

О. В. МОРОЗ, Н. П. КАРАЧИНА, Т. М. ХАЛІМОН

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ:
*ПОСТПРИВАТИЗАЦІЙНИЙ ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ***

Міністерство освіти і науки
Вінницький національний технічний університет

О. В. МОРОЗ, Н. П. КАРАЧИНА, Т. М. ХАЛІМОН

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ:
ПОСТПРИВАТИЗАЦІЙНИЙ ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ**

Монографія

УНІВЕРСУМ – Вінниця
2007

УДК 338.24
М 80

Рецензенти:

П. К. Канінський, доктор економічних наук, професор

А. Г. Мазур, доктор економічних наук, професор

Рекомендовано до друку Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 3 від 11.10.2007 р.)

Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М.

М 80 Корпоративне управління на підприємствах України: пост-приватизаційний етап еволюції: Монографія. — Вінниця: УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2007. — 180 с.

ISBN

В монографії представлено результати аналізу основних соціально-економічних проблем корпоративного управління, з якими стикнулися підприємства України на постприватизаційному етапі їх функціонування. Узагальнено теоретико-методологічні і прикладні аспекти забезпечення ефективного розвитку підприємств переробної сфери АПК, обґрунтовано концептуальні положення, критерії і завдання, а також шляхи та заходи їх модернізацій з точки зору пріоритетів розвитку на основі підвищення ефективності корпоративного управління.

Для науковців, виробничників, викладачів, аспірантів, студентів.

УДК 338.24

ISBN

© О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. М. Халімон, 2007

*«Досконала конкуренція не тільки
неможлива, але й небажана, і не
має права розглядатися як модель
ідеальної ефективності»*

Й.Шумпетер

*«Реальне поєднання великих і
малих фірм не є ні технологічною,
ні біологічною закономірністю»*

А. Пенроуз

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. Основи ефективності корпоративного управління.....	10
1.1. Сутність та зміст корпоративного управління підприємствами	10
1.2. Формування моделі ефективного корпоративного управління	20
1.3. Оцінювання стану корпоративного управління на підприємствах.....	32
РОЗДІЛ 2. Досвід, проблеми та перспективи корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінниччини.....	44
2.1. Динаміка розвитку та формування стратегічних груп підприємств на регіональному ринку молока	44
2.2. Концептуальне обґрунтування моделювання ефективності та вдосконалення корпоративного управління	61
2.3. Стан корпоративного управління підприємствами на основі комплексного оцінювання його ефективності.....	79
РОЗДІЛ 3. Розвиток підприємств на основі вдосконалення корпоративного середовища	102
3.1. Підвищення ефективності функціонування підприємств на основі моделювання ефективності корпоративного управління ..	102
3.2. Використання потенціалу ключових факторів ефективності моделей корпоративного управління	115
3.3. Формування стратегічних переваг і стратегій розвитку на основі вдосконалення системи управління на підприємствах	127
РОЗДІЛ 4. Концептуальні підходи забезпечення економічної безпеки підприємств.....	147
4.1. Розробка концепції економічної безпеки підприємств.....	147
4.2. Система управління ризиками та загрозами забезпечення економічної безпеки підприємств.....	157
Висновки	165
Література	168

ВСТУП

Ринкові трансформації в Україні з початку 90-х рр. ХХ ст. стали одним з найзначніших ключових моментів в історії нації. Змінилися всі аспекти суспільного життя, пріоритети цінності, моделі поведінки – все те, що визначає світосприйняття як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому. Економічна сфера при цьому зазнала найістотніших трансформацій, наслідки і природа яких, мабуть, будуть більш зрозумілими набагато пізніше. Проте набутий вже сьогодні досвід переконує про невід'ємний зв'язок економічного, соціального, психологічного змісту життя на переломі епох.

В цій роботі ми намагалися розкрити деякі соціально-економічні аспекти трансформацій стосовно інституту підприємства, при чому у значенні його як організації, соціально-економічного комплексу очікувань та ін.; його важливість може бути окреслене більш яскраво з огляду на те, що жоден з інститутів української нації, очевидно, не мав і не має досі такого значення при визначенні сутності соціоекономічного змісту життя.

Історично процес формування і поглиблення ринкових відносин в Україні відбувався на фоні суперечливих тенденцій, пов'язаних з наслідками приватизації та подальшої корпоратизації, зміни структури корпоративної власності акціонерних товариств та впливу цього фактору на ефективність функціонування підприємств. На даний час соціально-економічний стан вітчизняних підприємств корпоративного типу, основні риси яких формувалися на основі детермінантної специфіки державних підприємств, характеризується проблемами щодо досягнення необхідного рівня ефективності за умов посилення значення фактора різноманітних кризових тенденцій, погіршення економічного стану значної частини підприємств, відсутністю адекватних моделей стратегічного розвитку на основі соціально-економічного зростання та ін. Звідси закономірності трансформації корпоративних систем, їх внутрішня особливість та суперечливість обумовлюють пошук економічних конструкцій (парадигм, концепцій, моделей), які б максимально створювали об'єктивні передумови для соціально-економічного зростання. Саме це, на нашу думку, обумовлює необхідність наукового обґрунтування ефективності системи корпоративного управління як основи механізму досягнення ефективності розвитку підприємств загалом. Звідси науковий і практичний інтерес представляє вивчення досвіду корпоративного господарювання, уточнення його реального потенціалу у ринково-конкурентному середовищі, розроблення і впровадження корпоративних технологій мотиваційного забезпечення реформування підприємств на основі реалізації соціое-

економічних та організаційних форм впливу на різні рівні мотиваційних відносин.

Дані проблеми залишаються виключно актуальними для такої уразливої в економічному і технологічному відношенні галузі, як молочна промисловість АПК України. В силу цілого спектру галузевих проблем саме формування ефективної системи корпоративного управління на молокопереробних підприємствах залишається важливою складовою структурного реформування, що зумовлює актуальність наукових досліджень різнопланового соціально-економічного змісту в плані підвищення ефективності функціонування підприємств корпоративного типу і забезпечення балансу корпоративних інтересів. Вирішення проблеми ефективності корпоративного управління є необхідним для досягнення необхідних темпів економічного зростання і прибутковості, реалізації потенціалу конкурентного середовища, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

На сьогодні в Україні відбувається активне становлення теорії і практики корпоративного управління, а також порівняння вітчизняного досвіду із світовими аналогами. Проблематика даного питання активно досліджується такими вітчизняними економістами як О.Поважний, Г.Козаченко, В.Євтушевський, А.Воронкова, Є.Коренев, С.Румянцев, Д.Задохайло, О.Кібенко, М.Чечетов, А.Мендрул, М.Сірош, С.Пішпек та ін. Проте і досі явно неповними залишаються результати досліджень, які б комплексно розглядали аспекти підвищення ефективності функціонування підприємств на основі системного вдосконалення корпоративного управління, розроблення на цій основі методологічних і методичних основ оцінювання та моделювання ефективності такого управління, а також формування, згідно з такими підходами, моделей стратегічного розвитку підприємств. В економічній теорії і практиці залишаються недостатньо повно вирішеними питання впливу корпоративного управління на ефективність підприємства; важливе значення має питання безпосереднього визначення та оптимізації корпоративного управління як управлінського процесу. Основні труднощі методологічного і методичного плану полягають у кількісному вимірюванні різноманітних показників такого управління, порівнянні різноманітних об'єктів за різними ознаками, виявленні та об'єктивній оцінці всіх заходів стосовно підвищення ефективності корпоративного управління. Слід підкреслити практично повну відсутність наукового опису реальної ситуації в галузі корпоративного управління в Україні як в цілому з початку 90-х рр., так і з огляду на наслідки корпоративних змін в останні роки. У свою чергу, ці завдання залишаються актуальними на підприємствах молочної промисловості, які вже на постприватизаційному етапі свого функціонування зіткну-

лися з цілою низкою негативних тенденцій щодо економічного розвитку. Все це обумовило вибір даного напрямку наукового дослідження.

На думку авторів, актуальним залишається перш за все розроблення концептуальних положень та системи практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності корпоративного управління на підприємствах АПК в умовах посилення впливу ринкових відносин і конкуренції. При цьому потребує висвітлення характер основних змін корпоративних відносин та, відповідно, корпоративного управління на постприватизаційному етапі функціонування підприємств, основу чого становили процеси трансформації і концентрації власності. Саме це може дозволити визначити як галузеві закономірності, так і фактори ефективності корпоративного управління.

В рамках такої постановки питання потребують узагальнення положення теорії ефективності корпоративного управління, обґрунтування принципів формування та проблем розвитку сучасного корпоративного сектора економіки переробних галузей АПК України, розроблення методологічних та методичних аспектів визначення та оцінювання ефективності корпоративного управління на підприємствах молочної промисловості, формулювання основних підходів до аналітичного і економіко-математичного моделювання ефективності корпоративного управління та його вдосконалення, розробка напрямів та системи заходів щодо підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємств молочної промисловості.

При цьому подібні дослідження потребують фокусування уваги перш за все на глибинних закономірностях і механізмах забезпечення ефективності корпоративного управління на вітчизняних підприємствах, а основним інструментарієм дослідження може слугувати системне моделювання соціально-економічних процесів, притаманних мотиваційним відносинам в умовах трансформації корпоративних підприємств. Водночас методологічні і методичні положення мікроекономічного аналізу ефективності корпоративного управління повинні будуватися на описі функціональних організаційно-економічних елементів та їх взаємодії між собою, а також розгляді та оцінюванні управління як ресурсу з урахуванням його потенціалу розвитку, розробленні відповідної методологічної конструкції групування та алгоритму оцінювання ефективності розвитку підприємств, що впливає з аналізу як ресурсної, так і соціоекономічної ефективності корпоративного управління як виключно потужного фактора реального впливу.

Вище сформульовані задачі можуть бути вирішеними, як вважаємо, на основі методології та загальнонаукових принципів проведення комплексних економічних досліджень, фундаментальних положень сучасної економічної теорії, теорії складних систем, концептуальних

засад теорії менеджменту з проблем корпоративного управління, наукових досліджень, положень і розробок провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі економіки підприємства й організації виробництва, теорії та практики корпоративного управління. Вихідними даними для здійснення науково-дослідних робіт з цього напрямку можуть слугувати вітчизняна законодавча та нормативна база, статистичні матеріали Держкомстату України, Міністерства промислової політики України, дані міжнародної статистичної звітності, документи міжнародних організацій і установ, архівні матеріали, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних учених з проблем менеджменту якості, а також дані статистичного, бухгалтерського, оперативного, управлінського обліку підприємств, що аналізувалися, нормативно-правова база функціонування підприємств, контракти, угоди, протоколи про наміри, результати опитувань та інтерв'ювання економічних суб'єктів, у т. ч. рейтинги, публікації у засобах масової інформації, спостереження, усна інформація, яка була отримана в результаті особистих контактів, електронні бази даних і знань.

Вважаємо, що науково нові і цінні результати подібних досліджень можуть формуватися на основі ідентифікації нових закономірностей корпоративного управління на підприємствах України з огляду на останні тенденції щодо їх розвитку, що передбачає виявлення, систематизацію та моделювання системних зв'язків, а також визначальних факторів впливу у самій системі корпоративного управління. При цьому будь-які теоретичні напрацювання повинні мати прикладне спрямування, результатом якого є формулювання комплексу заходів, які можуть бути реально втіленими на підприємствах і дозволятимуть підвищити його ефективність саме як результат зростання ефективності корпоративного управління. З огляду на стан наукового висвітлення даної проблеми актуальним вважаємо формування концептуальної моделі вдосконалення системи корпоративного управління на підприємстві як логічної передумови усталеного поліпшення його економіко-господарських показників; при цьому, на відміну від традиційних поглядів, перспективність стратегічного розвитку підприємства повинна пов'язуватися із змістом окремих типів інсайдерських моделей корпоративного управління, що надає можливість методологічно обґрунтувати універсальність відповідної стратегії мікроекономічного розвитку. Перспективи наукових пошуків полягають також і в удосконаленні принципів моделювання ефективності корпоративного управління, яка повинна ґрунтуватися на концепції системного опису підприємства та особливостей його корпоративного середовища з точки зору як економіко-організаційних, так і культурних та владних критеріїв і показників,

моделі прогнозних економічних і соціальних втрат через недосконалість корпоративного управління, а також балансу мотивацій основних груп учасників корпоративних відносин. В методичному плані необхідно створити логічно завершену і адаптовану до реального використання методику комплексного оцінювання ефективності корпоративного управління на підприємстві, яка дозволяла б визначати не тільки характер змін в процесі розвитку підприємств в міру зміни його корпоративного середовища, але й перспективи та напрями подальших модернізацій.

Практичне значення подібних результатів полягає у можливості їх широкого впровадження у процес стратегічного управління підприємствами різних галузей народного господарства України; питання полягає передусім в обґрунтуванні принципової можливості побудови стратегії успішного соціально-економічного розвитку окремого підприємства на основі вдосконалення корпоративного управління.

Розділ 1 монографії підготовлений Н.П. Карачиною, Т.М. Халімон; розділи 2 і 3 – О.В. Морозом, Н.П. Карачиною, Т.М. Халімон, розділ 4 – Н.П. Карачиною. Автори монографії висловлюють щире подяку за консультації та допомогу к.т.н., доц. О.М. Козачкові, які він надавав при побудові економетричних моделей залежностей, а також С.Д. Скуртол, які вона надавала в процесі здійснення аналізу динаміки економічних процесів на підприємствах – об'єктах дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та зміст корпоративного управління підприємствами

Актуалізація значення категорії «корпоративне управління» на пореформеному етапі в Україні викликана активним розвитком підприємницької діяльності і різних форм власності та організації виробництва, а також високими потенційними можливостями використання переваг корпоративної організації. У вітчизняній економіці корпоративна форма господарства була використана як основний засіб ринкової трансформації постсоціалістичної економіки, що проявилось у процесі приватизації підприємств як інструменту перманентного перерозподілу прав власності та активів держави. Водночас можна стверджувати, що позитивний ефект корпоратизації потребує свого доведення з огляду на поглиблення у 90-х та 2000-х рр. кризових соціально-економічних тенденцій в країні, занепад багатьох приватизованих підприємств, неефективну інвестиційну політику та поширення соціальних настроїв несприйняттям результатів приватизації. Сутність проблеми полягає у тому, що приватизація і корпоратизація в цілому (що розуміється автором як зміна характеру корпоративної власності) не стала передумовою для масштабного, усталеного економічного зростання підприємств і галузей народного господарства, тому висвітлення причин цього знаходиться у площині найактуальніших наукових пошуків.

В науковій літературі представлені результати цілого ряду досліджень, пов'язаних з відстеженням специфіки корпоративності в економіці, і, зокрема, в аграрній економіці. До таких можна віднести дослідження Н. Останіної [1] щодо розвитку менеджменту в корпоративних системах на основі інформаційних технологій, С. Пішпека [2] стосовно формування корпоративних відносин у перехідній економіці, В. Проценко [3] стосовно організації сільськогосподарського виробництва в корпоративних господарських структурах, А. Білоченка [4] щодо корпоративних механізмів залучення фінансових ресурсів в агропромислове виробництво, В. Парсяка [5] стосовно формування корпоративних відносин у системі малого підприємництва П. Немчука [6] та ін. Водночас в цих та цілому ряді інших праць поки що не знайшло належного відображення дослідження проблеми ефективності корпо-

ративного управління з огляду на цілу низку специфічних аспектів, властивих такому управлінню.

Аналіз літературних джерел засвідчив, що при визначенні поняття «корпоративне управління» існують різноманітні підходи. Розглянемо найбільш характерні з них. Так, вважається, що корпоративне управління – це система виборних та призначених органів акціонерних товариств (АТ), яка управляє ним, відображає баланс інтересів його власників і спрямована на отримання максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства в межах діючого законодавства [7, с. 97; 8, с. 114; 9, с. 39; 10, с. 47]; при цьому вважається, що ключовою є проблема корпоративного контролю. У відповідності з визначенням Світового банку, корпоративне управління об'єднує норми законодавства, нормативні акти та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє корпораціям залучати фінансові та кадрові ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, підвищуючи довгострокову економічну вартість за рахунок збільшення вартості акцій та захищаючи при цьому інтереси акціонерів і суспільства в цілому [11, с. 13; 12, с. 114]; це визначення розкриває таке управління з позиції об'єднання норм законодавства і практики господарювання в приватному секторі.

Значною кількістю авторів система корпоративного управління розглядається як організаційна модель, за допомогою якої представляються і захищаються інтереси інвесторів [13, с. 17; 14, с. 451; 15, с. 17], тобто корпоративне управління є організаційною угодою [16, с. 24], яка може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу та ін. і обумовлена розмежуванням права власності від процесу управління. Основною, як вважається [9, с. 41], проблемою такого управління є створення механізмів контролю аутсайдерів (кредиторів та міноритарних акціонерів) за інсайдерами (вищим керівництвом та акціонерами з контрольним пакетом акцій). Б.Мільнер та ін. ототожнюють корпоративне управління з управлінням АТ [9, с. 41]. При цьому сфера управлінських рішень із суто корпоративних (насамперед, фінансово-майнових) відносин поширюється на маркетинг, підготовку й організацію виробництва, організацію праці та інші аспекти. Але для більшості учасників корпоративних відносин зазначені сфери підприємницької діяльності не є пріоритетними, оскільки безпосередньо не впливають на їхні фінансово-майнові інтереси, а саме для акціонерів, вищого керівництва, персоналу, комерційних партнерів, держави та громадськості більшого значення набувають стратегічні рішення, виходячи з яких формується політика управління корпорацією.

Деякі науковці трактують корпоративне управління з точки зору захисту прав інвесторів і корпоративного контролю [17, с. 65; 18, с. 153; 19, с. 27]. Водночас проблема корпоративного управління розглядається як проблема гарантування роботи підприємства в інтересах його власників [20, с. 13], наприклад, як проблема механізмів, за допомогою яких акціонери компанії здійснюють контроль над робітниками компанії і всім управлінським апаратом в інтересах свого захисту [21, с. 29]. В свою чергу С.Пишпек формулює [22, с. 86] зміст поняття «корпоративне управління» у дуалістичному вигляді: як, у вузькому значенні, забезпечення діяльності менеджерів з управління підприємством в інтересах власників-акціонерів, а також, у більш широкому змісті, як захисту і врахування інтересів інвесторів; при цьому останні диференціюються на фінансових і нефінансових. М. Озкая та ін. як мету корпоративного управління визначають розвиток ефективного моніторингу і спонукальних механізмів, які б скоротили недоліки, пов'язані з диференціацією володіння та управління [19, с.28].

Досить обґрунтованою, як вважаємо, є точка зору розгляду корпоративного управління з позиції взаємовідносин між різними учасниками корпорацій, насамперед між менеджментом, радою директорів, акціонерами, іншими посередниками [19, с.28], або ж як системи організаційно-правових, економічних і фінансових взаємовідносин всіх учасників АТ, яка встановлює механізми і методи взаємодії зацікавлених сторін, за допомогою яких вони представляють в АТ свої інтереси і взаємодіють з АТ та між собою [23, с.37–41]. За визначенням С. Турнбулла [23, с. 29] корпоративне управління розкриває процеси в діяльності організації, які пов'язані як з визначенням уповноважених осіб по контролю і регулюванню діяльності, так і з організацією виробництва, реалізацією товарів і послуг; А. Кедбері визначає корпоративне управління передусім як систему управління і контролю за бізнесом корпорації; при цьому структура такого управління визначає розподіл прав і обов'язків серед різних учасників корпоративних відносин, таких як рада, акціонери-управлінці та інші посередники-кредитори, а також встановлює правила і процедури прийняття рішень [19, с. 29]. З точки ж зору Федеральної комісії з цінних паперів Російської Федерації, під корпоративним управлінням слід розуміти систему відносин між органами управління і посадовими особами емітентів, власниками цінних паперів таких емітентів (акціонерами, власниками облігацій та інших цінних паперів), а також іншими зацікавленими особами, які задіяні в управління емітентом як юридичною особою [24, с. 6; 25, с. 68]. Це визначення поширює корпоративне управління на підприємства – емітентів цінних паперів.

І. Храбова розглядає корпоративне управління як управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудовою внутрішніх і зовнішніх відносин компанії у відповідності з прийнятими цілями [26, с. 63]. З точки зору О. Поважного [19, с. 33], корпоративне управління – це спосіб впливу на систему взаємовідносин між органами управління безпосередньо виробництвом, інвесторами, трудовим колективом і державою, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями з метою підвищення ефективності господарювання – отримання очікуваного прибутку; таке визначення сутності корпоративного управління, очевидно, є найбільш повним узагальненням економічного та законодавчого аспекту управлінського процесу. В. Євтушевський розглядає [27, с. 10] корпоративне управління як управління корпоративними правами, оскільки участь/володіння корпоративними активами сьогодні є масовим соціальним явищем у всьому світі; при цьому управління корпоративними правами повинно включати процеси регулювання власником руху його корпоративних прав із метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації, можливих спекулятивних операцій з корпоративними правами.

В останні роки проблеми корпоративного управління активно досліджуються з позицій інституціональної теорії. За таким підходом таке управління розглядається як набір інституціональних механізмів, що регулюють відносини між декількома групами співучасників у справах діяльності корпорації (перш за все акціонерів, кредиторів, менеджерів і робітників) з метою отримання економічних результатів від такої коаліції [16, с. 309; 28, с. 86]. Як показав аналіз джерел, такий підхід ототожнюється науковцями перш за все з біхевіоральної позиції, тобто з позицій поведінкової моделі учасників корпоративних відносин. Так, Р. Капелюшніков розглядає систему корпоративного управління як набір інституціональних механізмів, які обмежують відхилення від поведінки, яка забезпечує максимізацію ринкової вартості [29, с.119]. М. Чечетов і А. Мендрул розкривають корпоративне управління в широкому значенні як елемент загальної системи управління, який полягає в організації взаємодії учасників корпоративних відносин [30, с. 10]. Деякими авторами виділяється психологічний фактор корпоративного управління, який розуміється як управління корпоративними (особистісно-корпоративними) відносинами власності; це розглядається як основа економічного змісту даної форми управління [31, с. 3–4]; при цьому з нормативної сторони концепція корпоративного управління стосується норм і правил, які визначають взає-

мовідносини і особистісну поведінку. Ці норми складаються з акціонерного законодавства, нормативних положень і вимог щодо котирування цінних паперів, які також можуть бути саморегульованими (очевидно, в межах організації/підприємства) [32, с. 10–13; 33, с. 91]. Д. Задихайло та ін. розглядають корпоративне управління як сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у рамках яких функціонує корпорація (товариство), і на базі яких будуються взаємовідносини між усіма її учасниками [34, с. 9]. І. Лісна формулює [35, с. 12–15] зміст та принципи ефективності корпоративного управління з точки зору як інтересів власника, так і водночас – колективу підприємства в цілому. В межах даного визначення розкривається законодавчий, економічний та організаційний аспект.

Зауважимо, що колектив підприємства є занадто диференційованою соціальною структурою різних груп соціальних агентів-учасників корпоративних відносин, тому таке узагальнення – колектив підприємства – не дає відповіді на питання дійсних мотивів та інтересів таких окремих груп, та й взагалі не може бути зведеним в однорідні і адекватні критерії та показники. На нашу думку, є доцільним відокремлення таких підходів до визначення сутності корпоративного управління як фінансовий і юридичний. Підхід з погляду фінансової системи визначає корпоративне управління як певні інституціональні угоди, що забезпечують трансформацію заощаджень в інвестиції і розподіляють ресурси серед альтернативних користувачів в корпоративному секторі. Ефективне перетікання капіталу між галузями й сферами суспільства здійснюється в рамках корпорацій, побудованих на основі об'єднання банківського та промислового капіталу. З юридичної точки зору корпоративне управління – це загальна назва юридичних концепцій і процедур, що лежать в основі створення й управління корпорацією, зокрема, що стосуються прав акціонерів.

Розкриті точки зору щодо сутності корпоративного управління узагальнено Г. Козаченко [7, с. 96], Н. Карачиною [36, с. 27] у розрізі декількох підходів: часткового, суспільного, нормативного, економічного, управлінського, фінансового, юридичного, організаційного і соціально-економічного (табл. 1).

Водночас при розкритті визначення поняття ефективність корпоративного управління виникає ряд питань методологічного плану. Визнаючи те, що ефективність корпоративного управління повинна, перш за все, розглядатися у призмі проблем конкретної організації/підприємства, слід підкреслити багатоаспектний характер даної категорії. Так, при оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, О. Кузьмін, О. Мельник та Л. Федулова розрізняють економічну, організаційну та соціальну її ефективність [37, с. 312; 38, с. 388]. Еко-

номічна ефективність управління відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту (рівень автоматизації робочих місць управлінців, розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, технічна озброєність управлінців тощо) [39, с. 232]. Водночас ефективність систем управління характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації (величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо).

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності корпоративного управління

Підходи	Сутність корпоративного управління
1. Частковий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління і розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин
2. Суспільний (зовнішні відносини)	Відносини між корпорацією та суспільством
3. Нормативний	Кодекс принципів і норм, які регламентують права, обов'язки і відповідальність осіб, які беруть участь в управлінні корпорацією
4. Економічний	Система відносин між органами управління, посадовими особами корпорації і акціонерами
5. Управлінський	Система виборних і призначених органів акціонерного товариства, яка управляє ним
6. Організаційний	Організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів
7. Юридичний	Загальна назва юридичних концепцій і процедур, що лежать в основі створення й управління корпорацією, зокрема, що стосуються прав акціонерів
8. Фінансовий	Певні інституційні угоди, що забезпечують трансформацію заощаджень в інвестиції і розподіляють ресурси серед альтернативних користувачів в корпоративному секторі
9. Соціально-економічний	Система управління, яка забезпечує баланс інтересів фінансових і нефінансових учасників корпоративних відносин

Організаційна ефективність управління характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організа-

ційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління, і до яких відносять такі показники як рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність управління відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у т.ч. керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору [40, с. 325]: з однієї – за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо, з іншої – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку (продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо).

Дослідження, проведені Д. Задихайло в галузі ефективності, привели до формування декількох основних підходів [34, с. 466–470].

1. Цільовий підхід є одним із сучасних інструментів всебічної і комплексної оцінки організаційної ефективності, досить широко застосовуваний у практиці управління. Основна його ідея — ефективність організації визначається її здатністю досягати поставленої мети. Відповідно до цільового підходу формується сукупність цілей і визначається наявність необхідних ресурсів для їх досягнення.

2. Системний підхід визначає корпорацію в оцінці ефективності як відкриту систему. Він підкреслює взаємодію між різними частинами організації і зовнішнім середовищем, тому що вони спільно впливають на ефективність. Максимізація критеріїв, що продиктовані зовнішнім середовищем, забезпечує виживання фірми в ринковому просторі. При системному підході кінцева мета не ігнорується, але вона є тільки одним з елементів у більш складному наборі критеріїв [41, с. 482; 42, с. 59]. Системна модель підкреслює критерії, що забезпечують виживання організації в довгостроковому періоді, зберігаючи стабільність внутрішнього соціального організму і успішно взаємодіючи з навколишнім середовищем. Такий підхід більше зосереджується не на визначених цілях, а на засобах, необхідних для їх досягнення.

