

**Brytanska Natalia**, Competitor of Management Department of the National University of Food Technologies, Senior lecturer in Finance, Vinnitsa Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics. Address: Konstantinovicha str., 11, fl. 48, Vinnitsa, 21036. E-mail: britalina@rambler.ru.

**Левицька Інна Ваннадіївна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Тел.: 0674310847. Адреса: вул. Гніванського шосе, буд. 45, м. Вінниця. E-mail: inna245@mail.ru.

**Левицкая Инна Ваннадиевна**, д-р екон. наук, проф., зав. кафедрой туризма и гостинично-ресторанного дела, Винницкий торгово-экономический институт Киевского торгово-экономического национального университета. Адрес: ул. Гниванское шоссе, д. 45, г. Винница. E-mail: inna245@mail.ru.

**Levitska Inna**, Head of the Department of tourism and hotel and restaurant business. Vinnitsa Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics. Address: str. Gnivanske av., fl. 45, Vinnitsa. E-mail: inna245@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.  
Отримано 1.08.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 65.012.32:658.114.3

## **ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**В.В. Боковець**

*Корпоративний сектор національної економіки являє собою галузь, яка формує сталий розвиток не лише окремого підприємства, регіону, але й усієї країни. В Україні триває процес становлення національної моделі корпоративного управління, характерною ознакою якої є відсутність ефективних правових, організаційних важелів реалізації переваг акціонерної форми власності, дієвих механізмів корпоративного управління та реалізації інтересів усіх суб'єктів корпоративного управління. Це зумовлює необхідність оцінки якості корпоративного управління підприємством.*

---

© Боковець В.В., 2015

**Ключові слова:** корпорація, корпоративне управління, елементи корпоративного управління, аналіз корпоративного сектору, управління підприємством.

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

**В.В. Боковец**

*Корпоративный сектор национальной экономики является отраслью, которая формирует устойчивое развитие не только отдельного предприятия, региона, но и всей страны. В Украине продолжается процесс становления национальной модели корпоративного управления, характерным признаком которой является отсутствие эффективных правовых, организационных рычагов реализации преимуществ акционерной формы собственности, действенных механизмов корпоративного управления и реализации интересов всех субъектов корпоративного управления. Это предопределяет необходимость оценки качества корпоративного управления предприятием.*

**Ключевые слова:** *корпорация, корпоративное управление, элементы корпоративного управления, анализ корпоративного сектора, управление предприятием.*

## FEATURES OF CORPORATE OPERATION OF THE ENTERPRISES

**V. Bokovets**

*The corporate sector of the national economy generates sustainable development is not only an individual enterprise, but also for the region and the entire country. In Ukraine, the process of becoming a national model of corporate management, a characteristic feature of which is the lack of effective legal, institutional leverage the benefits of the implementation of the joint-stock form of ownership, effective mechanisms of corporate management and promote the interests of all subjects of corporate management. It determines the need to assess the quality of corporate management based of enterprise.*

*Results of the analysis of problems of development of corporate management and the factors that affect its quality. The main problems that arise in the implementation of corporate management, is the separation of ownership from management and the relationship between minority and majority shareholders*

*Analysis of the corporate sector is the social and economic factors of efficiency corporate management in the economics of Ukraine demonstrated a*

*significant effect of different directions of interest, motivation, strategic objectives of corporate groups that take part in the functioning of modern production.*

*For the settlement of conflicts is necessary to achieve efficiency of the enterprise will require a comprehensive evaluation of the system of corporate management in a number of parameters. This approach is the basis for the methodical evaluation of the effectiveness of corporate management. Assessing the state of corporate management to determine the direction of its improvement.*

**Keywords:** *corporation, corporate management, elements of corporate management analysis of corporate sector business management.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Проблема організації корпоративного управління на вітчизняних підприємствах є досить актуальною, оскільки під впливом процесів глобалізації відбувається значне поширення корпоративної форми бізнесу. Сьогодні в Україні ще не існує законодавчо закріпленого визначення корпоративного управління, що порушує низку запитань із зазначеної проблеми.

