

УДК 338.22

Ю. М. Кривець,

к. е. н., докторант, Херсонський державний аграрний університет

## ФУНКЦІЇ, ЗАВДАННЯ, СКЛАДНИКИ ТА СТРУКТУРА МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Yu. Krivets,

candidate of economic sciences, doctoral candidate, Kherson State Agrarian University

### FUNCTIONS, OBJECTIVES, COMPONENTS AND STRUCTURE OF THE MECHANISM OF FORMATION OF CORPORATE GOVERNANCE

У статті визначено роль механізму корпоративного управління великих агроформувань у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності їх розвитку. Виявлено чинники та необхідність використання. Обґрунтовано закономірності його дії, завдання та функції, склад та структура. Визначено принципи застосування та досягнення ефективності. Запропоновано індикатори для оцінки й аналізу здійснення. Розроблено пропозиції щодо удосконалення на перспективу.

The article defines the role of corporate governance mechanism large agricultural companies to ensure the effectiveness and competitiveness of their development. The identified factors and the need to use. It justifies the validity of its actions, objectives and functions, composition and structure. Principles of application and achieve efficiency. Proposed indicators for evaluating and analyzing implementation. Developed proposals for improvement in the future.

*Ключові слова: агроформування, механізми, корпоративне управління, завдання, функції, структура, закономірності, чинники, оцінка, ефективність, конкурентоспроможність.*

*Key words: agro unit, mechanisms, corporate governance, objectives, functions, structure, laws, factors, evaluation, efficiency, competitiveness.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основними цілями системи корпоративно-го управління в аграрній сфері економіки є забезпечення поступального розвитку аграрних підприємств, підвищення їх ринкової капіталізації та узгодження інтересів акціонерів і заінтересованих осіб (стейкхолдерів). Протягом останніх років в АПК України було досягнуто багато позитивних структурних зрушень у розвитку акціонерних відносин. Однак більшість агроформувань мають недостатньо ефективну систему корпоративного управління, забезпечуючи мінімальний рівень транспарентності та захисту прав акціонерів. Вирішення проблеми становлення ефективною системи корпоративного управління загострюється через неврегульованість рентних та орендних відносин, землеволодіння та землекористування; низьку ліквідність фондового ринку, який є інсайдерським за своєю сутністю; поглиблення корпоративних конфліктів і рейдерство; незахищеність прав власності акціонерів (у т. ч. через домінування номінальних утримувачів цінних паперів) та інших стейкхолдерів; відсутність дієвих форм корпоративного контролю.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам розвитку корпоративного управління присвячено багато наукових праць вітчизняних фахівців, зокрема: В. Базилевича, Д. Баюри, І. Бондар, З. Варналія, Л. Воротіної, О. Вакульчик, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Грішнєвої, Є. Григоренка, В. Дементьєва, В. Євтушевського, М. Ігнатенка, Ю. Лупенка, М. Маліка, Л. Мармуть, О. Мозгового, О. Кузьміна, П. Леоненка, В. Осецького, Є. Панченка, І. Романюк, Н. Супрун, М. Сіроша, А. Старостіної, Д. Черваньова, А. Шегди, В. Шелудько та інших.

#### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування функцій та завдань створення та розвитку механізму корпоративного управління агроформуваннями, виявлення його чинників та закономірностей прояву і на цій основі — складників та структури, інструментів здійснення та оцінки ефективності.

#### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Світовий досвід розвинених країн переконливо доводить як ефективність, так і неминучу

закономірність розвитку корпоративного управління як невід'ємну частину сучасної системи управління великими суб'єктами господарювання [1, с. 172]. Недооцінка ролі корпоративного управління призводить до неефективного використання матеріальних, інтелектуальних, організаційних, трудових, фінансово-інвестиційних ресурсів агроформувань.

У світовій економіці в умовах інтеграційних та глобалізаційних тенденцій значимість корпоративного управління, яке обумовлене поділом повноважень володіння й управління в акціонерних товариствах, посилюється з укрупненням аграрних підприємств і збільшення кількості різновекторних інтересів їх акціонерів. Висока якість корпоративного управління сприяє концентрації та інтенсифікації виробництва, збільшенню його обсягів та зменшенню собівартості продукції, стійкому розвитку та підвищенню їх інвестиційної привабливості, дає додаткові гарантії акціонерам, партнерам, клієнтам і сприяє зміцненню системи внутрішнього контролю.

