

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали Четвертої
Всеукраїнської наукової конференції,
м. Київ – Дубаї (ОАЕ), 28 лютого – 5 березня 2012 р.*

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Видання здійснене в рамках проекту “Наукові праці МАУП”

К65

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні:
Матеріали Четвертої Всеукр. наук. конф., м. Київ – Дубаї (ОАЕ),
28 лют. – 5 берез. 2012 р. / МАУП; уклад. О. В. Баєва, Н. І. Новальська,
Л. В. Старих. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013. — 292 с.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань, в яких розглядалися питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методики викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013

© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

М. О. Левченко, М. С. Дученко Методика оцінки потенціалу розвитку туризму в регіоні 184	І. В. Гуріна Сучасний стан та перспективи роз- витку фармацевтичного ринку України..... 226
В. В. Баєв Менеджмент якості підприємств туристичної індустрії 187	Л. С. Головкова Системне управління корпорацією в контексті розвитку регіону 231
М. О. Левченко, В. М. Левченко Ефективність управління бізнес-процесами торговельного під- приємства 191	О. В. Баєва Біологічна природа керівництва та лідерства 236
Н. М. Левандовська Аналіз впливу факторів на основні економічні показники роботи підпри- ємства.....195	В. М. Порожня Управління знаннями — потенціал інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспромож- ності підприємств галузі..... 240
О. М. Січкач Аналіз економічного потенціалу під- приємства по виробництву товарів народного споживання 198	А. О. Фісун Інноваційний менеджмент: перспектива інтенсивного розвитку економіки України..... 244
В. І. Гриценко Формування системи ефективного корпоративного управління в Україні 201	Т. В. Самойленко Реформи вищого образования в Украине: опыт и проблемы 249
Н. В. Недашковська Аналіз фармацевтичного ринку України в аспекті асортименту антиретровірусних препаратів .. 206	А. О. Білоус Соціально-психологічні виміри аналізу громадської активності та громадського лідерства 253
І. А. Корінчевська Принципи формування перспектив- ної моделі розвитку служби охорони здоров'я матері та дитини 211	К. В. Павлов Особенности управления экономикой в условиях воспроизводственных диспропорций 259
О. В. Баєва Підготовка керівних кадрів у сфері охорони здоров'я: міжнарод- ний досвід 215	И. И. Климкова Евроинтеграция в высшем образо- вании: о некоторых практических аспектах внедрения..... 263
Л. В. Старих Підготовка фахівців з маркетингу медицини та фармації відповідно до вимог освітньо-професійної програми 222	С. О. Прокоф'єва Розвиток компетенцій як основний об'єкт стратегічного управління персоналом 267

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Ринкова трансформація економіки в Україні, її інтеграція у світовий та європейський економічний простір значною мірою залежать від розвитку підприємництва. У розвинених країнах саме підприємництво відіграє фундаментальну роль у соціально-економічних перетвореннях та політичному житті суспільства.

Якщо великі підприємства орієнтуються переважно на масовий, відносно однорідний попит, випуск великих партій стандартної продукції, то малі підприємства успішно діють на невеликих ринкових сегментах. Вони раціонально й ефективно заповнюють економічні ніші з виробництва великого асортименту продукції, виконання різноманітних робіт за індивідуальними замовленнями, надання широкого спектру послуг. Якщо великі корпорації сприяють зростанню загальногосподарської ефективності за рахунок економії на масштабах діяльності, то малий бізнес додає економічній системі гнучкості, мобільності, здатності до швидких структурних, технічних, інноваційних перетворень. Безперечними є переваги малих підприємств у торгівлі, громадському харчуванні, організації відпочинку та туризму, багатьох інших видах діяльності.

Ефективне корпоративне управління стає вирішальним фактором успішної роботи компаній в умовах ринку. Для багатьох компаній, фінансових інститутів, бірж і урядів ця вимога ринку на сьогодні є ключовою. Без ефективної системи, що визначає взаємини ради директорів, виконавчого органу та акціонерів, розвиток українських компаній та економіки в цілому буде постійно стримуватися нестачею капіталу.

У майбутньому вітчизняні ринки капіталу повинні забезпечувати зростання економіки країни. Розвиток стабільного, ліквідного та потужного вітчизняного ринку — необхідна умова для ефективного використання ресурсів країни і, отже, розвитку здорової ринкової економіки. А це багато в чому залежатиме від ефективності корпоративного управління, що може підвищити рівень довіри вітчизняних інвесторів.

