

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ: ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Досліджені основні принципи зарубіжного корпоративного управління та визначені орієнтири розвитку вітчизняних корпорацій щодо створення ефективних українських норм корпоративної діяльності.

Постановка проблеми. Корпоративний менеджмент викликає дедалі все більший інтерес в Україні, складні процеси реформування економіки якої визивають до життя необхідність запозичення прогресивного зарубіжного теоретичного і практичного досвіду корпоративного управління, виявлення причин невдач корпоративного менеджменту в Україні і визначення джерел і шляхів їх подолання.

Світова практика функціонування корпорацій створила вагому базу для вироблення загальних принципів і рекомендацій в сфері корпоративного менеджменту. Американський, європейський і японський досвід розвитку корпоративного менеджменту дає можливість виявлення сутності корпоративних відносин і урахування інтересів різних структурних категорій суспільства. Однак, досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відношень як основи прийняття ефективних корпоративних рішень пов'язано з існуванням низки проблем, зумовлених особливостями економічного і соціального розвитку українського суспільства, ступенем готовності українських громадян до сприйняття ідей корпоративного управління. В зв'язку з цим, очевидною є необхідність застосування існуючих зарубіжних моделей корпоративного управління з урахуванням характерних рис української ринкової економіки, культурних традицій і історичних умов, специфіки формування корпоративних взаємовідношень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми корпоративного менеджменту досліджені у ряді праць зарубіжних і вітчизняних авторів А.О.Володіна, А.В.Жуплева, В.І. Шеїна, Ю.А. Львова, В.М. Русинова, А.Д. Сауліна, О.А. Страхової, Ю.Д. Красовського, П.Н. Шихирева та інших.

Невирішена частина загальної проблеми. Аналіз досліджень зарубіжних авторів і світового розвитку корпоративного менеджменту свідчить про необхідність подальшого дослідження процесів впровадження корпоративного менеджменту в Україні стосовно таких аспектів як управління розвитком українських корпорацій в умовах нестабільної економіки; формування корпоративної стратегії і корпоративної культури; вироблення процедур прийняття рішень в корпорації для досягнення гармонії інтересів всіх груп акціонерів; виявлення прийнятних для українського економічного і соціокультурного оточення типів корпорацій, системи управління ними, можливість набуття рис, характерних зарубіжним корпорація – лідерам.

Мета статті. Метою статті є дослідження основних загальновизнаних принципів зарубіжного корпоративного управління та визначення орієнтирів розвитку вітчизняних корпорацій щодо створення ефективних українських норм корпоративної діяльності.

Виклад основного матеріалу. Аналіз зарубіжного досвіду корпоративного управління (особливо це стосується американського і європейського) підтверджує можливість застосування ряду принципів і елементів в умовах формування корпоративних відносин на тлі становлення ринкової економіки в Україні.

Зарубіжні корпорації використовують наступні принципи корпоративного управління, що сприяють забезпеченню максимальної відкритості і справедливості процесу корпоративного управління стосовно всіх учасників корпоративних відносин:

- звітність, що передбачає підзвітність членів ради директорів і менеджменту корпорації акціонерам;
- відкритість щодо інформованості акціонерів з питань стану справ в корпорації і способу дії адміністративної команди;
- нагляд, який забезпечує як можливість аналізу радою директорів ефективності діяльності менеджерів, так і аналогічну можливість інвесторів здійснювати нагляд за діяльністю правління;
- прозорість для інвесторів з точки зору одержання достовірної інформації про ринок і компанії, з якими вони співпрацюють;
- справедливість компанії по відношенню до всіх акціонерів, як вітчизняних так і зарубіжних;

- методика голосування (технології, підрахунок голосів, матеріали для акціонерів за дорученням) повинна реалізувати активну участь акціонерів в діяльності корпорації;
- кодекси принципів, що регламентують взаємовідносини з акціонерами, повинні носити обов'язковий характер як для директора, так і для менеджменту корпорацій;
- стратегічне планування, що зумовлює превалювання стратегічних інтересів в діяльності корпорації для забезпечення росту акціонерної вартості.

На відміну від зарубіжних корпорацій, що відкрито заявляють про свою філософію і принципи, впровадження корпоративного менеджменту на українських підприємствах супроводжується інформаційною закритістю і непрозорістю, небажанням афішувати свою місію і стратегію розвитку.