Діяльність будь-якої компанії залежить не тільки від правильно обраної стратегії, компетентного керівництва, наявності цінних ресурсів і ринків збуту. Успішний розвиток будь-якого бізнесу неможливий без доступу до інвестиційного капіталу. Тут важливо зрозуміти, що інвестори не вкладають значні кошти в компанію, що не має ефективної системи управління та контролю за діяльністю. Інвестори зацікавлені у одержанні повної інформації про стан справ у корпораціях. Інвестори, насамперед закордонні, будуть збільшувати обсяги інвестицій в українські корпорації, якщо відбудеться істотне покращення корпоративного управління. При цьому вони вимагають участі в реальному контролі над процесом управління, щоб забезпечити ефективне використання активів для реалізації своїх інтересів. Вони хочуть бачити в компаніях, у які вони вже вклали або готові вкласти свої кошти, систему корпоративного управління, що забезпечує достатній рівень інформаційної прозорості, зрозумілості процесів прийняття корпоративних рішень, забезпечуючи тим самим додаткові гарантії. Інвесторам потрібно, щоб основні процедури корпоративного управління відповідали всім цим вимогам та були відповідним чином закріплені у внутрішніх документах компанії.

Корпоративні підприємства, а саме акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю є основною формою

підприємницьких структур, що забезпечують розвиток ринкової економіки, що підтверджується як світовим, так і вітчизняним досвідом [3, с. 75].

Успішна діяльність корпоративних підприємств полягає у їх доступі до інвестиційних ресурсів. Водночас вони не можуть розраховувати на довіру інвесторів та надходження зовнішнього фінансування, якщо не буде вжито заходів щодо запровадження ефективного корпоративного управління, а саме: належного захисту прав інвесторів, надійних механізмів управління та контролю, відкритості та прозорості у своїй діяльності [8, с. 12].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання корпоративного управління розглядаються багатьма авторами [1, 2, 5–8], проте і досі не існує загального погляду на особливості корпоративного управління та не визначені інструменти управлінського впливу на підвищення рівня корпоративного управління та механізм їх дії.

**Мета статті** – визначення особливостей та дієвих механізмів корпоративного управління з метою реалізації інтересів усіх суб’єктів корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Особливості корпоративного управління визначаються об’єктом управління – корпорацією, що відповідно характеризується особливостями:

- корпоративної форми правління (рада директорів, виконавчі органи управління, колегіальні органи управління – загальні збори акціонерів);
- підприємницькою діяльністю, заснованою на специфічній особливості формування статутного капіталу – власності багатьох осіб;
- особливостями залучення інвестицій через придбання акцій, які визначають частку власника у статутному капіталі;
- відокремленням власності від процесу управління;
- залежністю участі в контролі за діяльністю корпорації від частки в акціонерному капіталі;
- обмеженою відповідальністю власників.

Як правило, виділяють дві основні цілі корпорацій: зростання капіталізації компанії; забезпечення балансу інтересів власників компанії – акціонерів (мажоритарних та міноритарних), стратегічних інвесторів, інших зацікавлених осіб.

Корпоративне управління являє собою різні механізми, тісно пов’язані між собою, а саме: економічні, соціально-психологічні,

кожен із яких має особливі форми впливу на діяльність корпоративного підприємства, що відрізняє їх від інших механізмів управління.

Цей перелік не обмежується лише зазначеними елементами корпоративного управління, однак дає змогу стверджувати, що корпоративне управління – досить складний процес. Корпоративне управління включає в себе не лише відносини між менеджерами та інвесторами, а й взаємодію і систему підпорядкування всіх інших осіб, що проявляють інтерес до діяльності корпорацій та намагаються активно співпрацювати з ними.

Підприємство корпоративного типу не може існувати окремо від суспільства, у якому воно здійснює свою діяльність, і кінцевий успіх його роботи залежить від роботи всіх зацікавлених осіб [2, с. 36].

Акціонери, як група зацікавлених осіб, прагнуть здійснювати контроль за управлінням корпорацією. Якщо кількість акціонерів велика, то кожен із них окремо виявляє мало бажання приділяти контролю багато часу та зусиль – ніхто не бажає брати турботи управління на себе, у той час як вигода рівномірно розподіляється між усіма. Але таке ставлення з боку акціонерів до управління діяльністю корпорації може вийти з-під їхнього контролю. З огляду на це можна стверджувати, що головна функція корпоративного управління – забезпечити роботу корпорації в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також інших зацікавлених осіб.

Корпорацію (від лат «corporation» – співтовариство, об'єднання) розглядають як товариство, у якому на основі централізації капіталів здійснюється колективне присвоєння результатів виробничої діяльності [6, с. 83].

У сучасній економічній літературі корпораціями називають господарські товариства (насамперед акціонерні товариства), які мають статус юридичної особи, створені шляхом об'єднання спільного майна засновників та існують незалежно від зміни конкретних учасників.

У Господарському кодексі України вказується, що «корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, які об'єдналися, з передачею ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників органам управління корпорації».

