

2. Пачковський Ю. Ф. Інституціональні проблеми розвитку підприємницької активності в Україні (за результатами експертного опитування) / Ю. Ф. Пачковський, А. С. Лоза // Український соціум: наук. журнал. – 2015. – № 4. – С. 105–113.

**Литвиненко В. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПРИНЦИПОВІ ПОЛОЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

Досвід управління корпоративними правами показує, що керівництво компаній і власники контрольних пакетів акцій часто використовують такі корпоративні структури, як групи компаній, «піраміди» і угоди між акціонерами, для того щоб забезпечити перерозподіл контролю над компанією без дотримання принципу пропорційності. Відтак деякі акціонери переймають на себе більший ризик порівняно з іншими, хоча вони і є власниками однакових інструментів. Ефективний контроль і стратегічне управління покликані попереджати такі випадки.

Відзначені випадки незаконних операцій у власних інтересах, коли ресурси акціонерних товариств використовуються задля вигоди власників контрольних пакетів. Існують випадки, коли велика структура перевела усі свої повноцінні активи у нову корпоративну структуру (з тими ж власниками контрольного пакета), залишивши акціонерам меншості (кредиторам) порожнє підприємство, до того ж обтяжене зобов'язаннями.

Ще один дуже поширений метод перекачування цінностей з дочірніх компаній, з кишені сторонніх інвесторів у холдингові структури використання трансфертних цін. Прибуток з'являється в офшорних компаніях, контрольованих керівництвом холдингу. Тут виникають ті самі проблеми із засобами судового захисту, і з практичним застосуванням законів, як і у випадках із незаконним переведенням актів. Принципове значення для боротьби з такими зловживаннями має виявлення справжніх власників-бенефіціарів офшорних фірм.

Життя дедалі настійніше вимагає переходу від ідеології «ефективного власника», що не виправдала себе, до реалізації ідеології формування і підтримки «реального та цивілізованого власника», що діє у довгострокових інтересах компанії (АТ).

Рада директорів компанії виступає об'єктом і суб'єктом контролю. Головний обов'язок ради директорів забезпечити підзвітність менеджменту на основі

чіткої системи контролю й оцінки його роботи. При цьому особливо важливою є формалізація процедури взаємин ради директорів і менеджерів корпорації. У протилежному випадку цілком можливе виникнення не тільки істотних, суперечностей між ними, а й ситуацій, при яких права власності фактично переходять до менеджменту. На ділі це означає встановлення межі між стратегічним управлінням і повсякденним керівництвом.

Практика показує, що наділення ради директорів контрольними повноваженнями повинне здійснюватися не за рахунок зниження обсягу прав менеджерів. Там, де здійснюється активний контроль за управлінням, апарат не відчуває зменшення сфери повноважень, а рада директорів краще інформована про реальну роботу з управління компанією.

Одним з рідко обговорюваних наслідків приватизації стало виникнення в Україні величезної кількості акціонерів, більшість з яких по суті, є «псевдоакціонерами». Це стала передумовою для зрушення системи повноважень від загальних зборів акціонерів до ради директорів АТ.

Формально інтереси акціонерів виражає виборна рада директорів компанії, що має право наймати і звільняти її менеджерів. Рада директорів (контрольно-розпорядницький орган) і професійний менеджмент (виконавчий орган) саме і становлять структуру управління великої корпорації. Якщо говорити про дійсну картину розподілу влади і повноту реалізації економічних інтересів усіх суб'єктів корпорації, то вона залежить від положення у контрольно-розпорядницькому органі корпорації таких груп, як професійний менеджмент, представники акціонерів (як фізичних, так і юридичних осіб), зацікавлених груп (насамперед профспілок), фінансових посередників (банків).

Реальна влада при здійсненні прав власника у корпораціях належить великим власникам акцій, що мають більшість у раді директорів), інтереси яких представляють і великі фінансові інститути. Таким чином, демократизація діяльності ради директорів в інтересах маси дрібних акціонерів може відбутися лише при участі організацій, що представляють інтереси найширшого кола дрібних власників акцій (пулів дрібних акціонерів). При цьому, однак, можливий негативний вплив на стратегічний розвиток корпорації.

Важливим аспектом функціонування ради директорів є процедурно-регламентні відносини. До загальних принципів організації його роботи можна віднести такі: надання менеджерам значної волі в оперативному управлінні; здійснення контролю за вірогідністю інформації; забезпечення раціонального балансу сил у схемі «ради – менеджери»; ясність і чіткість функцій ради.

Рада директорів і адміністрація повинні повідомляти про свою матеріальну зацікавленість в угодах чи питаннях, що стосуються акціонерного товариства. Це найважливіша умова ефективною протидії будь-яким зловживанням, пов'язаним з операціями у власних інтересах адміністрації. В українській практиці це зобов'язання існує лише стосовно конкретних угод, але й у таких випадках воно сформульовано занадто розпливчато і не передбачає ніяких санкцій. Ключем до підвищення ефективності цих вимог є чіткий режим адміністративної і кримінальної відповідальності для директорів і керуючих акціонерного товариства.

Результати роботи ради директорів і менеджменту визначаються ефективністю кінцевих параметрів діяльності компаній, оцінити яку досить складно. Уявляється, що вона не повинна зводитися до одного параметра – прибутку. Найперспективнішою є комплексна оцінка таких сфер діяльності: фінансовий результат, перспективи на ринках, конкурентоспроможна позиція компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Беляева И. Ю. Совершенствование практики корпоративного управления в российских компаниях / И. Ю. Беляева, Н. П. Козлова // *Управленческие науки*. – 2014. – № 2. – С. 16–24.
2. Бурков В. Н. Механизмы корпоративного управления / В. Н. Бурков, И. А. Агеев, Е. А. Баранчикова, С. В. Крюков, П. И. Семенов. – М.: ИГУ РАН, 2004. – 109 с.
3. Економічне управління підприємством: навч. посіб. / А. М. Колосов, О. В. Коваленко, С. К. Кучеренко, В. Г. Бикова; за заг. ред. А. М. Колосова. – Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. – 352 с.
4. Grynko T. V. Organizational culture and a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T. V. Grynko, O. P. Krupskiy, I. V. Timar // *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine – Collective monograph – Vol.3. Poland: "Izdevnieciba "Baltija Publishing"*, 2016 – P. 252–270.

#### **Литвиненко В. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються наявністю якісних та кількісних змін у зовнішньому середовищі, що обумовлено процесами інтеграції, інтернаціоналізації та глобалізації. Це викликає необхідність здійснення швидких змін на підприємствах, що має відображення на майбутньому розвитку та функціонуванні організацій. Тому задля підвищення ефективності ведення бізнесу в зазначених умовах є необхідним пошук шляхів та інструментів