

**Т. С. Ткачова**

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри електронних обчислювальних машин Харківського національного університету радіоелектроніки, м. Харків  
e-mail: tetiana.tkachova@nure.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4345-0266>

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗБУДОВИ СУЧАСНИХ СИСТЕМ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*Досліджені підходи до трактування поняття «корпоративне управління підприємством» і до організації роботи організаційно-комунікаційної платформи як інструментарію забезпечення ефективної діяльності підприємства. Розглянуті теоретико-методологічні підходи до розбудови сучасних систем корпоративного управління підприємством. Опрацьовані основні проблеми розроблення механізмів прийняття управлінських рішень, вплив корпоративного управління на інвестиційну привабливість, компанії, її здатність адаптуватися до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Аналіз особливостей інституціонального середовища корпоративних взаємодій у вітчизняному машинобудуванні дозволив установити, що нова конкурентна модель ринку посилює зацікавленість приватних власників машинобудівних активів, а також кінцевих споживачів в ефективному функціонуванні саме промислових підприємств, які виконують на ринку специфічні інфраструктурні функції. В економічній науці, зважаючи на нетривалий період досліджень, відсутня цілісна теорія корпоративного управління, тому аналіз теоретико-методологічних підходів до розбудови систем корпоративного управління та визначення інституціональних можливостей їх застосування є важливим і потрібним у вітчизняному промисловому комплексі, зокрема на машинобудівних підприємствах. Важливим фактором у розгляді теоретико-методологічного підходу є агентська теорія, яка сповідує акціонероцентричний підхід, згідно з яким уся діяльність корпорації підкорюється інтересам акціонера-власника та слабо пристосована до реалій інформаційної економіки, що змушує підприємства не використовувати свій капітал і працювати не на повну силу. Тому важливе розуміння цілей корпорації, об'єкта погодження інтересів багатьох учасників.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, акціонероцентрична агентська теорія, корпоративні взаємодії, управління на підприємстві.

**Tkachova T. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF MODERN CORPORATE MANAGEMENT SYSTEMS AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

*The paper explores different approaches to the concept of "corporate governance" and the operation of the organizational and communication platform as a tool for securing an enterprise's efficient activity. Theoretical and methodological approaches to the development of modern corporate governance systems are also considered. The paper addresses the main problems of developing the management decision-making mechanisms, corporate governance issues, as well as the impact of corporate governance on investment attractiveness, which is a determining factor in ensuring the investment attractiveness of the company and its ability to adapt to rapid changes in the internal and external environment. Analysis of the peculiarities of the institutional environment of corporate interactions in the domestic engineering industry reveals that the new competitive market model increases the interest of private owners of machine-building assets as well as end users in the efficient operation of industrial enterprises that perform specific infrastructure functions. Today, the study of the functioning of both individual enterprises and industry complexes requires the use of a systematic approach that focuses not only on the enterprise itself but also on the factors of its environment. In this case, the object of study is not considered as an isolated and independent structure, but as an open socio-economic system. In economics, due to the short period of research, there is no holistic theory of corporate governance, therefore, the analysis of theoretical and methodological approaches to the development of corporate governance systems and the definition of institutional opportunities for their application is important and necessary in the domestic industrial complex, in particular at the machine-building enterprises.*

**Keywords:** corporate governance, shareholder-centric agency theory, corporate interactions, enterprise management.

**Постановка проблеми.** Управління і прийняття управлінських рішень невід'ємно пов'язані з розбудовою сучасних систем корпоративного управління, адже економічна система, що склалася у

країні, не забезпечує сприятливих умов для ведення бізнесу.

Хоча Конституцією України закріплений статус країни як соціальної держави [1, ст. 1], одностайної думки з приводу моделі її втілення у вітчизняному

суспільстві не існує. Тому найбільш імовірним теоретичним підґрунтям інституціональної модернізації вважаються принципи суспільного лібералізму, які передбачають поєднання ліберальних засад функціонування економіки з демократичними інтересами більшості. Перехід від галузевого до функціонального принципу регулювання, корпоратизація, запровадження нових стандартів соціальної відповідальності, створення ефективних механізмів громадянського контролю – все це зумовило розглянути теоретико-методологічні підходи до розбудови сучасних систем корпоративного управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень.** З огляду на нетривалість періоду досліджень, в економічній науці відсутня цілісна теорія корпоративного управління, але його проблематиці присвятили багато робіт вітчизняні і зарубіжні науковці (О. Худік [2], Р. Капелюшников [3], Л. Карбовник [4], Б. Карлоф [5],

А. Берлі, Г. Мінз [6], Р. Фрімен [7], Л. Престон і Л. Сакс [8], Дж. Франкс і К. Маєр [9] та ін.).

