

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

Випуск 7

*Матеріали VI Всеукраїнської
науково-практичної конференції
“Державне управління та місцеве самоврядування в Україні
в контексті європейської інтеграції”,
м. Київ, МАУП, 17 листопада 2011 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2012

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 11 від 21.12.11)*

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук, проф.;
А. А. Ізнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук, проф.;
О. В. Куроченко, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соціальних наук, проф.;
В. В. Утвенко, канд. іст. наук, доц.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф.;
М. В. Чечетов, д-р наук держ. упр., проф.;
Н. П. Ярош, д-р наук держ. упр.

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Становлення і розвиток української державності : [зб. наук. пр.] /
МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

С76 Вип. 7: Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції
“Державне управління та місцеве самоврядування в Україні в контексті
європейської інтеграції”, м. Київ, 17 листоп. 2011 р. / редкол.: А. М. Подо-
ляка (голова) [та ін.]. — 2012. — 382 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної
конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становлен-
ню України як держави. Розглядається формування державності в Україні у
різні періоди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів
і студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і су-
спільства.

ББК 63.3(4УКР)я43+67.9(4УКР)301я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2012

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2012

Чупрій Л. В. Оптимізація державного управління у сфері освіти в контексті забезпечення гуманітарної безпеки України 127	Дученко А. М. Організаційно-економічні основи розвитку регіонального туризму в Україні..... 191
Юсеф Н. Н. Межкультурные связи стран Ближнего Востока (образовательный аспект) 136	Дученко М. С. Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства: стратегія розвитку 196
Барановська В. М. Інституційний механізм регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні..... 139	Ейсмонт В. С. Формування системи основних показників функціонування і розвитку макроекономічної системи 199
Костюк Т. О. Регіоналізація і демократизація як передумови побудови демократичної держави і громадянського суспільства 145	Єдгарова І. В. Моніторинг діяльності державних службовців з надання публічних послуг як сучасна технологія управлінського контролю 207
Левченко М. О. Безпека підприємницької діяльності в Україні: теорія, політика і стратегія забезпечення 147	Зирянова О. Л. Структура і психологічна динаміка схильності особистості до самовдосконалення..... 210
Павленко В. В. Характеристика податкової системи Австралії як досвід ефективної системи державного управління. 153	Іваненко В. О. Взаємодія Служби безпеки України, органів місцевого самоврядування та правоохоронних органів на шляху запобігання та протидії організований злочинності та тероризму у контексті європейської інтеграції України 219
Слободян С. І. Сучасні PR у системі механізмів державного управління 157	Клим'юк О. С. Державна інформаційна політика сучасної України як предмет правового регулювання..... 223
Бортник В. А. Актуальні проблеми місцевого самоврядування в Україні 163	Корощенко А. В. Деякі аспекти роботи Служби безпеки України щодо забезпечення економічної безпеки на прикладі Луганської області..... 231
Бульда С. О. Маркетингові підходи в забезпеченні ефективного використання ресурсного потенціалу регіону..... 167	Кравченко Т. А. Поняття взаємодії суб'єктів політики як теоретична основа дослідження політичних процесів 237
Буратевич О. І. Вплив процесів європейської інтеграції на розвиток української держави: правовий та управлінський аспекти.... 174	Кузьменко В. А. Формування механізмів ефективності управління процесами охорони праці в умовах трансформації економіки України 244
Гриценко В. І. Система корпоративного управління в холдингах..... 182	
Доносо Варгас Дієго Хосе, Доносо Варгас Хавієр Стратегія національної безпеки України в умовах євроінтеграції..... 187	

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ХОЛДИНГАХ

Становлення і розвиток української державності, вип. 7, с. 182–186

Зі статистичного обліку та звітності, в економіці України переважають великі компанії, при цьому більшість із них організовано у вигляді холдингових структур, часто являють собою групи. Реалії сьогодення такі, що власники і менеджери компаній усе частіше ставлять перед собою завдання оптимізації управління бізнесом.

Як організувати ефективне управління бізнесом у рамках холдингових компаній, які механізми корпоративного управління мають бути використані, з якими основними проблемами доводиться стикатися при здійсненні перетворень — ці питання розглянемо більш докладніше.

Практика деяких великих холдингів України останні 2–3 роки показує, що поліпшення корпоративного управління починає розглядатися потенційними інвесторами як важливий ресурс підвищення їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. По-перше, дотримання принципів корпоративного управління створює позитивний імідж компанії в очах потенційних інвесторів. По-друге, хороше корпоративне управління знижує ризики інвесторів і таким чином сприяє залученню коштів. Тут спрацює “золоте правило”: “інвестиції приходять

лише туди, де дотримуються права акціонерів”, й інвестори готові платити премію за хороше корпоративне управління.