3. Внутрішньоорганізаційний підхід визначає ефективність як внутрішню координацію, стабільність, погодженість усіх процесів, за якої поставлені завдання будуть досягнуті оптимальним способом при мінімальних витратах. В основі внутрішньоорганізаційного підходу лежить тип організації, системи контролю і координації, ступінь централізації і регламентації, прийнятий в організації [43, с. 421; 44, с. 67]. Внутрішньоорганізаційний підхід є ефективним засобом для забезпечення й оцінювання гармонійного функціонування корпорації на рівні міжособистісних і міжгрупових відносин, де людський фактор слугує джерелом конкурентних переваг.

4. Конкурентний підхід передбачає залежність критерію ефективності від того, чиїм інтересам цей критерій відповідає. Звичайно акціонери, постачальники, клієнти, менеджери, персонал різних структурних підрозділів розглядають корпорацію з різних точок зору. Важко назвати кращий критерій для оцінки ефективності корпорації, оскільки нема єдиної погодової мети з різними зацікавленими сторонами, чиї інтереси носять суб'єктивний характер. У цілому діяльність корпорації можна розглядати як рівнодійну невеликого числа економічних агентів, безпосередньо зацікавлених у її результатах [45, с. 54]. Сучасне використання конкурентного підходу до ефективності засновано на виборі стратегічних партнерів у зовнішньому середовищі, від яких найбільше залежить існування організації. Ефективність організації в контексті конкурентного підходу визначається наявністю достатнього потенціалу для задоволення вимог і очікувань партнерів, у тому числі стратегічних [46, с. 146; 47, с. 129].

Кожен із поданих підходів оцінювання ефективності організації (рис. 1), маючи свої переваги і обмеження, на нашу думку, є обґрунтованим при поясненні загального змісту безпосередньо корпоративного управління.

При цьому, з огляду на різні трактування корпоративного управління, слід, на нашу думку, передусім визначити місце останнього у загальній системі управління організацією/підприємством. Таким чином, виходячи з багатоаспектного характеру корпоративного управління, трактування останньої, як і загалом категорії «ефективність управління», відбиває результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення результату від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Узагальнюючи вищезазначене, авторська точка зору полягає у визначенні корпоративного управління як відповідно регламентованого механізму забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп соціальних агентів-учасників корпоративних відносин з метою

забезпечення максимально можливої соціально-економічної результативності підприємства. Узагальнюючи, наскільки повно враховуються такі цілі – захисту та врахування інтересів – настільки і досконалим є корпоративне управління. Звідси цілі і пріоритети корпоративного управління можуть об’єктивно відрізнятися від аналогічних щодо загальної системи управління на підприємстві.



Рис. 1. Підходи до визначення категорії «ефективність управління»

Відповідно, понятійний апарат категорії корпоративне управління включає такі принципові універсальні елементи, як цілі корпоративного управління, рівень конфліктності взаємовідносин між різними групами учасників корпоративних відносин, регламентація цих

взаємовідносин як на рівні держави (за рахунок законодавчих і нормативних актів), так і на рівні конкретного господарського суб'єкта за рахунок внутрішніх нормативних актів (статут, установчий договір, положення та інструкції). На основі такої систематизації повинні визначатися і критерії ефективності корпоративного управління.

Таким чином, корпоративне управління є окремою сферою управлінської діяльності, яка є предметом дослідження на рівні окремої організації. Корпоративне управління має загальні риси, а також водночас специфіку і відмінності від загального трактування категорії «управління» (або «некорпоративного управління»). Спільне полягає у тому, що корпоративне управління, як і управління загалом, поширюється на всі підсистеми підприємства; при цьому можуть виникати ситуації, де цілі корпоративного управління і управління загалом збігаються за певних умов (наприклад, намагання, досягти прибутковості підприємства). Водночас корпоративне управління відрізняє цільова, системна спрямованість, обумовлена впливом характеру взаємовідносин і співпраці (а також відповідного рівня конфліктності) між групами основних учасників корпоративних відносин.

Дослідження категорії «ефективність корпоративного управління» передбачає її порівняння із категорією «ефективність управління» на основі розкриття відмінностей корпоративного управління від некорпоративного. При цьому дотримуємося традиційного трактування цього аспекту, який досить детально представлений у науковій літературі, і передбачає:

1) якщо в некорпоративному управлінні об'єднані функції власності й управління, причому управління здійснюють самі власники, то при корпоративному управлінні, як правило, відбувається поділ прав власності й повноважень управління; звідси випливає те, що виникнення корпоративного управління привело до формування нового, самостійного суб'єкта господарських відносин – інституту найманих управлінців;

2) якщо в системі некорпоративного управління власники зв'язані між собою відносинами з питань управління, то в системі корпоративного управління відносини між власниками відсутні й замінені на відносини власників і корпорації. Отже, згідно визначених характеристик корпоративного управління, на нашу думку, ефективна система корпоративного управління передбачає ефективну співпрацю власників і управлінців та задоволення інтересів усіх учасників корпоративних відносин, тобто інтегроване забезпечення організаційної та соціально-економічної ефективності управління підприємствами.

Водночас ми не згодні з твердженнями [36, с.25] про те, що корпоративне управління може розглядатися лише стосовно АТ. Більш

обґрунтованою виглядає, на нашу думку, позиція, наприклад, П. Немчука [6, с.47-50], який, виходячи з того, що економічною особливістю корпоративної форми є те, що вона виступає закінченою формою відокремлення власності від управління, вважає, що предметом корпоративного управління є корпоративне підприємство, під визначення якого підпадають всі підприємства, що мають корпоративні ознаки, в тому числі державні. В своїй позиції ми хотіли б підкреслити, що проблеми корпоративного управління виникають у будь-якій організації/підприємстві, яке функціонує на основі співпраці між різними соціальними групами учасників виробничого та економічного процесу. На основі такої співпраці об'єктивно виникають проблеми корпоративних відносин, і саме останні обумовлюють правомірність існування закономірностей ефективності корпоративного управління. Таким чином, навіть на приватному підприємстві, на якому працюють щонайменше дві групи учасників співпраці – власників та найманих працівників – може бути використано потенціал забезпечення ефективності корпоративного управління як інструментарій підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Не існують проблеми корпоративного управління, наприклад, в одноосібному господарстві, в яких власник ототожнює і працівника, і управлінця. Звідси, на нашу думку, можна стверджувати про більш універсальний характер проблем корпоративного управління та закономірностей забезпечення його ефективності взагалі в соціоекономічних системах.

1.2. Формування моделі ефективного корпоративного управління

Основною тенденцією розвитку сучасної економіки України слід вважати посилення впливу ринкових відносин. Це відбувається за одночасного формування корпоративного сектора, який трансформувався за кількісними показниками в основну організаційно-правову форму господарювання. Історично формування корпоративного сектора вітчизняної економіки, в тому числі переробних галузей АПК, відбувалось в процесі приватизації (реформування державної власності) впродовж 1992–1999 рр. В результаті цього було створено понад 35 тис. АТ, учасниками яких було майже 19 млн. акціонерів [48, с. 24], а в активі корпоративного сектора на даний час сконцентровано близько 70% загального обсягу промислового виробництва [49, с. 57].

Формування сучасного корпоративного сектора та принципів корпоративного управління в Україні забезпечувалося розробленням та прийняттям низки правових документів стратегічного характеру [50–55]. Водночас було створено формальний інституціональ-

ний базис корпоратизації. Так подібну діяльність регулювали створені з початку 90-х рр. Фонд державного майна України (ФДМУ), Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР), Український інститут розвитку фондового ринку (УІФР), Українська асоціація інвестиційного бізнесу (УАІБ) та ін. Останнім часом було підготовлено ряд важливих документів з проблем корпоративного управління [56, с.32–33].

Можна стверджувати, що ідеологія державного управління процесами корпоратизації в Україні будувалася з метою організації ринково орієнтованих підприємств та підвищення ефективності функціонування організаційних формувань корпоративного типу на основі використання переваг корпоративного устрою суб'єкта господарювання, забезпечення інвестиційних інтересів широких верств населення, участі їх у користуванні, розпорядженні та управлінні майном окремих суб'єктів господарювання корпоративного типу, вирішення складних проблем бізнесу за рахунок об'єднань зусиль, інтелекту та капіталів різних груп акціонерів тощо, вирішення на основі цього низки соціально-економічних проблем.

Цілим рядом робіт ідентифіковано [36, с.54; 57, с. 62], відмінності/особливості вітчизняної моделі корпоративного управління саме з позицій зіставлення з особливостями основних світових аналогів – англо-американської, західноєвропейської (німецької) та японської. При цьому, на відміну від існуючих поглядів [57, с. 62] про те, що вітчизняна модель корпоративного управління є аналогом країн з перехідною економікою, вважаємо, що специфіка української модифікації обумовлена значно глибшими інституціональними факторами і буде не тимчасовим етапом, а має вже сьогодні усталені ознаки специфікації. Іншими словами, формування вітчизняної моделі вже відбулося і основні її характерні особливості носять усталений характер. Підтвердженням цього є особливості світових моделей. При формуванні національної моделі управління корпоративними сектором економіки доцільним є також визначення подібних та відмінних рис української моделі та усталених моделей корпоративного управління. Зазначене визначає спільні характеристики та виявляє, що національна модель найбільше тяжіє до японської. Проведений аналіз дає підстави ідентифікувати ряд закономірностей у вигляді структурної схеми відповідності (рис. 2).

Слід підкреслити, що кожна з них має як переваги, так і недоліки, але кожна з них довела свою ефективність. Сучасні проблеми глобалізації і формування економіки країн висувають нові вимоги до розробки моделі корпоративного управління, значущість ефективності системи корпоративного управління виходить за межі інтересів окре-

мої корпорації, адже корпоративне управління впливає на інвестиційні процеси і можливості взаємодії зі світовим фінансовим ринком, що безпосередньо пов'язане з економічним зростанням [58, с. 177]. Важливим є те, що для України, яка тривалий час не мала своєї корпоративної культури й управління, надзвичайно важливим є створення своєї корпоративної моделі, яка має не копіювати повністю моделі інших країн, а відображати соціально-економічні особливості власного розвитку.



Рис. 2. Структурно-логічна схема відповідності національної моделі корпоративного управління світовим аналогам

Крім зазначених моделей корпоративного управління, у світі сформувалися дві управлінські системи корпоративного регулювання, які характеризують основні підходи до проблеми повноважень і відповідно прийняття рішень та реалізації прав власності [59, с. 82]. Ці системи отримали назви інсайдерських та аутсайдерських. Інсайдерські системи управління існують, коли власність сконцентрована в ру-

ках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. У цьому випадку значна частина функцій управління здійснюється юридичними та фізичними особами, і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Характерним є те, що інсайдери є водночас і акціонерами, і менеджерами таких корпорацій. Аутсайдерські системи характеризуються акціонерною власністю, яка є досить розпорошеною, і тому вплив на прийняття рішень більшою мірою залежить від менеджерів, застосування різних форм перехоплення контролю за корпорацією [27, с. 22].

Як показав аналіз, структура моделі корпоративного управління в Україні ґрунтується на специфіці розподілу управлінських функцій між акціонерами і менеджерами компанії. У своїй основі дана модель перебуває на стадії свого активного становлення, формально включаючи окремі, розрізнені компоненти всіх трьох традиційних моделей. Такими компонентами є власність, притаманна аутсайдерським моделям; тенденція до концентрації власності і контролю, запровадження елементів перехресного володіння і формування складних корпоративних структур різного типу, що властиво інсайдерським моделям, в яких визначені пільги отримують робітники і (або) менеджери підприємства. В останньому випадку перевага структури акціонерного капіталу інсайдерів призводить до внутрішньої «нормотворчості» і розподілу прибутку саме в інтересах акціонерів – робітників [60, с. 53; 61, с. 7; 62, с.51]. Очевидно є підстави стверджувати, що таке поєднання елементів існуючих систем корпоративного управління є однією з основних особливостей української моделі управління корпоративними підприємствами.

Превалююча в країні модель корпоративного управління здійснює вплив на структуру володіння акціями підприємств. Однак структура володіння, яка склалася, не є сталою, вона може з часом змінюватися, що і спостерігається на ряді вітчизняних підприємств, коли зміна структури акціонерного капіталу здійснюється за рахунок скупки акцій зовнішніми інвесторами або менеджерами підприємств, а також шляхом проведення додаткових емісій акцій, які здатні внести істотні корективи у структуру управління [63, с. 128].

Теоретичною основою створення корпоративного сектора економіки в Україні є формування адекватного інституціонального середовища на основі як національних, так і універсальних принципів корпоративного управління. Загальні принципи корпоративного управління відображають міжнародний досвід діяльності корпорацій в світі. На цій основі ґрунтується класифікація загальних принципів корпоративного управління: Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), Європейський Банк Реконструкції та Розвитку

(ЄБРР), Конфедерація Європейських Асоціацій Акціонерів (КЄАА) [11, с. 29–43; 32, с. 13].

ОЕСР розроблено 23 принципи корпоративного управління, які передбачають справедливість, відповідальність, прозорість, підзвітність управління. Оцінка використання зазначених принципів українськими корпоративними підприємствами засвідчила, що із загальної сукупності реалізуються повністю 2 принципи (9%): виконання радою ключових функцій управління та наявність доступу членів ради до всієї необхідної їм інформації; реалізуються частково 11 принципів (48 %): захист основних прав, участь акціонерів у загальних зборах, врахування наслідків використання голосу, заборона операцій менеджерів у власних інтересах, оприлюднення керівництвом ознак конфлікту інтересів, забезпечення прав зацікавлених осіб управлінням, можливість захищати свої права зацікавленими сторонами, канали розповсюдження інформації забезпечують вільний доступ користувачів, функціонування членів ради в найкращих інтересах компанії та акціонерів, забезпечення радою дотримання інтересів зацікавлених осіб, незалежність ради від правління; решта 10 принципів корпоративного управління, що складає 43 %, не діють взагалі [62, с. 57; 64, с. 15; 65, с. 115].

Відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах» від 21.03.2002 року №280/2002 Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку затвердила національні принципи корпоративного управління від 11.12.2003 р. №571. Поява даного документа обумовлена розумінням важливості корпоративного управління та його впливом на розвиток інвестиційних процесів, на ефективність діяльності АТ та їх конкурентоспроможність. Мета прийняття національних принципів корпоративного управління полягає у викладенні загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління та з урахуванням національних особливостей і досвіду принципів та рекомендацій, необхідних для удосконалення практики корпоративного управління в Україні. Національні принципи корпоративного управління містять ключові засади, на основі яких мають розвиватися корпоративні відносини в Україні та конкретні рекомендації щодо якісного та прозорого управління АТ [66].

Аналіз розроблених національних принципів корпоративного управління та його міжнародних стандартів свідчить про те, що за основу використовувались саме принципи ОЕСР [67, с.66–68; 68, с.52–54; 69, с. 52,53]. Загалом же національні принципи корпоративного управління передбачають поєднання як загальних принципів корпоративного управління, так і особливих принципів управління,

які розроблені з врахуванням національних особливостей формування корпоративного сектора економіки, законодавства і сформованої системи управління підприємствами в Україні (рис. 3).

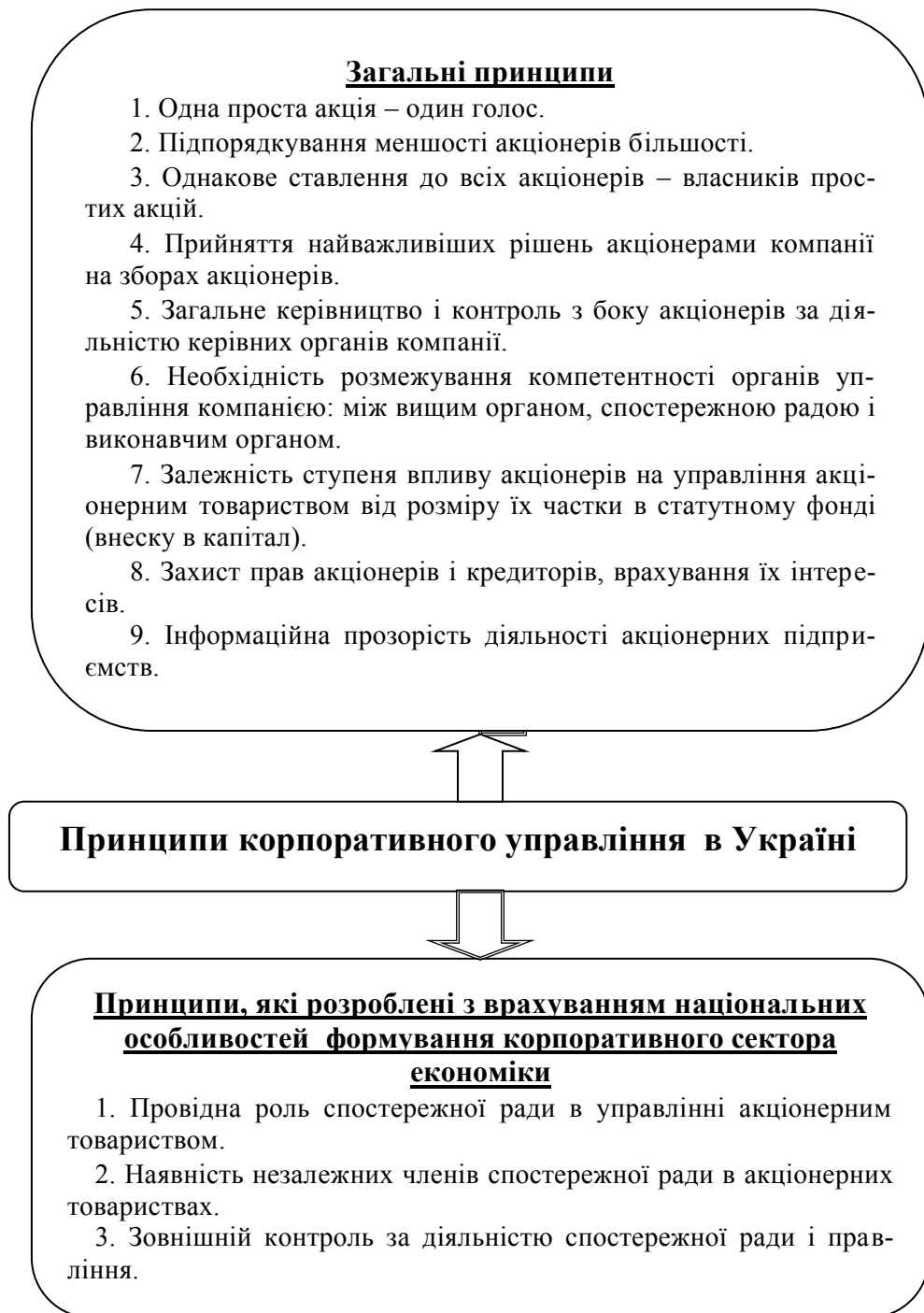


Рис. 3. Принципи корпоративного управління в умовах трансформаційної економіки України

Дотримання зазначених принципів, як вважається, є основою ефективного управління корпоративним сектором економіки, але рекомендаційний характер та добровільне застосування таких принципів корпоративного управління, на нашу думку, не може привести до створення ефективної моделі корпоративного управління. Натомість на практиці важливу роль і у подальшому відіграватимуть замкненість вітчизняних корпорацій, орієнтація на інтереси стратегічних інвесторів та ігнорування прав дрібних інвесторів, а також закритість від більшості зацікавлених осіб.

Оцінка корпоративного управління в Україні виявила існування проблем формування сучасного корпоративного сектора економіки та забезпечення ефективного корпоративного управління. Вважаємо, що основна проблема корпоративного управління зумовлена недосконалістю інститутів власності та структури управління, відсутністю ефективних механізмів саморегулювання та браком практики ефективного впровадження загальних принципів корпоративного управління, які базуються на міжнародному досвіді. Проведені дослідження виявили достатньо об'єктивних та суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко та ефективно застосовувати корпоративне управління. На наш погляд розподіл проблем корпоративного управління на такі, що мають переважно об'єктивну або суб'єктивну основу та відокремлення в їх межах історичних, законодавчо-практичних і управлінських проблем дозволяє більш обґрунтовано підходити до розробки заходів для подальшого їх вирішення (рис. 4). Історичні проблеми пов'язані із приватизаційними процесами (формуванням АТ) в Україні, роллю держави у взаємовідносинах з корпораціями в перехідний період та ідеологією внутрігосподарського управління. Корпоративні підприємства створювалися, в основному, не класичним шляхом об'єднання капіталів, а шляхом розподілу статутних фондів державних підприємств під час приватизації [70, с. 26]. При цьому, оскільки значних масштабів набула сертифікатна (безплатна) приватизація, то підприємства не отримали реальних інвестицій, що зумовило несприйняття управлінським персоналом акціонерів як власників. В умовах розпорошеності акціонерної власності на середину 90-х рр., до якої призвело безплатне роздавання акцій, реальність впливу дрібних акціонерів на керівництво АТ була і залишається проблематичною, як і те, що акціонери не брали участі у призначенні керівників.

Проблема складності корпоративного управління передбачає, що середовище функціонування АТ в Україні залишається досі складним, з великою кількістю неринкових ознак у вигляді бартеру, взаємозаліків, адміністрування замість управління, розподілу продукції замість продажу тощо.

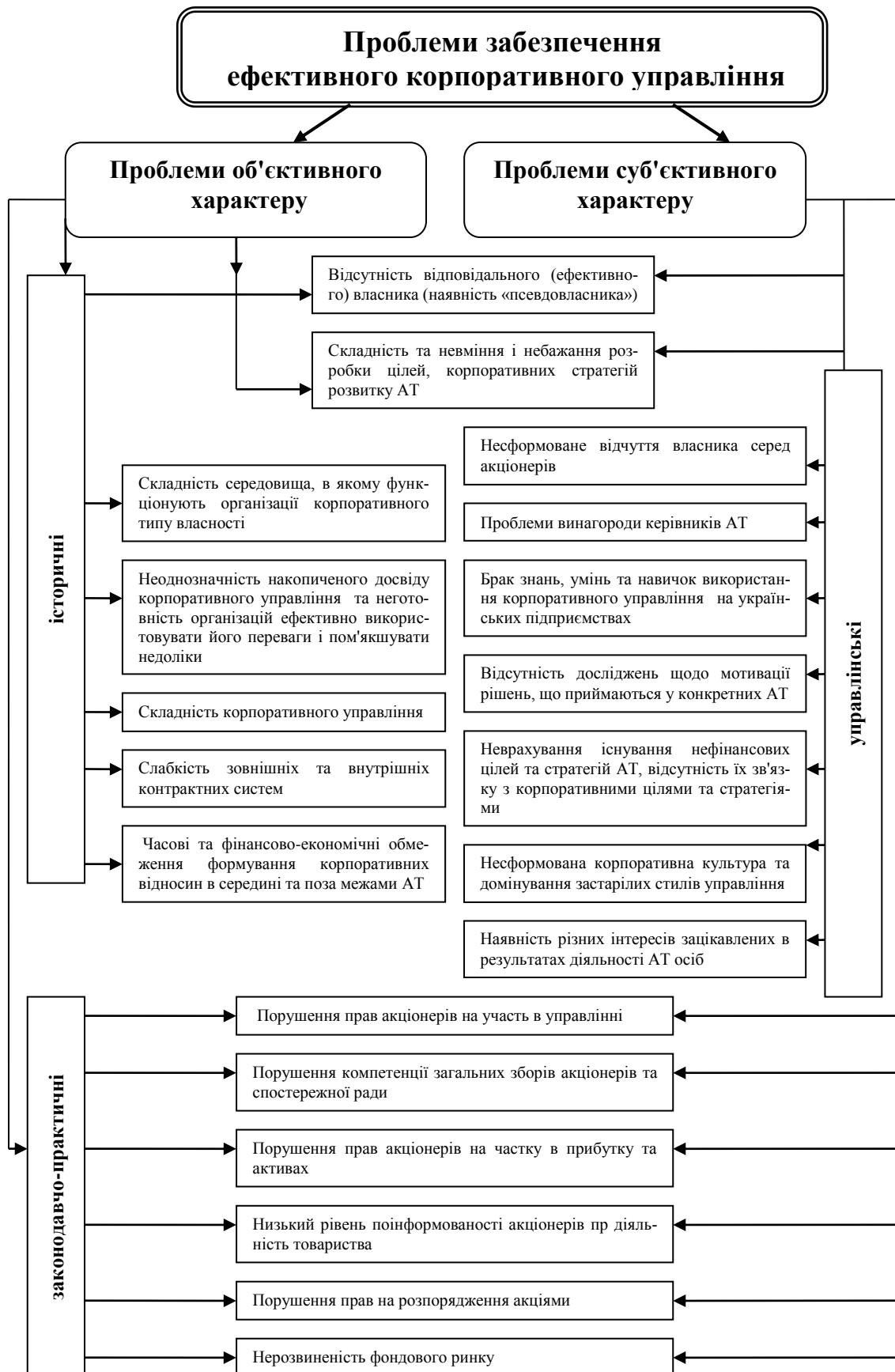


Рис. 4. Проблеми забезпечення ефективного корпоративного управління

Складність прогнозування змін середовища обмежує можливості адаптації підприємства. «Ворожість» середовища має за основу з причин слабку законодавчу базу, особливо у контексті вдосконалення взаємодії суб'єктів господарювання. Для нормального функціонування АТ необхідні також специфічні об'єкти інфраструктури – фондові та товарні біржі, консалтингові та проектні фірми, розвинута інфраструктура ринку праці тощо [71, с. 161]. Темпи створення об'єктів ринкової інфраструктури є теж своєрідними бар'єрами для розвитку корпоративного управління в Україні, в свою чергу відображаючи ті зміни, які відбуваються не тільки в економічному та політико-правовому середовищі, а й соціальному та науково-технічному плані.

Відсутність відповідального (ефективного) власника обумовлена тим, що сертифікатна приватизація не забезпечила (та й не могла б забезпечити) ефективної структуризації відношень власності, формування відповідального власника, який би опікувався долею своєї власності, не стільки орієнтуючись на короткострокову прибутковість, скільки збереженням її, як такої, у довгостроковій перспективі, нарощуючи капітал [72, с. 68]. На практиці існує досить великий перелік так званих «псевдовласників», тобто осіб, що юридично не є володарями, але використовують майно підприємств і організацій, їх доходи в особистих інтересах, фактично здійснюючи функцію володіння без відповідальності, що впливає з неї. Це об'єктивний бік проблеми, що розглядається.

«Суб'єктивною» складовою (пов'язаною з об'єктивними чинниками) є те, що саме в цих умовах функціонують схеми особистого збагачення через процеси реструктуризації, коли створюються фірми для переведення туди активів при залишенні боргів за материнською компанією, виведення капіталів в іноземні банки тощо. Така ситуація – основа розквіту тіньової економіки, несплати винагороди робітникам, нехтування інтересів АТ як організації, антиринкової поведінки тощо.