Організаційно-економічний механізм корпоративного управління є важливим елементом управлінської системи акціонерного товариства будь-якого виду економічної діяльності, через який здійснюється стратегічний безперервний регуляторний вплив на корпоративні відносини щодо забезпечення погодження інтересів всіх учасників. Механізм корпоративного управління формується відповідно до цілей реалізації функцій акціонерного товариства, що базується на своєрідному поділі праці із управління виробничо-економічним розвитком і реалізується за допомогою органів управління, зокрема, через здійснення управлінських функцій [7, с. 49]. Він характеризує дії акціонерного товариства та відображає управлінську діяльність, спрямовану на реалізацію цих функцій та завдань.

Структура організаційно-економічного механізму корпоративного управління являє собою сукупність елементів, які визначають зміст зв'язку між функціями у системі "володіння — управління — виконання" на основі контролю з боку акціонерів, відповідальності і підзвітності з боку менеджерів, а також прозорості функціонування цих відносин задля ефективної діяльності працівників акціонерного товариства і досягнення цілей зацікавлених осіб. Кожний елемент структури впливає на механізм корпоративного управління в цілому. Відсутність чітких рекомендацій щодо делегування функцій органів управління і, відповідно, порядок їх розподілу, дозволяє по-різному трактувати їх у конкретній практиці діяль-

ності акціонерного товариства. Це ускладнює уніфікацію механізму корпоративного управління в акціонерних товариствах агросфери країни.

Взаємозв'язки та взаємовідносини різних груп учасників визначають структуру й зміст механізму корпоративного управління, що забезпечує цілісність елементів системи управління акціонерними товариствами у сільському господарстві. Аграрні акціонерні товариства, у кінцевому рахунку, виступають провідником стратегічних цілей різних груп учасників, що мають різновекторну спрямованість, а механізм корпоративного управління передбачає визначення цілей основних учасників і безпосереднє стратегічне управління корпоративним агроформуванням, в якому ці цілі можуть бути досягнуті.

Механізм корпоративного управління характеризується розподілом функцій володіння та управління, і підвищення його ефективності досягається при наявності розвиненого й високоліквідного фондового ринку, який передбачає широкі можливості для залучення інвестицій і контролю їх використання. Його слід розглядати як спосіб мислення для управлінських кадрів акціонерних товариств, який формує корпоративні норми і корпоративну культуру та поведінку. Він спрямований на створення та забезпечення публічності, яка сприяє залученню інвестицій у діяльність акціонерних товариств, корпоративній соціальній відповідальності [4, с. 165]. Остання, як важливий аспект функціонування корпоративних агроформувань, є запорукою відродження сільських територій, зменшення їх депресивності.

Механізм корпоративного управління агроформувань ґрунтується на законах і закономірностях, інституційних нормах, що відображають його зміст. Об'єктивні закони його розвитку діють незалежно від учасників корпоративного управління. Суб'єктивні закони фіксують залежності щодо досягнення їх цілей. Зазначимо, що найбільш розповсюдженими закономірностями щодо функціонування механізму корпоративного управління визначені наступні:

— закономірність його узгодженості з єдиною аграрною політикою та врахування інтересів національної продовольчої безпеки;

— закономірність взаємозв'язку всіх елементів системи корпоративного управління, що базується на відносинах структури управління агроформуванням зверху до низу на основі поєднання цілей та інтересів учасників за допомогою основних функцій, інструментів і методів впливу у межах притаманної державі управлінської парадигми;

— закономірність присутності учасників господарського об'єднання у корпоративному управлінні, що відображає демократичний централізм акціонерного товариства щодо підвищення його ефективності та відповідальності перед суспільством загалом;

— закономірність єдності організаційних засад функціонування структури управління в акціонерному товаристві щодо забезпечення цілісності системи обов'язків та відповідальності управлінських структур;

— закономірність пропорційності та оптимального співвідношення елементів механізму корпоративного управління, що забезпечує формальне існування і взаємозв'язок його складових як центрів розподілу відповідальності за управлінські рішення;

— закономірність раціонального розподілу функцій централізації та децентралізації корпоративного управління щодо забезпечення дієвих способів впливу на існуючі господарські об'єкти, явища, бізнес-процеси, напрями діяльності;

— закономірність орієнтації на інноваційні методи і підходи та поєднання їх з традиційними у здійсненні завдань або вирішенні проблем розвитку корпоративних агроформувань (програмно-цільовий, проблемно-цільовий підходи, антикризове, стратегічне, креативне управління та ін.).