Слід відзначити й інші чинники, що позитивно впливають на розвиток корпоративного управління в Україні:

- переорієнтація менеджерів України з адміністративних на ринкові методи ведення бізнесу;
- поступова відмова власників, які сформувалися у період приватизації і “первісного накопичення капіталу”, від безпосереднього управління і залучення до оперативного управління професійних найманих менеджерів;
- зміна суспільної свідомості і передусім свідомості інвесторів — порушення принципів і норм корпоративного управління стає саме по собі моветоном, що підштовхує значне число емітентів до розробки та прийняття кодексів корпоративного управління;
- удосконалення (і в ряді випадків жорсткість) норм законодавства, що регулюють діяльність акціонерних компаній;
- розробка та впровадження у практику корпоративного управління багатьох українських ком-

паній механізмів захисту та забезпечення інтересів меншості акціонерів.

Для холдингових структур, крім класичних проблем встановлення балансу інтересів трьох груп учасників — акціонерів, менеджерів та інших стейкхолдерів, — на першому місці часто стоїть проблема ефективного внутрішньохолдингового управління, при цьому система корпоративного управління холдингової компанії, за визначенням, включає в себе взаємодію відразу кількох рівнів корпоративних сходів: загальних зборів акціонерів, ради директорів, виконавчих органів материнської компанії та аналогічних органів управління численних і різношерстих “дочок” та “онучок”.

Підготовчі заходи. Перед побудовою системи корпоративного управління в холдингу в більшості випадків необхідно врахувати дві обставини.

По-перше, часто необхідною умовою створення ефективної системи корпоративного управління є зміна самої структури холдингу. Так, реструктуризація холдингу є необхідною при існуванні кількох де-факто (але не де-юре) афілійованих компаній, що беруть участь в єдиному виробничому процесі. Подібні групи компаній активно створювалися і в процесі приватизації державних підприємств їх менеджментом, і в епоху бартеру з метою здійснення складних залікових схем, і в ході нинішнього перебігу процесів поглинання поставальників, споживачів і конкурентів.

Найпоширенішим варіантом реструктуризації, спрямованої на формування прозорих корпоративних структур, є створення корпоративно-

го центру. Під “корпоративним центром” у даному випадку розуміється спеціально створена головна компанія холдингу. У ролі корпоративного центру, що має українську юрисдикцію, можуть виступати:

- товариство з обмеженою відповідальністю, рідше — закрите акціонерне товариство (у даному випадку власники холдингу ставлять перед собою мету обмежити можливість розмивання структури власності, мінімізувати витрати на розкриття інформації, спростити процедуру прийняття управлінських рішень);

- відкрите акціонерне товариство (цей варіант застосовується, наприклад, у разі реалізації стратегії із залучення значних інвестицій, виходу на міжнародні ринки позикового капіталу, продажу бізнесу на ринкових умовах);

- довірчий керуючий (схема використовується як тимчасова, створена або на період формування корпоративного центру у вигляді юридичної особи, або у зв’язку з необхідністю більш тісної координації зусиль групи власників — у силу, наприклад, загрози недружнього поглинання).

Додатковим елементом корпоративного центру може бути управляюча компанія або керуючий — юридична чи фізична особа, якій передані повноваження одноосібних виконавчих органів товариств, що входять у холдинг. Разом з тим, треба розуміти, що самостійним корпоративним центром керуюча компанія бути не може, зважаючи на відсутність у неї повноважень власника щодо керування товариств.

По-друге, незважаючи на те, що реструктуровані за описаною вище

схемою холдинги мають більшу стійкість перед обличчям недружніх поглинань або грінмейлінга, сам процес реструктуризації приховує у собі певні ризики.

Так, у ряді випадків формування ефективної холдингової компанії виявляється неможливим у силу допущених свого часу істотних порушень законодавства, при створенні та діяльності входять до складу холдингу юридичних осіб. Ні для кого не секрет, що дотримання корпоративних процедур до недавнього часу не було пріоритетним завданням для переважної кількості українських бізнес-структур. До числа найпоширеніших порушень, що розглядаються українським законодавством як істотні і тягнуть ризик примусової ліквідації юридичних осіб, належать порушення при приватизації та акціонуванні державних підприємств, розміщенні емісійних цінних паперів, обліку прав на акції, зменшенні чистих активів господарських товариств, зважаючи на виведення активів, і т. д.

Розподіл функціональних обов'язків між материнською компанією та ДЗО — найважливіша складова корпоративного управління в холдингу. Ступінь централізації функцій управління залежить від специфіки конкретного холдингу, від цілей корпоративного управління, умов ведення бізнесу кожного окремого ДЗО, у тому числі її територіальної віддаленості від материнської компанії, профілю діяльності та частки участі материнської компанії.

Очевидно, що якщо діяльність дочірнього товариства представляє стратегічні інтереси материнської

компанії і включається в загальний виробничий процес разом з іншими компаніями холдингу, ступінь його контролю має бути досить високим. Якщо ж дочірнє товариство займається видом діяльності, який не є профільним для холдингу, ефективно функціонує і приносить стабільний дохід, необхідності в його поточному контролі немає. Достатньо обмежитися наглядовими функціями і надати максимальну автономність від материнської компанії.