Ідеологія внутрігосподарського управління полягає в тому, що основним завданням керівників соціалістичних підприємств було виконання планів, яке суворо контролювалося. З відмовою від централізованого планування керівники опинилися у вакуумі контролю, оскільки компенсуючих механізмів створено не було [73, с. 15]. Характерний для усталених моделей корпоративного управління контроль з боку аутсайдерів на початку реформування внутрігосподарського управління не міг бути встановлений через відсутність зовнішніх акціонерів. Директори підприємств перетворилися у той час на безконтрольних хазяїв, які користувалися і розпоряджалися майном і результатами діяльності підприємств, а також, хоча і обмежено, виконували функцію привласнення. Така ідеологія була зафіксована законодавст-

вом про підприємства, а легалізація привласнення – законодавством про оренду. Таким чином, директор мав усі підстави для дій щодо майна підприємств і працівників як приватний власник, а не як найманий менеджер.

Особливості взаємовідносин держави і корпорацій полягають в тому, що в процесі приватизації держава зберігала тривалий час значний вплив на підприємства, залишаючись вагомим акціонером, але при цьому не виконувала своїх обов'язків як акціонер-інвестор. Крім того, навіть у тих корпораціях, де відсутня державна акціонерна участь, держава опосередковано є власником, оскільки присвоює значні кошти підприємств у вигляді податків, але не сприяє розвитку підприємств [74, с. 94]. Поряд з цим, державне регулювання господарської діяльності призводить до встановлення переваг акціонерів одних підприємств над іншими, а саме надання пільг у вільних економічних зонах та створення особливих пільгових умов для окремих галузей. Крім того, держава залишає за собою право використання дійових механізмів перерозподілу власності корпорацій на свою користь, оскільки є значним кредитором. Позиція останнього полягає в тому, що за ним зберігається можливість здійснювати перерозподіл власності на свою користь. Ця можливість реалізується в поточних умовах через податкову заставу і продаж заставленого майна. При цьому власність держави не зростає, а витрачається на вирішення поточних бюджетних проблем [75, с. 13].

Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що історичні проблеми формування корпоративного сектора визначили такі риси корпоративного управління: неефективна, сильно розпорошена структура акціонерної власності в процесі приватизації; провідна роль реформування державної власності у формуванні корпоративного сектора економіки; наявність у держави великої кількості акцій і необхідність розв'язання проблеми управління державними корпоративними правами; потужне податкове навантаження порівняно з іншими формами капіталу, крім того, ставить акціонерів підприємств різних галузей у неоднакові податкові умови; використання в управлінні підприємствами з боку менеджерів поведінки, притаманної приватним власникам та ін.

Законодавчо-практичні проблеми обумовлені недосконалістю відповідної нормативної бази, що не дозволяє своєчасно вирішувати ті проблеми, які виникають внаслідок недоліків чинного законодавства та відсутністю навіть мінімального дотримання встановлених вимог [76, с. 44]. Так, відсутність регламентування багатьох аспектів діяльності дає можливість ігнорувати або прямо порушувати законні права та інтереси акціонерів без формального порушення норм чинного за-

конодавства. Тому законодавчо-практичні проблеми доцільно поділити на дві підгрупи проблем: законодавчі та практики господарювання, які включають такі групи проблем – порушення участі акціонерів в управлінні; порушення компетенції загальних зборів акціонерів та спостережних рад; існування особистої зацікавленості посадових осіб; порушення права на частку в прибутку та активах; недостатній рівень поінформованості акціонерів про діяльність товариства; порушення прав на розпорядження акціями як старих, так і нових випусків [77, с. 12–14; 78, с. 2–13; 79, с. 14–17].

Розкриті проблеми відображають такі риси та особливості корпоративного управління: директивний шлях формування у більшості акціонерних органів перших органів корпоративного управління; недостатня роль у корпоративному управлінні АТ спостережних рад; великі масштаби прихованого скуповування акцій колишнім керівництвом АТ і пов'язаними з ними особами; відсутність сильного зовнішнього контролю за діяльністю органів управління.

Управлінські проблеми полягають у низькому рівні професіоналізму керівників, відсутності знань, умінь та навичок використання корпоративного управління на вітчизняних підприємствах та несформованій корпоративній культурі. Якісні зміни, які проходять в процесі опанування корпоративного управління висувають нові вимоги до професійної підготовки та рівня знань як керівників, менеджерів, так й рядових акціонерів (як «інсайдерів», так й «аутсайдерів») [80, с. 23].

Неврахування існування нефінансових цілей та стратегій АТ, відсутність їх зв'язку з корпоративними цілями та стратегіями відтворюється в тому, що цілевстановлення у соціально-економічних системах, до яких і відносяться корпорації, має свої особливості, оскільки власники-акціонери, особи, що беруть участь у виробничому процесі, зовнішні суспільні групи та організації, які можуть впливати на діяльність певного АТ, маючи різні інтереси, по-різному уявляють собі цілі діяльності організації, пріоритети та способи їх досягнення [81, с. 188]. Неврахування нефінансових цілей, що відображають інтереси окремих груп акціонерів (збереження робочих місць, підвищення платні та зростання соціальних благ; випуск продукції певного типу, можливо, недостатньо вигідної для виробника, але такої, що вдовольняє специфічну потребу суспільства; запобіганню шкоди навколишньому середовищу та ін.), можуть призвести до неучасті, або навіть до протидії в процесі досягнення цілей. Іншою проблемою при цьому виступає часовий критерій у встановленні цілей.

Несформована корпоративна культура та домінування застарілих стилів управління приводить до різних конфліктів: «вакууму влади», організаційних, стратегічних, політичних тощо. Організаційна

культура – це комплекс думок, цінностей, еталонів поведінки, символів, відношень до способів ведення бізнесу, що поділяються членами компанії і формують її індивідуальність [82, с. 63]. Корпоративна культура є частиною загальної культури, що домінує у суспільстві, пов'язана з наявними переконаннями людей, їх менталітетом, міжособовими взаєминами та взаємовідносинами з оточенням. Характерними особливостями корпоративної культури є ті, що впливають з корпоративної природи власності та управління, а саме – з впливу зацікавлених груп на формування та розвиток корпоративної культури [83, с. 98]. Формування політики корпорації, цілей, стратегій, рішень здійснюється в межах певної корпоративної культури, що визначає їх спрямованість, зміст та можливості виконання.

Для ефективного управління та прибуткової діяльності АТ необхідно підвищувати рівень підготовки кадрів, орієнтованих на використання переваг корпоративного управління. Для вирішення цієї проблеми доцільно встановити на законодавчому рівні вимоги щодо особистих та професійних якостей кандидатів на посаду членів виконавчого органу, а саме: наявність відповідної освіти, стажу роботи за основним видом діяльності такого товариства, бездоганної ділової репутації. Також необхідно встановити правила належного виконання службових обов'язків, за порушення яких передбачити дострокове зняття з посади та зобов'язання відшкодувати завдані товариству збитки [84, с. 79].

Згідно з результатами експертних опитувань, проведених автором, управлінські проблеми формування корпоративного сектора характеризують такі особливості корпоративного управління, як низький рівень професіоналізму керівного складу корпоративних підприємств, часта зміна керівництва в багатьох АТ, низький рівень корпоративної культури працівників.

Кожна із названих проблем є істотною для створення ефективного корпоративного сектора економіки, що передбачає необхідність розробки відповідної законодавчої і нормативної бази щодо запровадження адекватних ринковим умовам механізмів оцінки та стимулювання діяльності менеджерів на основі узгодження винагороди і показників діяльності компанії та врегулювання питань особистої відповідальності менеджерів за прийняті рішення.

З огляду на зазначене, модель ефективного корпоративного управління має базуватися на таких елементах: розмежування повноважень органів управління (чіткий розподіл функцій і обов'язків між загальними зборами, спостережною радою та виконавчим органом); дієвість, незалежність і відповідальність спостережної ради (забезпечення стратегічного управління АТ, ефективного контролю з боку спос-

тережної ради за діяльність виконавчого органу та підвищення її відповідальності перед акціонерами); захист законних прав та інтересів акціонерів (визначення обсягу корпоративних прав акціонерів, можливість використовувати ефективні засоби їх захисту, а також рівноправність акціонерів); врахування законних інтересів заінтересованих осіб (визнання передбачених законом прав зацікавлених осіб, а також заохочення активного співробітництва між АТ і заінтересованими особами щодо створення добробуту, робочих місць і поліпшення фінансового стану товариства); розкриття та «прозорість» інформації (забезпечення своєчасного і повного розкриття інформації з усіх важливих питань, які стосуються АТ і характеризують його фінансовий стан, результати діяльності, власників та управління).

1.3. Оцінювання стану корпоративного управління на підприємствах

Важливість проблеми корпоративного управління для економіки країни обумовлює необхідність визначення його стану та оцінки ефективності на підставі вивчення системи, що формують його на підприємствах. Метою такої оцінки є отримання інформації про стан корпоративного управління, яка може бути використана як при прийнятті інвестиційних рішень (зовнішніми користувачами), так і при визначенні напрямків поліпшення стану корпоративного управління (внутрішніми користувачами).

Попередні дослідження виявили, що єдиної загально визнаної моделі корпоративного управління не існує. Існує ціла низка різних т.з. «кодексів найкращої практики корпоративного управління», що враховують відмінності у законодавстві, структурі органів управління та веденні справ у тій чи іншій країні та з врахуванням специфіки фірми. Можна також стверджувати про відсутність єдиного визнаного індикатора досконалості/ефективності корпоративного управління, а також представлення у науковій літературі низки різних методичних підходів до оцінки ефективності корпоративного управління. В цьому плані актуальним залишається питання створення національної методики, яка б враховувала специфіку функціонування вітчизняних корпоративних підприємств та, відповідно, системи факторів, що визначають стан корпоративного управління. Проблема полягає у тому, що таке оцінювання, з одного боку, не може бути здійсненим адекватно за якимсь одним показником і вимагає певної системи різноаспектних показників, а з іншого, використання якогось інтегрального оцінювального показника може не розкрити природу проблеми.

Особливої уваги заслуговують методики міжнародних компаній, аналіз яких дозволяє оцінити підходи до вирішення проблеми в інших країнах за інших моделей корпоративного управління, а також оцінити можливість використання таких методик на пострадянському просторі. Наведемо деякі, найпоширеніші методики.

Так, рейтингове агентство Standard & Poor's використовує визначення рівня корпоративного управління (Corporate Governance Score – CGS) [85–86]. Даний індикатор достатньо відомий і вважається таким, що найбільш точно відображує корпоративне управління та відповідність його рівня певним стандартам. Методологія розрахунку CGS полягає у визначенні відповідності реального корпоративного управління щодо т.з. універсальних принципів корпоративного управління (чесність, прозорість, підзвітність, відповідальність). Для цілей CGS поняття корпоративне управління включає у себе взаємовідношення керівників компанії, членів її ради директорів (спостережної ради), акціонерів і решти фінансово заінтересованих осіб. На основі аналізу отриманих даних стосовно дотримання компаніями розроблених на основі найкращої практики корпоративного управління кодексів й правил агентство Standard & Poor's присвоює рівень корпоративного управління CGS за шкалою от CGS-10 (вищий рівень) до CGS-1 (нижчий рівень). Визначення рівня корпоративного управління включає аналіз двох компонентів: рейтингу компанії та національного фону. Рейтинг компанії оцінюється за ефективністю взаємодії органів управління, ради директорів, акціонерів компанії та інших зацікавлених осіб. У рамках цього компоненту перш за все оцінюється внутрішня структура та процеси управління окремої компанії. До числа таких підкомпонентів входять:

- структура власності (прозорість структури власності, концентрація власності та вплив на прийняття рішень);
- відношення з фінансово зацікавленими особами (регулярність проведення зборів акціонерів, простота доступу на такі збори та наявність інформації про них, порядок голосування та процедури роботи зборів акціонерів, порушення прав акціонерів);
- фінансова прозорість і розкриття інформації (якість і зміст інформації, що оприлюднюється, своєчасність і доступність інформації, що публікується, незалежність і репутація аудитора компанії);
- склад і практика роботи ради директорів (структура и склад ради директорів, його роль та ефективність роботи, роль і незалежність сторонніх директорів, політика відносно виплати винагородження директорам і членам вищого керівництва, оцінки якості їхньої роботи) [87–88].

Аналіз національного фону включає оцінку ефективності правової, нормативної та інформаційної інфраструктури в країні. У рамках цього компоненту оцінюється, яким чином зовнішні фактори на макроекономічному рівні впливають на якість корпоративного управління компанії. Такий аналіз включає 4 сфери: правове середовище; регулювання; інформаційна інфраструктура; інфраструктура ринку.

Для присвоєння рейтингу використовується як опитування, так і наступна об'єктивна інформація: річна і квартальна звітність компанії за останні три роки; статут і внутрішні нормативні документи компанії; звітність, що надається державним органам; протоколи чергових та позачергових зборів акціонерів за останні три роки; протоколи засідань ради директорів (спостережних рад) за останні три роки; опублікована інформація про нові емісії акцій; дані про акціонерів, що володіють більш як 10% акцій, і кредиторів; відомості про пені, штрафи та інші санкції, висунуті у зв'язку з публічно зафіксованими порушеннями прав акціонерів, включаючи позови, що перебувають у стадії розгляду; інформація про структуру і склад ради директорів; інформація про аудитора компанії; інформація про крупні угоди за останні три роки, сума яких становить більш як 10% чистої вартості активів компанії; відомості про реєстродержателя компанії та ін. [89].

Рейтинг корпоративного управління консалтингової фірми Deminor (DR), яка спеціалізується на послугах щодо захисту прав інституціональних, приватних і корпоративних міноритарних інвесторів, заснований на застосуванні міжнародних стандартів корпоративного управління та розраховується за шкалою від DR-10 (вищий рейтинг) до DR-1 (нижчий рейтинг) [89]. Рейтинг DR присвоюється компаніям за їх замовленням або за запитом інвесторів, які хочуть придбати акції компаній. Для присвоєння рейтингу DR оцінюються 4 фактори: дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура і функції керівних органів АТ.

Коефіцієнт корпоративного управління (Corporate Governance Quotient – CGQ), запропонований Institutional Shareholder Services (ISS), відрізняється від інших тим, що враховує не тільки структуру корпоративного управління компанії, а і її становище на ринку [90]. CGQ базується на оцінці 51 фактора, розподілених на 7 груп: склад і структура керівних органів; статут і внутрішні нормативні документи; дотримання законодавства про АТ; компенсації членам виконавчих органів управління; якісні фактори, включаючи виконання фінансових планів; власність керівників та службовців компанії; освіта керівників.

Індикатор корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc. (DGA) застосовується для оцінки стану корпоративного управління в

окремих країнах. При цьому оцінюються (за 10-бальною шкалою) такі фактори [91].

1. Структура ради директорів (спостережної ради) (застосування кодексу найкращої практики корпоративного управління, наявність у раді директорів осіб, що не входять до виконавчих органів і не є працівниками компанії, незалежність ради директорів, розподіл повноважень голови ради директорів (спостережної ради) і голови правління (виконавчого директора), комітети ради директорів).

2. Право голосування.

3. Прозорість (станданти бухгалтерського обліку, розкриття інформації про зарплату керівників).

4. Захист прав власності.

Індекс ризику корпоративного управління (Corporate Governance Risk – CGR за методикою Кричтон-Міллера (Crichton-Miller) і Уормана (Worman) застосовується для оцінки ризику втрат інвесторів від поганого корпоративного управління в окремих країнах. Якщо DGA застосовується в основному для розвинутих країн, то CGR – для країн з перехідною економікою. Ця методика заснована на опитуваннях менеджерів АТ. Запитання поділяються на 4 групи, серед яких виокремлюються підгрупи з відповідними запитаннями.

1. Оцінка чинного законодавства про АТ (реєстрація акцій та інших цінних паперів компанії, права сторін – акціонерів, кредиторів, працівників, менеджерів і т.д., реалізація прав акціонерів, відповідність відкритості та контролю, якість контрактів, банкрутство, інтереси членів керівних органів).

2. Оцінка правових процесів (доступність, ефективність та швидкість правового захисту, арбітраж, вплив на рішення судових органів, виконання законів і рішень суду).

3. Оцінка регуляторного режиму (регулятор ринку капіталів, центральний банк, фінансовий контроль, інсайдерська торгівля, добросовісна конкуренція, облік у компаніях, аудит).

4. Оцінка «етичного покриття (Ethical Overlay)» (боротьба з організованою злочинністю, роль кримінальних груп, рівень корупції, насилля над бізнесом, понад виплати, тендерні процеси, хабарі) [92].

Запитання у межах груп та підгруп передбачають однозначну відповідь: «так» або «ні», що дозволяє розрахувати питому вагу позитивних і негативних відповідей, побудувати рейтингову шкалу і визначити індекс CGR. Індекс може мати такі значення: 0–5 (дуже високий); 6–10 (високий); 11–20 (середній); 21–28 (низький). Кожна група запитань оцінюється від 0 до 7.

До найзмістовніших методик на пострадянському просторі відносимо праці Л. Федулової [93, с.17–21], яка пропонує проводити оці-

нку рівня корпоративного управління в трьох напрямках: корпоративного регламенту, корпоративної культури, економічної ефективності АТ. Всю сукупність факторів, що відносяться до того чи іншого напрямку, можна об'єднати в блоки, що характеризують різні сторони корпоративного управління. В загальному вигляді система факторів, які визначають стан корпоративного управління в АТ, оцінюється за такою схемою:

1. Фактори, що обумовлюють дотримання корпоративного регламенту

Блок 1.1. Структура власності (наявність оголошених, але не випущених акцій, наявність акціонера з контрольним / блокуючим пакетом акцій, перевага в структурі власності частки менеджерів компанії, наявність державної частки в капіталі АТ, наявність іноземного стратегічного інвестора, наявність частки працівників акціонерного товариства в капіталі АТ, наявність в статуті норм, що попереджують «розмивання» капіталу.

2. Фактори, що визначають рівень корпоративної культури

Блок 2.1. Відношення власності (прозорість структури власності АТ, вплив міноритарних акціонерів на прийняття рішень, наявність неформальних механізмів обмеження прав акціонерів-працівників підприємства, пріоритет прав держави як акціонера АТ.

Блок 2.2. Відносини з зацікавленими групами (простота доступу на збори акціонерів, можливість коректування акціонерами порядком денним загальних зборів, наявність прозорих контрактів з менеджером АТ, відкритість процедур вибору ділових партнерів АТ, наявність сильного банку-партнера, участь працівників підприємства в прийнятті рішень)

Блок 2.3. Фінансова культура АТ (своєчасність та повнота розрахунків з бізнес-партнерами, своєчасність виплати дивідендів, своєчасність і повнота виплати податків, наявність норм, які перешкоджають торгівлі на основі інсайдерської інформації, незалежність і репутація аудитора компанії)

Блок 2.4. Діяльність Спостережної ради (вплив Спостережної ради на формування стратегії АТ, забезпечення Спостережною радою захисту прав акціонерів, дотримання вимог щодо незалежності членів Спостережної ради, роль ради у врегулюванні внутрішньокорпоративних конфліктів, прозорість процедур обчислення винагороди і оцінки якості роботи членів Спостережної ради).

Блок 2.5. Ініціатива в області корпоративного управління (дотримання принципів корпоративного управління, прийняття нормативних документів, які регламентують корпоративні відносини, формування комітетів Спостережної ради, залучення нової команди управ-

лінців, регулювання конфлікту інтересів в АТ, встановлення принципів мотивації управлінського персоналу, формування традицій корпорації).

3. Фактори, що характеризують ефективність управління

Блок 3.1. Модернізація структури управління (децентралізація, створення окремих відділів, злиття підрозділів, створення в рамках компанії інноваційних фірм, формування дивізійних структур, створення підрозділів з організаційного розвитку компанії, скасування нерентабельного виробництва).

Блок 3.2. Підвищення економічної ефективності (забезпечення фінансової стійкості АТ, досягнення позитивних фінансових результатів, ріст рентабельності власного капіталу, збільшення абсолютної величини дивідендів, ріст частки прибутку, яка направлена на виплату дивідендів, досягнення росту обсягів реалізації) [94–95].

Таким чином, у своїй сукупності вище представлені критерії і показники перш за все спрямовані на оцінювання того, наскільки система корпоративного управління компанії відповідає міжнародним принципам захисту прав акціонерів, наскільки безпечним буде інвестування для потенційних інвесторів, наскільки дії управлінців контролюються Спостережною радою і, на основі цього, наскільки ефективне корпоративне управління. В такій схемі оцінювання, як і в інших аналогах, прослідковується механізм оцінювання на основі як традиційно кількісних (наприклад, економічних) показників, так і за показниками, які можливо оцінити лише суб'єктивно. Об'єднує різні підходи і те, що кількість запропонованих показників є досить чисельною, а, звідси, вважаємо, що оцінювання ефективності корпоративного управління є аналітичним процесом, який потребує значної інформації та витрат часу, а також фаховості аналітиків.

Теоретичний аналіз досліджень в області оцінювання ефективності корпоративного управління дозволяє нам зробити висновок про можливість поділу різних методів (рис. 1.3) на певні групи. Так, порівняльний метод і метод оцінювання ризику корпоративного управління можна віднести до якісних методів. Методи оцінювання ефективності корпоративного управління, засновані на аналізі господарської діяльності корпорації, які узагальнюють також методи оцінювання фінансового стану та методи оцінювання ринкової вартості, можна віднести до кількісних методів.

Існуючі підходи оцінювання ефективності корпоративного управління з погляду ринкової вартості корпорації включають різні методики. Серед основних – це визначення ринкової вартості на основі оцінювання капіталізації доходу корпорації та – на основі курсової вартості акцій корпорації.



Рис. 1.5. Методи оцінювання ефективності корпоративного управління

При першому підході ціна підприємства (V) визначається капіталізацією прибутку за формулою [96]:

$$V = \frac{P}{K}, \quad (1)$$

де P – очікуваний прибуток до виплати податків, а також відсотків по позиках і дивідендів; K – середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) фірми (середній відсоток, що показує відсотки й дивіденди, які необхідно буде виплачувати у відповідності зі сформованими на ринку умовами за позиковий і акціонерний капітали).

Зниження ціни підприємства означає зниження його прибутковості або збільшення середньої вартості зобов'язань (вимоги банків, акціонерів і інших вкладників коштів) [98–99]. Прогноз очікуваного зниження вимагає аналізу перспектив прибутковості й процентних ставок, при цьому доцільно розраховувати ціну підприємства на найближчу й довгострокову перспективу.

Л. Швейкіна пропонує оцінювати ефективність корпоративного управління за допомогою індексу інтенсивності корпоративного конфлікту (ІКК) [99, с.117–120], що відображає з певною часткою ймові-

рності стан відносин між акціонерами для кожного з досліджуваних підприємств. Кількісне оцінювання індексу проводиться за такою формулою:

$$CCI = d_0 \cdot \sum_{i=1}^N d_i, \quad (2)$$

де N – кількість задіяних у побудові індексу подій; i – номер події; d_i – фіктивна змінна, що приймає те чи інше значення в залежності від того чи подія i мала місце; d_0 – фіктивна змінна, яка приймає значення нуля у випадку, коли на підприємстві існує акціонер, що володіє більш ніж 50% акцій, і значення одиниці в усіх інших випадках.

Нижчі значення ІКК свідчать про менший рівень конфліктності між акціонерами підприємства. Відповідно, чим вище значення індексу, тим вища інтенсивність корпоративного конфлікту і тим менша ефективність корпоративного управління.

До уваги береться така група подій:

1) існування акціонера, що володіє більш ніж 50% акцій (d_0 приймає значення 0, коли такого акціонера немає та 1, коли він є).

2) виплата дивідендів по привілейованих акціях (d_1 приймає значення 1, коли виплата мала місце та 0 – коли її не було).

3) придбання своїх акцій підприємством; продаж (передача) акцій робітникам (d_2 приймає значення 1, коли такий продаж мав місце та 0 – коли його не було).

4) нова емісія, що не пов'язана з переоцінкою основних фондів (d_3 приймає значення 1, коли емісія мала місце та 0 – коли її не було).

5) скільки за останні три роки було проведено загальних зборів акціонерів (d_4 – кількість зборів).

Дана методика передбачає створення дієвого механізму контролю, який міг би перешкоджати інсайдерам здійснювати маніпуляції з активами, проте, на думку авторів, це повинен бути розумний компроміс між необхідністю надання дрібним акціонерам засобів захисту в разі порушення їх прав та можливістю запобігання шантажу корпорацій на основі необґрунтованих вимог (позовів). Останній момент є важливим, на нашу думку, у тому плані, що оцінювання ефективності корпоративного управління не може обійти морально-етичних аспектів. Такі аспекти можуть за певних умов (коли вони здійснюються з точки зору пріоритетів якоїсь групи учасників корпоративних відносин) ставати перешкодою для коректного оцінювання. Більше того, цей фактор можна віднести до основних принципових моментів при формуванні методології оцінювання ефективності корпоративного управління: звідси відповідна методика повинна бути максимально звільнена від суб'єктивізму.

Окремо слід відзначити методика Н. Карачини щодо оцінювання соціально-економічної ефективності корпоративного управління, яка полягає у визначенні рівня досягнення балансу інтересів зацікавлених в діяльності АТ осіб [36] і передбачає проведення аналізу інтересів усіх учасників корпоративних відносин і визначення відповідних критеріїв та показників ефективності, об'єднаних у дві групи: фінансових і нефінансових інвесторів. Для фінансових інвесторів об'єктивною оцінкою діяльності АТ є фінансові показники, які аналізуються у річному звіті, а для нефінансових інвесторів – показники, які характеризують рівень мотивації, рівень суспільності, якість продукції, прес-тиж підприємства, стабільність та ритмічність виробництва.

Заслуговують на увагу розробки російських вчених і практиків, враховуючи, що, очевидно, процеси корпоратизації на пострадянському просторі мають проблеми однієї природи [100-102]. Так, рейтинг якості корпоративного управління Інституту корпоративного права і управління Російської Федерації (CORE-rating) передбачає оцінку корпоративного управління, яка здійснюється на основі інформації, яка розкривається компанією як в обов'язковому порядку, так і добровільно. Для того, щоб мати можливість визначати проблемні або, навпаки, виграшні моменти в практиці корпоративного управління компаній, питання розподілені на групи, що відображують різноманітні аспекти корпоративного управління компаній: розкриття інформації; структура акціонерного капіталу; рада директорів і виконавчі органи управління; основні права акціонерів; відсутність ризиків; історія корпоративного управління компанії. Результатом аналітичної обробки інформації є CORE-rating – індивідуальний числовий показник оцінки корпоративного управління компанії за шкалою, максимальне значення якої відповідає ідеальній компанії, де не тільки не порушуються вимоги законодавства, а й застосовувані нею процедури не несуть у собі потенційної можливості ущемлення прав акціонерів. Окрім того, передбачається, що компанія проводить заходи, направлені на підвищення стандартів корпоративного управління, її практика складається таким чином, що для акціонерів відсутні будь-які ризики, пов'язані з корпоративним управлінням. Відповідь на кожне питання залежно від його важливості для оцінки практики корпоративного управління і від суті відповіді додає до загальної суми рейтингу від 0 до 200 балів. Під час розрахунку рейтингу корпоративного управління використовуються дві групи вихідних даних: інформація, що розкривається в обов'язковому порядку, інформація, що додатково публічно розкрита компанією; інформація, що розкривається регулюючими органами; відповіді на письмові запити та телефонні дзвінки.

