

## СТРАТЕГІЧНІ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

*Розглянуто основні системи корпоративного управління, які використовуються міжнародними компаніями на сучасному етапі, проаналізовані їх недоліки та переваги. Охарактеризовано збалансовану та стратегічно орієнтовану систему корпоративного управління, і на їх основі виділено основні стратегії власника компанії*

**Постановка проблеми.** Досягнення цілей корпоративного управління можливе за умови ефективної взаємодії двох найважливіших складових системи корпоративного управління – корпоративного самоврядування і функціонального управління. Предметом корпоративного самоврядування є відносини в напрямку створення внутрішніх умов ефективного функціонування корпорації як цілісної системи, а також гармонізації інтересів основних учасників корпоративних стосунків. У корпорації функцію корпоративного самоврядування виконує Наглядова Рада. Наглядова рада є основним внутрішнім механізмом контролю над діяльністю менеджменту компанії, активізація ролі якого – одна з основних умов формування стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління.

Дослідження тематики корпоративного управління у міжнародних компаніях мають високий рівень актуальності саме через те, що ефективність корпоративного управління компанії впливає на систему міжнародного бізнесу в цілому.

**Мета дослідження.** Розгляд систем корпоративного управління, яке використовується міжнародними компаніями на сучасному етапі, аналіз їх впливу на діяльність міжнародних компаній, і визначення дійових механізмів управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Тематика корпоративного управління в середовищі міжнародного бізнесу широко висвітлена в працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Белошапка В.А., Коупленд Т., Сазонець І.Л., Стенді Д., Салівен Дж. [1, 2, 5, 6, 7]. Але, ще не достатньо розглянуто вплив систем корпоративного управління та стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління на баланс інтересів основних учасників корпоративних стосунків, визначення стратегічних орієнтирів та діяльність міжнародної компанії взагалі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах розділення функцій власності і управління, властивих англо-американській системі корпоративного управління, Наглядова рада контролює вищих керівників. Функції менеджерів зводяться до управління компанією, включаючи вироблення стратегічних рішень. При цьому стійке зовнішнє середовище формує механізми дисциплінуючих дій, які підштовхують до пошуку внутрішнього балансу інтересів в рамках Наглядової Ради. У такому середовищі його діяльність є основою збалансованої системи корпоративного управління.

Сучасне управління міжнародними корпораціями здійснюється в умовах підвищеної нестабільності і невизначеності факторів зовнішнього середовища, що призводить до незбалансованості, яка виявляється, перш за все, в невиконанні радою своїх функцій і диспропорціях в розподілі владних повноважень.

“Управлінське ядро” міжнародної компанії, що сформувалося, а також система корпоративного управління, що склалася, практично усувають переваги і працездатні механізми збалансованої системи корпоративного управління. Проте її побудова є необхідною в частині створення умов для реалізації внутрішнього потенціалу інсайдерської моделі, але не достатньою умовою формування ефективної системи корпоративного управління в українській практиці. Суть проблематики взаємин власників і менеджерів компанії полягає у визначенні власниками і менеджерами порядку здійснення ними підприємницької діяльності.

В умовах розділення функцій управління і контролю ефективна система ухвалення рішень має на увазі, що контроль (затвердження рішень і відстеження їх виконання) має бути відокремлений від їх ініціації і реалізації (рис. 1).

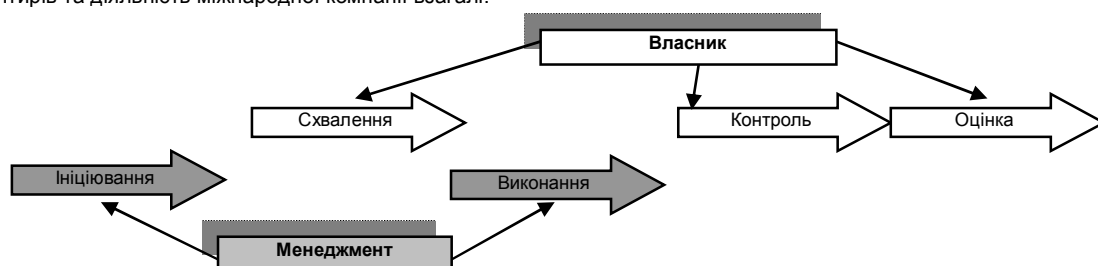


Рис. 1 Розподіл підприємницької діяльності між власниками і менеджерами в умовах розділення контролю і управління

У збалансованій системі головне завдання власників це забезпечити підзвітність менеджменту, а головний засіб реалізації цього обов'язку – контроль і оцінка, роботи менеджменту. Розподіл підприємницької діяльності організований так, що менеджмент відповідальний за розробку стратегічних рішень, наглядова рада лише схвалює або не схвалює запропоновані рішення [1,5,7].