Корпоративне управління передбачає розумний розподіл функцій між загальними зборами акціонерів, радою директорів і виконавчими органами як материнської компанії, так і ДЗО. Корпоративні процедури не повинні заважати менеджменту ДЗО здійснювати поточне керівництво компанією. Прикладом неефективності корпоративного управління в частині розподілу повноважень між органами управління компаній холдингу може слугувати процедура здійснення угоди, яка часто має на увазі її схвалення не тільки вищим органом управління (радою директорів) ДЗО, а й органами управління материнської компанії. Корпоративні процедури зі здійснення такої угоди можуть зайняти кілька місяців і перешкодити діяльності дочірньої компанії.

Останнім часом в українських холдингах простежується тенденція зниження рівня контролю материнських компаній за діяльністю ДЗО: контроль за процесом замінюється контролем за кінцевим результатом.

Напрями та механізми корпоративного управління. Інтереси материнської компанії у діяльності ДЗО

реалізуються в розробці та реалізації політики (або програми) корпоративного управління, яка включає в себе кілька напрямів, таких як:

- формування та контроль за реалізацією стратегії розвитку ДЗО;
- планування і контроль фінансових результатів діяльності ДЗО, у тому числі визначення напрямів і контроль розподілу прибутку ДЗО;
- контроль фінансово-господарської діяльності ДЗО, у тому числі здійснення операцій з активами ДЗО;
- безперервне підвищення ефективності внутрішніх процесів ДЗО у сфері управління бізнесом;
- забезпечення інвестиційної привабливості та зростання капіталізації ДЗО;
- формування і реалізація кадрової політики ДЗО.

Форми реалізації перелічених напрямів різняться залежно від конкретних характеристик ДЗО і виражаються у застосуванні набору механізмів корпоративного управління.

Одним з найефективніших механізмів корпоративного управління в холдингу є збільшення повноважень рад директорів ДЗО, де переважну більшість членів складають представники материнської компанії. Гідною альтернативою представникам головної компанії холдингу можуть стати корпоративні директори – професійні і незалежні члени рад директорів.

Повноваження генерального директора ДЗО в цьому випадку обмежуються статутом, що укладаються з ним трудовим договором, а його

діяльність регулярно контролюється радою директорів.

Іншим механізмом корпоративного управління материнської компанії відносно ДЗО є обрання своїх представників до складу ревізійних комісій ДЗО, а також розширення сфери перевірок фінансово-господарської діяльності ДЗО.

Для реалізації цілей і завдань корпоративного управління материнської компанії щодо ДЗО часто необхідно перепроєктування їх організаційних структур, що має на увазі перерозподіл і регламентацію повноважень і відповідальності посадових осіб у рамках здійснення корпоративного управління, оптимізацію бізнес-процесів корпоративної взаємодії.

Важливу роль у підвищенні ефективності корпоративного управління ДЗО відіграє впровадження системи мотивації посадових осіб материнської компанії та ДЗО, що забезпечують здійснення корпоративного управління в холдингу. Необхідно розробити набір показників ефективності корпоративного управління для кожної з вмотивованих груп, у тому числі для членів органів управління та контролю, менеджменту і співробітників, корпоративних секретарів компаній холдингу.

Таким чином, система корпоративного управління в холдингу має розглядатися в широкому сенсі, тобто як інтеграційна взаємодія всіх суб'єктів корпоративних відносин. Тільки в цьому випадку можливий гармонійний розвиток холдингу в цілому.

Отже, сподіватимемося, що нинішні процеси вдосконалення корпо-

ративного управління, у тому числі в холдингових компаніях, сприятливо позначається на формуванні інвестиційного клімату в Україні, розвитку інституту права власності і, в кінцевому підсумку, поступальному економічному і соціальному розвитку країни.

Література

1. *Євтушевський В.* Основи корпоративного управління: Навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Т. Г. Шевченка; Ін-т вищої освіти Академії пед. наук України. — К.: Знання-Прес, 2002. — 317 с.
2. *Довгань Л.* Управління корпораціями: Монографія / Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук; М-во освіти і науки України, НТУУ “КПІ”. — К.: Політехніка, 2004. — 233 с.
3. *Міжнародні та національні стандарти корпоративного управління:* (Зб. кодексів та принципів) / Міжнародна фінансова корпорація. — К., Б.г. — 247 с.
4. *Павленко Л.* Корпоративні інформаційні системи: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України, ХНЕУ. — 2-ге вид., стереотип. — Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2005. — 257 с.
5. *Рудінська О.* Менеджмент: Посіб. / О. Рудінська, С. Яроміч, І. Молоткова; М-во освіти і науки України, Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Економіко-правовий ф-т, Регіональний ін-т держ. управління. — К.: Ельга Ніка-Центр, 2002. — 334 с.
6. *Румянцев С.* Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С. Румянцев; Ред. В. П. Розумний, А. І. Белиба. — К.: Знання, 2003. — 149 с.
7. *Татарчук М.* Корпоративні інформаційні системи: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. — К.: КНЕУ, 2005. — 290 с.