Методами механізму корпоративного управління є способи впливу учасників на об'єкти корпоративних відносин для досягнення цілей стійкого розвитку. Інструментами виступають засоби та способи технічної й технологічної дії, що використовуються суб'єктами корпоративних відносин для його забезпечення [5, с. 269]. Такими можна визначити групи інструментів: інструменти формування корпоративного середовища (корпоративні внутрішні документи, порядок документообігу, корпоративні норми тощо), інструменти залучення учасників у корпоративний процес (чинники прийняття управлінських рішень, їх стандартизація та уніфікація, порядок розкриття та оприлюднення інформації, нормативно-законодавчі умови забезпечення прав інвесторів, центри відповідальності), інструменти впливу на відносини між учасниками (політика стимулювання та відповідальності, дивідендна політика тощо).

Механізм корпоративного управління є категорією загальної системи управління, оскільки потребує: передумов і порядку формування, процедур забезпечення, оцінки функціонування та напрямів розвитку й удосконалення. Він є не тільки інструментом встановлення корпоративного контролю. Характерними ознаками сформованого механізму корпоративного управління

є склад учасників, що визначає цілі та може змінюватися; висококваліфікований, досвідчений, психологічно сумісний менеджмент; обґрунтоване усвідомлення єдності загальних, індивідуальних цілей та інтересів; колективне розв'язання проблем; послідовність та системність прийняття управлінських рішень [8, с. 78].

Елементами механізму корпоративного управління можна вважати первинні ознаки та складники, що характеризують його властивості та умовно вважаються неподільними. Ми розглядаємо їх у сукупності елементів: корпоративні норми, склад та структура органів управління (наглядової ради та виконавчого органу), права акціонерів, ступінь концентрації власності, склад і кількість учасників та акціонерів (внутрішні й зовнішні), інформаційне забезпечення тощо. Взаємовплив елементів один на одного змінює їх стан і, тим самим, визначає способи їх взаємодії, що ґрунтуються на використанні суб'єктами управління методів впливу — адміністративних, організаційно-розпорядчих, фінансово-економічних та соціально-психологічних.

Взаємодія суб'єктів механізму корпоративного управління спрямована на сукупність відносин з приводу контролю, відповідальності, підзвітності та прозорості управлінських рішень [2, с. 112]. Елементи механізму корпоративного управління поєднуються у взаємодію через функції планування, прогнозування, організації, мотивації та контролю, а також закономірності та принципи здійснення. Задачі, які ставляться для підвищення ефективності механізму корпоративного управління, можна сформулювати наступним чином:

— досягнення рівного та справедливого ставлення до всіх акціонерів через процедури регламентування та доброчесності;

— забезпечення прав акціонерів через прозору систему контролю з боку власників і системи підзвітності та відповідальності менеджменту;

— забезпечення інтересів інших зацікавлених осіб та стратегічного розвитку акціонерного товариства через систему стимулів і обмежень;

— забезпечення прозорості діяльності корпоративного формування через визначену інформаційну політику і систему обліку та аудиту, що забезпечує потреби потенційних інвесторів;

— усунення корпоративних конфліктів шляхом розробки та дотримання внутрішніх регламентних документів — кодексів соціальної відповідальності.

