'єктивний характер. У цілому діяльність корпорації розглядають як рівнодійну невеликого числа економічних агентів, безпосередньо зацікавлених у її результатах [4, с. 54].

Використання конкурентного підходу до удосконалення корпоративного управління слід розглядати через формування та використання достатнього конкурентного потенціалу корпорації для задоволення вимог і очікувань усіх зацікавлених сторін. Характер очікувань, їх якісні та кількісні характеристики не є уніфікованими. Проте у даному питанні вагоме значення має концепція розвитку, яку формують для себе корпорації і дотримання якої є орієнтиром у діяльності та взаємодії усіх зацікавлених сторін.

У досягненні конкурентних переваг корпорації застосовують різні конкурентні стратегії. Зокрема, диверсифіковані корпорації орієнтують свої бізнес-одиниці на роботу на визначеному ринку кінцевих продуктів і націлюють їх на світове лідерство. Однак в конкурентному середовищі границі ринку змінюються, відтак цілі можуть зазнати змін. Деякі компанії виявляються успішними у відкритті нових ринків, швидкому проникненні на створювані ринки та зміні споживчих смаків на усталених ринках. Такі компанії є новаторами, які важливою задачею корпоративного управління розглядають пропозицію продукції з надзвичайними властивостями або створення таких продуктів, які потрібні споживачам, але яких вони собі ще навіть не уявляють [5].

З позицій акціонерної власності використання конкурентного підходу спрямоване на підвищення спроможності акціонерів досягати своїх цілей, покращуючи рівень і якість життя усіх зацікавлених сторін. Підвищення здатності корпорації створювати для цього необхідні умови розглядається як власне розвиток самої корпорації [6, с. 30]. Таким чином, корпорація відповідальна перед собою та перед усіма іншими зацікавленими сторонами за досягнення цілей та їх узгодженість. Подолання виникаючих конфліктів між різними рівнями зацікавлених сторін сприятиме врахуванню і реалізації їх інтересів та досягненню високого рівня ефективності та відповідно конкурентоспроможності діяльності корпорації.

На сьогодні ми маємо можливість ознайомитись із значним досвідом розвитку великих корпорацій, які здобули суттєві конкурентні переваги і досягли цього за рахунок формування власного бачення шляхів власного розвитку. Звернемо увагу на ті, що на нашу думку заслуговують на увагу. Зокрема, компанія Тойота практикує виробничу систему “Тойота”, яка базується на трьох складових, які забезпечують конкурентні переваги компанії: технічні інструменти (“кайдзен” JIT, “дзідока”, “хейдзунка” та інші); філософія, яка визначає принципи мислення у компанії; управління, яке визначає пріоритети, інструменти та технології впливу на діяльність шляхом залучення людей до досягнення цілей [7].

Досвід компанії “Дженерал Електрик” дозволив сформулювати ключові положення в корпоративному управлінні, застосування яких забезпечило їй світовий успіх. Зокрема, для досягнення стійкого конкурентного успіху необхідно знайти найкращу концепцію бізнесу, дібрати людей на відповідні місця, які б змогли якісно виконувати поставлені завдання та вибрати найкращі методи роботи, що дозволили б втілити вибрану концепцію в життя [8]. Зарубіжні дослідники зазначають, що ефективний корпоративний менеджмент потенційно володіє конкурентними перевагами. Проведені емпіричні дослідження засвідчують, що ефективність управлінських можливостей має позитивний вплив на продуктивність фірм [9]. А це своєю чергою підвищує рівень конкурентоспроможності корпорації.

Висновки. Таким чином, підсумовуючи викладене вище, визначальними чинниками удосконалення корпоративного управління в умовах конкуренції є:

– глобалізація: дозволяє запозичити у передових світових компаніях ряд стандартів та принципів ефективного корпоративного управління, з одного боку, а з іншого – присутність міжнародних корпорацій потребує адаптації вітчизняних корпорацій до якісно нових умов функціонування з метою підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності;

– інституційне середовище: проведення системних інституціональних змін включає використання відповідних норм і форм поведінки, підвищення корпоративної культури, етики поведінки всередині компанії, розширення функцій інститутів фондового, страхового ринку, розвиток інфраструктури ринку;

– формування ефективної системи корпоративного менеджменту: в умовах корпоративного управління зростають вимоги до менеджменту в організаціях. Наголос

робиться на те, що кожна компанія має зосередити увагу на формуванні власної моделі корпоративного управління, враховуючи при цьому передовий досвід та об'єктивні вимоги сучасного конкурентного середовища.

1. Принципи корпоративного управління. Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Київ, 2004. – 72 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/law/18922>
2. Річний звіт НКЦПФР “Ринок цінних паперів. Європейський вибір: нові можливості та зростання” за 2011-2015 роки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua>
3. Кількість суб'єктів економіки за організаційними формами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Мороз О. В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. – Вінниця : УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2007. – 180 с.
5. Основна компетенція корпорації. С. К. Prahalad, Gary Hamel "The Core Competence of the Corporation" Переклад з англійської статті. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str006-u.html>
6. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпораций / Р. Акофф. – М.: Прогресс. – 1985. – 326 с.
7. Moses Acquaah. Corporate Management, Industry Competition and the Sustainability of Firm Abnormal Profitability / Moses Acquaah // Journal of Management and Governance. –2003. – 7. – PP. 57-85. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.springer.com/>
8. Джері К. Лайкер. Філософія TOYOTA. 14 принципів роботи злагодженої команди / Джері К. Лайкер; пер. з англ. Н. Валевська. – К. : Наш формат, 2017. – 424 с.
9. Велч Джек. Переможець. Усе, що ви хотіли знати про роботу керівника, але боялися запитати / Дж. Велч, С. Велч; пер. з англ. Т. Заволоко. – К. : Наш формат, 2017. – 264 с.

References

1. State Commission on Securities and Stock Market. *Principles of corporate governance*, 2004, www.nssmc.gov.ua/law/ Accessed 10 Mar. 2018.
2. “Annual Report of the National Securities and Stock Market Commission “Securities Market. European Choice: New Opportunities and Growth for 2011-2015.” National Securities and Stock Market Commission, www.nssmc.gov.ua. Accessed 10 Mar. 2018.
3. “Number of economic entities by organizational forms.” State Statistics Service of Ukraine, www.ukrstat.gov.ua/. Accessed 10 Mar. 2018.
4. Moroz, O. V., Karachina, N. P., and T. M. Khalimon. *Corporate governance at Ukrainian enterprises: Post-privatization stage of evolution*, UNIVERSUM, 2007.
5. Prahalad C. K., and Gary Hamel. *The Core Competence of the Corporation*, 1990. www.management.com.ua/strategy/str006-u.html. Accessed 10 Mar. 2018
6. Akoff, R. L. *Planning for future corporations*, Progress, 1985.
7. Moses, Acquaah. “Corporate Management, Industry Competition and the Sustainability of Firm Abnormal Profitability.” *Journal of Management and Governance*, issue 7, 2003, pp. 57-85. Springer link, link.springer.com. Accessed 10 Mar. 2018.
8. Licker, Jerry C. *TOYOTA philosophy. 14 Principles of a Collaborative Team*, Our format, 2017.
9. Welch, Jack. *The winner. Everything you wanted to know about the work of the manager, but were afraid to ask*, Our format, 2017.

Рецензент:

Петренко В. П. – д.е.н., професор кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.