Реакція менеджменту на погіршення результатів роботи насамперед приводить до того, що обмежується об'єм достовірної інформації, особливо власникам, і

проводиться приховане коректування стратегічних помилок, що веде до чергування періодів стабільності і глибоких криз. Щоб уникнути цього система корпоративного управління має бути побудована так, щоб вона могла попереджати появу стратегічних помилок і ефективно їх коректувати.

В умовах, поєднання функцій цей процес здійснюється в рамках “управлінського ядра”, і розподіл діяльності носить прихований характер (рис 2). У міжнародній практиці люди, які реально управляють, часто не допускаються до процесу вироблення і ухвалення стратегічних рішень.

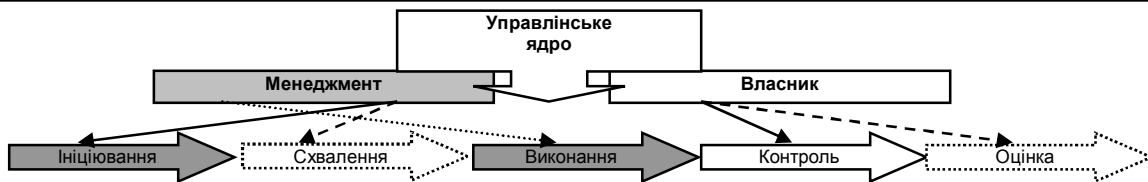


Рис. 2. Розподіл підприємницької діяльності в умовах поєднання функцій управління і контролю

Процес ухвалення рішень відображає волю "реальних" власників в задоволенні приватних інтересів за відсутності інформаційної прозорості. На більшості підприємств вища управлінська ланка переобтяжена оперативною діяльністю, висока централізація управління, перевищені норми контролю, розмиті повноваження і відповідальність керівників.

В обох випадках очевидна необхідність змістити акценти на поліпшенні процесу ухвалення рішень, оскільки формального контролю з боку наглядової ради над

реалізацією стратегічних рішень недостатньо. Потрібно, щоб контролюючий орган корпорації був залучений в розробку стратегії, в процесі якої здійснюється велика кількість пропозицій, що не знаходять віддзеркалення в кінцевому формулюванні стратегії. Взаємодія власників і менеджерів повинна враховувати факт принципового діалогічного пристрою суб'єкта управління ("управлінського ядра"). В системі інсайдерів власники, інвестори, члени наглядової ради мають бути залучені в розробку стратегічних рішень разом з менеджментом (рис. 3) [4, 10].

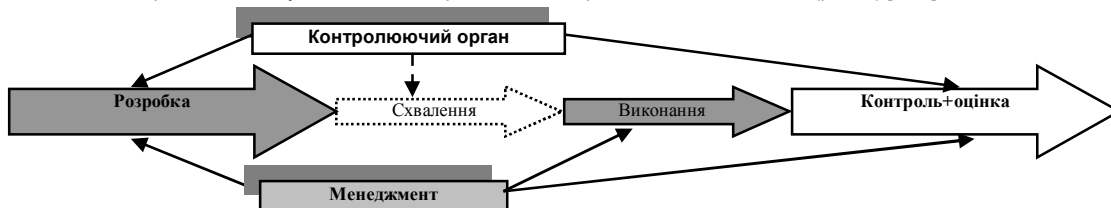
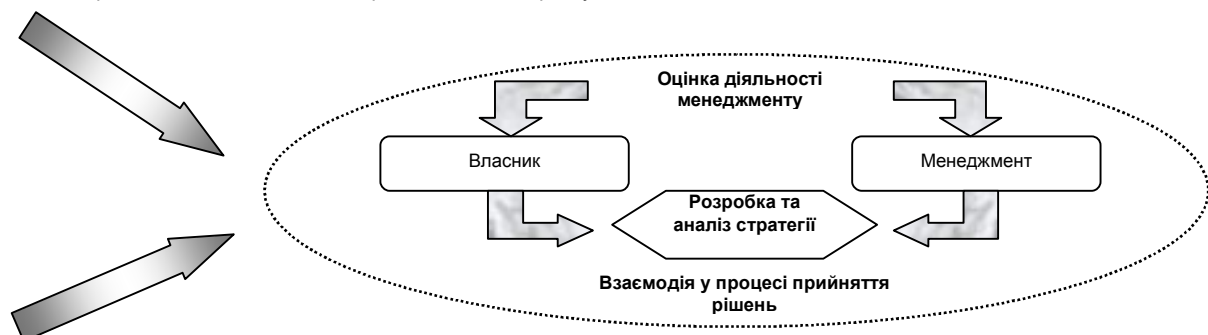