Методика розрахунку рейтингу корпоративного управління Рорейського інституту директорів (RID) полягає у наступному [85]. Реально існуючі та потенційні ризики, пов'язані з корпоративним управлінням, поділяються на вісім категорій і 20 підкатегорій, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику та вказівки щодо його застосування. Компаніям присуджуються штрафні бали: чим вищий рейтинг тієї чи іншої компанії за сукупністю набраних нею балів, тим більшим є ступінь ризику. Компанії, які отримали більш ніж 35 штрафних балів, є надзвичайно ризикованими, а компанії з рейтингом нижчим за 17, вважаються відносно безпечними [103, 104].

Штрафні бали по категоріях (максимальний бал – найвищий ризик): непрозорість (14), фінансова звітність по US GAAP/IAS (6); репутація відкритості (4); програма АДР (2); повідомлення про річні/позачергові загальні збори акціонерів (2); розмивання акціонерного капіталу (13); оголошені, але не випущені акції (7); блокуючий пакет акцій у портфельних інвесторів (3); наявність захисних заходів у статуті (3); виведення активів/трансфертне ціноутворення (10); акціонери з контрольним пакетом акцій (5); трансфертне ціноутворення (5); злиття/реструктуризація (10); злиття (5); реструктуризація (5); банкрутство (12); прострочена кредиторська заборгованість або проблеми з заборгованістю по розрахунках з бюджетом (5); заборгованість (5); фінансове управління (2); обмеженість на купівлю та володіння акціями (3); обмеженість на володіння іноземців акціями або на їхню участь у голосуванні (3); ініціативи у сфері корпоративного управління (9); склад ради директорів (3); кодекс корпоративного управління (2); наявність закордонного стратегічного партнера (1); дивідендна політика (3); реєстродержатель (1); якість (1). Разом 72 бали [105].

Загалом слід відзначити, що пошук індикаторів, що найбільш повно й точно відображують стан корпоративного управління, продовжується. Особливо інтенсивно ведуться дослідження в країнах, що розвиваються, а також у країнах з перехідною економікою, в тому числі й в Україні. Перелік методик може бути продовжений, проте і в цьому разі структура критеріїв і показників таких методик в цілому відповідає вище наведеним аналогам за загальними характеристиками, змістом і принциповими підходами. Кожна з методик, як ми вважаємо, розкриває лише окремі аспекти особливостей, переваг чи недоліків корпоративного управління на конкретному підприємстві чи галузі в цілому. Недоліками даних методик є й те, що при їх використанні не можливо описати ефективність процесу корпоратизації в динаміці, а також моделювати, а звідси, прогнозувати й оптимізувати даний процес.

Слід відзначити ряд принципів моментів, які повинні бути врахованими при розробленні альтернативних методичних продуктів.

По-перше, іноземні методики, з огляду на реалії процесу корпоратизації в Україні в цілому та на прикладі молокопереробних підприємств зокрема, проблематично використовувати в Україні з цілого ряду причин, з яких основними є, на нашу думку, неможливість [106, с.29–39; 107, с. 49–56] отримання повної чи хоча б наближеної інформації по більшості критеріїв, а також, що є найважливішим, принципово інший характер корпоративних відносин, а, звідси, проблемного поля, в якому функціонують системи корпоративного управління вітчизняних підприємств, принаймні більшості з них. У наукових працях досить поширеною [36] є точка зору про те, що як окремі компанії, так і країни в цілому повинні усвідомити, що їх інвестиційний імідж залежить у першу чергу від рівня відповідності корпоративного управління міжнародним стандартам. В свою чергу, така постановка питання представляється нам дуже спрощеною з огляду на відсутність єдиної моделі корпоративного управління, значних відмінностей різних моделей корпоративного управління, а також – і це є основним, – з огляду на те, що вітчизняний досвід корпоратизації є, як буде показано у роботі далі, унікальним і мало вивченим, а також таким, що потребує належного методологічного і методичного обґрунтування.

По-друге, виключно важливим є створення системи критеріїв і показників, за якими можна було б оцінювати ефективність корпоративного управління. Як бачимо, чисельність таких показників є дуже значною, і самі показники різко відрізняються у різних методик. Водночас дані методики охоплюють принципове одне проблемне поле реалізації у кожному конкретному прикладі корпоративних відносин, і це поле аналізу має як економічний, так і широкий соціальний зміст. Ми вважаємо, що серед критеріїв і показників всіх представлених вище методик прослідковується можливість їх диференціації за такими напрямками: 1) суто економічні показники ефективності, які водночас ґрунтуються як на традиційно кількісних, так і на якісних показниках оцінювання; 2) показники, що пов'язані з оцінюванням досконалості корпоративної культури, виміряти кількісно просто проблематично; 3) показники, які намагаються висвітлити залежність ефективності корпоративного управління від розподілу влади на конкретному підприємстві; 4) показники організаційного змісту, які охоплюють питання процесу організації корпоративних відносин та корпоративного управління в цілому. Так чи інакше, критерії і показники всіх методик, що аналізувалися, можуть бути представлені у такій схемі диференціації. Звідси ми вбачаємо принципову можливість створення більш

адекватної методики оцінювання ефективності корпоративного управління саме за такою схемою.

* * *

Таким чином можна стверджувати, що для сучасних підприємств в Україні, зокрема, підприємств, інтегрованих в рамках АПК, властиве домінування впливу корпоративних рис і характеристик. Саме це обумовлює необхідність розроблення моделі ефективності корпоративного управління; звідси ж виникає потреба уточнення методологічних основ поняття корпоративного управління та проблеми щодо забезпечення його ефективності, що в прикладному плані пов'язано передусім із створенням механізму управління корпоративними відносинами та відповідної моделі управлінських дій.

Новизна результатів полягає в поглибленні методологічних основ і удосконаленні понятійного і категоріального апарату в галузі корпоративного управління. Сутність корпоративного управління повинна відтворювати, передусім, такі загальні елементи, як обґрунтованість цілей реальних систем корпоративного управління, взаємовідносини між різними групами учасників корпоративних відносин, регламентація цих взаємовідносин перш за все на рівні конкретного господарського суб'єкта. Сутність ефективності корпоративного управління полягає у забезпеченні балансу інтересів учасників корпоративних відносин. Обґрунтовується універсальний характер корпоративних відносин для будь-яких організаційно-правових форм підприємств, що мають корпоративні ознаки.

Аналіз корпоративного сектора та соціально-економічних факторів ефективності корпоративного управління в економіці України засвідчив значний реальний вплив різної спрямованості інтересів, мотивів, стратегічних цілей різних корпоративних груп. Для вирішення конфліктів цілей і досягнення ефективності корпоративного управління необхідно проводити комплексну оцінку усієї його системи з багатьох параметрів. Обґрунтовано висновок про необхідність створення методики оцінювання ефективності корпоративного управління, розробки механізму удосконалення організації корпоративних відносин та шляхів забезпечення ефективності корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2.

ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ВІННИЧЧИНИ

2.1. Динаміка розвитку та формування стратегічних груп підприємств на регіональному ринку молока

Аналіз ефективності корпоративного управління здійснювався нами на прикладі підприємств молокопереробної галузі та з огляду на особливості стану ринку молочної продукції Вінницької області. На даний час на території області промислово переробку молочної сировини здійснюють 27 підприємств. Принципи їх розташування збереглися ще з часів колишнього СРСР, коли було створено рівномірно орієнтовану мережу підприємств з метою раціоналізації використання сировини; таким чином практично у кожному районному центрі було розташоване молокопереробне підприємство, що дозволяло обмежувати максимальну відстань доставки сировини відстанню 40–45 км. Найчастіше виробничі потужності підприємств відповідали раціональній схемі використання реальної ресурсної бази; різниця щодо виробничих потужностей між найбільшими і найменшими підприємствами не перевищували 180%. При цьому на початок 90-х рр. було досягнуто завантаженості виробничих потужностей до 78–93%.

Молочна промисловість України представлена значним за обсягом продукції ринку (табл. 2), що обумовлено її важливістю у споживанні, а також значними витратами (близько 15% від загальних витрат на харчування) на молочні продукти. Вінницька область посідає друге місце в Україні за обсягом виробництва молока (772 тис. т. або 5,5% від загального обсягу виробництва молока в країні у 2005 р.) [108].

Розвиток молочної промисловості в Україні суттєво загальмувався після 1990 р.; стан галузі до 1999 р. можна охарактеризувати як кризовий: з 1990 р. обсяг виробництва молока в усіх категоріях господарств Вінницької області скоротився з 1276,9 тис. т до 685 тис. т (1999 р.). Кризові явища особливо вплинули на розвиток молочного скотарства в господарствах суспільного сектора, де виробництво молока зменшилося у 6,2 рази. За цей час у приватних господарствах виробництво молока зросло майже вдвічі. Аналіз показав [109–110], що в середньому за аналізований період виробництво молока в усіх категоріях господарств регіону щорічно зменшувалося на 31,1 тис. т, у т.ч. в сільськогосподарських підприємствах – на 50,4 тис. т, у приватних господарствах відмічається щорічне збільшення на 19,3 тис. т (рис. 6).

Таблиця 2

Виробництво молока та експорт і імпорт його в Україні, млн. т. [108]

Показники	Роки						
	1998	1999	2000	2002	2003	2004	2005
Виробництво молока	13,75	13,35	12,66	14,14	13,66	14,18	14,24
Експорт	0,301	0,484	0,181	0,113	0,155	0,167	0,172
Імпорт	0,037	0,009	0,017	0,021	0,024	0,023	0,025

Зростання товарних обсягів молочної продукції в Україні розпочалося з 2002 р.; темпи щорічного зростання з цього періоду оцінюються [88] в 15-20%; статистичні дані по Вінницькій області. [108] є дещо іншими (табл. 3), але підтверджують тенденції незначного позитивного розвитку ринку в цілому; з 2001 р. спостерігається також зростання основних асортиментних груп молочної продукції (табл. 4).

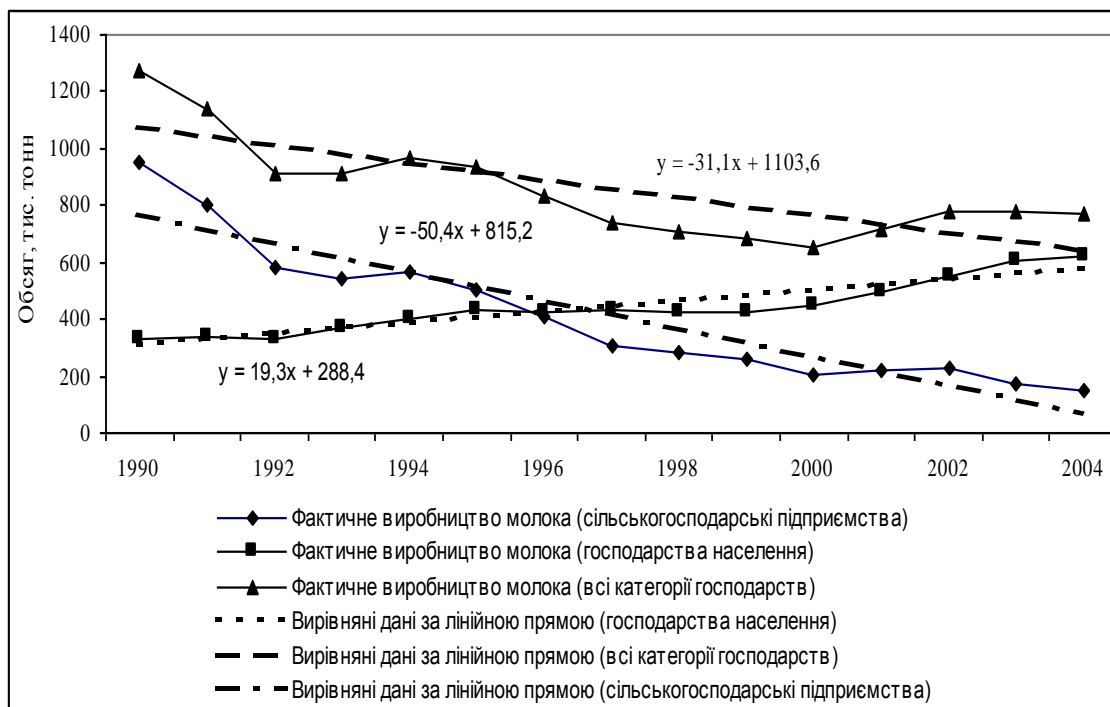


Рис. 6. Динаміка виробництва молока за різними категоріями господарств Вінницької області, 1990–2004 рр. [109–110]

Виробництво молока та молочних продуктів належить до матеріаломістких галузей, яке відчуває істотний вплив сезонних коливань. Реалізація молока у регіоні традиційно орієнтована на збут переробним підприємствам (від 100% у 1990 р. до 87% у 2005 р.). Так, на даний момент підприємства переробної промисловості отримують біля

86% сировини від населення і 14% від сільськогосподарських підприємств.

Таблиця 3

Виробництво та реалізація молока (Вінницька область), тис. т

Тип діяльності	Рік						
	1998	1999	2000	2001	2003	2004	2005
Виробництво молока	710,1	685,5	654,9	718,6	778,4	778,5	782,3
Реалізація молока	192,3	169,3	139,5	162,7	114,1	125,1	126,2
Товарність молока, %	27,0	24,7	21,3	22,6	14,7	16,0	16,1

На думку аналітиків [88], до однієї з основних проблем цього ринку є, у числі інших, низьке технологічне оснащення молокозаводів та, звідси, нагальна потреба пошкваллення інвестиційного процесу до галузі.

Таблиця 4

Виробництво молочної продукції у Вінницькій області, тис. т [108]

Вид продукції	Роки							
	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Тваринне масло	28,3	12,8	9,9	13,5	19,6	28,2	29,3	31,6
Продукція з незбираного молока в перерахунку на молоко	149,4	27,5	15,5	21,6	28,5	48,2	35,2	39,3
Сири жирні	6,6	4,9	4,7	6,6	10,1	13,7	12,5	13,8
Всього	203,1	51,6	33,6	46,5	61,6	92,1	78,6	86,5

Посилення конкуренції на ринку молочної продукції як в Україні загалом, так і на регіональних ринках розцінюється як основна тенденція [111]. В 2006 р., за оцінками експертів, український молочний ринок зріс на 8-10% у фізичному виразі (до 1,35–1,4 млн. т), і на 10-15% – у грошовому (до 930–970 млн. дол. США). Особливістю останнього періоду стало відновлення/зростання виробництва регіональних підприємств відносно невеликої потужності. Частку малих підприємств на даному ринку на сьогодні оцінюють у 40%. При цьому спостерігалася тенденція різкого – на 60–90% – зростання виробництва на підприємствах із середньою потужністю, що було обумовлено, як

вважається [111], внутрішніми трансформаціями: підвищенням ефективності управління, розробленням та впровадженням інвестиційних планів, модернізацією виробництва. За прогнозами [111], у 2007-2008 рр. частка провідних десяти виробників молочної продукції в Україні наблизиться до 80–90%. Перспективи для малих та середніх підприємств прогноуються передусім на регіональних ринках.

За даними [112–113], виробничі потужності молокопереробних підприємств використовувалися на початку 2000-х рр. на 20-44%, і їх функціонування супроводжувалося загостренням цілого ряду негативних тенденцій. Так, як показав аналіз [109; 113], мережа сировинних зон, сформованих раніше переробними підприємствами, сьогодні лише починає відновлюватися. У нинішніх умовах переробні підприємства, намагаючись забезпечити свої потужності сировиною, доставляють її з відстані понад 200 км, що підвищує собівартість продукції і роздрібних цін. Водночас різко загострилася конкурентна боротьба між виробниками різних областей за сировинні зони. На початку 2000-х рр. на місцеві переробні підприємства товаровиробники Вінниччини реалізували лише 64% молока; за нашими оцінками, цей показник сьогодні не перевищує 70%. Характерною особливістю ринку сировини стала т.з. «недобросовісна конкуренція» [109; 113–114], коли переробні підприємства купують молоко в «чужих» зонах за вищими цінами. Різниця в цінах, за якими переробні підприємства закупували молоко в товаровиробників, коливалися по Вінницькій області в межах від 417 грн./т (ВАТ «Піщанський молокозавод») до 750 грн./т (АТЗТ «Бершадьмолоко»), що пояснюється наявністю конкурентів у цих районах. Тому забезпечення стабільної та ритмічної роботи кожного молокопереробного підприємства пов'язується О. Гуменюк та О. Макаринською [109; 113] із створенням власної сировинної бази.

Водночас, як показав аналіз літератури, питання динаміки ефективності функціонування молокопереробних підприємств, особливо з врахуванням останніх змін ринку, залишається маловивченим. Цілий ряд нових тенденцій, що так чи інакше обумовлюють ефективність функціонування цих підприємств, потребують наукового аналізу. Все вищевідзначене підкреслює актуальність питання аналізу стану та обґрунтування напрямів розвитку підприємств галузі різних за господарсько-економічними показниками груп в умовах посилення фактору конкуренції.

Загальним слід визнати те, що після проведення приватизації (корпоратизації) в першій половині 90-х рр. підприємства галузі стикнулися із стрімкими тенденціями посилення кризового стану, що обумовлювалося цілим рядом причин макроекономічного, організаційно-

управлінського, суб'єктивного плану. Це призвело до того, що на кінець 90-х рр. завантаженість підприємств регіону коливалася в межах 25–45%, тобто кризові тенденції поширилися практично на всі підприємства.

Водночас, за цих умов, тенденції загострення конкуренції на ринку слід віднести до основних факторів впливу на розвиток молокопереробних підприємств. Так, аналіз такого показника як обсяги переробки молока показав, що традиційний статус підприємств, що склався за часів адміністративно регульованої економіки колишнього СРСР, змінився на різку диференціацію (рис. 7): якщо на кінець 90-х рр. різниця щодо обсягів переробки молока між найбільшим і найменшим підприємством області складала близько 300%, то в наш час цей показник у порівнянні з підприємствами, де зберігся більш менш завершений виробничий цикл переробки, перевищує 16 разів. Така значна різниця дозволяє стверджувати про принципово різний характер розвитку підприємств з початку 2000-х рр.; цікавість у зв'язку з цим викликає передусім аналіз факторів, які забезпечили успішний стратегічний розвиток підприємств-лідерів.

Загалом же впродовж 1999–2006 рр. близько 30% підприємств практично згорнули виробничу діяльність до явно мінімальних масштабів; близько 20% – істотно зменшили; близько 20% – активізували свою діяльність, яка за кількісним вимірюванням сьогодні відповідає середнім і підвищеним показникам на кінець 90-х рр., а близько 30% підприємств різко збільшили обсяги виробництва. Регіональний ринок молока фактично контролюють вісім підприємств: частка Вапнярського, Шаргородського, Вінницького, Бершадського, Тульчинського, Іллінецького (ТОВ «Лютсдорфф»), Літинського молокозаводів та ВАТ «Вінницямолоко» складає 72-75%.

На рис. 8 і в табл. 5 графічно представлений авторський варіант групування підприємств. В даному разі критерієм групування було обрано показник обсягів виробництва та фінансового результату підприємства (рентабельності). До 1 групи були віднесені підприємства, обсяги переробки яких щорічно не перевищували 10,0 тис. т і які функціонували в останні роки усталено збитково; до 2 групи – в межах 10 тис. т – 30 тис. т; до 3 групи – понад 40 тис. т (підприємства 2 і 3 груп функціонували рентабельно).

Математично підстави для подібної диференціації були підтвержені результатами використання методу нечітких *c*-середніх [115], на основі якого було розроблено нечіткі моделі функцій належності секторів. Останні були визначені як сектор виживання (1 група підприємств, що об'єднані за низькими показниками рівня виробництва та економічного стану), потенційний сектор (2 група підприємств, яка

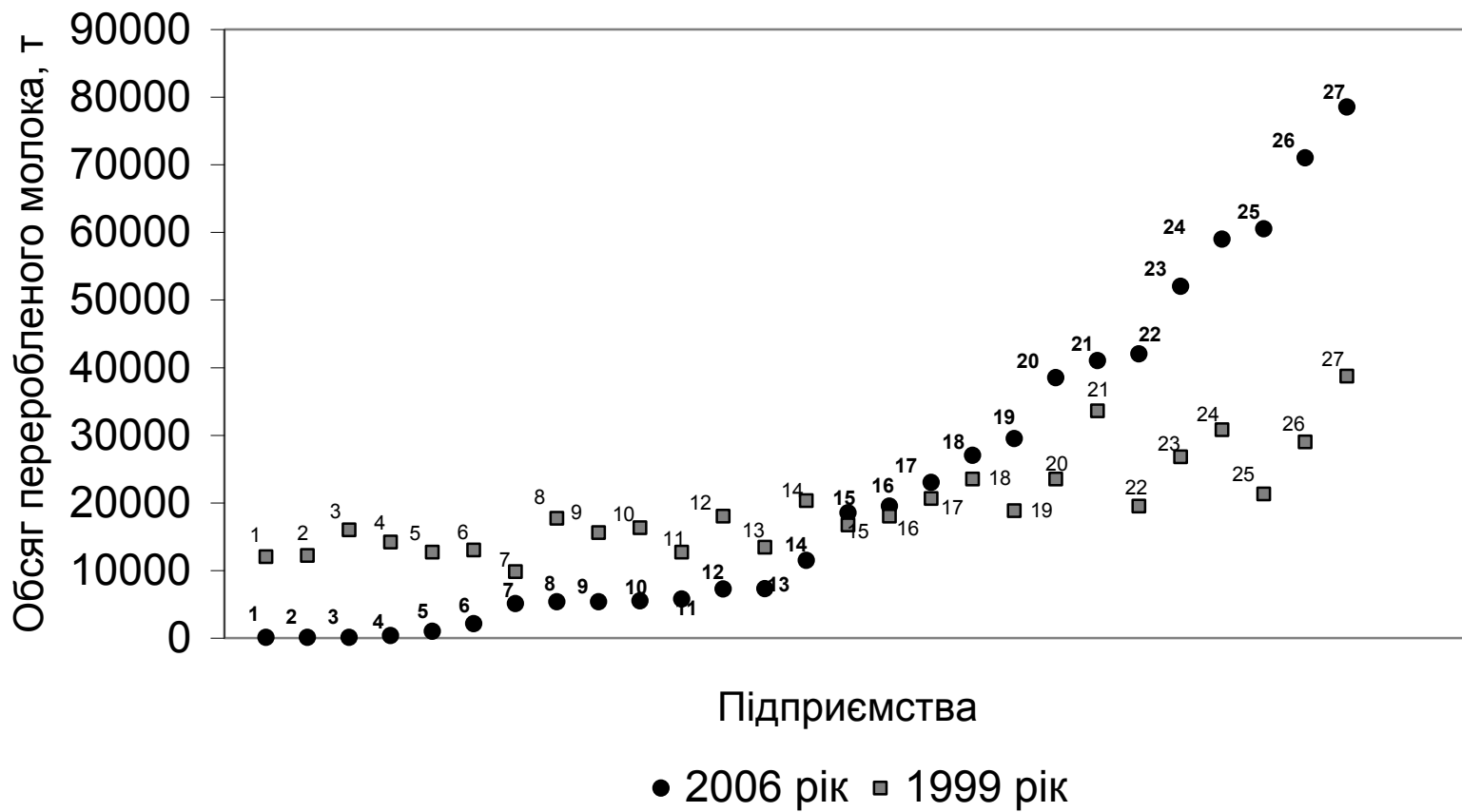
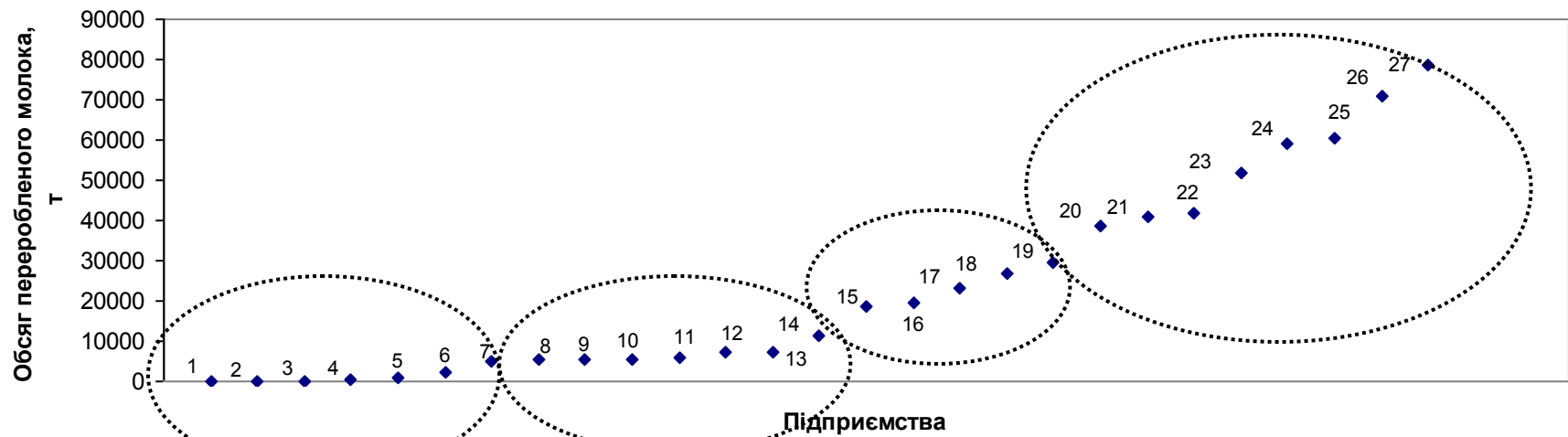


Рис. 7. Обсяги переробки молока підприємствами Вінницької області на 1999 р. та 2006 р. (нумерація підприємств за зростанням значень показника)



- | | | | |
|----|------------------------------------|----|---|
| 1 | ВАТ «Барський молочний завод» | 15 | ВАТ «Гайсинський маслосирзавод» |
| 2 | ВАТ «Крижопільський сирзавод» | 16 | ТОВ «Погребищенський маслосирзавод» |
| 3 | ВАТ «Хмільницький молокозавод» | 17 | ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод» |
| 4 | ТОВ «Чечельницький молочний завод» | 18 | ТОВ «Теплицький молокозавод» |
| 5 | Козятинський маслозавод | 19 | ТОВ «Жмеринський маслосирзавод» |
| 6 | ЗАТ «Тростянецький молочний завод» | 20 | ВАТ «Вапнярський молокозавод» |
| 7 | Калинівський молокозавод | 21 | ВАТ "Вінницямолоко" |
| 8 | Оратівський молокозавод | 22 | ВАТ «Шаргородський маслозавод» |
| 9 | Піщанський маслозавод | 23 | ВАТ «Вінницький міський молочний завод» |
| 10 | Мурованокуриловецький маслозавод | 24 | ЗАТ «Бершадьмолоко» |
| 11 | Гніванський молокозавод | 25 | ВАТ «Тульчинський маслосирзавод» |
| 12 | Немирівський маслозавод | 26 | ТОВ "Лютсдорфф" |
| 13 | ВАТ «Ямпільський маслосирзавод» | 27 | ВАТ «Літинський молочний завод» |
| 14 | Липовецький маслозавод | | |

Рис. 8. Групування молокопереробних підприємств Вінницької області за обсягами виробництва (середнє за 2005-2006 рр.).