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методологічних підходів до механізму формування та роботи сучасних систем корпоративного управління та формування інформаційно-комунікаційної платформи для управління підприємством як інструментарію прийняття управлінських рішень.

**Основні результати дослідження.** Методологічні розбіжності між агентською теорією корпоративного управління та теорією зацікавлених осіб були систематизовані британськими вченими, які виділили три базові відмінні характеристики організації корпоративного сектору США, Німеччини та Японії (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові ознаки моделей корпоративного управління**

Модель корпоративного управління	Відмінні характеристики організації корпоративного сектору		
	Ключове джерело фінансування	Де зосереджений контроль	На чий інтереси орієнтована діяльність корпорації
Англосаксонська модель	Ринок капіталу	Аутсайтери	Акціонери
Німецька модель	Банки	Інсайтери	Групи зацікавлених осіб
Японська модель	Бізнес-групи (кейрецу)	Інсайтери	Групи зацікавлених осіб

Джерело: [3; 8].

З табл. 1 видно, що англосаксонська модель корпоративного управління переважно є акціонероцентричною, тоді як німецька та японська моделі орієнтовані на використання теорії зацікавлених осіб. Отже, основною розбіжністю між моделями був визнаний склад групи, яка приймає рішення про напрями використання ресурсів фірми, правила прийняття рішень, а також про порядок їх встановлення та зміни. У теорії зацікавлених осіб до цієї групи входять суб'єкти, віднесені до стейкхолдерів (власники фірми, покупці її продукції, постачальники ресурсів, працівники фірми, місцева спільнота, різноманітні широкі громадські групи, держава). В агентській теорії група представлена виключно акціонерами. Відповідно, теорія зацікавлених осіб оперує ширшим спектром як зовнішніх, так і внутрішніх корпоративних взаємодій.

Сукупність чинників, що впливають на розвиток підприємств машинобудівної промисловості, вимагає теоретичного опрацювання і практичного освоєння якісно нових підходів до управління такими підприємствами. Водночас слід урахувати властиву управлінню будь-якими сучасними організаціями сутнісну проблему динаміки й стабільності. У цій ситуації теоретико-методологічне обґрунтування напрямів розроблення і реалізації стратегічних підходів до формування організаційно-комунікаційної платформи управління розвитком підприємств і подолання наслідків глобальної економічної кризи становить безсумнівний науковий і практичний інтерес. В умовах інтеграції в глобальні ринки промислові підприємства України потребують

розроблення прогресивних концепцій і моделей їх функціонування, що передбачає дієве управління процесами на підприємствах в умовах використання організаційно-комунікаційної платформи та забезпечення ефективного використання методологічного підходу до комунікативного забезпечення діяльності підприємств. Для забезпечення належного матеріально-технічного, фінансового, кадрового, інноваційно-інвестиційного, комунікаційного розвитку підприємства слід створити систему з механізмом роботи в єдиному просторі. Запровадження такої інтерактивної системи прийняття управлінських рішень є одним з найбільш актуальних аспектів для стратегічного планування розвитку сучасного промислового підприємства, а також безумовною перевагою для організаційно-комунікаційної роботи підприємств з великими обсягами даних. Застосування зазначеного підходу є можливим не тільки до системи взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, але й у роботі суб'єктів публічного права, передусім органів місцевого самоврядування. Актуальність обґрунтування науково-теоретичних засад і практичних аспектів як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій у сучасних умовах функціонування промислових підприємств зростає. Зовнішніх – унаслідок все більшої насиченості ринків товарами, все більшої різноманітності потреб, форм і методів конкуренції, а також існування великої кількості досконалих засобів збору, зберігання, оброблення, передання інформації та цілої низки інших факторів. Внутрішні комунікаційні процеси є обов'язковими, вони є сполучною ланкою

між відділами в межах конкретного об'єкта управління, між адміністративними та функціональними ланками в ієрархічній організаційній структурі управління підприємствами.

Неодноразові спроби порівняти ефективність моделей корпоративного управління засвідчили відсутність переваг в їх застосуванні. Розмаїття теоретико-методологічних підходів до розбудови систем корпоративного управління зумовлює множинність змістових підходів до визначення сутності поняття «корпоративне управління». Їх узагальнення, проведене у численних дослідженнях, дозволило виділити декілька аспектів цього поняття: управлінський, стратегічний, правовий, соціальний, економіко-теоретичний, інституціональний, інтеграційний і вартісний. У науковій літературі визначені основні положення, за якими розвивається теорія корпоративного управління, його сутність, об'єкти, суб'єкти, функціональне навантаження та цілі. Але, позитивно оцінюючи наукову значущість результатів компаративного аналізу, слід зазначити, що загальноприйнятого підходу до розуміння сутності корпоративного управління так і не напрацьовано.