Рис. 3. Розподіл підприємницької діяльності у стратегічно орієнтованій системі корпоративного управління

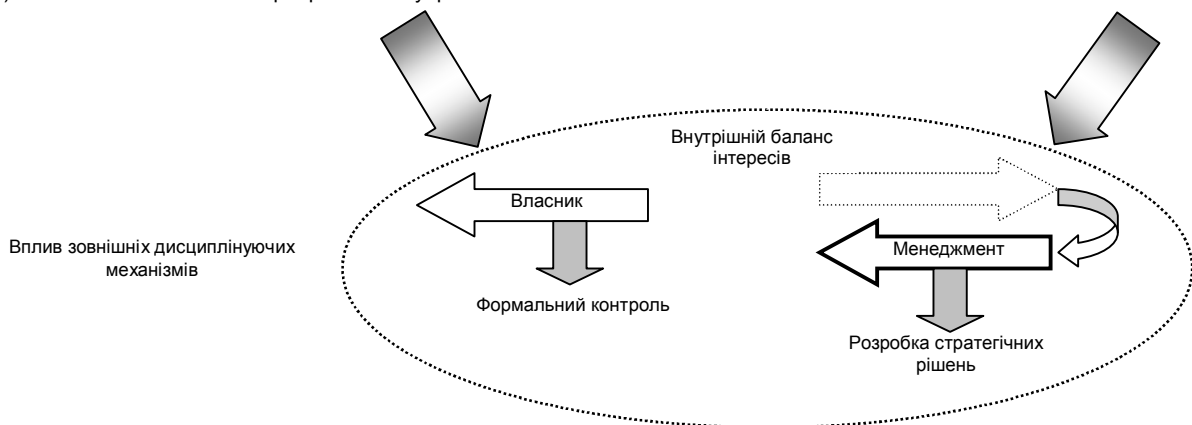
Як наслідок, нами пропонується формування такої системи корпоративного управління, основу якої складатиме ефективний процес ухвалення стратегічних рішень, а необхідною умовою її існування – оптимальний розподіл контролю (баланс влади) між менеджерами і власниками бізнесу.

Ефективний механізм контролю за діяльністю менеджерів означає баланс між перевагами моніторингу

(якого практично немає в умовах розділення управління і контролю) і вигодами від надання деякої свободи дій менеджерам (ослаблення тотального контролю, властивого системі "інсайдерів"). Викладені положення виступають детермінантами побудови стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління (рис. 4).



а) Збалансована система корпоративного управління



б) Стратегічно орієнтована система корпоративного управління

Рис. 4. Ключові характеристики стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління [2, 3, 10]

Виділимо такі основні сфери діяльності контролюючого органа в даній системі:

- розробка і аналіз стратегічних рішень;
- оцінка управлінської діяльності.

В даному випадку ключовим питанням ефективного управління у міжнародній корпорації є отримання оптимального балансу (точної рівноваги) в розподілі діяльності в процесі ухвалення стратегічних рішень.

Систему ухвалення стратегічних рішень необхідно покращувати з позиції трьох її складових:

– організаційного механізму ухвалення рішень, що визначає порядок ініціації, підготовки, обговорення і ухвалення рішень. Для забезпечення керованості інсайдерських систем необхідність розробки, підтримки і аналізу такого основоположного елементу, як стратегія повинні передбачатися в регламентах організації. Істотні зміни в організаційному механізмі ухвалення стратегічних рішень мають бути відбиті у внутрішніх документах компанії;

– системи інтересів осіб, пов'язаних з підприємством (працівників, власників, представників ділового і адміністративного середовища);

– обліку їх інтересів в процесі підготовки і ухвалення рішень.