характеризується умовно середнім рівнем виробництва та в цілому високими економічними показниками) та сектор «лідери» (підприємства 3 групи, що характеризуються найвищими показниками виробництва та які фактично контролюють регіональний ринок). Виділення потенційного сектора ґрунтувалося на припущенні, що ця група підприємств знаходиться у стані певної невизначеності щодо подальшого розвитку: існує ймовірність погіршення їхнього економічно-господарського стану та переходу до 1 групи підприємств, водночас ці підприємства поки що мають значні можливості економічного зростання на основі всебічної модернізації і поліпшення економічних та господарських показників, а, відтак, існує ймовірність переходу їх у подальшому до групи підприємств-лідерів регіонального ринку.

Розробка цих моделей зводиться до розв'язання такої задачі відображення [116, с.92–95]:

$$(y_1, y_2, \dots, y_n) \rightarrow (\mu^{CB}(y), \mu^{PC}(y), \mu^{CL}(y)), \quad (3)$$

де n – кількість підприємств; y_i – обсяги виробництва i -го підприємства, $i = \overline{1, n}$; $\mu^{CB}(y), \mu^{PC}(y), \mu^{CL}(y)$ – функції належності сектора виживання, потенціального сектора та сектора «лідери», відповідно.

Задача (3) полягає у побудові моделей функцій належностей $\mu^{CB}(y), \mu^{PC}(y), \mu^{CL}(y)$ за розподілом (y_1, y_2, \dots, y_n) .

Таблиця 5

Групування молокопереробних підприємств Вінницької області за обсягом переробки молочної сировини, дані на 1.01.2007 р.

Підприємства	Обсяги переробки молочної сировини, тис. т/рік	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. (середнє за 2004-2006 рр.)	Загальні витрати, тис. грн./рік (середнє за 2004-2006 рр.)	Рентабельність, %
1	2	3	4	5
Підприємства 1 групи (до 10 тис. т)				
1. ВАТ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока»	менше 1,0	-12691	22662	-56
2. ВАТ «Крижопільський сироробний завод»	менше 1,0	-7296	17226	-42
3. ВАТ «Барський молочний завод»	менше 1,0	-5624	20080	-28

Продовження табл. 5

1	2	3	4	5
4. Козятинський маслозавод	1,0	-9556	35112	-27
5. Мурованокуриловецький маслозавод	менше 1,0	-900	22507	-4
6. ЗАТ «Тростянецький молочний завод»	2,0-2,2	-330	47321	-1
7. ТОВ «Чечельницький молочний завод»	0,3-0,4	-2530	46151	-5
8. Немирівський маслозавод	4,0-4,5	-5413	180440	-3
9. Гніванський молокозавод	5,5-6,0	-799	112833	-1
10. Калинівський молокозавод	5,0-5,2	-1971	98552	-2
11. Піщанський маслозавод	5,2-5,5	-1299	101810	-1
12. Оратівський молокозавод	5,2-5,5	-2855	114677	-3
Підприємства 2 групи (10-30 тис. т)				
1. Липовецький маслозавод	11,0-12,0	4062	203116	2
2. ВАТ «Ямпільський маслосирзавод»	17,2-17,4	1169	10563	4
3. ВАТ «Гайсинський маслосирзавод»	18,0-19,0	22398	186653	12
4. ТОВ «Погребищенський маслосирзавод»	19,0-20,0	28289	202065	14
5. ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод»	22,0-24,0	12709	231695	6
6. ТОВ «Жмеринський маслосирзавод»	29,0-30,0	53257	443808	16
7. ТОВ «Теплицький молокозавод»	26,0-28,0	51263	233015	22
Підприємства 3 групи (понад 30 тис. т)				
1. ЗАТ «Бершадьмолоко»	58,0-60,0	58867	596259	10
2. ВАТ «Вінницький міський молочний завод»	51,0-53,0	39556	591191	7
3. ТОВ «Люстдорф»	70,0-72,0	198159	1801446	11
4. ВАТ «Літинський молочний завод»	77,0-80,0	102944	812387	13

Продовження табл. 5				
1	2	3	4	5
5. ВАТ «Вінницямолоко»	40,0-42,0	18924	743359	3
6. ВАТ «Тульчинський маслосирзавод»	57,0-64,0	131061	1305179	10
7. ВАТ «Шаргородський маслозавод»	41,0-43,0	14828	455125	3
8. ВАТ «Вапнярський молокозавод»	37,0-40,0	23588	598654	4

Основні положення методу нечітких c -середніх полягають у тому, що даний метод дозволяє згрупувати об'єкти (підприємства) в нечіткі кластери (сектори) за їхніми ознаками (обсяг виробництва), що базується на мінімізації такої цільової функції [115]:

$$J_m = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^C \mu_{ij}^m \cdot (y_i - c_j)^2, \quad (4)$$

при таких умовах:

$$\mu_{ij} \in [0,1], i = \overline{1,n}, j = \overline{1,C};$$

$$\sum_{j=1}^C \mu_{ij} = 1, i = \overline{1,n};$$

$$0 < \sum_{i=1}^n \mu_{ij} < n, j = \overline{1,C},$$

де C – кількість кластерів (в нашому випадку $C=3$); μ_{ij} – ступінь належності по-

казника y_i до j -го кластера; $c_j = \frac{\sum_{i=1}^n (\mu_{ij})^m \cdot y_i}{\sum_{i=1}^n (\mu_{ij})^m}$ – центри нечітких кластерів, які

описуються функціями належності $\mu^{CB}(y), \mu^{PC}(y), \mu^{CL}(y)$; $m \in [1, \infty)$ – експоненційна вага.

Розв'язком умовної задачі оптимізації (4) є така матриця

$$\mathbf{F} = \begin{pmatrix} \mu_{11} & \mu_{12} & \dots & \mu_{1n} \\ \mu_{21} & \mu_{21} & \dots & \mu_{21} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \mu_{C1} & \mu_{C2} & \dots & \mu_{Cn} \end{pmatrix},$$

в якій кожний рядок описує нечіткий кластер з функціями належності $\mu^{CB}(y), \mu^{PC}(y), \mu^{CL}(y)$.

В табл. 6 наведено статистичні дані про середні обсяги виробництва молочних підприємств Вінницької області за 2005–2006 рр. та ступені належності їх до сектора виживання, потенціального сектора та сектора «лідери». Значення ступенів належності отримані при розв'язанні умовної задачі оптимізації (4).

На рис. 9 зображено функції належності сектора виживання, потенціального сектора та сектора «лідери». Математичні моделі цих функцій отриманні шляхом апроксимації нечітких чисел гаусовськими функціями належності [117] та мають такий вигляд:

$$\mu^{CB}(y) = \exp\left(\frac{(y - 3925)^2}{2 \cdot 11146^2}\right); \quad (5)$$

$$\mu^{PC}(y) = \exp\left(\frac{(y - 32953)^2}{2 \cdot 11479^2}\right); \quad (6)$$

$$\mu^{CL}(y) = \exp\left(\frac{(y - 67879)^2}{2 \cdot 14994^2}\right). \quad (7)$$

Таблиця 6

Ступінь належності молокопереробних підприємств до секторів

Підприємство	$y_i, i = \overline{1, n}$	$\mu_{1i}, (CB)$	$\mu_{2i}, (PC)$	$\mu_{3i}, (CL)$
1. Барський	1	0,98676	0,010973	0,002268
2. Бершадський	59	0,009294	0,032989	0,95772
3. Вінницький	52	0,048532	0,227100	0,72437
4. Вапнярський	38,5	0,053875	0,850860	0,095268
5. Гайсинський	18,5	0,36652	0,597120	0,036353
6. Гніванський	5,7	0,99450	0,004706	0,000795
7. Жмеринський	29,5	0,000167	0,999740	0,000005
8. ТОВ «Лютсдорфф»	71	0,009345	0,024717	0,96594
9. Калинівський	5,1	0,99785	0,001833	0,000319
10. Казятинський	1,2	0,98828	0,009726	0,001995
11. Крижопільський	1,1	0,98753	0,010343	0,00213
12. Липовецький	11,5	0,84351	0,13973	0,016765
13. Літинський	78,5	0,031966	0,074815	0,89322
14. Могилів-Подільський	23	0,11213	0,86437	0,023501
15. Муровано-Куриловецький	1,2	0,98828	0,009726	0,001995

Продовження табл. 6

16. Немирівський	5,3	0,99692	0,0026301	0,000453
17. Оратівський	5,4	0,99638	0,0030876	0,00053
18. Піщанський	5,3	0,99692	0,0026301	0,0004528
19. Погребищенський	19,5	0,29772	0,66700	0,035275
20. Теплицький	27	0,014869	0,97953	0,0056
21. Тростянецький	2,1	0,99417	0,004867	0,000964
22. Тульчинський	60,5	0,004707	0,015949	0,97934
23. Хмільницький	1	0,98676	0,010973	0,00227
24. Чечельницький	1,4	0,98973	0,008536	0,00174
25. Шаргородський	42	0,073555	0,71548	0,21097
26. Ямпільський	17,3	0,45469	0,50930	0,036016
27. ВАТ «Вінницямолоко»	41	0,069262	0,75815	0,17259

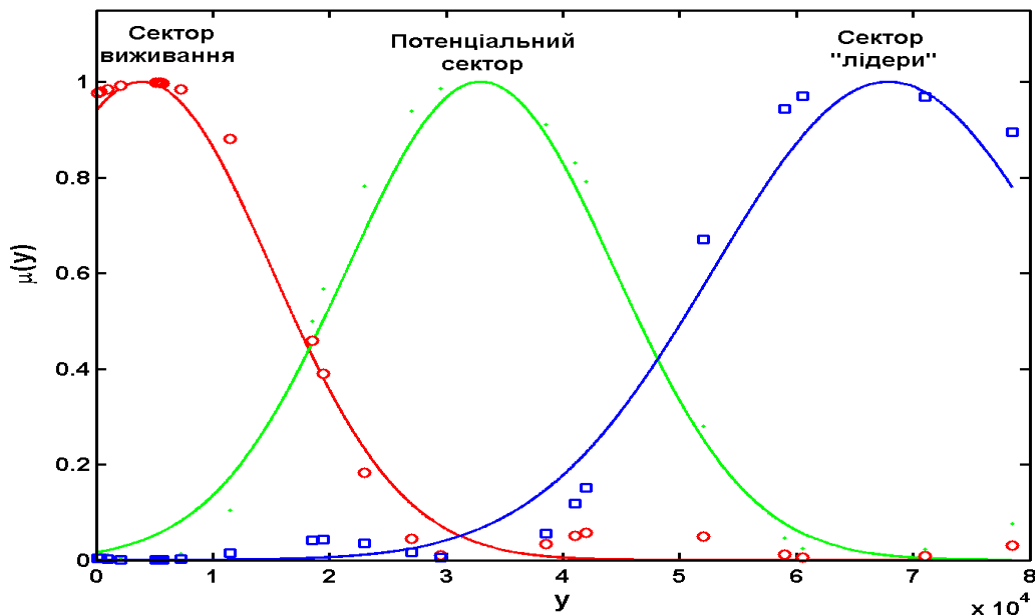


Рис. 9. Функції належності сектора виживання, потенційного сектора та сектора «лідери»

Далі, знайдемо, при яких значеннях y функції належності $\mu^{CB}(y)$ і $\mu^{PC}(y)$ та $\mu^{PC}(y)$ і $\mu^{CL}(y)$ перетинаються. Для цього достатньо розв'язати такі рівняння:

$$\mu^{CB}(y) = \mu^{PC}(y), \quad \mu^{PC}(y) = \mu^{CL}(y)$$

або

$$\exp\left(-\frac{(y-3,87)^2}{208,4}\right) = \exp\left(-\frac{(y-31,449)^2}{265,16}\right),$$

$$\exp\left(-\frac{(y-31,449)^2}{265,16}\right) = \exp\left(-\frac{(y-67,503)^2}{408,67}\right)$$

Розв'язками останніх двох рівнянь є $y=16,83$ та $y=47,534$ (тис. т). Це означає, що підприємства можна згрупувати за такими правилами:

- 1) якщо $1 < y < 16,83$, то підприємство відноситься до сектора виживання;
- 2) якщо $16,83 < y < 47,534$, то підприємство відноситься до потенційного сектора;
- 3) якщо $47,534 < y < 78,5$, то підприємство відноситься до сектора «лідери».

В табл. 7 порівнюються результати групування молочних підприємств за методом нечітких s -середніх та експертним методом, який здійснювався за ініціативою авторів та передбачав опитування групи експертів. Відповідно сектор лідерів означений як СЛ, сектор виживання – СВ, потенційний сектор – ПС.

Таблиця 7

Порівняння результатів групування експертним методом та методом нечітких s -середніх

Підприємства	Сектор	
	Експертний метод	Метод нечітких s -середніх
1. Барський	СВ	СВ
2. Бершадський	СЛ	СЛ
3. Вінницький	СЛ	СЛ
4. Вапнярський	СЛ	ПС
5. Гайсинський	ПС	ПС
6. Гніванський	СВ	СВ
7. Жмеринський	ПС	ПС
8. ТОВ «Лютсдорфф»	СЛ	СЛ
9. Калинівський	СВ	СВ
10. Казятинський	СВ	СВ
11. Крижопільський	СВ	СВ
12. Липовецький	ПС	СВ
13. Літинський	СЛ	СЛ
14. Могилів-Подільський	ПС	ПС
15. Муровано-Куриловецький	СВ	СВ
16. Немирівський	СВ	СВ

17. Оратівський	СВ	СВ
18. Піщанський	СВ	СВ
19. Погребищенський	ПС	ПС
20. Теплицький	ПС	ПС
21. Гростянецький	СВ	СВ
22. Тульчинський	СЛ	СЛ
23. Хмільницький	СВ	СВ
24. Чечельницький	СВ	СВ
25. Шаргородський	СЛ	ПС
26. Ямпільський	ПС	ПС
27. ВАТ «Вінницямолоко»	СЛ	ПС

З даних табл. 7 видно, що для чотирьох підприємств (в таблиці вони виділені жирним шрифтом) порівняльні методи дають різні результати. У зв'язку з цим проведемо додаткове дослідження, яке полягає у розв'язанні такої задачі відображення:

$$(\{y_1, r_1\}, \{y_2, r_2\}, \dots, \{y_n, r_n\}) \rightarrow (\mu^{СВ}(y_i, r_i), \mu^{ПС}(y_i, r_i), \mu^{СЛ}(y_i, r_i)), \quad (8)$$

де r_i – рентабельність i -го підприємства, $i = \overline{1, n}$;
 $(\mu^{СВ}(y_i, r_i), \mu^{ПС}(y_i, r_i), \mu^{СЛ}(y_i, r_i))$ – ступені належності пари $\{y_i, r_i\}$ до сектора виживання, потенційного сектора та сектора «лідери», $i = \overline{1, n}$.

Задача полягає у визначенні ступенів належностей $\mu^{СВ}(y_i, r_i), \mu^{ПС}(y_i, r_i), \mu^{СЛ}(y_i, r_i)$ пар $\{y_i, r_i\}, \overline{1, n}$ за розподілом $(\{y_1, r_1\}, \{y_2, r_2\}, \dots, \{y_n, r_n\})$.

Для двох показників критерій оптимізації (4) має такий вигляд

$$J_m = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^C \mu_{ij}^m \cdot ((y_i - c_j)^2 + (r_i - b_j)^2), \quad (9)$$

де c_j та b_j – координати центру нечітких кластерів, причому

$$b_j = \frac{\sum_{i=1}^n (\mu_{ij})^m \cdot r_i}{\sum_{i=1}^n (\mu_{ij})^m}. \quad (10)$$

Обмеження до задачі оптимізації (9) залишаються такими, як і для задачі (4).

В табл. 8 наведено статистичні дані показників обсягу виробництва і рентабельності молочних підприємств Вінницької області за 2005–2006 рр., а також ступені належності їх до сектора виживання, потенційного сектора та сектора «лідери». Значення ступенів належності отримані при розв’язанні задачі оптимізації (9).

На рис. 10 наведено результати групування молочних підприємств. З цього рисунку видно, що згрупувати підприємства можна за такими правилами:

1) якщо $1 < y < 14,4$ та $-60 < r < 2$, то підприємство відноситься до сектора виживання;

2) якщо $14,4 \leq y < 39,5$ та $2 \leq r < 22$, то підприємство відноситься до потенційного сектора;

3) якщо $39,5 \leq y < 80$ та $2 \leq r < 22$, то підприємство відноситься до сектора «лідери».

Таблиця 8

Ступінь належності молокопереробних підприємств до секторів з урахуванням показників обсягів виробництва та рентабельності підприємств

Підприємство	Показник		$\mu^{CB}(y_i, r_i)$	$\mu^{PC}(y_i, r_i)$	$\mu^{CL}(y_i, r_i)$
	y_i	r_i			
1. Барський	1	-56	0,37698	0,3374	0,28562
2. Бершадський	59	10	0,082474	0,10259	0,81494
3. Вінницький	52	7	0,19732	0,25532	0,54736
4. Вапнярський	38,5	4	0,26334	0,39318	0,34348
5. Гайсинський	18,5	12	0,29726	0,49562	0,20712
6. Гніванський	5,7	-1	0,63072	0,23991	0,12937
7. Жмеринський	29,5	16	0,27728	0,43915	0,28357
8. ТОВ «Лютсдорфф»	71	11	0,21181	0,25148	0,53671
9. Калинівський	5,1	-2	0,69354	0,1977	0,10875
10. Казятинський	1,2	-27	0,4288	0,33068	0,24052
11. Крижопільський	1,1	-42	0,39376	0,33694	0,2693
12. Липовецький	11,5	2	0,43646	0,38909	0,17445
13. Літинський	78,5	13	0,23684	0,27566	0,4875
14. Могилів-Подільський	23	6	0,17496	0,69587	0,12916
15. Муровано-Куриловецький	1,2	-4	0,62761	0,23369	0,1387
16. Немирівський	5,3	-3	0,76623	0,1505	0,083276
17. Оратівський	5,4	-3	0,75996	0,15462	0,085412
18. Піщанський	5,3	-1	0,63699	0,23519	0,12782
19. Погребищенський	19,5	14	0,29884	0,47911	0,22204
20. Теплицький	27	22	0,29382	0,41494	0,29124

Продовження табл. 8

21. Гросянецький	2,1	-1	0,61125	0,24687	0,14188
22. Тульчинський	60,5	10	0,11212	0,13846	0,74942
23. Хмільницький	1	-56	0,37698	0,3374	0,28562
24. Чечельницький	1,4	-5	0,6283	0,23284	0,13886
25. Шаргородський	42	3	0,25645	0,36152	0,38203
26. Ямпільський	17,3	4	0,29456	0,53861	0,16683
27. ВАТ «Вінницямолоко»	41	3	0,25924	0,37037	0,37039

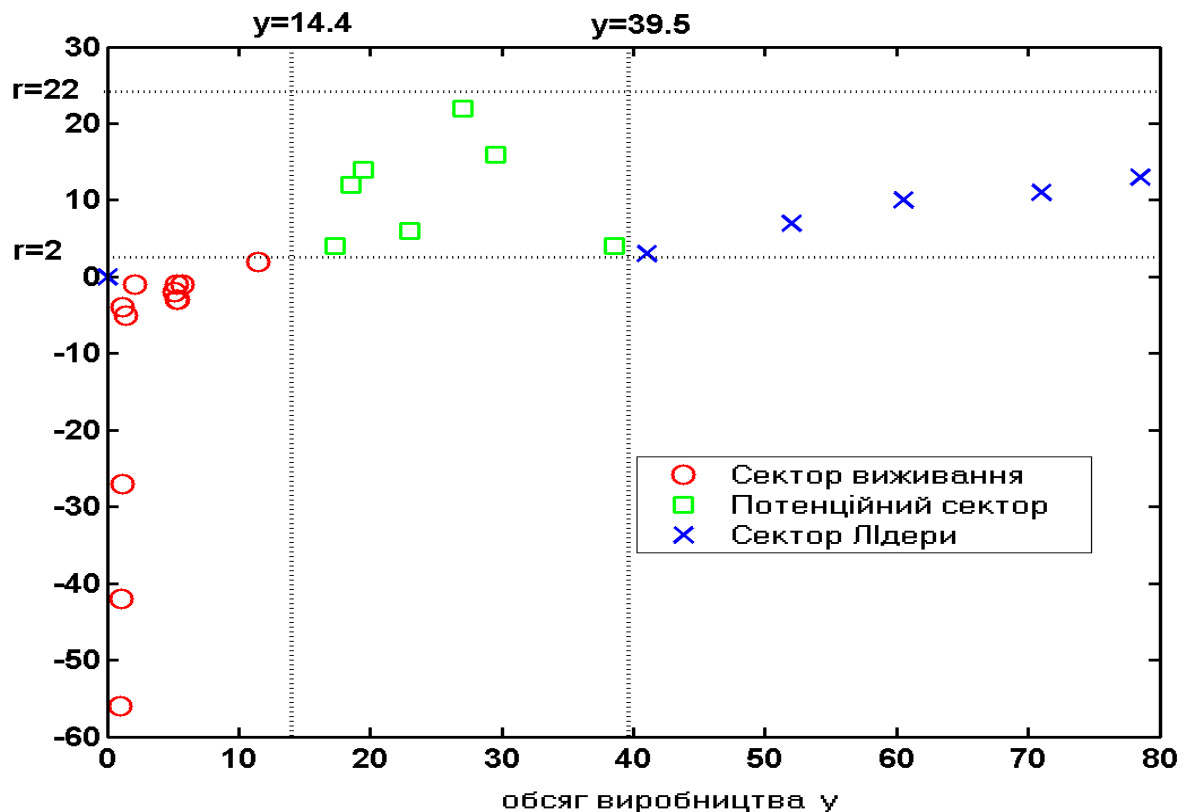


Рис. 10. Результати групування молочних підприємств за методом нечітких c -середніх

В табл. 9 порівнюються результати групування молокопереробних підприємств за методом нечітких c -середніх, в якому враховано вже два показники (обсяги виробництва та рентабельність), та експертним методом. З цієї таблиці видно, що тільки для двох підприємств порівняльні методи дають різні результати. Таким чином, можна стверджувати, що результати групування підприємств – об'єктів дослідження за показниками обсягів виробництва і рентабельності мають достатньо високий рівень обґрунтованості як за математичними методами, так і за результатами експертного опитування.

Водночас слід відзначити тенденцію посилення впродовж 2000-2006 рр. поляризації економічних показників стосовно підприємств різних груп: якщо у групах рентабельних підприємств спостерігалось усталене покращення практично всіх показників (відповідно до методики економічного аналізу ефективності підприємства [118]), то в групах нерентабельних підприємств (1 групи) ці показники погіршувалися.

Для таких розрахунків були використані показники фінансових доходів молокопереробних підприємств Вінницької області за 2000–2006 рр. та основні господарсько-економічні показники діяльності підприємств цієї групи.

На нашу думку, слід визначити загальні характеристики економіко-організаційного та управлінського плану для кожної групи, і це матиме універсальний характер для підприємств, об'єднаних у ту чи іншу групу. Цікавість викликає перш за все висвітлення факторів позитивного/негативного впливу, які обумовили сучасний стан на кожному підприємстві. Звідси можливо моделювати стратегію розвитку, адаптовану для кожної групи підприємств.

Таблиця 9

Порівняння результатів групування за двома показниками (обсягами виробництва та рентабельністю підприємств)

Підприємство	Сектор	
	Експертний метод	Метод нечітких <i>s</i> -середніх
1. Барський	СВ	СВ
2. Бершадський	СЛ	СЛ
3. Вінницький	СЛ	СЛ
4. Вапнярський	СЛ	СЛ
5. Гайсинський	ПС	ПС
6. Гніванський	СВ	СВ
7. Жмеринський	ПС	ПС
8. ТОВ «Лютсдорфф»	СЛ	СЛ
9. Калинівський	СВ	СВ
10. Казятинський	СВ	СВ
11. Крижопільський	СВ	СВ
12. Липовецький	ПС	СВ
13. Літинський	СЛ	СЛ
14. Могилів-Подільський	ПС	ПС
15. Муровано-Куриловецький	СВ	СВ
16. Немирівський	СВ	СВ
17. Оратівський	СВ	СВ
18. Піщанський	СВ	СВ

19. Погребищенський	ПС	ПС
20. Теплицький	ПС	ПС
21. Гростянецький	СВ	СВ
22. Тульчинський	СЛ	СЛ
23. Хмільницький	СВ	СВ
24. Чечельницький	СВ	СВ
25. Шаргородський	СЛ	СЛ
26. Ямпільський	ПС	ПС
27. ВАТ «Вінницямолоко»	СЛ	СЛ

Все вищевідзначене дозволяє, на нашу думку, стверджувати, що подальший розвиток підприємств – об'єктів дослідження – перш за все обумовлюватиметься відмінностями, які сформувалися на цей час між підприємствами. Як показав аналіз, такі відмінності є більш ніж значними. В основі таких відмінностей є перш за все особливості системи і характеру управління, що мали місце у кожному окремому випадку. Такі особливості обумовлені, у свою чергу, особливостями не тільки економічного та організаційного, але й культурного і владного змісту, унікальних для кожного підприємства. Враховуючи, що основним стратегієутворюючим фактором для підприємств галузі протягом періоду 1990-2007 рр. став процес приватизації/корпоратизації, пояснення причин зростання одних підприємств та усталеного погіршення ситуації на інших полягає саме у висвітленні впливу даного фактора на ефективність функціонування кожного підприємства. Таке пояснення водночас є методологічною підставою для оцінювання і ефективності корпоративного управління у кожному окремому випадку. Виходячи з авторської позиції щодо трактування сутності корпоративного управління та його ефективності, питання полягає у тому, які особливості владної та управлінської конфігурації можуть стати конкурентними перевагами або ж залишаться проявами неефективного впливу у матриці корпоративного середовища і корпоративних відносин на підприємстві. Звідси можливо обґрунтувати стратегічний вектор подальших змін, які полягатимуть, на нашу думку, знову ж таки у вдосконаленні системи корпоративного управління.

2.2. Концептуальне обґрунтування моделювання ефективності та вдосконалення корпоративного управління

Визначення реальної і потенційної ролі підприємств в процесі корпоративних змін здійснювалося нами з точки зору розгляду даних об'єктів як достатньо самостійних економічних одиниць мікроекономічного рівня, які у своїх діях є продуктами реального корпоративно-

го середовища. Звідси опис сучасного підприємства вимагає певного історичного екскурсу, що надасть можливість більш чітко уявляти витoki сучасних дисфункцій та, відповідно, природу сучасних корпоративних конфліктів.