Розбудова систем корпоративного управління відбувається за двома напрямками: на основі теорії агентських витрат або спираючись на теорію зацікавлених осіб. Причому в деяких роботах зазначається, що другий напрям є більш обґрунтованим або навіть таким, що забезпечує найбільший вплив на ефективність корпоративного сектору.

Отже, стейкхолдерська теорія у своїй методологічній основі, як і агентська, ґрунтується на розмежуванні корпоративних прав. Якщо в акціонерно-центричних теоріях наголошується на відділенні права власності від права управління, у теорії зацікавлених осіб аналізується значно ширший набір прав. Наприклад, негативні права на заборону шкідливого використання цілком можуть належати стейкхолдерам, зокрема державі, місцевим громадам, а суб'єктами кінцевих прав на остаточний контроль можуть бути наймані працівники (наприклад, якщо кінцевим продуктом корпорації є об'єкт інтелектуальної власності). Оскільки до стейкхолдерів відносять доволі широке коло осіб, це може призвести до викривлення сутності самої корпорації, перетворення її з суб'єкта господарської діяльності, чиєю метою є отримання прибутку, на благодійну організацію. Водночас слід зазначити, що в деяких випадках стейкхолдери не просто опиняються під впливом рішень, які приймаються корпорацією, але й стають суб'єктами таких рішень. Як приклад можна навести таємні цінові домовленості між корпораціями, коли поведінка окремого суб'єкта визначається спільними рішеннями конкуруючих агентів.

Сучасний спосіб виробництва в напрямі використання інтелектуальних ресурсів, невіддільних від їх носіїв, оновлює зміст поняття «стейкхолдер»: на стейкхолдерів перетворюються власники інтерспецифічних для корпорації ресурсів, які активно використовуються в її виробничому процесі. Саме

наявність у стейкхолдерів окремих повноважень щодо їх використання змінює баланс економічної влади в корпоративному управлінні та стає підґрунтям активізації впливу стейкхолдерів-власників на процеси розподілу.

Окрім зацікавлених осіб, які можуть за певних інституціональних умов набувати окремих корпоративних прав, існують також групи стейкхолдерів, які формально ніякими корпоративними правами не володіють, однак суттєво впливають на розподіл корпоративних ресурсів і процес прийняття господарських рішень. Наприклад, якщо постачальником корпорації є монополіст, відбувається перерозподіл грошових потоків шляхом установлення останнім завищених цін. Якщо в збуті корпорація орієнтована на монополістичне утворення, перерозподіл доходів відбувається шляхом зниження останніми закупівельних цін.

Наведені аргументи роблять протиставлення агентської теорії та теорії зацікавлених осіб методологічно некоректним. Навпаки, спільне теоретичне підґрунтя обох напрямів досліджень відкриває нові напрями їх конвергенції. З огляду на зазначене, можна дати авторське трактування поняття «корпоративне управління». Корпоративне управління – це система соціально-економічних відносин між власниками корпорації, найманими управлінцями та зацікавленими особами з приводу прийняття рішень щодо напрямів використання ресурсів корпорації, правил прийняття таких рішень, а також порядку їх установлення та зміни за допомогою певного набору правил, що у зарубіжній літературі або у зарубіжних корпораціях називаються «вимоги до роботи підприємства». У них чітко і за стандартами прописуються всі дії, зокрема щодо правил прийняття рішень на підприємстві. За допомогою стандартизації і вже розроблених стандартів, які корпорації можуть отримати тільки після аудиту й навчання персоналу роботи за цими стандартами, можна працювати в єдиній структурі з іншими підприємствами за набором правил, що зазвичай знаходяться в єдиній системі менеджменту компанії. Причому до зацікавлених осіб можна віднести ті групи, які або є власниками інтерспецифічних для корпорації ресурсів, або є суб'єктами окремих корпоративних прав, або мають інституціональні можливості впливати на розподіл корпоративних ресурсів.