Традиційна система ухвалення рішень, що склалася в українській практиці, має наступні характеристики:

1. Рішення ухвалюються на підставі дезорієнтуючої інформації, заснованої на діях, прийнятих у минулому, які можуть бути несумісні із стратегічними цілями компанії;

2. Чітка фіксація показників ефективності бізнесу, прив'язана до їх грошового виразу, приводить до ігнорування інших аспектів бізнесу, що відображають стратегію його розвитку;

3. Короткий часовий горизонт ухвалення рішень, орієнтація на поточні результати;

4. Не враховуються зовнішнє середовище бізнесу, інтереси різних зацікавлених груп, підприємства як цілісного суб'єкта ринку;

5. Відсутні взаємозв'язані критерії і цільові нормативи ефективності бізнесу для узгодження цілей учасників корпоративних стосунків;

6. Слабка розробленість корпоративних стратегій, недостатність обґрунтованості цілей фінансових вкладень;

7. Відсутність управлінських регламентів [9].

У такій ситуації особливої актуальності набувають питання створення процедур ухвалення рішень, при яких враховуються і узгоджуються інтереси учасників, встановлюється баланс між можливістю впливати на ухвалення того або іншого рішення і відповідальністю за їх наслідки. Узгодження інтересів груп, які представляють різні ресурси, є необхідною найважливішою умовою реалізації стратегічних рішень і пов'язано із знаходженням механізмів підпорядкування приватних інтересів загальній стратегії.

Облік інтересів різних сторін відображає підхід "акціонерів", при якому за показник ефективності роботи організації вважається задоволеність зацікавлених груп. Проте, логічно неможливо проводити максимізацію більш ніж в одному вимірюванні за наявності суперечливих цілей. У стратегічно орієнтованій системі корпоративного управління критерії ефективності рішень для певної групи осіб усередині організації і поза нею повинні виступати обмеженнями при ухваленні рішень. Такі обмеження повинні виконуватися як необхідна умова організаційної ефективності. Рух компанії відповідно до її стратегічних намірів повинен включати підтримку рівноваги в очікуваних зацікавлених груп, які претендують на ресурси компанії і реалізацію планів. Побудова стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління також має на увазі встановлення пріоритетних стратегічних орієнтирів при ухваленні рішень.

На думку автора, основу постановки цілей повинні складати інтереси підприємства, не дивлячись на те, що вони не завжди є результируючими інтересів учасників виробничо-господарської і управлінської діяльності. У будь-якого підприємства є відособлені інтереси – це інтереси його внутрішньої цілісності як організації, що синтезує створення нової вартості, і зовнішній інституційній ролі у встановленні і підтримці взаємин між зацікавленими в діяльності підприємства особами.

Роль приватних інтересів у складі факторів ухвалення рішень має бути мала в порівнянні з інтересами компанії, що відображають в тому або іншому ступені інтереси всіх зацікавлених груп. Реалізація приватних інтересів, не співпадаючих з інтересами компанії, підривають її основу, тоді як в умовах загальних цілей боротьба за контроль фінансових потоків трансформується в співпрацю, задоволення інтересів власників, менеджерів і інших учасників корпоративних стосунків. Основне завдання при цьому полягає в створенні стимулів для консолідації і приведення цільових установок у відповідність з інтересами підприємства як самостійного і цілісного суб'єкта господарювання.

Механізм підпорядкування приватних інтересів пов'язаний з виявленням стратегічних орієнтирів, що відповідають цим вимогам і що визначає цілі корпорації.

Як відзначив Дж. Стігліц, від того, в чий інтерес і яким чином ухвалюються стратегічні рішення на мікрорівні, у вирішальному ступені залежить ефективність підприємства і весь господарський механізм економіки. Основне питання полягає в тому, хто більшою мірою є виразником інтересів компанії і який критерій (показник) їх відображає [11,12].