Вважаємо, що основи моделі сучасного вітчизняного підприємства були закладені з часів реформ середини 60-х рр., коли здійснювалися активні заходи до пошуку більш досконалої моделі підприємства. Дані заходи передбачали певні організаційно-структурні зміни, раціоналізацію внутрішньогосподарських відносин, посилення госпрозрахункових відносин, рівня технологічності, інтенсифікацію та ін. Можна стверджувати, що відбувався значною мірою хаотичний, проте поступовий рух до відродження ринкових відносин. На практиці такі дії мали або тимчасовий позитивний ефект або ж взагалі незначний вплив щодо ефективності виробництва.

Так, важливим напрямом реформи 1965 р. стала зміна всієї системи планування і економічного стимулювання. На відміну від валових показників, основним стали темпи зростання обсягів реалізованої продукції підприємства. Критерієм оцінки господарської діяльності підприємства ставали одержаний прибуток (рентабельність) і виконання завдань з поставок найважливіших видів продукції. Серед обов'язкових показників були: основна продукція, фонд заробітної плати, платежі до бюджету і асигнування з бюджету, обсяг централізованих капіталовкладень і запровадження виробничих потужностей та основних фондів, завдання з освоєння нової техніки і матеріально-технічного постачання. Було істотно розширено економічні права підприємства розвивати прямі зв'язки між виробниками і споживачами на принципах взаємної матеріальної відповідальності і заінтересованості.

Етапом вдосконалення соціалістичної моделі розвитку підприємства стало створення фондів економічного стимулювання, кошти яких витрачалися адміністрацією підприємства на матеріальне заохочування, соціально-культурні заходи, житлове будівництво і розвиток виробництва. Ця економічна модель отримала назву «господарського розрахунку». Підприємствам надавалася оперативно-господарська самостійність на принципах матеріальної заінтересованості і відповідальності за досягнуті результати. При цьому зберігався контроль з боку держави за використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

З червня 1987 р. розпочалася економічна «перебудова», коли було прийнято Закон «Про державне підприємство». На практиці цей закон давав підприємствам більшу свободу використання прибутку: направляти його на розвиток виробництва чи на підвищення заробіт-

ної плати працівників. Пріоритетними стали показники виконання поставок за договорами, зростання прибутку (зменшення собівартості) та підвищення продуктивності праці. Змінилася система нормативів, що стимулювали колективи, які досягали високого рівня ефективності. У середині 1988 р. було прийнято закони, за якими дозволялося відкривати приватні підприємства більш за 30 видами виробничої діяльності. Стало поширюватися робітниче самоврядування, проте наприкінці 80-х рр. все відчутнішою стала тенденція концентрації влади вищим менеджментом. Запроваджувалася практика орендних відносин, у квітні 1989 р. було прийнято Закон «Про оренду». У червні 1990 р. було прийнято постанову Верховної Ради СРСР «Про концепцію переходу до регульованої ринкової економіки» та ряд інших документів, якими передбачалися поступова демонополізація, децентралізація і роздержавлення власності, створення АТ, реформування цінової та кредитної політики, розвиток приватного підприємництва та ін.

Таким чином, на процес здійснення ринкових реформ як основної ідеології економічних і соціальних змін, що офіційно розпочалася з 1991 р., величезний вплив мала історично сформована модель поведінки директорського корпусу підприємств, середнього (фахового) менеджменту та персоналу. Так, наприклад, для керівника в часи планової економіки вигідною була ситуація забезпечити мінімально можливий план та відповідно запланувати максимально можливі витрати при цьому. В обох випадках сприятлива реалізація планів приводила до покращення економічної ситуації підприємства, тому що перевиконання плану з одночасною економією ресурсів заохочувалося. У період становлення ринкових відносин (початок – середина 90-х рр.) або т.з. «лібералізації цін» збільшення виробництва також було не вигідним через неможливість забезпечення відповідного ресурсного потенціалу та випереджаючого зростання цін на ресурси за невідомою ситуацією на ринку в майбутньому. Найчастіше перспективи пов'язувалися з підвищенням цін, а не кількості продукції. Новою соціальною групою економічних агентів можна назвати лише акціонерів, які сформувалися в Україні по мірі приватизації підприємств та накопичення капіталу групами, що представляли великий бізнес. Саме останні відіграли ключову роль у здійсненні приватизації та корпоративізації в Україні.

Особливістю економічного реформування в Україні у 90-х рр. стало те, що підприємства залишилися єдиним усталеним типом виробничої організації, тоді як вплив на рівні відповідних міністерств, державних комітетів, галузей, виробничих і науково-виробничих об'єднань практично був зруйнований. Це підкреслює базисне понят-

тя підприємства, яке є універсальним елементом у просторі взаємодії таких основних суспільних факторів: економіки, влади, культури і організації; трактування цих категорій наведено у табл. 10. Теоретично постулат про таку структуру основних детермінантних суспільних сил обґрунтовано у [119]. Підприємство є єдиним типом організації виробництва, яке відповідає вимогам цих детермінант, що, очевидно, і обумовило життєздатність підприємства під час реформ.

Таблиця 10

Детермінантні факторні сили суспільства як основа формування інституціонального середовища підприємства

Детермінантні факторні суспільні сили	Зміст
Культура	Когнітивні (набуття знань і навиків), ціннісні (освоєння ролі, норми і цінності), символічні (новостворені способи ідентифікації) аспекти. Господарська культура – сукупність професійних знань і навиків, норм і цінностей, необхідних для самоідентифікації і виконання господарських ролей
Економіка	Спосіб виробництва та розподілу ресурсів за умов їх обмеженості
Влада	Можливість суб'єкта реалізовувати свої господарські інтереси. Владні елементи реалізуються через право трактувати події і формулювати певні цілі розвитку, особливі позиції у розподілі ресурсів, контроль за доступом до інформації, можливість диктувати правила діяльності, здатність здійснювати особистий вплив
Організація	Спосіб взаємодії суб'єктів господарювання та залучення до праці

В табл. 11, на основі підходу Б. Клейнера [120], наводиться уточнена О. Морозом класифікована структура основних функцій сучасного підприємства та відповідних груп реципієнтів (груп зовнішніх осіб, зацікавлених у здійсненні даної функції). Таким чином практично будь-яке підприємство здійснює поліфункціональну і різно-суб'єктну діяльність, існуючи і забезпечуючи водночас існування складної матриці взаємозв'язків з широким колом агентів та їх груп. Врахування такої поліфункціональності підприємства є однією з найважливіших передумов для вдосконалення системи управління підприємством загалом та корпоративного управління зокрема.

Вищеназване узагальнення функції підприємства можна вважати синтезованим уявленням різних концепцій підприємства: неокласичної [121, с.112–150; 122, с. 187–198], агентської [123, с.305–360] і стейкхолдерської [124, с.18–22].

Таблиця 11

Основні функції підприємства та зовнішні групи реципієнтів

Функція	Зміст функції	Реципієнти даної функції
1	2	3
Виробнича, в т.ч. реалізаційно-маркетингова	Виробництво товарів і послуг та їх реалізація	Реальні і потенційні споживачі
Ресурсна	Попит на різноманітні ресурси, технології і способи організації виробництва	Підприємства-постачальники, науково-дослідні і освітянські заклади
Фінансово-інвестиційна	Формування фінансових потоків, пов'язаних з кредитуванням, інвестуванням та ін.	Фінансово-кредитні організації і інвестори
Бюджетно-податкова	Виконання бюджетів різних рівнів	Бюджети всіх рівнів
Регіональна	Участь у соціально-економічному розвитку регіону	Населені пункти, де знаходиться підприємство
Соціальна	Забезпечення зайнятості та процесу соціалізації індивідуумів	Потенційні, колишні та реальні працівники
Інноваційна	Ініціювання, зародження і просування інновацій	Автори і користувачі інновацій

Інформаційна	Вдосконалення власної ролі на різноманітних ринках, освоєння найефективніших технологій і способів виробництва	Працівники даного підприємства та інших організацій, учасники ринкових відносин
Освітньо-виховна	Отримання працівниками знань, навиків, досвіду роботи, створення і вдосконалення корпоративної культури	Реальні та потенційні працівники підприємства
Інституціональна	Генерація та підтримка соціально-економічних інститутів виробництва (інститути виробничої дисципліни, координації, кооперації та ін.)	Суспільство в цілому
Консолідує, стабілізує	Забезпечення стійкості економіки країни і галузі через міжрегіональні і міжгалузеві трансакції	Економіка країни і суспільство в цілому
Безпеки	Забезпечення безпеки працівників та членів їх сімей	Працівники та їх сім'ї

За неокласичною парадигмою підприємство є пасивним об'єктом, який реагує на зміни кон'юнктури ринку (передусім цінової); агентська – пояснює природу підприємства як сукупність ланцюгів агентських відносин і контрактів; стейкхолдерська – передбачає аналіз з позицій впливу і наслідків дії переліку практично непов'язаних між собою осіб.

Неокласична концепція спирається передусім на тиск товарного ринку як основного фактора прийняття рішень, однак різні суб'єкти на підприємствах по-різному відчують цей тиск, і для багатьох груп агентів інтереси ринку не є основними. Ланцюг агентських відносин також не є засобом адекватної трансляції ринкової інформації та її інтерпретації, оскільки у кожному ланцюгу ця інформація через вплив персональних інтересів змінюється суб'єктивно. Особливістю є також і те, що лише незначна частина учасників корпоративних відносин має безпосередні контакти з ринковим оточенням. Стейкхолдерська концепція також може розглядатися як одна з умовно об'єктивних методологій опису підприємства, тому що реально сучасне підприємство як продукт реформ і динамічних суспільних змін зазнало обмеженого впливу зацікавлених соціальних груп, найчастіше лише вищого менеджменту та зовнішнього інвестиційного капіталу; звідси вплив інших виявився майже непомітним.

Авторська позиція підтримує концепцію підприємства як продукту системно-інституціонального тиску, описана в [119–120], що передбачає системний опис закономірностей моделі підприємства і спирається на визнання цілеспрямованого і постійно діючого тиску на поведінку такого підприємства з боку вище відзначених суспільних факторів:

1. Економічні – зовнішній тиск кон'юнктури товарного і фінансового ринків. Тиск цих ринків проявляється у попиті на продукцію підприємства, у структурі конкуренції на цих ринках, а також у попиті на ресурси і технології, котируванні цінних паперів підприємства і т. д.

2. Владні – зовнішній тиск кон'юнктури ринку праці, який поширюється на всіх учасників підприємства – вищий, середній менеджмент і працівники. Суть такого впливу полягає у можливості змінювати конфігурацію полюсів владного впливу, структуру і ієрархію влади на підприємстві в залежності від того, наскільки потужними/привабливими є позиції кожної соціальної групи. Тиск ринку праці проявляється на стані кадрів підприємства і може викликати відтік кадрів або ж підвищення привабливості підприємства.

3. Організаційні – внутрішній тиск ключових ресурсів підприємства, які потенційно дають можливість забезпечити конкурентні пе-

реваги на ринку. Визначення ситуації неповного і недостатньо ефективного використання ресурсів підприємства є підставою до прийняття рішень про більш ефективне використання відповідних ресурсів.

4. Культурні – багатоаспектний тиск внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що відображає стан його корпоративної культури як різновиду економічних ресурсів та взаємовідносини підприємства з місцевою адміністрацією, з іншими підприємствами, податковими органами, фінансово-кредитними установами, релігійними, політичними організаціями і т.д.

Таким чином, кожне підприємство відчуває тиск як з боку зовнішніх факторів, так і внутрішніх. При цьому фактор можливості альтернативного використання ресурсів стосовно всіх елементів підприємства забезпечує усталеність самого підприємства через баланс окремих факторів такого тиску. Характер і можливість забезпечити досконалість підприємства полягає в пошуку такого балансу. Системність представленої методології аналізу спирається на відповідні принципи, означені в [120], а саме:

1. Принцип самостійності підприємства – або властивості відносно незалежності, майнової, організаційної тощо.

2. Принцип поліфункціональності – підприємство функціонує у цілому спектрі різноманітних просторів і реалізує різні функції по відношенню до відповідних зацікавлених груп агентів та сегментів середовищ.

3. Принцип незамінності факторів функціонування підприємства – результат діяльності підприємства залежить від певного переліку лише частково взаємозамінних основних виробничих факторів.

4. Принцип полісуб'єктності прийняття управлінських рішень – функціонування підприємства досягається як результат координації рішень і дій ряду внутрішніх і зовнішніх соціоекономічних суб'єктів з різними інтересами, прерогативами, сферами відповідальності і баченням підприємства.

5. Принцип автономності інтересів підприємства – інтереси підприємства відрізняються і не можуть бути зведені до інтересів будь-якої соціальної групи або їх сукупності, таких як власники, менеджери, працівники чи інвестори. В цілому інтереси підприємства найчастіше всього не мають персоніфікації серед фізичних осіб.

6. Принцип інтенціональності функціонування підприємства – підприємство має розвинуту сферу цілей, намірів, планів. У кожний момент часу існує певне коло більш чи менш чітко усвідомлених і сформульованих намірів, які можуть бути віднесені до бажаного майбутнього, що і обумовлює та спрямовує рух всього підприємства.

7. Принцип виробничої збалансованості, внутрішньої консолідації і координації – на підприємстві повинні бути розвинутими і узгодженими основні процеси (виробництва продукції, її реалізація, відтворення ресурсів і умов діяльності), при цьому всі внутрішні підсистеми повинні функціонувати у єдиному руслі і бути скоординованими.

8. Принцип ринкової орієнтації – підприємство повинно бути мотивованим на активну поведінку на ринку, розширення ринкової присутності та посилення позиції на основі інформації про стан та прогноз ситуації на ринку, керуючись цією інформацією в процесі прийняття рішень

9. Принцип соціальної відповідальності – підприємство тією чи іншою мірою несе відповідальність по відношенню до внутрішніх і зовнішніх учасників виробництва.

Визнання та практичне використання цих принципів надає можливість 1) здійснити аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства з точки зору взаємодії підприємства і навколишнього середовища, що впливає із самої методології системної парадигми; 2) будувати систему критеріїв і показників оцінювання ефективності корпоративного управління на основі, зокрема, інтересів самого підприємства, при цьому останні не можуть бути зведеними до інтересів жодної з груп учасників корпоративних відносин.

Опис на цій основі системного механізму взаємодії між підприємством та його зовнішнім середовищем передбачає аналіз матеріальних, фінансових, інформаційних та ін. потоків. Внутрішнє середовище підприємства є достатньо насиченим і має у собі різноякісні об'єкти: технології, контракти різного характеру, традиції та звичаї, соціальні групи агентів, корпоративну культуру, центри влади, механізми наслідуваності та ін. Звідси основним питанням при моделюванні ефективності підприємства та обґрунтування на цій основі рекомендацій по досягненню такого стану є багатокритеріальність цієї задачі. Наприклад, мета максимізації прибутків як мета функціонування підприємства є неповним трактуванням, тому що водночас існує цілий ряд цілей, які обумовлені складною ієрархією незамінних інституційованих внутрішніх елементів підприємства.

Внутрішня виробничо-господарська діяльність і зовнішня ринкова активність взаємодіють через механізми системи управління та прийняття рішень на підприємстві. Водночас механізми ефективності корпоративного управління, синтезовані у задачі досягнення максимізації останньої, можуть бути досягнуті лише на основі вдосконалення/модернізації інституціональної ієрархії підприємства як з точки зо-

ру кількісних функціональних показників потенційно можливо досягнутих рівнів, так і самого ярусного алгоритму трансформації.

Звідси випливає задача виявлення взаємозв'язку у конфігурації колективно діючих зовнішніх і внутрішніх груп агентів, які здатні істотно впливати на поведінку підприємства, причому не тільки на основі відносин власності, але й розподілу управлінського та виконавчого ресурсів. Так, економічний вплив – вплив товарних і фінансових ринків – персоніфікується на підприємстві перш за все через вищий менеджмент. Для фінансового/фондового ринку – це внутрішні та зовнішні акціонери підприємства. Для внутрішньої ресурсної бази – це функціональний менеджмент, представники якого відповідають за ефективність внутрішніх підсистем підприємства. Ці види зовнішнього впливу реалізуються через конкретні групи агентів, утворюючих структуру підприємства.

Перетворення ринкової і внутрішньофірмової інформації, що визначає поведінку підприємства, здійснюється через систему управління, ядро якого складає система прийняття рішень, яка, в свою чергу, відчуває на собі тиск всіх вищеназваних факторів, а також вплив особистих та групових інтересів. Все це повною мірою є характерним і для корпоративного управління. Загалом між ринковою інформацією та системою прийняття/реалізації рішень на підприємстві є потужна система, яка з одного боку змінює ринковий тиск та є об'єктом такого тиску, з іншого – акумулює особисті інтереси агентів та їх груп. Таку систему можна представити у вигляді двох підсистем: 1) система механізмів і інститутів прийняття та виконання рішень на підприємстві, у т.ч. інформаційне забезпечення, традиції розгляду та інтерпретації інформації; 2) конфігурація інституціональних сил на підприємстві, структура їх усталених інтересів. Звідси підприємство є ареною боротьби конкретних взаємодіючих, проте різноспрямованих інституціональних сил. Цей висновок є визначальним для пошуку шляхів трансформації вітчизняного підприємства як інституту.

Як може бути відображений склад та інтереси вищеназваних сил стосовно репрезентативного сучасного підприємства? Це питання частково аналізувалося в розділі 1 цієї праці на основі літературних джерел з проблем корпоративного управління. Ми вважаємо, що його можна розглядати з позицій ролі, функцій, місця і розподілу владного впливу окремих соціальних груп учасників виробництва, які є універсальними. Виділяємо п'ять таких основних груп:

1. Вищий менеджмент (генеральний директор) як самостійна особа. Його рольові інтереси спрямовані на покращення іміджу підприємства у бізнесовому середовищі, особисті інтереси пов'язані, як правило, з укріпленням свого впливу на підприємстві.

2. Функціональний (середній) менеджмент як узагальнена за інтересами група вищих та середніх функціональних керівників. Їх ролі інтереси спрямовані на покращення функціонування підсистем власної сфери відповідальності. Особисті інтереси носять значною мірою професійний характер і значною мірою знаходяться у власному рейтингу на ринку праці.

3. Працівники, які в даному разі об'єднані без поділу за кваліфікацією, стажем, ступенем привілейованості на підприємстві.

4. Мажоритарні (великі) акціонери – як правило, представники великого бізнесу, яким належить контрольний пакет акцій підприємств.

5. Міноритарні (дрібні) акціонери – власники невеликої кількості акцій, які найчастіше сформувалися з числа працівників/колишніх працівників підприємств в процесі приватизації останніх.

Підкреслюємо те, що така диференціація груп є лише загальною схемою. В кожному окремому випадку (стосовно специфіки якогось підприємства) можна продовжити виділення подальших груп за якими ознаками (наприклад, поділ персоналу за фаховістю, стажем роботи і т.д.).

Авторський аналіз реальної ситуації на молокопереробних підприємствах Вінницької області засвідчив, що, не зважаючи на незамінність кожної вищеназваної групи учасників корпоративних відносин, місце, роль і значення кожної групи різне. Так, у табл. 12 представлено узагальнення значення основних суспільних факторних сил на кожен групу, що трактується нами як потужність відповідно економічного, владного, культурного та організаційного впливу через відповідні види ринків, критерії та показники. Потужність впливу свідчить про активність групи на підприємстві, рівень вмотивованості учасників корпоративних відносин та здатність впливати на прийняття управлінських рішень. Як бачимо, на даний час група міноритарних акціонерів фактично залишилася поза впливом. При цьому найпотужнішим і всеохоплюючим є вплив мажоритарних акціонерів, для яких значення всіх факторів є високим (значним). Інші групи учасників корпоративних відносин тією чи іншою мірою відчувають тиск практично всіх факторів.

Звідси можливо узагальнити погляди і очікування груп учасників корпоративних відносин по відношенню до підприємства. Основними проблемними питаннями, як показали результати опитувань, найчастіше є: стосовно вищого менеджменту – дилема між забезпеченням прибутковості чи розвитку підприємства, що зводиться до питання обмеження чи збільшення обсягів виробництва і реалізації; стосовно працівників – наскільки дане підприємство може вважатися постійним

місцем роботи; для середнього менеджменту – проблеми власної кар’єри; для власників акцій – чи є підприємство джерелом прибутку чи витрат. Звідси в цілому і формуються інтереси і модель поведінки кожної групи учасників корпоративних відносин, що безпосередньо впливає і на функціонування підприємства загалом.

Таблиця 12

Потужність впливу основних суспільних факторних сил на групи учасників корпоративних відносин на підприємстві

Основні соціальні групи економічних агентів корпоративних відносин на підприємстві	Потужність впливу (значення даного фактора)			
	Економічний тиск (через товарні і фондові ринки, а також рівень оплати праці)	Владний тиск (через ринок праці)	Культурний тиск (через корпоративну культуру підприємства та зовнішнє оточення)	Організаційний тиск (через ефективність функціонування підприємства)
Вищий менеджмент	Значний	Значний	Середній	Середній
Фаховий менеджмент	Значний	Значний	Значний	Значний
Персонал	Значний	Значний	Значний	Середній/незначний (через відсутність істотних мотивацій, пов’язаних безпосередньо з ефективністю виробництва)
Мажоритарні акціонери	Значний	Значний	Значний	Значний
Міноритарні акціонери	Практично відсутній через відсутність дивідендів	Практично відсутній через відсутність дивідендів	Практично відсутній через відсутність дивідендів	Практично відсутній через відсутність дивідендів

Про це свідчать і опосередковані тенденції зміни взаємовідносин серед учасників таких відносин. Так, якщо на початку – середині 90-х рр. підприємство вважалося скоріше тимчасовим притулком у несприятливі часи, то сьогодні воно все частіше пов’язується з долею самого працівника. Все частіше вважається самими працівниками, що по відношенню до інтересів підприємства і колективу опортуністичні

дії недопустимі, а умови контрактів/трудових угод слід все ж виконувати. Все це свідчить про відновлення керованості колективами підприємств, а також виробничої дисципліни і якості роботи. Загроза звільнення стала найдієвішим мотиваційним фактором.

Окреме місце у конфігурації сучасного підприємства займає прошарок функціонального (середнього) менеджменту. Значення його є дуже високим: саме цей прошарок на підприємстві забезпечує його цілісність як соціотехнічної системи. Положення цієї групи двояке: по-своєму вони представляють управлінський корпус, а з іншого боку – відчують диктат директора як і прості працівники. З цією соціальною групою найчастіше пов'язуються [120, с.122] перспективи досягнути реформаторських успіхів. Характерними тенденціями сьогодні, як показали результати спостережень, є висока плинність кадрових ротацій серед цієї групи, а також те, що основні інтереси представників цієї групи полягають у можливостях кар'єрного зростання на даному підприємстві, переході на інше підприємство, у незалежні підприємці, розвиток власної справи в рамках підприємства.

Відносини зовнішніх акціонерів до підприємства диктуються суб'єктивною цінністю його акцій або віддачею вкладених ресурсів. Водночас для великих власників-акціонерів вкладання ресурсів залишається переважно неефективним або є мало ефективним шляхом інвестування, що, однак, як свідчить досвід, не призводить до згортання інвестиційного процесу. Таким чином, мотиви мажоритарних акціонерів скоріше орієнтовані на досягнення прибутковості у майбутньому, а тому вплив на підприємство, що знаходиться у сфері контролю, здійснюється саме з позицій стратегічного розвитку та орієнтації на довгостроковий ефект. Звідси інтереси і очікування цих акціонерів пов'язані з розширенням виробництва, із посиленням особистого владного впливу, диверсифікації і зростання інфраструктури та іміджевих характеристик об'єкта.

Дослідження дозволили також виявити якісну картину формального і неформального розподілу влади в системі органів управління на підприємствах. Так, в табл. 13 наводяться узагальнені дані розподілу і потужності впливу з боку груп учасників корпоративних відносин. Як бачимо, найвищими є можливості владного впливу з боку мажоритарних акціонерів, тоді як міноритарні акціонери фактично будь-якого істотного впливу позбавлені. Директорський корпус має значний вплив в межах самого підприємства, проте звертає на себе увагу факт залежності в усіх проявах цієї групи від великих акціонерів. Положення середнього менеджменту та персоналу представляється логічним з точки зору закономірностей розподілу влади в організаціях ієрархічного типу. Формалізований характер розподілу влади на підп-

приємствах – об’єктах дослідження – продиктований тими особливостями, що одноосібний виконавчий орган має всю повноту влади і являє собою результат владного впливу (у переважній більшості випадків) мажоритарних акціонерів через вище керівництво; функціональний менеджмент не має владного представництва в жодному органі; правління виступає скоріше як консультативний орган при керівництві і стратегічних рішень на більшості підприємств не приймає; профспілки будь-якого істотного впливу на стратегічні рішення не мають; міноритарні акціонери не мають реального впливу на прийняття рішень.

Таблиця 13

Матриця взаємного системного впливу основних соціальних груп – учасників корпоративних відносин на підприємстві

Ініціатор впливу	Об’єкт впливу				
	Вищий менеджмент	Фаховий менеджмент	Персонал	Мажоритарні акціонери	Міноритарні акціонери
Вищий менеджмент	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Значний вплив	Значний вплив	Незначний вплив	Знаходиться поза зоною істотного впливу
Фаховий менеджмент	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Середній вплив, обумовлений конкуренцією	Незначний вплив	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу
Персонал	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Середній вплив, обумовлений конкуренцією	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу
Мажоритарні акціонери	Значний вплив	Значний вплив	Значний вплив	Середній вплив, обумовлений конкуренцією	Значний вплив
Міноритарні акціонери	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу	Знаходиться поза зоною істотного впливу

Таким чином, з огляду на реальну управлінсько-функціональну конфігурацію, є протиріччя між дійсними інституціональними центрами впливу і офіційним представництвом у системі прийняття рішень. Як показали спостереження автора, такі протиріччя являють собою один з найважливіших конфліктних точок, бо в кожному разі постає питання, в чийх інтересах і за допомогою якого механізму приймаються рішення на підприємстві, від чого залежить і фінансово-економічний стан останнього. Звідси процес прийняття і узгодження рішень є ареною конкурентних відносин. Нерівномірний розподіл влади призводить до усталеної незбалансованості. Чим більшими є різниці в показниках співвідношення між обсягом його потенційних можливостей і меж його відповідальності, тим вища незбалансованість функціонально-управлінської конфігурації, тим менш цілісним є підприємство і нижчою є його довгострокова ефективність та усталеність функціонування. Звідси головне завдання корпоративного управління на підприємстві полягає в узгодженості і врахуванні прав і відповідальності кожного з учасників і врахуванні інтересів кожного з них у прийнятті і виконанні рішень. Саме це надасть змогу збалансувати функціонально-управлінську конфігурацію з метою забезпечити інтереси розвитку підприємства в цілому як суб'єкта ринку.

В цьому разі постає принципове питання того, на якій основі можуть будуватися відносини між основними групами учасників корпоративних відносин. У науковій літературі [120, с.128] описана тривимірна шкала характеристики таких взаємовідносин, а саме: конкуренція, співпраця і коеволюція. Так, конкуренція виникає у ситуації, коли в залежності від дій агентів можливі альтернативи ступеня корисності, інтереси агентів конфліктують і виникає конкуренція. Співпраця має місце тоді, коли вдається узгодити поточні інтереси і вибираються варіанти дій, які влаштовують обох агентів. Під коеволюцією розуміють не просто співпрацю у досягненні поточних цілей, але й зацікавленість щодо узгодженого розвитку кожного агента.