Ця ситуація зумовлюється нестабільністю зовнішнього середовища, що породжує невпевненість у реакції акціонерів і інвесторів у випадку порушення термінів виконання зобов'язань, але, з іншої сторони, викликає сумніви у потенціальних акціонерів і інвесторів з точки зору доцільності вкладень капіталу і інвестицій.

Як вважають зарубіжні експерти в сфері корпоративного менеджменту, основними зобов'язаннями корпорації мають бути:

- 1) задоволення потреб споживача в товарах і послугах, що є превалюючими в діяльності корпорацій;
- 2) одержання достатнього рівня доходності вкладів інвесторів, що є наслідком повної реалізації основного, першого, зобов'язання;
- 3) створення нових цінностей, що є невід'ємною умовою одержання дивідендів;
- 4) соціальна відповідальність перед суспільством, що реалізується, насамперед, шляхом створення нових робочих місць;
- 5) стимулювання економічної діяльності за рахунок демонстрування результатів ініціативної праці;
- 6) сприяння винахідництву і новаторству як стержню підприємництва;
- 7) диверсифікація інтересів населення шляхом розподілення практичних знань громадян по різних секторах суспільства.

Відчувається гостра необхідність у відповідній адаптації і впровадженні в діяльність українськими компаніями принципів, що складають основу діяльності

зарубіжних корпорацій протягом уже тривалого періоду їх розвитку.

Першим кроком на цьому шляху повинне стати усвідомлення необхідності чіткого формулювання місії корпорації як основи розроблення і здійснення її стратегії. Як свідчить статистика, біля 86% сучасних організацій США мають формальні стратегічні місії; для фірм-лідерів, як правило, є характерним більш чітке визначення місії, на відміну від фірм, що функціонують недостатньо ефективно.

Застосовується два підходи до формування стратегічної місії: широкий і вузький. При широкому підході до формування стратегічної місії, компанія уникає чіткої орієнтації на конкретну групу споживачів чи певну номенклатуру продукції; при вузькому підході здійснюється жорстка прив'язка до певних сегментів ринку, до виробництва конкретної продукції.

Як свідчить практика, на вибір того чи іншого підходу впливає ряд чинників, пов'язаних зі ступенем стабільності навколишнього середовища, обсягом операцій на ринку, економічним станом компанії. По мірі нарощування корпорацією своїх ресурсів, наявність формальних процедур щодо визначення місії і стратегії розвитку перетворюється в необхідні умови здійснення корпоративного менеджменту.

На жаль, значна кількість керівників українських компаній ігнорують принцип корпоративного менеджменту, недооцінюють роль стратегічного планування, зосереджуючи свої зусилля на короткостроковому горизонті планування.

Головна причина цього полягає не у відсутності можливості і здатності застосування процедур і правил щодо стратегії функціонування, а у неусвідомлені ролі і важливості цих норм корпоративного менеджменту.

Відсутність чітко сформульованої місії розмиває образ майбутнього компанії, її глобального призначення, націленість на задоволення певних ринкових потреб, лишає менеджерів і працівників компанії стратегічних орієнтирів, що приводить фактично до ігнорування основного зобов'язання компанії в сфері корпоративного менеджменту. Крім цього, відсутність чіткої місії і корпоративної стратегії ставить під загрозу перспективи розвитку компанії, відштовхуючи потенціальних інвесторів, особливо зарубіжних, для яких наявність обґрунтованої стратегії є одним із умов ділового співробітництва.

Корпоративне управління на основі місії сприяє не лише задоволенню

вимог потенційних інвесторів, але і є основою визначення довгострокових цілей, а, відповідно, і узгодження довгострокових і короткострокових планів.

Аналіз прорахунків при формулюванні місії українськими компаніями дозволив виявити наступні основні причини:

- недостатньо обґрунтовані дослідження ринкової кон'юнктури,
- необ'єктивна оцінка рівня конкуренції в галузі і її інвестиційної привабливості,
- відсутність або неадекватний вибір інструментарію для аналізу конкурентної позиції підприємства.

Оцінка ринку служить основою для визначення майбутніх потреб споживачів, що належать до різних сегментів ринку, ступеню привабливості цих сегментів для компанії.

На думку авторів, при аналізі інвестиційної привабливості галузі слід розглядати такі аспекти, як рівень впливу основних конкурентних сил на рівень інтенсивності конкуренції в галузі; чинники, що зумовлюють зміни в структурі конкурентних сил в галузі і їх природний стан; основні чинники, що впливають на позиції компанії в конкурентній боротьбі; рівень привабливості галузі з точки зору перспектив прибутковості.