Такий підхід до визначення сутності корпоративного управління дає змогу:

по-перше, гармонізувати соціально-економічні інтереси акціонерів корпорації та груп зацікавлених осіб;

по-друге, створити потрібне інституціональне підґрунтя для уникнення надмірного впливу на менеджмент корпорації з боку груп зацікавлених осіб (шляхом специфікації корпоративних прав або закупівлі стандартного пакету вимог до роботи корпорації у своїй галузі);

по-третє, не допустити зловживання економічною владою з боку акціонерів, менеджерів і стейкхолдерів у процесі розподілу.

Такий підхід дозволив провести автору чітке розмежування понять корпоративного управління, корпоративного менеджменту та менеджменту організації:

- корпоративне управління орієнтоване переважно на розбудову системи соціально-економічних відносин у зовнішньому середовищі корпорації (акціонери – менеджмент – зацікавлені особи), де суб'єктами управління є носії корпоративних прав. Натомість корпоративний менеджмент зосереджений на внутрішньому середовищі корпорації, а його суб'єктами переважно є управлінці різних ланок, починаючи від вищого та закінчуючи низовим рівнем;
- якщо корпоративне управління формує базові умови діяльності корпорації, то корпоративний менеджмент лише оперує ресурсами в межах цих завданих умов;
- корпоративне управління може змінювати зовнішнє середовище шляхом інституціоналізації вимог стейкхолдерів, корпоративний менеджмент здебільшого впливає на внутрішнє середовище;
- головним засобом корпоративного управління є довгострокова стратегія корпоративного розвитку, тоді як корпоративний менеджмент керується здебільшого стандартами, розробленими для корпорацій своєї галузі.

Наразі постає потреба у використанні хмарних технологій, які дають змогу підприємству працювати з великими обсягами даних.

Попри значні наукові надбання теорії стратегії та моделювання управлінських процесів, слід зазначити, що окремі їх важливі аспекти залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, більшість теорій стратегії виходить за її розуміння як засобу підтримки конкурентних переваг, залишаючи невизначеним питання щодо діяльності підприємства-монополіста. Відповідно, відсутня цілісна наукова концепція стратегії розвитку інформаційно-комунікаційної платформи підприємства, яка за допомогою моделювання процесів управління процесами життєдіяльності підприємства, наприклад з будівництвом, є досі складною інфраструктурою, через що може виникнути проблема неефективності використання ресурсів на базі математичних моделей для управління інформаційно-комунікаційною платформою. В умовах трансформації вітчизняного ринку машинобудівних підприємств, де виробництво є частково розробкою вітчизняних виробників сумісно із закордонними, стає важливим використання ресурсів, які об'єднують закордонне програмне забезпечення з вітчизняним.

Основними компонентами глобалізації промисловості України є розширення міжнародних економічних зв'язків у виробництві і збуті, зростання

інтернаціоналізації факторів модернізаційного розвитку за допомогою збільшення прямих і портфельних закордонних інвестицій, обміну знаннями й технологіями, поширення галузевих груп з різним рівнем інтеграції в легкій промисловості, характерними рисами яких є взаємозамінність і взаємозалежність бізнес-одиниць, їх орієнтація на об'єднані інформаційні ресурси, на ринки з високим рівнем споживання. У цих умовах потрібна нова організаційна схема управління стратегічним розвитком підприємств – організаційно-комунікаційна платформа, що відображає принципові зміни в роботі підприємства. Характерною рисою цих змін є перехід від прямого державного управління до непрямого регулювання і зростання ролі різних форм партнерства між державою і приватним капіталом на різних рівнях управління. Розвиток методології управління стратегічним управлінням підприємством дозволить найбільше ефективно використовувати нові, адаптувати наявні методи й механізми управління корпоративними структурами й підприємствами, вирішувати проблеми ре структуризації як галузі, так і її окремих підприємств.

Ураховуючи структуру і взаємозалежність підприємств з організаційно-комунікаційною платформою, формування механізмів управління стратегічним розвитком підприємств у системі управління економікою, що забезпечують успішність модернізації, має передбачати інтеграцію підприємств у галузеву саморегульовальну організацію, орієнтовану на досягнення взаємозалежних цілей (економічних, соціальних, організаційних і технологічних) і ефективне виконання завдань кожним її учасником.

В умовах продовження ринкових реформ у нашій країні процеси управління стратегічним розвитком і формування ефективних організаційно-комунікаційних механізмів для здійснення модернізації в легкій промисловості характеризуються такими рисами: відбувається відмова від традиційної лінійної моделі, орієнтованої на використання в системі «державні органи управління – директива – підприємства», і перехід до нелінійної моделі модернізації, яка передбачає тісну взаємозалежність всіх елементів і орієнтацію на використання різних механізмів самоорганізації і саморегулювання.