Опитування групи керівників (4 чол.), представників середнього менеджменту (11 чол.) і працівників (9 чол.) 4 молокопереробних підприємств Вінницької області засвідчили важливу тенденцію у зміні самого характеру взаємовідносин у колективах підприємств, яку можна вважати безпосереднім і неоднозначним результатом приватизації/корпоратизації підприємств переробної сфери АПК реформованих впродовж 1990–2007 рр. (табл. 14). Було поставлено питання: «Наскільки можна оцінити значення таких характеристик взаємовідносин у колективах підприємств, як 1) конкуренція; 2) співпраця; 3) коеволюція (із поясненням значення цих термінів) відповідно до періоду дер-

жавного підприємства (1990 р.), етапу масової приватизації (1993–1995 рр.) та на даний час (2007 р.)?».

Так, не зважаючи на дещо різне бачення ситуації з боку представників різних груп, узагальнюючим є зростання фактору конкуренції у внутрішньогосподарських відносинах; водночас характер співпраці зменшився, а риси коеволюції можна вважати просто незначною характеристикою. При цьому, очевидно, етап масової приватизації у 1993–1995 рр. супроводжувався деяким послаблення значення конкуренції, проте навряд чи можна вважати принциповим ефектом. Така ситуація свідчить про те, що основним у характері корпоративних відносин було і залишається все ж таки посилення конфронтації між різними соціальними групами. Враховуючи те, що перспективи стратегічного розвитку організацій передбачають діаметрально протилежний сценарій, який передбачає поширення/домінування типу коеволюційних відносин між всіма учасниками функціонально-управлінської конфігурації, цей аспект значно зростатиме на українських підприємствах, які надалі стикатимуться із проблемою відсутності достатніх мотивацій.

Таблиця 14

Оцінювання значення факторів конкуренції, співпраці та коеволюції у відносинах серед колективів підприємств (у сумі 10 балів)

Фактори	1990 р. (державне підприємство)	1993-1995 рр. (етап масової приватизації з переважанням частки акцій у міноритарних акціонерів)	2007 р. (результат подальшої корпоративізації та концентрації корпоративної власності у мажоритарних акціонерів)
Вищий менеджмент			
Конкуренція	2,3	1,8	4,2
Співпраця	7,0	6,5	5,5
Коеволюція	0,7	1,7	0,3
Фаховий менеджмент			
Конкуренція	3,5	4,7	6,2
Співпраця	5,9	5,0	3,7
Коеволюція	0,6	0,3	0,1
Персонал*			
Конкуренція	1,6	4,2	7,0
Співпраця	8,0	4,9	3,0
Коеволюція	0,4	0,9	–

Примітка: * низькі значення коефіцієнта конкордації свідчать про значні розходження думок, що було обумовлено складністю питання

Наскільки такий стан є негативним і наскільки можлива гармонізація балансу корпоративних відносин? Визнаючи фактор конфліктів як природний для будь-якої соціоекономічної системи, вважаємо, що саме конфлікти як похідна характеру трудових взаємовідносин відбивають можливість як обмеження ефективності корпоративного управління, так і можливості його зростання. Характерною рисою розвитку українського корпоративного сектора є гострі та затяжні конфлікти між інсайдерами і аутсайдерами, різними групами аутсайдерів, великими акціонерами і місцевою владою. Саме тому одним із завдань досліджень було визначення впливу корпоративного конфлікту на ефективність роботи підприємства.

Існує два можливих підходи в рамках даного емпіричного дослідження: з одного боку «негативна» гіпотеза – загальноприйнято, що конфлікт, який є природним елементом процесу перерозподілу власності, найчастіше знижує ефективність роботи підприємства. Це, насамперед, пов'язано з мобілізацією значних фінансових ресурсів тією групою акціонерів, яка контролює фінансові потоки підприємства, з метою усунення корпоративної «агресії» (купівля акцій на вторинному ринку, приватизаційні угоди, вилучення активів та ін.). В свою чергу, опонент може блокувати поставки сировини, або застосовувати інші методи боротьби, що в кінцевому рахунку загрожує нормальній роботі підприємства.

З іншого боку, «позитивна» гіпотеза – конфлікт між різними групами акціонерів можна розглядати й як невід'ємну ознаку розвитку корпоративного сектора в перехідній економіці, оскільки наявність сильної опозиційної групи акціонерів є відносно ефективним засобом моніторингу діяльності реальних керівників. Моніторинг здійснюється в рамках стандартних корпоративних процедур – через загальні збори акціонерів, раду директорів, – результатом яких повинно бути підвищення рівня «прозорості» емітента та його керівних структур і, отже, вимушене розкриття більш реалістичних даних про результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

У літературі, як було показано (розділ 1 монографії), найчастіше проблема зводиться до конфлікту між акціонерами і менеджментом, з чим і пов'язується неефективність корпоративного управління. На нашу думку, мова йде не про протистояння цих двох сил (насправді їх більше), а про структурні недоліки всієї системи управління підприємством. Отже, такими недоліками є:

1. Незбалансованість прав і відповідальності кожного з учасників корпоративних відносин.
2. Різноспрямованість інтересів і відсутність механізму координації інтересів учасників підприємства.

3. Відсутність механізмів опрацювання і фіксації інтересів самого підприємства як цілісного самостійного суб'єкта ринку та взаємообумовленого інституціонального комплексу.

4. Незначний вплив ринкових факторів на конфігурацію в цілому та окремих учасників підприємства.

5. Неадекватне представництво всіх основних груп учасників корпоративних відносин у структурі органів прийняття рішень.

Природа поліфункціональності і поліструктурності сучасного підприємства обумовлює цілий ряд важливих наслідків для формування моделі ефективності корпоративного управління та її вдосконалення. В рамках цього можливий вибір з декількох реально конкуруючих моделей, методологічні основи чого описані у [120, с.143]. На нашу думку, принципово можливі два основні варіанти позиції по відношенню до ідеального підприємства.

Варіант 1. Підприємство повинно бути максимально спеціалізованим, орієнтованим на максимальне зменшення невиробничих витрат і мінімізацію соціальних функцій. Для такого підприємства характерні жорстка внутрішня дисципліна і система управління, спрямована на мінімізацію затрат і зростання прибутковості. В разі неможливості досягнення таких позицій підприємство повинно бути ліквідованим. Концепція мінімізації ґрунтується на намаганні перетворити ресурси у більшу кількість продукції вищої якості, що вимагає гнучкості, маневреності, швидкого переналадження підприємства до вимог ринку. Короткострокова ефективність використання ресурсів може досягати досить високого рівня. Разом з тим це означає низьку соціальну відповідальність, велику ймовірність опортуністичних дій керівництва, яке є вільним від внутрішньофірмового і суспільного контролю.

Варіант 2. Підприємство розглядається як цілісний самовідтворювальний комплекс. Ефективність підприємства визначається наявністю декількох важливих цілей, у т.ч. соціального, культурного змісту. Переваги такого підприємства полягають, з точки зору можливостей мультикативних і синергічних ефектів, у поєднанні і накопиченні ресурсів. Цілісність підприємства дає можливість забезпечити високі показники довгострокової ефективності використання ресурсів. Таке підприємство менш чутливе до змін кон'юнктури ринку, оскільки має достатні внутрішні резерви рекомбінації ресурсів, його усталеність забезпечується за рахунок системних властивостей. Таку основу можна ототожнювати з високим рівнем корпоративної культури. Звідси місія підприємства розглядається як одне з основних понять стратегічного планування на підприємстві; у цей спосіб реалізується формування особливого бачення працівниками цінностей в рамках корпо-

ративної культури підприємства. Ринкова поведінка таких підприємств характеризується дотриманням ділової етики, виконанням правил і норм, етичним відношенням до партнерів і конкурентів. Таке підприємство має переваги у здатності концентруватися на досягненні певних результатів у кризових умовах. Звідси ефективність підприємства зростає з розвитком його корпоративної культури, а сам процес оцінювання ефективності виходить за рамки діяльності такого підприємства, оскільки його діяльність має позитивний вплив на весь ринок і інші підприємства.

Слід відзначити, що домінування того чи іншого типу підприємств визначає характер всієї економіки. Так, економіка, яка складається з мінімалістських підприємств, характеризується різким конкурентним протистоянням товаровиробників, низьким рівнем інтегрованості, проблемністю зайнятості, соціальною диференціацією. На такому ринку превалює цінова конкуренція. Така економіка є яскраво вираженим різновидом економіки конкуренції. Ситуація, коли переважають підприємства з високим рівнем корпоративної культури, характеризується низьким безробіттям, високим рівнем довіри на ринку, високим ступенем соціальної відповідальності, інноваційним характером розвитку, активністю працівників і т.д. Така економіка, представлена перш за все підприємствами корпоративного типу (як це трактується у світовій практиці) і є характерною для постіндустріального етапу.

Звісно, що у реальності жодне з підприємств не може бути віднесеним однозначно до якогось вище згаданого типу. Разом з тим можна говорити про близькість підприємства до якогось типу, про фактичну еволюцію і про бажаний напрям такої еволюції. Принциповий висновок, який випливає з такої диференціації, полягає у тому, що перспективи розвитку обумовлені домінуванням підприємств з високим рівнем корпоративної культури. Розвиток такого типу економіки є вигідним для суспільства в цілому. Водночас деякі аспекти мінімалістських підприємств можуть бути реалізованими і у корпораціях, що стосується перш за все орієнтації на якісь тактичні економічні пріоритети, концентрацію ресурсів на досягнення таких завдань. При цьому достатньо важливу роль завжди відіграватиме і фактор конкуренції.

Таким чином, трансформація вітчизняних підприємств повинна здійснюватися у напрямку вдосконалення корпоративного управління на основі вдосконалення корпоративної культури. Як показав авторський аналіз, основними групами заходів такої трансформації є:

1. Формування місії, філософії модернізації, основу чого складатиме соціокультурна парадигма корпоративного вдосконалення.

2. Створення системи комплексного стратегічного планування та системи управління в рамках такої трансформації, ефективного здійснення функцій такого планування.

3. Створення/посилення відтворювально-інноваційних та когнітивно-освітніх структур.

4. Модернізація системи атестації і кар'єрного зростання.

5. Створення системи представництва працівників і функціонального менеджменту в управлінсько-функціональній конфігурації на підприємствах.

В більшості випадків вдосконалення корпоративного управління буде обумовлене спрямованістю на довгостроковий розвиток підприємства – удосконалення технологій, оновлення основних фондів, підвищення професійного рівня працівників, посилення пізнавальних процесів і управління корпоративними знаннями в цілому. Для досягнення цього повинна істотно змінитися і система прийняття рішень на підприємстві. Основними зовнішніми факторами впливу таких трансформацій є вдосконалення правової системи та економічний тиск ринків. Як свідчить аналіз, саме ці аспекти діяльності вітчизняних підприємств в процесі реформ зазнали найбільших змін, і на прикладі більшості підприємств, об'єктів дослідження, такі зміни виявилися неефективними. З переліком вищезазначених напрямів, алгоритму і елементів динаміки корпоративного середовища та корпоративних відносин і пов'язуються перспективи подальшого розвитку вітчизняних підприємств на постприватизаційному етапі.

2.3. Стан корпоративного управління підприємствами на основі комплексного оцінювання його ефективності

Вище обґрунтовувалося, що ефективність корпоративного управління може бути оціненою в руслі аналізу процесу приватизації/корпоратизації підприємств – об'єктів дослідження – впродовж 1993–1995 рр. та подальшої корпоратизації або зміни структури корпоративної власності, що активно продовжується і по сьогодні. Як вже відзначалося, подібні зміни можуть бути оцінені за найрізноманітнішими показниками, навіть якщо їх важливість є істотно різною. Для цього потрібно враховувати значно ширший перелік критеріїв і відповідних показників, аніж традиційні показники економічного аналізу (рентабельність, собівартість продукції, продуктивність праці і т.д.). Методологія оцінювання змін з позицій зіставлення і трактування змін корпоративного середовища вимагає врахування всіх показників. Принциповим у даному разі є те, що за унікальних для кожного окремого підприємства умов, різні показники можуть відігравати не тільки

різне значення, але й здійснювати синергетичний ефект посилення або ж послаблення загального ефекту впливу на об'єкт дослідження. Нижче наводиться авторська методика комплексного оцінювання ефективності корпоративного управління, де в рамках 4 груп суспільних факторів (економічного, владного, культурного та організаційного) наводяться показники та їх трактування (табл. 15).

Таблиця 15

Структура та ідентифікація показників оцінювання ефективності приватизації/ корпоратизації підприємств за рейтинговими оцінками

Показники	Інтерпретація оцінювальних критеріїв
1	2
Економічний фактор	
1.1. Рентабельність	Рейтингове оцінювання стосовно до специфіки економічних умов у різні періоди
1.2. Динаміка собівартості продукції	Рейтингове оцінювання стосовно до специфіки економічних умов окремих періодів
1.3. Обсяги виробництва	Динаміка обсягів виробництва
1.4. Контроль над ринком	Частка ринку продукції, яка припадає на підприємство (у випадку молокопереробних підприємств це частка обсягів переробки молокопродуктів та готової продукції)
1.5. Продуктивність праці	Оцінювання рівня реального зростання продуктивності праці, ідентифіковане до конкретних умов
1.6. Досконалість системи і рівень оплати праці	Оцінювання рівня реальної оплати праці і стимулюючих функцій існуючої системи оплати праці
1.7. Рівень трансакційних (невиробничих) витрат	Оцінювання динаміки неvirобничих витрат
1.8. Рівень досконалості логістики	Оцінювання витрат, пов'язаних із складуванням і транспортуванням продукції, витрат під час цих процесів
1.9. Досконалість маркетингу	Оцінювання обсягів реалізації та її прибутковості на основі використання оптимальних методів маркетингу
1.10. Розвиток систем якості виробництва і продукції	Оцінювання забезпечення якості функціонування підприємства в цілому, продукції тощо
1.11. Технологічний рівень виробництва	Оцінювання використання більш ефективних технологій
1.12. Технічний рівень виробництва	Оцінювання використання більш досконалих технічних засобів
1.13. Ергономічність виробництва	Оцінювання економії ресурсів, відношення працівників до проблеми економії

1	2
1.14. Ефективність диверсифікації виробництва	Оцінювання наскільки економічно і соціально вигідним є розширення видів господарської діяльності
1.15. Ритмічність виробництва	–
Культурний фактор	
2.1. Досконалість корпоративної культури підприємства в цілому	Оцінювання наскільки підприємство може характеризуватися за унікальністю внутрішньої атмосфери, наскільки остання сприяє ефективності функціонування підприємства
2.2. Розв'язання протиріч у взаємовідносинах «керівництво – середній менеджмент – працівники – зовнішні інвестори»	Оцінювання практики вирішення спірних питань
2.3. Досконалість контрактних відносин (характер пошуку партнерів/постачальників і рівень довіри в процесі взаємовідносин)	Оцінювання, наскільки поширеними є явища опортунізму у взаємовідносинах з партнерами
2.4. Етичний рівень керівництва	Наскільки порядними є особи, що очолюють колектив
2.5. Втрати від опортунізму працівників (рівень вмотивованості)	Оцінювання наскільки поширеними є явища з боку працівників, які суперечать умовам контракту та морально-етичним настановам на підприємстві
2.6. Втрати від опортунізму керівництва (рівень вмотивованості)	Оцінювання наскільки поширеними є явища з боку керівництва, які суперечать умовам контракту та морально-етичним настановам на підприємстві
2.7. Втрати від опортунізму середнього менеджменту (рівень вмотивованості)	Оцінювання наскільки поширеними є явища з боку середнього менеджменту, які суперечать умовам контракту та морально-етичним настановам на підприємстві
2.8. Узгодженість діяльності підприємства з інтересами місцевої громади	Оцінювання наскільки узгодженими є взаємовідносини між громадою і колективом підприємства, наскільки керівництво підприємства орієнтоване в морально-етичному та економічному плані на співпрацю із зовнішніми організаціями, які безпосередньо не пов'язані з господарською діяльністю підприємства
2.9. Досконалість практики соціальної допомоги / взаємодопомоги у колективі	–
2.10. Рівень наукоємності виробництва	Оцінювання наскільки у процесах виробництва використовуються останні наукові розробки

1	2
2.11. Рівень освіти персоналу	–
2.12. Рівень освіти керівництва і середнього менеджменту	–
2.13. Екологічна досконалість виробництва	Оцінювання наскільки процеси виробництва відповідають екологічним вимогам
2.14. Активність працівників	Оцінювання наскільки працівники активні у своїх діях по покращенню ситуації на підприємстві
2.15. Ступінь соціальної відповідальності керівництва	Оцінювання наскільки керівництво орієнтоване на соціальну підтримку працівників та членів їх сімей
2.16. Досконалість політики підвищення фаховості персоналу (когнітивний фактор)	Оцінювання наскільки керівництво сприяє підвищенню фаховості персоналу
2.17. Підвищення фаховості середнього та вищого менеджменту (когнітивний фактор)	Оцінювання наскільки керівництво сприяє підвищенню фаховості середнього менеджменту та наскільки ефективним є саме менеджмент керівництва
Владний фактор	
3.1. Досконалість ієрархії і структури влади на підприємстві	Оцінювання наскільки розподіл реальної влади на підприємстві сприяє ефективній його роботі, наскільки узгоджений владний вплив різних соціальних груп в управлінсько-функціональній конфігурації
3.2. Конструктивність владного впливу у системі відносин «формальні – неформальні лідери»	Оцінювання наскільки гострим є протистояння між формальними і неформальними лідерами, наскільки потужним і конструктивним є вплив останніх
3.3. Можливість персоналу відстояти інтереси	Оцінювання наскільки досконалим є відповідний механізм
3.4. Конструктивність впливу зовнішніх інвесторів	Оцінювання наскільки інтереси зовнішніх інвесторів відповідають / узгоджені з інтересами підприємства
3.5. Ефективність механізмів/способів вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів	Оцінювання рівнів і структури відповідних механізмів, якими є економічні і соціальні втрати на вирішення таких конфліктів на підприємстві
Організаційний фактор	
4.1. Досконалість поточного управління на підприємстві	Оцінювання наскільки досконалим є стиль управління на підприємстві
4.2. Лідерські якості керівництва	–
4.3. Довіра до керівництва	–
4.4. Рівень виконавчої дисципліни	–

1	Продовження табл. 15 2
4.5. Рівень технологічної дисципліни	–
4.6. Рівень наукової організації праці	–
4.7. Ефективність комунікаційних організаційних зв'язків, а також досконалість і ефективність механізмів моніторингу і контролю за виробничими і соціальними процесами на підприємстві	Оцінювання того, як, у який спосіб і з якою ефективністю збирається і аналізується інформація на підприємстві
4.8. Характер стратегічного аналізу і планування	Оцінювання досконалості практики стратегічного планування і аналізу
4.9. Наскільки інновації визначають розвиток підприємства	–
4.10. Адаптаційна швидкість реакції підприємства на зміни кон'юнктури	Оцінювання того, як швидко і адекватно підприємство реагує на ринкові сигнали

Перший варіант критеріїв і показників оцінювання було створено авторами роботи на основі принципів підходів методики інституціонального аналізу, орієнтованої на оцінювання ефективності реформування сільськогосподарських підприємств [119]; при цьому перелік критеріїв і показників було уточнено, доповнено або ж зменшено в залежності від кожної групи показників з огляду на специфіку досліджуваної галузі.

Надалі перелік було представлено на розгляд керівникам молокопереробних підприємств Вінницької області, які погодилися взяти участь в якості експертів (7 чол.), колишніх директорів (4 чол.), фахівців середнього менеджменту (22 чол.), колишніх управлінців середньої ланки (6 чол.) 11 підприємств галузі з 27, а також групи експертів районних та обласних управлінь сільського господарства і АПК чисельністю 15 чол., у т.ч. 4 колишніх працівників цих установ, які за родом своєї діяльності мали уявлення про характер проблем на кожному підприємстві та його теперішній і минулий стан. Через складність питань опитування рядових працівників виявилось неефективним. В результаті такого колективного обговорення були доповнено/змінено близько 20% показників системи оцінювання. В останньому варіанті всі наведені показники були визнані всіма учасниками опитувань як незамінні і важливі, при цьому важливість їх може бути оціненою як різна.

Структура показників оцінювання передбачає групування, як вже відзначалося, їх у 4 групи: економічний, культурний, владний і організаційний фактори оцінювання. Частина показників може бути оцінена кількісно, проте всі показники повинні бути приведені до рей-

тингової оцінки у балах. Такими показниками, які з традиційно кількісної інтерпретації переводитимуться до якісної, є рівень рентабельності, собівартість продукції, продуктивність праці та ін. Це пояснюється тим, що порівняння за абсолютними їх значеннями не відображатиме всієї складності динаміки за умов кон'юнктури ринку, зональних особливостей, особливостей кожного конкретного підприємства. Так, рентабельність виробництва на фоні хвиль сприятливої та несприятливої кон'юнктури ринку протягом 1990–2006 рр. коливалася у значних межах перш за все з огляду на такі кон'юнктурні коливання. Отже, рентабельність виробництва на рівні -1% у 1998 р. свідчить про значно вищий в цілому рівень господарювання, аніж за досягнутого показника 5% у 2005 р.

Водночас наявність подібного, більш розширеного за змістом системного переліку показників потребує адекватної інтерпретації. Проблематичність останнього очевидна при використанні традиційних математичних підходів, тому в більшості випадків не можливо надати абсолютної кількісної оцінки, що в свою чергу вимагає рейтингового оцінювання та класифікації і градації таких рейтингів і т.д.

Експертні рейтингові оцінювання здійснювалися за 10-ти бальною шкалою; визначалися, по-перше, вагомості основних детермінантних суспільних факторів, які різнилися в межах від 6,5 (культурний фактор) до 8,1 балів (економічний фактор); по-друге, вагомість кожного показника в рамках відповідного детермінантного фактора, які також різнилися досить суттєво; по-третє, динаміка впливу таких показників за чотирма ретроспективними етапами – дореформеного періоду (1990 р.), середини 90-х рр. (1995 р.), 2000 р. та на цей час (початок 2007 р.). Така диференціація була здійснена відповідно до гіпотези досліджень, згідно з якою саме ці етапи відображали принципові моменти процесу корпоратизації на підприємствах галузі: стан 1990 р. відображав специфіку державного підприємства; середина 90-х рр. – стан підприємства після здійснення масової приватизації на основі акціонерної власності міноритарного типу; 2000 р. – стан підприємств на етапі концентрації власності на основі формування обмеженої кількості власників контрольного пакета акцій; 2007 р. – подальшу ефективність змін структури і характеру корпоративної власності в результаті зміни власників підприємств.

В процесі використання методу експертних оцінок була складена відповідна анкета, проведено опитування експертів та отримані і проаналізовані відповідні результати.

В монографії пропонується для розв'язання задачі рейтингової оцінки та аналізу факторів підвищення ефективності корпоративного управління застосувати підхід із використанням апарата нечіткої логі-

ки, що дозволить налагоджувати модель не тільки на економічні й управлінські характеристики підприємства, але й з урахуванням специфіки регіону, часу, галузі. При цьому застосування нечітких множин для подібного аналізу дозволяє враховувати невизначеності не тільки статистичної, але й лінгвістичної природи. Якщо говориться, що ефективність реорганізації підприємства «низька», а значення того чи іншого показника «задовільне», то необхідно функціонально узгодити висловлення подібного роду, щоб строгою мовою математики робити наукові висновки на основі отриманих нечітких описів. В економічній літературі розпочато аналіз цієї проблеми [125, с.11–20; 126, с.21–55; 127, с.27–84; 128, с.11–14], у т.ч. і авторами монографії [129, с.217–219; 130, с. 62–66].

Результати безпосереднього аналізу ефективності корпоративного управління на підприємствах – об'єктах дослідження – здійснювалося за трьома методичними підходами, які, на нашу думку, можуть найбільш адекватно здійснити опис процесу: 1) методичним підходом Л. Швейкіної та Н. Щеглової [99, с.117–120], за яким оцінювання ефективності корпоративного управління здійснюється за допомогою індексу інтенсивності корпоративного конфлікту (ІКК); 2) методикою Н. Карачини [36], побудованої на пріоритетності оцінювання за ступенем досягнення балансу між фінансовими і не фінансовими інвесторами; 3) власною методикою комплексного оцінювання ефективності корпоративного управління, описаної вище, яка ґрунтується на аналізі процесу за 40 показниками, об'єднаними у 4 групи критеріїв економічного, владного, культурного та організаційного змісту; при цьому, в останньому випадку використовували апарат теорії нечітких множин, згідно з якими здійснювалося обрахування інтегрального, узагальнюючого показника ефективності корпоративного управління. Вважаємо, що ці підходи за своєю методологією є по-суті різними і практично дозволяють охопити проблемне поле предмету досліджень, найбільшою мірою не корелюючись між собою за критеріями і показниками, що аналізуються. В табл. 16–18 представлено результати аналізу згідно з вище згаданими методиками.

Розрахунки за методикою [99, с.117–120] засвідчили, що події, які можуть з певною мірою достовірності свідчити про інтенсивність (глибину) корпоративного конфлікту, мають в цілому формально спільне кількісне значення оцінювання. Так, для всіх без винятку молокопереробних підприємств області характерним є: 1) існування мажоритарного акціонера (або групи стратегічних корпоративних власників) з часткою акцій не просто більш ніж 50%, а не менше ніж 98%; 2) виплата дивідендів не здійснювалася впродовж щонайменше п'яти років не тільки за звичайними акціями, але й за привілейованими на

жодному з 27 підприємств; 3) придбання своїх акцій підприємством та продаж (передача) акцій робітниками з 2000 р. не здійснювалася (скуповування акцій відбулося в основному до 1998 р.); 4) нових емісій, що не пов'язані з переоцінкою основних фондів, не здійснювалося; 5) загальні збори акціонерів в основному проводилися регулярно – щорічно (до того ж ми особисто не вважаємо, що цей показник може свідчити про інтенсивність корпоративного конфлікту).

Водночас, за однакового значення ІКК, п'ять середніх відносних показників, запропонованих як критерії оцінювання ефективності роботи підприємства, для кожної з трьох груп підприємств, виділених авторами монографії, перебували у полі значних розходжень, які не можуть бути достатньо повно пояснені лише за переліком подій, пов'язаних з функціонуванням корпоративізованих підприємств у вище представленої інтерпретації. Відповідні значення узагальнені в середньому по групах підприємств і представлені у табл. 16.

Можна зробити висновки про певну умовність результатів, отриманих за допомогою побудови ІКК. Ефективність значення індексу може бути підтверджена на основі комплексної оцінки його взаємозв'язку з рівнем концентрації, складом домінуючих власників та фінансовими результатами в динаміці. При цьому необхідна реальна інформація про боротьбу різних груп акціонерів і перерозподіл власності за тривалий період, що в умовах України є на даний час не доступною.

Таблиця 16

Показники ефективності роботи підприємств в залежності від значення ІКК за методикою [99, с.117–120], середнє за 2003-2006 рр.