Переглядаючи сутність корпоративного управління, потрібно виділити головні риси, які викликають найбільше зацікавлення в інвесторів, а саме:

- обмежена відповідальність індивідуальних інвесторів;
- можливість передачі акцій іншим особам;
- самостійність корпоративного підприємства як юридичної особи;
- централізована система управління;
- пропорційне отримання прибутку відповідно до вкладених фінансів;

До основних проблем корпоративного управління можна віднести такі:

- забезпечення інтересів дрібних інвесторів;
- суперечності між різними групами інвесторів;
- суперечність функцій володіння та управління діяльністю корпорації;
- пасивність акціонерів щодо участі в управлінні корпорацією;
- суперечність між виконавчими та контролюючими органами управління корпорацій [1, с. 103].

Виникнення проблем корпоративного управління спостерігається в будь-яких організаціях, підприємствах, що співпрацюють з різними соціальними групами учасників виробничого та економічного процесів.

Корпоративне управління характеризується такими загальними елементами, як обґрунтованість цілей управління, відносини між різними групами учасників корпорації, забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Поняття «корпоративне управління» являє собою систему внутрішніх відносин між органами товариства і його акціонерами, і відносин зовнішніх – між товариством і будь-якими іншими третіми особами. Таким чином, учасниками корпоративних відносин виступають:

- емітенти (як правило, це акціонерні товариства);
- інвестори або акціонери;
- менеджмент підприємства;
- держава в особі органів державної влади і органів місцевого самоврядування;
- кредитори, інші зацікавлені особи, які втягуються тим чи іншим способом у процес функціонування підприємства [4, с. 33].

Аналіз корпоративного сектору та соціально-економічних чинників ефективності корпоративного управління в економіці України продемонстрував значний вплив різної спрямованості

інтересів, мотивів, стратегічних цілей корпоративних груп, задіяних у функціонуванні сучасного підприємства.

Щоб розв'язати конфлікти, досягти ефективності діяльності підприємства, необхідна комплексна оцінка системи корпоративного управління за рядом параметрів, що є основою для методичного оцінювання ефективності такого управління, а також розроблення на цій основі механізму вдосконалення організації корпоративних відносин і забезпечення ефективності управління підприємством у цілому.

Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством обумовлено як історичними факторами розвитку певної країни, так і їх економічними, правовими й соціальними особливостями. Так, роль корпоративного управління в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках окремих суб'єктів, істотно відрізняється від тієї ролі, яку корпоративне управління відіграє у країнах із високим ступенем розпорощення акціонерного капіталу. Незважаючи на те, що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління, в акціонерних товариствах різні, накопичена практика більшості корпорацій та нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «моделі» корпоративного управління в групі країн або на континенті. Під час порівняльного аналізу фахівці оперують в основному трьома моделями корпоративного управління: англо-американською, японською і німецькою (західноєвропейською).

Особливості англо-американської системи корпоративного управління безпосередньо пов'язані з особливостями акціонерної форми власності, головним чином, із відсутністю в англійських і американських корпораціях значних, домінуючих над іншими, інвесторів.

Японська модель корпоративного управління є багатогранною і припускає наявність ключового банку та фінансово-промислової мережі. Такі мережі характеризуються загальним позиковим та акціонерним капіталом, торгівлею товарами та послугами, неформальними контактами.

Німецька модель корпоративного управління значно відрізняється від англо-американської та японської, хоча існує деяка подібність із японською моделлю. Характерною рисою цієї моделі управління є те, що акціонерний капітал німецьких компаній високо концентрований [5, с. 92].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що основними тенденціями, які відбивають специфіку проблем щодо розвитку підприємств молочної галузі, останнім часом стали такі:

- збільшення конкуренції на ринку молочної сировини та готової продукції;
- низький коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємств у зв'язку зі зниженням обсягів виробництва;
- зміна асортименту продукції, що виробляється;
- зниження ефективності роботи;
- збільшення кількості банкрутств малопотужних підприємств;
- підсилення інтеграційних процесів і пов'язана з цим зміна структури корпоративної власності;
- перерозподіл сировинних потоків як результат зміни обсягів і структури експорту готової продукції;
- низький рівень техніко-технологічного оснащення заводів малої та середньої потужності;
- концентрація виробництва молока в особистих господарствах населення, що вимагає нових організаційних схем логістичного процесу, нових підходів до контролю якості сировини, удосконалення контрактних відносин.

На основі аналізу корпоративного сектору молочної промисловості Вінницької області можна стверджувати, що посилення конкуренції призвело до різкої диференціації різних груп підприємств за господарсько-економічними показниками та стратегіями розвитку.