Вирішення проблем аналізу стану організаційно-комунікаційної платформи розвитку підприємств у системі управління економікою лежить у сфері стратегічного управління і безпосередньо пов'язане зі стратегічним плануванням розвитку як окремих підприємств, так і галузі. Це визначення є частиною концепції побудови комплексної системи реалізації і управління діяльністю виробничого розвитку підприємств.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження обґрунтовано авторське бачення формування теоретико-методологічного підходу та реалізації моделі оптимізації інформаційно-комунікаційного управління діяльністю промислового машинобудівного підприємства, використовуючи сучасні технології аналізу даних.

Доцільність створення нової саморегульованої організаційно-комунікаційної платформи зумовила розгляд галузевого принципу регулювання, корпоратизації та запровадження нових стандартів соціальної відповідальності, створення ефективних механізмів громадянського контролю, а відтак призвело до розгляду теоретико-методологічних підходів і до розбудови сучасних систем корпоративного управління підприємством для протидії кризовим явищам у вигляді розподіленої платформи підприємств галузі – організаційно-комунікаційної платформи – територіально-функціональної структури підприємств як частини національного господарського комплексу, що забезпечує виконання завдань, що стоять перед галуззю.

Динамічна організаційно-комунікаційна платформа являє собою впорядковане проблемно-орієнтоване та ситуаційно сконструйоване об'єднання тимчасово взаємозалежних виробників, постачальників, споживачів, посередників, сервісних організацій та інших контрагентів, які здійснюють виробництво і збут відповідної продукції в межах регіональної, міжрегіональної і транснаціональної кооперації.

### Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-вр. *Законодавство України*: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 2. С. 58-70.
3. Капелюшников Р. Концентрация собственности и корпоративный ландшафт современной мировой экономики. *Отечественные записки*. 2005. № 1. URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/1/koncentraciya-sobstvennosti-i-korporativnyy-landshaft-sovremennoy-mirovoy-ekonomiki>
4. Карбовник Л. П. *Організаційно-економічний механізм управління розвитком муніципальних природних монополій в Україні*: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / Інститут регіональних досліджень НАН України. Львів, 2009. 20 с.
5. Карлоф Б. *Деловая стратегия* / пер с англ. М.: Экономика, 1991. 239 с.
6. Берли А. А., Минз Г. К. *Современная корпорация и частная собственность*. Нью-Йорк: Макмилан, 1932. 233 с.
7. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984.
8. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Managing the extended enterprise: The new stakeholder view.

*California Management Review*. 2002. No. 45. Pp. 5-28. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166151>

9. Franks J., Mayer C. *Corporate Control: A Comparison of Insider and Outsider Systems*. L.: London Business School, Institute of Finance and Accounting, Working Paper, 1994.

### References

1. Konstytutsiya Ukrainy [The Constitution of Ukraine] (1996). Law of Ukraine, adopted on 1996, Jun 28, 254k/96-вр. *Legislation of Ukraine*: Website. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Khudik, O. (2013). Korporatyvne upravlinnya yak systema vidnosyn uchashnykiv diyal'nosti [Corporate governance as a system of relations of participants]. *Visnyk Kyivivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 2, 58-70. [in Ukrainian].
3. Kapelyushnikov, R. (2005). Kонтсентратсыа sobstvennosti i korporativnyy landschaft sovremennoy mirovoy ekonomiki [Ownership concentration and the corporate landscape of the modern world economy]. *Otechestvennyye zapiski – Domestic notes*, 1. URL: <http://www.strana-oz.ru/2005/1/koncentraciya-sobstvennosti-i-korporativnyy-landshaft-sovremennoy-mirovoy-ekonomiki> [in Russian].
4. Karbovnyk, L. P. (2009). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya rozvytkom munitsypal'nykh pryrodnykh monopoliy v Ukraini [Organizational and economic mechanism of management of development of municipal natural monopolies in Ukraine]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Institute of Regional Research of NAS of Ukraine). Lviv. [in Ukrainian].
5. Karlof, B. (1991). *Delovaya strategiya [Business strategy]*. Translated from English. Moscow: Economics. [in Russian].
6. Burleigh, A. A., & Minz, G. K. (1932). *Sovremennaya korporatsiya i chastnaya sobstvennost' [Modern corporation and private property]*. New York: McMilan. [in Russian].
7. Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
8. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45, 5-28. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166151>
9. Franks, J., & Mayer, C. (1994). *Corporate Control: A Comparison of Insider and Outsider Systems*. L.: London Business School, Institute of Finance and Accounting, Working Paper.

Надійшло 14.11.2020 р.