На сьогодні досліджувана проблема є актуальною, саме тому на ринку наукової літератури існує широкий вибір наукових видань з цієї теми. При дослідженні зазначеної проблематики були використані також Цивільний та Господарський кодекси України і періодичні видання.

Розглянемо формування системи ефективного корпоративного управ-

ління в Україні для того, щоб можна було зрозуміти, що ефективно керовані компанії роблять значно більший внесок у національну економіку і розвиток суспільства загалом. Вони більш стійкі з фінансової точки зору і забезпечують створення більшої вартості для акціонерів, працівників, організацій і країн у цілому.

Компанії, що дотримуються високих стандартів корпоративного управління, як правило, отримують ширший доступ до капіталу порівняно з корпораціями, що керуються неналежним чином, і переважають над ними у довгостроковій перспективі. Ринки цінних паперів, на яких діють жорсткі вимоги до системи корпоративного управління, сприяють зниженню інвестиційних ризиків. Як правило, такі ринки приваблюють більше інвесторів, готових надати капітал за розумною ціною, і виявляються набагато ефективнішими, зводячи разом власників капіталів і підприємців, що відчувають потребу в зовнішніх фінансових ресурсах.

На наш погляд, процес формування системи ефективного корпоративного управління в Україні є надзвичайно складним, комплексним і враховує чимало факторів як на макро-, так і на мікрорівнях національних економік країн. Автори журналу *Corporate Governance* вважають, що існують такі етапи створення системи ефективного корпоративного управління, а саме:

- дотримання нормативно-правових актів;
- перші кроки до поліпшення корпоративного управління;
- національне лідерство;
- міжнародне лідерство.

Практика корпоративного управління — чинник, здатний визначити успіх або невдачу компаній при виході на ринок капіталів. Інвестори сприймають ефективно керовані компанії як дружні, що дають більше впевненості у тому, що вони здатні забезпечити акціонерам прийнятний рівень прибутковості вкладень.

Нові вимоги до реєстрації акцій, прийняті на багатьох фондових біржах світу, зумовлюють необхідність дотримання компаніями все більш суворих стандартів корпоративного управління. Серед інвесторів явно спостерігається тенденція включати практику корпоративного управління у перелік ключових критеріїв, які вживаються в процесі ухвалення інвестиційних рішень. Чим вище рівень корпоративного управління, тим більша вірогідність, що активи використовуються на користь акціонерів, а не розкрадаються менеджерами.

Компанії, які дотримуються належних стандартів корпоративного управління, можуть досягти зменшення вартості зовнішніх фінансових ресурсів, які вони використовують у своїй діяльності, а отже, зниження вартості капіталу в цілому. Ця закономірність особливо характерна для таких країн, як Україна, у яких правова система перебуває у процесі становлення, а судові установи не завжди надають ефективну допомогу інвесторам у випадку порушення їхніх прав.

Акціонерні товариства, що зуміли досягти навіть незначного поліпшення в корпоративному управлінні, можуть отримати в очах інвесторів вельми істотні переваги порівняно

з іншими АТ, що діють в тих самих країнах і галузях.

Належне корпоративне управління може сприяти досягненню компаніями високих результатів і підвищенню ефективності. У результаті поліпшення якості управління система підзвітності стає чіткішою, поліпшується нагляд за роботою менеджерів і зміцнюється зв'язок системи винагороди менеджерів. Крім того, вдосконалюється процес ухвалення рішень радою директорів завдяки отриманню достовірної і своєчасної інформації та підвищенню фінансової прозорості. Ефективне корпоративне управління створює сприятливі умови для стійкого довгострокового розвитку компанії. Упровадження чіткої системи підзвітності знижує ризик розбіжності інтересів менеджерів з інтересами акціонерів і мінімізує ризик шахрайства посадовців компанії і здійснення ними махінацій у власних інтересах. Якщо прозорість акціонерного товариства збільшується, інвестори отримують можливість проникнути в суть бізнес-операцій. Навіть якщо інформація, яка надходить з компанії, що підвищила свою прозорість, виявляється негативною, акціонери виграють від зменшення ризику невизначеності. Таким чином, формуються стимули для проведення радою директорів систематичного аналізу й оцінки ризиків.

У компаній, що дотримуються високих етичних стандартів, враховують права акціонерів та кредиторів і забезпечують фінансову прозорість та підзвітність, завдяки чому формуватиметься репутація ревних хранителів інтересів інвесторів.

У результаті такі компанії зможуть стати гідними “корпоративними громадянами” і користуватися великою довірою громадськості.