Зміна організаційно-економічного механізму діяльності корпорацій повинна супроводжуватись зміною якості корпоративного управління, покращенням корпоративної культури, обґрунтованістю стратегії розвитку корпорації, відповідністю місії стану зовнішнього середовища та поглибленням і обґрунтованістю процесів адаптації до змін економіко-правового поля, реалізацією системи комплексного стратегічного управління. При цьому вдосконалення корпоративного управління повинно спрямовуватися на довгострокові цілі функціонування корпорації на інноваційній основі.

Було здійснено оцінювання ефективності корпоративного управління на підприємствах різних типів. Дослідження методологічних і методичних аспектів проблеми показало, що найбільш поширені підходи до оцінювання ефективності корпоративного управління: порівняльного аналізу, мінімізації ризику, фінансового та статичного аналізу, зростання ринкової вартості тощо –



мають обмеження, які не дозволяють одержати об'єктивні результати. Більш ефективними методами оцінювання ефективності корпоративного управління має стати використання системи показників. Критерії та показники цих підходів будуються на диференціації за такими групами:

1) економічні показники ефективності, які ґрунтуються як на кількісних, так і на якісних показниках оцінювання;

2) показники, пов'язані з оцінюванням досконалості корпоративної культури;

3) показники, які висвітлюють зміст проблеми розподілу влади на конкретному підприємстві;

4) показники організаційного змісту, які охоплюють питання процесу організації корпоративних відносин та управління [7, с. 42].

За результатами досліджень, саме чинник ефективності системи управління, його організаційно-управлінські аспекти мали визначальне значення в поясненні специфіки типу моделі корпоративного управління та його ефективності. Корпоративне управління знаходиться під дією таких чинників, як характер стратегічного управління, планування, організаційної структури управління, стан трудових ресурсів, організаційного управління, контроль, прийняття управлінських рішень, мотивацій та ін. Варто зазначити, що переваги підприємств-лідерів проявляються при реалізації більш ефективних систем управління.

У наукових публікаціях як більш досконала розглядається модель партнерських відносин, як така, що має вищий потенціал ефективності. Вищий потенціал при цьому пояснюється саме істотно вищим рівнем стратегічного планування, що досягалося на основі кращого інформаційного забезпечення, моніторингу, прогнозування та моделювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища за умови використання сучасних інформаційних технологій.

За результатами проведеного дослідження підприємства молочної промисловості поділено на три групи. Розглянемо характеристику сильних і слабких позицій молокопереробних підприємств Вінничини різних груп за ефективністю корпоративного управління:

Перша група підприємств характеризується низькими техніко-економічними показниками, відсутністю реальних конкурентних переваг. Ці підприємства представляють свою продукцію на локальних місцевих ринках.

Друга група підприємств включає підприємства, які мають власний ринковий сегмент, демонструючи незначні темпи зростання, які характеризують стратегію обмеженого росту, показники діяльності характеризуються відносною фінансовою стійкістю. Для них характерна концентрація на сегментах ринку, що схильні до зростання, задовільне інформаційне забезпечення, система організаційного управління та рівень розвитку людського капіталу, що знаходяться на стадії розвитку.

До третьої групи віднесено лідерів ринку за обсягами виробництва та високими економічними показниками. Для цієї групи характерні високі темпи розвитку ринку, диференціація продукції, відомі торгові марки, сформований позитивний імідж у споживачів, ринкова позиція – стійка; свою діяльність вони концентрують на швидкому зростаючих сегментах ринку. Підприємства характеризуються високим рівнем технологій, конкурентні переваги утримуються за рахунок інноваційної складової та високої якості корпоративного управління. У цих підприємств полегшений доступ до фінансових ринків. Вони будують власне управління на засадах соціальної корпоративної відповідальності.

**Висновки.** На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що для корпоративного управління важливим є механізм забезпечення відповідальної, прозорої корпоративної поведінки та чітко побудована система контролю.

Сформовані в розвинених країнах особливі механізми корпоративного управління, як правило, являють собою складну ієрархічну систему стримувань і противаг. У центрі цієї складної системи перебувають відносини між зацікавленими особами – учасниками корпоративного управління, у першу чергу між мажоритарними та міноритарними акціонерами, між акціонерами та менеджментом, між стратегічними намірами та операційними та тактичними планами.

### Список джерел інформації / References

1. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності / А. Бандилет // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 136.

Bandylet, A. (2012), «Status and prospects of development of corporate ownership structures», *Economy of Ukraine* [«Stan ta perspektyvy rozvytku korporatyvnyh struktur», *Ekonomika Ukrainy*], No. 11, 136 p.

2. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик. – Дніпропетровськ : Пороги, 2008. – 257 с.  
Vakulchyk, A. (2008), *Corporate management: economic analytical aspect [Korporatyvne upravlinnya: ekonomiko-analitychnyi aspekt]*, Porogi, Dnipropetrovsk, 257 p.
3. Герасимчук З. В. Фінансовий менеджмент / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – Луцьк, 2009. – 515 с.  
Gerasymchuk, Z.V., Vahovych, I.M. (2009), *Financial management [Finansovyi management]*, Lutsk, 515 p.
4. Грідчина М. В. Корпоративні фінанси : навч. посібник / М. В. Грідчина – К. : МАУП, 2012. – 232 с.  
Hridchina, M.V. (2012), *Corporate Finance [Korporatyvni finansy]*, MAUP, 232 p.
5. Мозгова Л. О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством / Л. О. Мозгова // *Materialy VI mezinarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2010»*, (Praha, 27 brezen – 05 dubna 2010 roku). – Praha : Publishing House «Education and Science», 2010. – Dil. 12. *Ekonomicke vedy*. – 120 с.  
Mozgova, L.O. (2010), «Methodological approaches to assessing the quality of corporate management now», *Materialy VI mezinarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2010»* [«Metodychni pidhody do otsinky yakosti korporatyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom», *Materialy VI mezinarodni vedecko-prakticka conference «Dny vedy – 2010»*], Publishing House «Education and Science», Praha, 120 p.
6. Отенко І. П. Аналіз факторів якості корпоративного управління промислових підприємств / І. П. Отенко, Л. О. Мозгова // *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць*. – Вип. 252. В 6 т. Т. II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. – С. 400–406.  
Otenko, I.P. Mozgova, L.O. (2009), «Analysis of factors as corporate management industrial», *Economy: problems of theory and practice* [«Analiz faktoriv yakosti korpoatyvnoho upravlinnya promyslovyh pidpryyemstv», *Ekonomika: problem teorii ta praktyky*], DNU, Dnipropetrovsk, pp. 400-406.
7. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2009. – 554 с.  
Tereschenko, A.A. (2009), *Financial activities of business organizations [Finansova diyalnist subyektiv gospodaryuvannya]*, KNEU, 554 p.
8. Шевчук Н. Капітал підприємства: формування, ефективність функціонування / Н. Шевчук // *Ринок цінних паперів України*. – 2014. – № 5/6. – С. 156–162.  
Shevchuk, N. (2014), "Capital enterprise: forms, efficiency of formation", *Securities market of Ukraine* ["Capital pidpryyemstva: formuvannya, efektyvnist funktsionuvannya"], No. 5-6, pp. 156-162.

**Боковець Вікторія Вікторівна**, канд. екон. наук, доц., здобувач кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій, доц., кафедра менеджменту і адміністрування, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Адреса: вул. Пирогова, 112, кв. 52, Вінниця, 21000. Тел.: 0969598999; e-mail: bokovets\_v@mail.ru.

**Боковець Вікторія Владимировна**, канд. екон. наук, доц., соискатель кафедры менеджмента Национального университета пищевых технологий; доцент кафедры менеджмента и администрирования Винницкого торгово-экономического института Киевского торгово-экономического национального университета. Адрес: ул. Пирогова, 112, кв. 52, г. Винница, 21000. Тел.: 0969598999; e-mail: bokovets\_v@mail.ru.

**Bokovets Victoria**, Ph.D., associate professor, Competitor of Management Department of the National University of Food Technologies, docent, Department of Management and Administration, Vinnitsa Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics. Address: Pirogov. str., 112, 52, Vinnitsa, 21000. Tel.: 0969598999; e-mail: bokovets\_v@mail.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. М.В. Чорною.  
Отримано 1.08.2015. ХДУХТ, Харків.*

УДК 338.43:634.8(477)

## ТЕНДЕНЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗІ

**В.М. Кучеренко**

*Розглянуто загальні питання та фактичні реалії вітчизняних поглядів на місце по експорту та імпорту продукції в АПК, зокрема у виноробній галузі, які багато в чому є недосконалими, економічно невиваженими. Зовнішньоекономічна діяльність практично не інтегрована у світові процеси, а аграрні суб'єкти підприємництва важко пробиваються на зовнішні ринки. Проблема експортоспроможності АПК, зокрема у виноробній галузі, та загалом лібералізації зовнішньоекономічної діяльності набула особливої актуальності для*

---

© Кучеренко В.М., 2015