На формування та функціонування механізму корпоративного управління впливають суб'єктивні та об'єктивні чинники, що визначають особливості зв'язків між елементами, а також

форми, характер та методи взаємодії органів та структур управління. Тому його ефективність необхідно розглядати з точок зору статичної (сукупності корпоративних суб'єктів та об'єктів корпоративних відносин) і динамічної (сукупності взаємопов'язаних їх змін та розвитку на основі використання принципів, важелів, методів, інструментів). Проте слід враховувати, що ці відносини відбуваються між людьми, які здійснюють управління, пов'язані ієрархічно і мають обумовлені повноваження в межах виконуваних функцій. Виконання менеджерами та акціонерами своїх функцій необхідно поставити на професійний рівень, а отже, ефективний механізм корпоративного управління, у широкому розумінні, покликаний до переоцінки цінностей учасників у межах гуманістичного підходу до розвитку корпоративного агроформування, а саме:

— організації дій менеджерів за визначеними принципами та нормами управління, що мають бути спрямовані на удосконалення й збагачення досвіду управління агроформуваннями;

— виявлення ризиків та загроз основної діяльності, їх прогнозування та обґрунтування альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку;

— інтерпретації відносин агрокорпорацій із зовнішнім середовищем, що повинна полягати не тільки в адаптації до ринкових умов господарювання, а й у можливості перетворення і побудови навколишньої господарської, ринкової, соціально-економічної реальності за участю корпоративних суб'єктів навколо їх стратегічної місії та цілей;

— координуванні дій учасників корпоративних відносин на основі спільних громадянських цінностей, що лежать в основі соціально- та виробничо-економічної діяльності.

За умови вдосконалення механізму, дієвість і ефективність корпоративного управління визначаються як результат поєднання цих чинників. Кожна конкретна система корпоративного управління та регулювання повинна розвиватися через урахування: масштабів та обсягів регулювання; регламентації та економічної доцільності процесу регулювання та його етапів; джерел регуляторних актів та механізмів їх впровадження; можливих ризиків та очікуваних наслідків.

Отже, під механізмом корпоративного управління суб'єктів господарювання агросфери розуміється комплексна організована структура відносин між суб'єктами та об'єктами управління, узгоджена з національною аграрною політикою, що діє через використання всієї сукупності законів, способів, методів, норм й інструментів щодо узгодження інтересів корпоративних учас-

ників у межах мети, завдань та відповідно стратегічної місії їх функціонування з врахуванням продовольчої безпеки країни, забезпечення власної конкурентоспроможності, соціальної відповідальності [3, с. 69]. Формування механізму корпоративного управління повинне ґрунтуватися на використанні принципів цілісності, демократичного централізму, поліфункціональності, що призпускає взаємозв'язок елементів управлінського впливу та створення синергетичного ефекту.

Оцінка ефективності механізму корпоративного управління — це інструмент, за допомогою якого можливо визначити не лише відповідність принципів управління корпоративними агроформуваннями загальноприйнятим корпоративним нормам, але й результати та наслідки через сукупність виробничо-економічних, соціальних та екологічних індикаторів. Під ефективним механізмом корпоративного управління слід розуміти результат з приводу розподілу власності та управління, який спрямований на забезпечення цілей учасників з найменшими витратами на їх досягнення. Якість механізму корпоративного управління передбачає ступінь відповідності взаємодії елементів визначеним нормам у сфері його застосування.

Ефективний механізм корпоративного управління повинен впливати не тільки на кількісні показники діяльності агроформувань, але й на якісні індикатори. Це дає можливість, з одного боку, встановлювати менеджментом аграрних підприємств чіткі орієнтири економічного розвитку, а з іншого — формувати відчуття відповідальності керівників за взяті зобов'язання щодо управління в інтересах акціонерів, працівників, держави, сільських громад, суспільства в цілому [6, с. 68]. Саме його приклади показують найбільш успішні вітчизняні агрокорпорації — ПАТ "ДМК "Таврія", ПрАТ "Чумак", ПАТ "Оболонь" та ін., відомі не лише виробничо-економічною ефективністю та значною часткою присутності на вітчизняному та світових аграрних ринках, але й соціальними ініціативами.

Отже, механізм корпоративного управління вважається ефективним, коли на рівні корпоративних агроформувань досягнуто визначені цілі за умови збереження прав власників та дотримання інтересів всіх учасників корпоративного процесу, а на рівні держави вжито всі необхідні заходи щодо забезпечення формування й рівноправного розвитку корпоративного сектора, малих підприємств, особистих господарств населення [9]. Основою саморегулювання механізму корпоративного управління є розробка рекомендаційних стандартів управлінських рішень, правил,

процедур та кодексів корпоративного управління, що деталізують окремі його аспекти в рамках Принципів корпоративного управління.