Зрозуміло, що організація системи ефективного корпоративного управління спричиняє і певні витрати, у тому числі й витрати на залучення фахівців, таких як корпоративні секретарі та інші професіонали, необхідні для забезпечення роботи у цій сфері. Компаніям доведеться виплачувати винагороду зовнішнім юрисконсультам, аудиторам і консультантам. Вельми значними можуть виявитися витрати, пов'язані з розкриттям додаткової інформації. Крім того, менеджери і члени ради директорів мають присвятити розв'язанню цих проблем багато часу, особливо на початковому етапі. Тому у великих акціонерних товариствах упровадження належної системи корпоративного управління зазвичай відбувається набагато швидше, ніж у малих і середніх, оскільки перші мають у своєму розпорядженні необхідні для цього фінансові, матеріальні, кадрові, інформаційні ресурси.

Проте вигоди від створення такої системи істотно перевищують витрати. Це стає очевидним, якщо при розрахунку економічної ефективності взяти до уваги збитки, з якими можуть зіткнутися: працівники фірм — через скорочення робочих місць і втрату пенсійних відрахувань, інвестори — в результаті втрати вкладеного капіталу, місцеві філії — у разі краху компаній. У надзвичайній ситуації систематичні проблеми у сфері корпоративного управління можуть навіть підірвати довіру до

фінансових ринків і стати загрозою для стабільності ринкової економіки.

Попит з боку компаній. Звичайно, система належного корпоративного управління потрібна передусім відкритим акціонерним товариствам з великою кількістю акціонерів, які ведуть бізнес у галузях з високими темпами зростання і зацікавлені в мобілізації зовнішніх фінансових ресурсів на ринку капіталів. Проте її корисність безперечна і для відкритих акціонерних товариств з незначною кількістю акціонерів, закритих акціонерних товариств і товариств з обмеженою відповідальністю, а також для компаній, що діють у галузях із середніми і низькими темпами зростання. Як вже зазначалося, впровадження такої системи дає можливість компаніям оптимізувати внутрішні бізнес-процеси і запобігти виникненню конфліктів, організувавши належним чином відносини з власниками, кредиторами, потенційними інвесторами, постачальниками, споживачами, співробітниками, представниками державних органів та суспільних організацій.

Крім того, будь-яка прагнуча до збільшення своєї ринкової частки фірма рано чи пізно стикається з обмеженістю внутрішніх фінансових ресурсів і неможливістю тривалого нарощування боргового тягаря без підвищення частки власного капіталу в пасивах. Отже, варто зайнятися реалізацією принципів ефективного корпоративного управління завчасно: це забезпечить майбутню конкурентну перевагу компанії і тим самим дасть їй можливість випередити конкурентів.

Як відомо, в Україні вартість позикового капіталу доволі висока, а залучення зовнішніх ресурсів за допомогою випуску акцій практично відсутнє. Така ситуація склалася з багатьох причин, у першу чергу через сильну структурну деформацію економіки, що породжує серйозні проблеми. Водночас чималу роль виконує і поширення корупції, недостатня розробленість законодавства та слабкість судового правозастосування і, звичайно, недоліки в корпоративному управлінні. Тому підвищення рівня корпоративного управління може дати дуже швидкий і помітний ефект, забезпечивши зменшення вартості капіталу компанії та зростання її капіталізації.

Отже, ефективне корпоративне управління, що забезпечує дотримання законодавства, стандартів, правил, прав і обов'язків, має дати можливість компаніям уникнути витрат, пов'язаних з судовими процесами, позовами акціонерів та іншими господарськими суперечками. Крім того, поліпшиться врегулювання корпоративних конфліктів між міноритарними і контролюючими акціонерами, між менеджерами й акціонерами, а також між акціонерами і зацікавленими особами. Нарешті, виконавчі посадовці матимуть можливість уникнути жорстких штрафних санкцій і позбавлення волі.

Література

1. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2007. — 180 с.
2. Корпоративне управління: Наук.-метод. рек. щодо вивч. дисципліни /

- Л. В. Балабанова, Л. А. Лутай, В. В. Лисевич. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. — 132 с.
3. *Козаченко А. В., Воронкова А. Е.* Корпоративне керування: Підруч. — К.: Лібра, 2004. — 368 с.
4. *Євтушевський В. А., Ковальська К. В.* Стратегія корпоративного управління. — К.: Знання, 2007. — 287 с.
5. *Євтушевський В. А.* Корпоративне управління. Підруч. — К.: Знання, 2006. — 406 с.