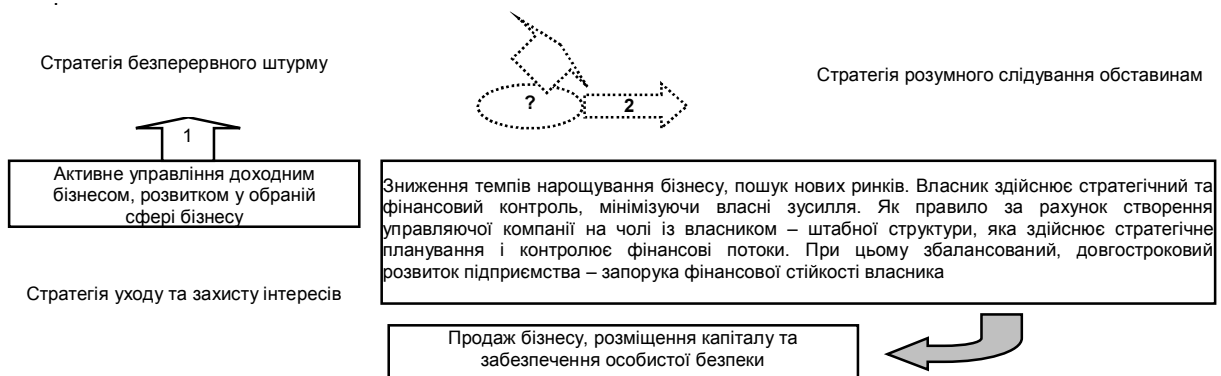


Рис. 5. Стратегії власника компанії

На нашу думку таким орієнтиром в стратегічно орієнтованій системі корпоративного управління має бути показник вартості компанії.

Цілі власників можуть бути описані комплексом очікувань:

– фінансові очікування, що визначають прибутковість бізнес-системи;

– системні очікування, що визначають конфігурацію бізнес-системи;

– морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи по відношенню до навколишнього світу і внутрішнього соціального середовища.

Решта факторів, наприклад цілі персоналу і менеджменту, поведінка конкурентів, цілі партнерів і постачальників, визначають вибір конкретної стратегії досягнення цілей компанії. Товарно-ринкова стратегія відображає цілі клієнтів, ресурсно-ринкова стратегія – цілі постачальників, інвестиційно-фінансова – цілі кредиторів, соціальна стратегія – цілі працівників і так далі. Менеджер синтезує інтереси решти учасників з інтересами підприємства, уловлюючи останні з аналізу інформації про його положення в господарській, соціальній, адміністративній і інших сферах.

Результати проведених досліджень дозволяють укласти, що, не дивлячись на різноманіття можливих варіантів, можна виділити три основні стратегії власника, в рамках яких формуються його вимоги (рис. 5). Формування вимог власника позиціонує його щодо власного бізнесу і є базою для встановлення взаємин з трудовим колективом і контрагентами [6].

Часто виникає ситуація розмитості стратегії, яка полягає в нездатності власника управляти бізнесом, але цього він або не усвідомлює, або бізнес не підготовлений до передачі найманому менеджменту. В українській практиці типова ситуація, коли власник особисто здійснює вирішення всіх значущих питань, а в команді керівників відсутня самостійність в ухваленні рішень. В результаті менеджери середньої ланки втрачають управлінські орієнтири, що породжує невизначеність.

Позначимо причини, за якими у якості описаного критерію повинен виступати показник вартості компанії:

1. У структурі вартості закладена необхідність враховувати інтереси всіх контрагентів фірми, а не тільки власників. Ухвалення максимізації вартості як критерію для досягнення компромісів між "співучасниками" бізнесу відповідає вимозі субординації і гармонізації інтересів, відображає інтереси власника і підприємства, містить в собі домагання різних учасників корпоративних стосунків, є комплексною характеристикою ефективності компанії, кількісною оцінкою досягнення її стратегічних цілей.

2. Орієнтація на критерій вартості відновлює баланс різноманітних інтересів власників і вищих менеджерів. Оцінці підлягає стан бізнесу, у якого є два сенси: стан як фінансово-економічне положення фірми і стан як вираз її багатства. У останньому випадку стан представляє потенціал благополуччя, в першому – стан відповідає на питання, як потенціал використовується. У цьому і полягає відмінність і єдність інтересів власників фірми і її керівників.

3. Орієнтація на вартість компанії дозволяє аналізувати і оцінювати результати діяльності компанії з урахуванням всіх змін, що відбуваються в діловому середовищі, яке миттєво відстежує всі операції менеджменту і дозволяє швидше орієнтуватися у виборі правильного рішення.