### ВИСНОВКИ

Механізм корпоративного управління націлений на врегулювання економічних інтересів власників та інших зацікавлених осіб у рамках стратегії стійкого розвитку агроформувань, що уособлює економічні, організаційні, виробничі, соціальні, екологічні та інші відносини у середині аграрних підприємств. Відповідно, якісне використання всіх можливих інструментів механізму корпоративного управління сприятиме підвищенню ефективності діяльності агроформувань, що, в свою чергу, призведе до задоволення економічних потреб не тільки їх власників, а й інших учасників корпоративних відносин, аграрного ринку, суспільства загалом.

#### Література:

1. Баюра Д.О. Формування механізмів корпоративного управління в Україні / Д.О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць]. — Вип. 15. — К.: ВПЦ "Київський університет", 2008. — С. 171—178.
2. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. — 324 с.
3. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. — К.: Знання, 2007. — 287 с.
4. Ігнатенко М.М. Становлення стратегічного управління соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки / М.М. Ігнатенко // Вісник Сумського національного аграрного університету: наук. жур. — Серія "Економіка і менеджмент". — Вип. 12 (66). — Суми: СНАУ. — 2015. — С. 163—168.
5. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. — К.: "Центр учбової літератури", 2013. — 600 с.
6. Мармуль Л.О. Системне управління економічною безпекою аграрних підприємств з урахуванням корпоративних чинників організації діяльності / Мармуль Л.О., Аранчій Д.С., Удовиченко М.О. // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. — Вип. 1 (10). — Полтава: ПДАА. — 2015. — С. 66—72.
7. Павлов В.І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: монографія / В.І. Павлов, О.А. Мишко; ред. кол.: М.І. Долішній (відп. ред.), В.В. Оскольський, В.І. Павлов. — Луцьк: Надстир'я: НУВГП, 2006. — 180 с.
8. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С.А. Румянцев. — К.: Т-во "Знання": КОО, 2003. — 149 с.
9. Циганенко Г.В. Методичні підходи до формування механізму корпоративного управління / Г.В. Циганенко [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/87/1/Tsyganenko\\_G\\_The\\_methodical\\_approaches.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/87/1/Tsyganenko_G_The_methodical_approaches.pdf)

#### References:

1. Baiura, D.O. (2008), "Formation of the corporate governance mechanisms in Ukraine", *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, vol. 15, pp. 171—178.
  2. Hryn'ova, V.M. and Popov, O.Ye. (2003), *Orhanizatsijno-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini* [Organizational-economic bases of forming the system of corporate governance in Ukraine], KhDEU, Kharkiv, Ukraine.
  3. Yevtushevs'kyj, V.A. Koval's'ka, K.V. and Butenko, N.V. (2007), *Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia* [Strategy of corporate management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
  4. Ihnatenko, M.M. (2015), "Formation of the strategic management of social responsibility of economic entities of the agrarian sphere of economy", *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 12 (66), pp. 163—168.
  5. Ihnat'ieva, I.A. and Harafonova, O.I. (2013), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management], Tsentru uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
  6. Marmul', L.O. Aranchij, D.S. and Udovychenko, M.O. (2015), "System of management of economic security of agricultural enterprises based on corporate factors organization activities", *Naukovi pratsi Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 1 (10), pp. 66—72.
  7. Pavlov, V.I. and Myshko, O.A. (2006), *Korporatyvne upravlinnia v aktsionermykh tovarystvakh* [Corporate governance in joint stock companies], Nadstir'ia: NUVHP, Luts'k, Ukraine.
  8. Rumiantsev, S.A. (2003), *Ukrains'ka model' korporatyvnoho upravlinnia: stanovlennia ta rozvytok* [Ukrainian model of corporate governance: formation and development], Znannia, Kyiv, Ukraine.
  9. Tsyhanenko, H.V. (2016), "Methodical approaches to the formation mechanism of corporate governance", available at: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/87/1/Tsyganenko\\_G\\_The\\_methodical\\_approaches.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/87/1/Tsyganenko_G_The_methodical_approaches.pdf) (Accessed 24 March 2016).
- Стаття надійшла до редакції 05.04.2015 р.*