Необхідність ґрунтовного аналізу інвестиційної привабливості галузі диктується потребою наявності аргументованої позиції при здійсненні переговорів з інвесторами і банками, що зацікавлені в оптимізації своїх портфелів. При проведенні аналізу інвестиційної привабливості галузі реалізуються два етапи: оцінка рівня інтенсивності конкуренції і оцінка стадії розвитку галузі. Рівень інтенсивності конкуренції визначається з урахуванням впливу існуючих конкурентних сил і співставляється з оцінкою критеріїв, що характеризують темпи росту, потенціал галузі, рівень розвитку товарів і технологій, в залежності від стадії розвитку галузі.

Світовий досвід розвитку корпоративного менеджменту свідчить про те, що корпоративна місія виконує три важливі ролі: визначає напрямок руху, виправдовує діяльність фірми в даному бізнесі, мотивує.

Визначаючи корпоративну місію, стратеги одержують можливість бачення напрямку руху бізнесу, що приведе до досягнення цілей і завдань шляхом побудови найбільш дієвих і найбільш доцільних бізнес – стратегій. Роль виправданості діяльності компанії в даному бізнесі реалізується за рахунок прийнятності її філософії колами зацікавлених осіб як всередині фірми, так і за її

межами, в тому числі і новими фінансовими інститутами, новими акціонерами тощо.

Мотиваційна роль корпоративної місії проявляється в ідентифікації співробітниками себе з організацією, встановленні певного організаційного клімату, що націлює на спільну працю.

Представники зарубіжних корпорацій в якості основних мотивів, що зумовлюють наявність у них сформульованої місії, виділяють те, що вона забезпечує:

- керівництво системою стратегічного планування, визначення границь бізнес-операцій;
- досягнення загальної цілі чи напрямку, які виходять за межі індивідуальних амбіцій і нужд окремих підрозділів;
- розповсюдження відчуття загальних очікувань серед персоналу всіх рівнів, що сприяє побудові сильної організаційної культури.

Очевидно, що для ефективної реалізації принципів корпоративного менеджменту на основі філософії, прийнятної для всіх учасників корпоративних відносин, необхідна наявність управлінських кадрів, що пройшли спеціальне корпоративне навчання, здатні визначати напрями розвитку компанії в умовах нестабільності економіки, освоювати нові види бізнесу і нові ринки, гнучко управляти виробництвом і персоналом.

Очікує свого вирішення і проблема правової освіченості учасників корпоративних відносин. Їх права неграмотність і правовий нігілізм приводить до ускладнень процедури становлення корпоративних відносин як на рівні окремих корпорацій, так і економіки в цілому. Це означає, що розвиток корпоративного менеджменту на підприємствах України повинен базуватись на певних нормах корпоративного права.

Для вирішення поставленої задачі, на наш погляд, необхідно:

- усвідомлення і сприйняття сутності українського корпоративного права як керівниками корпорацій, так і акціонерами;
- наявність нормативних актів корпорації, що регламентують внутрішні корпоративні відносини;
- забезпечення повної відкритості і прозорості діяльності корпорації по відношенню до акціонерів і інвесторів;
- створення механізмів довірчого управління, що забезпечує привабливість участі в управлінні окремих акціонерів.

Висновки. Формування корпоративних норм господарювання в Україні знаходиться на етапі становлення, з урахуванням всього прогресивного зі світового досвіду як в законодавчій, так і практичній сферах. Разом з тим, розвиток українського корпоративного менеджменту потребує урахування його особливостей, а саме передумов виникнення, забезпечення відповідним українським законодавством, прийнятністю існуючих світових моделей корпоративного управління в сучасних соціально-політичних і економічних умовах розвитку. Усвідомлення сутності корпоративності, місії, філософії бізнесу, формування корпоративної поведінки і всередині корпорації, і зі своїми діловими партнерами – шлях до створення ділових корпоративних відносин і в суспільстві в цілому.

Список літератури

1. Бланчард Кен, Вэгхорн Терри. Миссия возможного, или как стать компанией мирового класса. Челябинск, 2002.
2. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наёмные работники акционерного общества./ Под ред. Марека Хесселя. М.: Джон Уайм энд Санз, 2001.
3. Спицына К.А. Главные руководители японских компаний. М.: Финансы и статистика, 1999.
4. Чиркова Е.А. Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? М., 2001.