4. З'являється можливість оптимізації системи оцінки і мотивації персоналу. Спираючись на показники зростання вартості, можна досить чітко визначити внесок кожного менеджера в результат компанії.

5. Максимізація вартості краще всього пов'язана з реальною ефективністю компанії, оскільки вимагає використання якнайповнішої інформації про всі аспекти її діяльності.

6. Застосування показника вартості здатне дати не тільки результати, пов'язані з поліпшенням фінансового стану компанії, але і одночасно збільшує імідж компанії, як в очах власників, так і потенційних інвесторів.

Враховуючи стратегію власника компанії можна говорити про те, що максимізація власного капіталу, прибутку та виручки є головними стратегічними завданнями на будь-який термін діяльності.

Таким чином, стратегічна орієнтація системи корпоративного управління на збільшення вартості компанії в довгостроковій перспективі дозволяє в максимальному ступені задовольнити інтереси власників і інших "співучасників" бізнесу, визначити оптимальні стратегічні напрями свого розвитку і виробити систему управлінських заходів, які сприяють досягненню цілей.

### Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, підводячи підсумки досліджень, хотілося б сконцентрувати результати в наступних ключових положеннях. Аналіз методичних положень використання стратегічно орієнтованої системи корпоративного управління у міжнародних компаніях, свідчить про необхідність формування цієї системи корпоративного управління за рахунок активізації ролі Наглядової ради в розробці стратегії, як основного внутрішнього механізму контролю, у межах якого встановлюється баланс інтересів між зацікавленими групами, визначення стратегічних орієнтирів, таких як: вартість компанії, менеджмент компанії, цілі власників. Результати проведених досліджень дозволяють сформулювати три основні стратегії власника, які обумовлюють наступне формування загальної корпоративної стратегії:

- стратегія безперервного штурму;
- стратегія уходу та захисту інтересів;
- стратегія розумного слідування обставинам.

При цьому утворюється вектор ухвалення стратегічних рішень: система інтересів, механізм підпорядкування приватних інтересів загальній стратегії, оцінка діяльності компанії і її керівників.

### Список використаної літератури:

1. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: [учебник] / Белошапка В.А., Загорий Г.В.; под ред. В.А. Белошапки. – Киев: Абсолют – В, 1998. – С. 352. 2. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. / Пер. с англ. – [2-е изд.] – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2000. 3. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. – М.: Сирин, 2003. – С. 251. 4. Пішпек С Про ефективне управління корпоративною власністю / С. Пішпек // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 86–88. 5. Сазонець І.Л. Корпоративне управління: [навчальний посібник з грифом Міністерства освіти і науки України] // Сазонець І.Л., Сокурено П.І., Вдовиченко Ю.В. – Київ, Центр учбової літератури. – Д. ДНУ, 2007 – С. 478. 6. Салівен Дж. У пошуках кращого директора: корпоративне управління в перехідній та ринкових економіках: [пер. з англ.] – К.: Основи, 1996. – С. 366. 7. Стенді Д. Корпоративне управління: вдосконалення методів організації роботи корпорацій / Д. Стенді // Економічні реформи сьогодні. – 1999. – № 25. – С. 12–18. 8. Суторміа В.М. Фінанси зарубіжних корпорацій: [підручник] / В.М. Суторміа. – 2004. – С. 566. 9. Хоминич І.П. Финансовая стратегия компаний: [научное издание.] / И.П. Хоминич. – М.: Рос. экон. акад., 1998. – С. 156. 10. Dollinger, Marc J. (2005): Entrepreneurship : Strategies and Resources, Burr Ridge, Boston, Sydney. 11. Hamel G. The Core Competences of the Corporation. / Hamel G., Prahalad S. // Harvard Business Review, May–Jun., 2000. – p. 93–98. 12. Rugman A. Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management / Rugman A., Verbeke A.: An Extension and Correction of Porter's Single Diamond Framework/Management International Review. – 2003. – № 33.

ВДОВИЧЕНКО Ю.В. – викладач кафедри міжнародної економіки Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

### Наукові інтереси:

- корпоративне управління;
- розвиток міжнародного бізнесу;
- світова економіка

САЗОНЕЦЬ І.Л. – доктор економічних наук, професор, декан факультету міжнародної економіки Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара.

### Наукові інтереси:

- корпоративне управління;
- світова економіка;
- розвиток корпоративних структур;
- глобалізація