Показники	Підприємства 1 групи	Підприємства 2 групи	Підприємства 3 групи
Фондовіддача	0,12	0,47	0,54
Коефіцієнт рентабельності діяльності, в.од.	- 0,09	0,14	0,10
Коефіцієнт платоспроможності, в.од.	0,22	0,93	1,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в.од.	0,03	0,18	0,21
Продуктивність праці, тис. грн.	12,1	29,5	35,8

Проте отриманий результат є принциповим в сучасних умовах для подальшого розвитку національної правової моделі корпоратив-

ного управління та ідеології захисту прав акціонерів. Це перш за все створення дієвого механізму контролю, який міг би перешкоджати інсайдерам здійснювати маніпуляції з активами на шкоду як самому підприємству, так і іншим акціонерам, кредиторам та державі. Але це має бути розумний компроміс між необхідністю надання дрібним акціонерам засобів захисту в разі порушення їх прав власності та запобігання шантажу корпорацій на основі необґрунтованих вимог (позовів).

За методикою Н. Карачини [36], побудованою на пріоритетності оцінювання за ступенем досягнення балансу між фінансовими і не фінансовими інвесторами, в процесі досліджень були отримані такі результати (табл. 17). Інтегральний показник соціально-економічної ефективності корпоративного управління розраховувався за формулою (8); при цьому були прийняті для розрахунків запропоновані [36] такі величини значимості інтересів фінансових та нефінансових інвесторів: $\lambda = 0,57$; $\beta = 0,43$.

$$I_{CE\Phi} = \lambda \cdot I_{\Phi j} + I_{\text{н}j} \cdot \beta, \quad (11)$$

де λ , β – відповідно значимість інтересів фінансових та нефінансових інвесторів для досягнення балансу інтересів.

Таблиця 17

Розрахунок інтегральних індексів задоволення інтересів фінансових ($I_{\Phi j}$) та нефінансових ($I_{\text{н}j}$) інвесторів та соціально-економічної ефективності корпоративного управління ($I_{CE\Phi}$) на молокопереробних підприємствах Вінницької області за методикою Н. Карачини [36] (2006 р.)

Підприємства	Інтегральні індекси		
	$I_{\Phi j}$	$I_{\text{н}j}$	$I_{CE\Phi}$
1	2	3	4
Підприємства 1 групи			
1. ВАТ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока»	0,21	0,12	0,17
2. ВАТ «Крижопільський сироробний завод»	0,29	0,23	0,27
3. ВАТ «Барський молочний завод»	0,19	0,19	0,20
4. Козятинський маслозавод	0,17	0,19	0,18
5. Мурованокуріловецький маслозавод	0,18	0,25	0,20
6. ЗАТ «Тростянецький молочний завод»	0,31	0,30	0,31
7. ТОВ «Чечельницький молочний завод»	0,23	0,30	0,26

Продовження табл. 17

1	2	3	4
8. Немирівський маслозавод	0,24	0,26	0,25
9. Гніванський молокозавод	0,25	0,31	0,27
10. Калинівський молокозавод	0,19	0,20	0,19
11. Піщанський маслозавод	0,23	0,26	0,24
12. Оратівський молокозавод	0,22	0,28	0,25
Підприємства 2 групи			
1. Липовецький маслозавод	0,41	0,39	0,40
2. ВАТ «Ямпільський маслосирзавод»	0,46	0,55	0,50
3. ВАТ «Гайсинський маслосирзавод»	0,29	0,41	0,35
4. ТОВ «Погребищенський маслосирзавод»	0,58	0,52	0,57
5. ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод»	0,40	0,31	0,36
6. ТОВ «Жмеринський маслосирзавод»	0,45	0,29	0,40
7. ТОВ «Теплицький молокозавод»	0,47	0,38	0,43
Підприємства 3 групи			
1. ЗАТ «Бершадьмолоко»	0,52	0,51	0,53
2. ВАТ «Вінницький міський молочний завод»	0,37	0,48	0,42
3. ТОВ «Люстдорф»	0,70	0,55	0,64
4. ВАТ «Літинський молочний завод»	0,76	0,73	0,74
5. ВАТ «Вінницямолоко»	0,51	0,47	0,50
6. ВАТ «Тульчинський маслосирзавод»	0,54	0,52	0,53
7. ВАТ «Шаргородський маслозавод»	0,58	0,50	0,75
8. ВАТ «Вапнярський молокозавод»	0,49	0,62	0,50

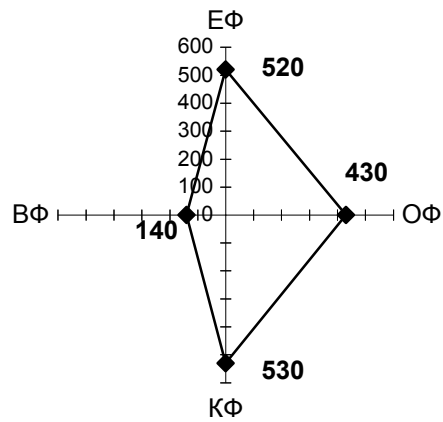
Значення показника соціально-економічної ефективності корпоративного управління при оптимальних умовах може досягати одиниці; відповідно, чим менше значення цього показника, тим менша ймовірність досягнення балансу інтересів фінансових та нефінансових інвесторів, і тим нижчою є ефективність корпоративного управління. Отримані результати засвідчили, що діапазон значень показника ефективності корпоративного управління на підприємствах в межах 0,17–0,75 в. од., таким чином різниця досягала 450%. В науковому і прикладному плані важливими є передусім відмінності в межах окремих

груп підприємств. Так, на підприємствах першої групи ефективність корпоративного управління складала 0,17–0,31 в. од., другої групи – 0,36–0,57, третьої групи підприємств – 0,42–0,75 в. од. Звідси можна, на нашу думку, стверджувати, що існує тенденція залежності ефективності корпоративного управління та функціонування підприємства в цілому в залежності від певного типу/моделі корпоративного управління.

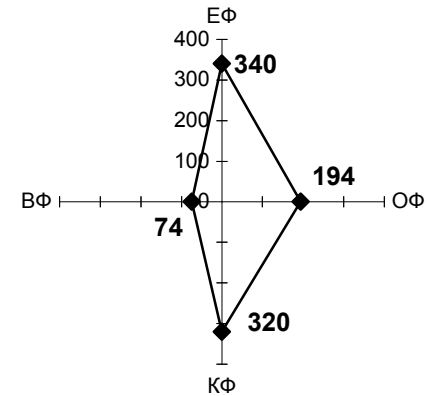
В табл. 18 представлені результати оцінювання ефективності корпоративного управління за авторською методикою Основним при цьому є опис самої динаміки показників у часі стосовно 4-ох етапів корпоратизації підприємств – об'єктів дослідження. На рис. 11, 12 представлені графічні відображення цих процесів, зокрема, зміни сумарних значень економічного (ЕФ), владного (ВФ), організаційного (ОФ) та культурного (КФ) факторів у різні роки, які обраховувалися як сума добутків відповідних бальних значень окремих показників на вагомість фактора у різні періоди. З огляду на різну кількість показників у кожній групі факторів, а також різну вагомість факторів, на рис. 12 показано графічне відображення динаміки ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінницької області у вигляді відсоткових значень кожного фактора від потенційно максимально можливого.

Табличні дані і графічні відображення дозволяють стверджувати про низку висновків, щодо динаміки ефективності корпоративного управління, універсального змісту. Так, у часовому вимірі яскраво прослідковується критично низький етап середини 90-х рр., а також поступове відновлення позицій щодо ефективності корпоративного управління порівняно з 1990 р. та зростання показників надалі. Загальним стало зменшення реалізації потенціалу культурного фактора ефективності корпоративного управління порівняно з рівнем 1990 р., що спостерігається і до сьогодні. Водночас можна стверджувати про усталену тенденцію зростання ефективності використання потенціалу суто економічного і організаційного фактора корпоративного управління, а також відновлення до позицій початку 90-х рр. ефективності використання потенціалу владного фактора.

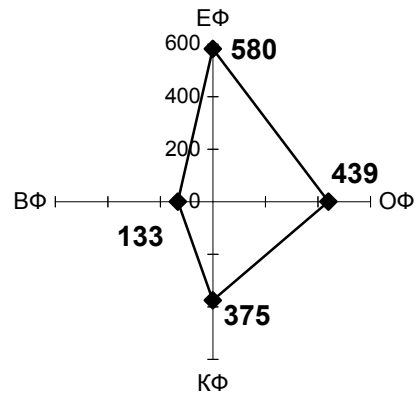
На нашу думку, результати аналізу дозволяють стверджувати про необхідність підходити до аналізу безпосередньо показників такого оцінювання диференційовано відповідно до кожної групи показників. Так, за даними табл. 18, в цілому можна стверджувати про те, що в економічному плані рівень підприємств істотно виріс. При цьому (на думку групи експертів, які мали уявлення про минулий та сучасний стан підприємств галузі) порівняно з 1990 р. на підприємствах знизився рівень ритмічності виробництва і досконалість системи оплати



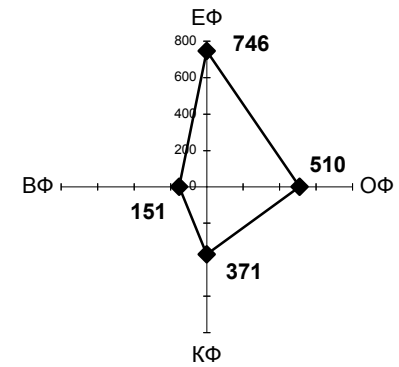
1990 р.
а)



1995 р.
б)

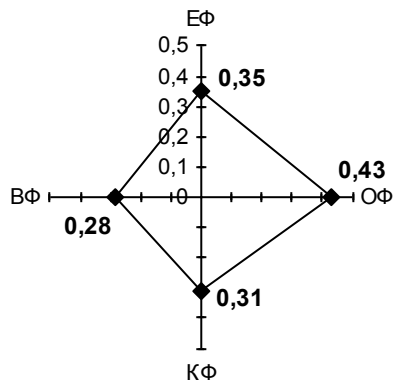


2000 р.
в)



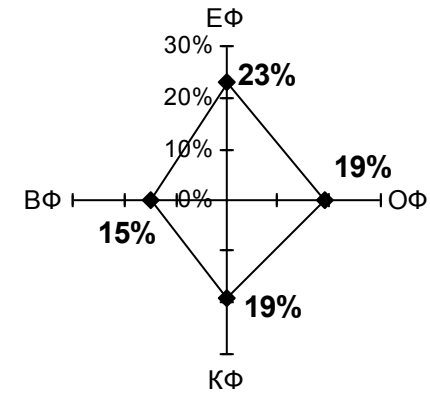
2007 р.
г)

Рис. 11. Динаміка досягнутого рівня економічного (ЕФ), організаційного (ОФ), культурного (КФ) і владного (ВФ) факторів ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінниччини, бали



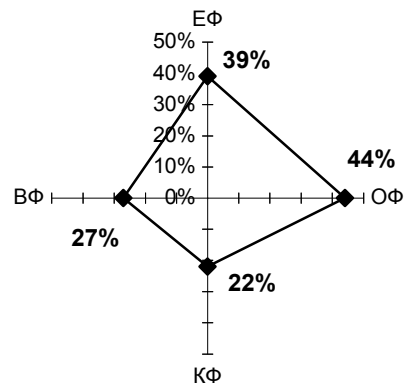
1990 р.

а)



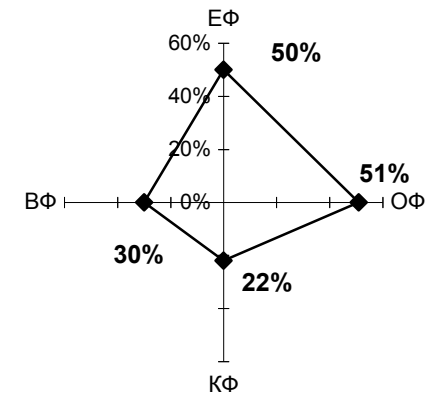
1995 р.

б)



2000 р.

в)



2007 р.

г)

Рис. 12. Динаміка досягнутого відносного рівня економічного (ЕФ), організаційного (ОФ), культурного (КФ) і владного (ВФ) факторів ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінниччини, % від потенційно можливого

Таблиця 18

Результати оцінювання ефективності реформування молокопереробних підприємств Вінницької області, які характеризуються на даний час високими економіко-господарськими показниками (підприємства 2 і 3 груп)

Показники	Вагомість критерію загалом, бали, 1-10	Оцінювання досягнутого рівня (вагомість критерію), бали, 1-10			
		1990 р.	1995 р.	2000 р.	2007 р.
1	2	3	4	5	6
1. Економічний фактор (вагомість 8,1 балів)					
1.1. Рентабельність	9,1	7,5	1,2	4,7	5,9
1.2. Динаміка собівартості продукції	6,5	3,8	0,4	2,4	4,5
1.3. Обсяги виробництва	6,9	8,2	4,6	7,3	8,5
1.4. Контроль над ринком	5,7	9,1	8,0	7,4	7,1
1.5. Продуктивність праці	8,0	4,5	3,9	5,7	6,9
1.6. Досконалість і рівень оплати праці	6,1	4,7	1,2	3,4	5,3
1.7. Наскільки досягається зменшення транзакційних (невиробничих) витрат	4,5	2,4	4,0	5,1	5,7
1.8. Рівень досконалості логістики	4,9	3,5	3,1	6,0	8,4
1.9. Досконалість маркетингу	8,1	1,5	2,7	7,6	8,5
1.10. Розвиток систем якості виробництва і продукції	9,0	3,2	3,9	4,9	7,8
1.11. Технологічний рівень виробництва	7,9	5,6	4,2	6,1	8,0
1.12. Технічний рівень виробництва	7,8	6,8	4,1	6,3	7,4
1.13. Ергономічність виробництва	5,6	1,5	2,1	5,1	7,6
1.14. Ефективність диверсифікації виробництва	6,0	2,2	1,4	6,3	8,5
1.15. Ритмічність виробництва	7,2	9,2	4,8	5,7	7,9
2. Культурний фактор (вагомість 6,5)					
2.1. Досконалість корпоративної культури підприємства в цілому	6,3	5,3	2,4	3,6	4,9
2.2. Ефективність практики розв'язання протиріч у взаємовідносинах «керівництво – середній менеджмент – працівники – зовнішні інвестори»	8,2	6,5	5,5	4,2	3,8

Продовження табл. 18

1	2	3	4	5	6
2.3. Досконалість контрактних відносин (характер пошуку партнерів/постачальників і рівень довіри в процесі взаємовідносин)	4,7	7,1	2,3	5,6	6,8
2.4. Етичний рівень керівництва	2,8	7,7	7,1	5,0	4,1
2.5. Втрати від опортунізму працівників (рівень вмотивованості)	8,7	5,1	3,9	6,2	5,4
2.6. Втрати від опортунізму керівництва (рівень вмотивованості)	9,3	8,3	2,9	6,8	6,0
2.7. Втрати від опортунізму середнього менеджменту (рівень вмотивованості)	8,9	7,5	5,9	5,4	4,9
2.8. Узгодженість діяльності підприємства з інтересами місцевої громади	2,9	5,5	6,4	5,0	4,7
2.9. Досконалість практики соціальної допомоги / взаємодопомоги у колективі	2,2	4,5	1,8	2,1	2,7
2.10. Рівень наукоємності виробництва	7,3	4,9	1,1	1,2	1,4
2.11. Рівень освіти персоналу	2,8	4,7	4,5	4,3	4,0
2.12. Рівень освіти керівництва і середнього менеджменту	3,7	7,5	7,1	7,0	6,8
2.13. Екологічна досконалість виробництва	3,6	6,8	5,2	5,4	7,1
2.14. Рівень активності працівників	4,4	6,0	2,4	1,9	1,8
2.15. Ступінь соціальної відповідальності керівництва	2,5	8,2	6,4	5,3	4,7
2.16. Досконалість політики підвищення фаховості персоналу (когнітивний фактор)	3,5	2,3	0,0	0,3	0,5
2.17. Досконалість політики підвищення фаховості середнього та вищого менеджменту (когнітивний фактор)	3,9	4,7	0,4	1,3	1,5
3. Владний фактор (вагомість 6,9 бали)					
3.1. Досконалість ієрархії і структури влади на підприємстві	7,5	6,3	3,3	4,2	4,9
3.2. Конструктивність владного впливу у системі відносин «формальні – неформальні лідери»	1,5	5,5	3,8	5,0	6,0
3.3. Можливість персоналу відстояти інтереси	2,8	5,3	6,1	3,2	1,4
3.4. Конструктивність впливу зовнішніх інвесторів	9,3*	4,2	0,9	6,4	7,1

1	Продовження табл. 18				
	2	3	4	5	6
3.5. Ефективність механізмів/ способів вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів	4,2	7,2	4,3	6,1	8,6
4. Організаційний фактор (вагомість 7,5 балів)					
4.1. Досконалість поточного управління на підприємстві	7,3	7,0	3,4	7,8	8,3
4.2. Лідерські якості керівництва	8,9	7,8	2,7	5,1	5,5
4.3. Довіра до керівництва	5,4	5,9	1,6	2,5	3,7
4.4. Рівень виконавчої дисципліни	6,0	5,1	1,8	7,4	8,3
4.5. Рівень технологічної дисципліни	8,7	6,2	4,7	8,1	9,2
4.6. Рівень наукової організації праці	6,6	4,9	0,6	3,2	4,1
4.7. Рівень ефективності комунікаційних організаційних зв'язків, а також досконалість і ефективність механізмів моніторингу і контролю за виробничими і соціальними процесами на підприємстві	4,3	6,7	4,9	6,9	7,7
4.8. Характер стратегічного аналізу і планування	9,5	7,1	2,1	7,3	8,5
4.9. Наскільки інновації визначають розвиток підприємства	8,4	4,2	0,9	5,2	7,1
4.10. Адаптаційна швидкість реакції підприємства на зміни кон'юнктури	7,6	3,9	4,3	5,8	6,7

*Примітка: * Для умов 1990 р. вплив зовнішніх інвесторів трактувався як вплив механізму державних дотацій, діяльності профільних міністерств, відомств, об'єднань, науково-виробничих систем і т.д.*

праці, а також зросло значення проблеми забезпечення рентабельності функціонування. Позитивними виглядають тенденції зростання продуктивності праці, маркетингу, логістики, систем якості, ергономічності і диверсифікації виробництва. Можна також стверджувати про позитивні в цілому тенденції щодо динаміки собівартості продукції, зростання технічного і технологічного рівня виробництва.

На відміну від економічного фактора, динаміка культурного фактора (рис. 11–12, табл. 18) мала до останнього часу негативний характер. Опитування експертів засвідчило практично однотайну точку зору про зниження рівня корпоративної культури, посилення конфліктів, погіршення моральної атмосфери, погіршення когнітивного процесу (навчання персоналу, накопичення досвіду, зростання інформативності виробництва та ін.) і т.д.

В даному разі можна говорити або про відновлення показників культурного змісту після кризи середини 90-х рр. та продовження цього процесу і досі, або ж про втрати культурного потенціалу підприємств як загальний процес і безпосередній наслідок корпоратизації. В будь-якому разі наведені дані свідчать про те, що опрацювання ефективних стратегій розвитку підприємств вимагатиме посилення уваги до інститутів культурного змісту.

Динаміка владного фактора, як показали результати досліджень, не має чітко вираженого характеру; при цьому звертає на себе увагу та обставина, що до останнього часу значно зросла роль і ефективність впливу зовнішніх інвесторів, проте необхідно враховувати і те, що в даному разі мова йде про ефективно функціонуючі підприємства. Існує цілий ряд прикладів зворотної ситуації, коли в процесі приватизації нові власники здійснювали негативний вплив на підприємство («штучне» банкрутство підприємств і т.д.).

До безпосередніх позитивних результатів корпоратизації можна віднести зростання в цілому організаційної досконалості молокопереробних підприємств (див. рис. 11, табл. 18). Так, найважливішим є зростання ефективності поточного та стратегічного планування і управління, зростання інноваційності розвитку, технологічної і виконавчої дисципліни і т.д. Водночас не можна не відзначити тенденцію зниження довіри до керівництва.

Особливий інтерес представляють результати оцінювання тривалих закономірностей і тенденцій ефективності корпоративного управління щодо підприємств, які на цей час функціонують з різною ефективністю. Вище, у табл. 18, наводилися усереднені дані опитувань щодо підприємств другої та третьої груп. В табл. 19 наведені

Таблиця 19

Оцінювання корпоратизації молокопереробних підприємств різних груп ефективності, дані на початок 2007 р.

Показники	Оцінювання досягнутого рівня (вагомість критерію), бали, 1-10	
	ВАТ «Літинський молочний завод»*	ВАТ «Крижопільський сироробний завод»**
1	2	3
1. Економічний фактор		
1.1. Рентабельність	6,3	1,3
1.2. Динаміка собівартості продукції	4,1	2,0
1.3. Обсяги виробництва	8,2	1,0
1.4. Контроль над ринком	7,4	1,0
1.5. Продуктивність праці	6,9	2,5
1.6. Досконалість і рівень оплати праці	5,8	1,6
1.7. Наскільки досягається зменшення транзакційних (невиробничих) витрат	5,1	3,2
1.8. Рівень досконалості логістики	8,0	5,0
1.9. Досконалість маркетингу	8,9	4,2
1.10. Розвиток систем якості виробництва і продукції	8,3	3,9
1.11. Технологічний рівень виробництва	8,5	2,1
1.12. Технічний рівень виробництва	8,1	2,0
1.13. Ергономічність виробництва	7,5	5,2
1.14. Ефективність диверсифікації виробництва	7,6	4,3
1.15. Ритмічність виробництва	7,3	1,0
2. Культурний фактор		
2.1. Досконалість корпоративної культури підприємства в цілому	5,9	3,1
2.2. Ефективність практики розв'язання протиріч у взаємовідносинах «керівництво – середній менеджмент – працівники – зовнішні інвестори»	4,6	2,7
2.3. Досконалість контрактних відносин (характер пошуку партнерів/постачальників і рівень довіри в процесі взаємовідносин)	6,0	4,3
2.4. Етичний рівень керівництва	5,7	2,5
2.5. Втрати від опортунізму працівників (рівень вмотивованості)	5,9	4,6
2.6. Втрати від опортунізму керівництва (рівень вмотивованості)	6,6	4,9
2.7. Втрати від опортунізму середнього менеджменту (рівень вмотивованості)	6,9	4,5
2.8. Узгодженість діяльності підприємства з інтересами місцевої громади	5,0	3,5
2.9. Досконалість практики соціальної допомоги / взаємодопомоги у колективі	2,6	2,9

Продовження табл. 19

1	2	3
2.10. Рівень наукоємності виробництва	3,1	1,0
2.11. Рівень освіти персоналу	4,0	3,9
2.12. Рівень освіти керівництва і середнього менеджменту	8,1	5,5
2.13. Екологічна досконалість виробництва	7,0	3,5
2.14. Рівень активності працівників	1,7	2,4
2.15. Ступінь соціальної відповідальності керівництва	4,9	3,2
2.16. Досконалість політики підвищення фаховості персоналу (когнітивний фактор)	3,1	1,0
2.17. Досконалість політики підвищення фаховості середнього та вищого менеджменту	1,2	1,0
3. Владний фактор		
3.1. Досконалість ієрархії і структури влади на підприємстві	4,8	4,0
3.2. Конструктивність владного впливу у системі відносин «формальні – неформальні лідери»	5,0	5,2
3.3. Можливість персоналу відстояти інтереси	1,5	1,0
3.4. Конструктивність впливу зовнішніх інвесторів	8,0	2,4
3.5. Ефективність механізмів/ способів вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів	8,3	3,7
4. Організаційний фактор		
4.1. Досконалість поточного управління на підприємстві	8,9	6,2
4.2. Лідерські якості керівництва	7,2	3,6
4.3. Довіра до керівництва	4,7	1,2
4.4. Рівень виконавчої дисципліни	8,8	4,8
4.5. Рівень технологічної дисципліни	9,5	6,7
4.6. Рівень наукової організації праці	3,9	3,4
4.7. Рівень ефективності комунікаційних організаційних зв'язків, а також досконалість і ефективність механізмів моніторингу і контролю за виробничими і соціальними процесами на підприємстві	7,5	5,2
4.8. Характер стратегічного аналізу і планування	9,1	1,7
4.9. Наскільки інновації визначають розвиток підприємства	7,5	1,0
4.10. Адаптаційна швидкість реакції підприємства на зміни кон'юнктури	6,8	1,5

Примітки: * – ВАТ «Літинський молочний завод» – лідер регіонального ринку, характеризується високими економіко-господарськими показниками і обсягами виробництва (3-я група підприємств);

** – ВАТ «Крижопільський сироробний завод» – підприємство з низькими економіко-господарськими показниками (1-а група підприємств)

результати оцінювання на початок 2007 р. щодо двох підприємств: ВАТ «Літинський молочний завод» (ТМ «Білозгар»), яке є лідером регіонального ринку та ВАТ «Крижопільський сироробний завод» (підприємство першої групи). Результати порівняння свідчать про те, що переваги ВАТ «Літинський молочний завод» обумовлені позитивними тенденціями стосовно практично всіх оцінювальних критеріїв і показників.

Водночас можна стверджувати те, що такі переваги були обумовлені переважно економічними факторами, тоді як різниця стосовно організаційних і владних факторів була істотно меншою. Найменшими були відмінності між підприємствами з точки зору культурних критеріїв. Все це свідчить про те, що у тривалій динаміці економічний фактор є найбільш змінним як у позитивному, так і негативному плані, тоді як інші фактори – владний, організаційний і культурний – мають потенціал консервативності і спротиву змінам (в даному разі змінам негативного змісту, пов'язаних з посиленням кризових явищ на підприємстві).

Використання методу нечіткої логіки в процесі комплексного аналізу ефективності функціонування підприємств дозволило узагальнити представлені вище результати оцінювання. Оцінювання здійснювалося згідно з (див. табл. 18) досягнутим на той чи інший період часу рівнем кожного із 47 показників чотирьох детермінантних факторів (економічного, культурного, владного та організаційного) та згідно зі шкалою п'ять підмножин («дуже низький рівень показника X_{li} »), «низький рівень показника X_{li} »), «середній рівень показника X_{li} »), «високий рівень показника X_{li} »), «дуже високий рівень показника X_{li} »), де приймалася також як вихідна позиція відповідність кожному показнику X_{li} рівня його значимості r_{li} для оцінювання та значимості показників, що була задана експертами. Надалі будували класифікацію поточного значення показника рівня кожного з чотирьох детермінантних факторів (g_l) як критерію розбивки множини G_l на нечіткі підмножини (табл. 20). На наступному етапі класифікації обраних показників необхідним є визначення критеріїв розбивки поточних значень x_l показників X_{li} як критеріїв розбивки повної множини їхніх значень на підмножини. Для цього, враховуючи специфіку проведеного експертного опитування, приводили межі рівнів визначальних параметрів, що визначені за 10-бальною шкалою. На основі отриманих експертним шляхом показників та відповідної шкали проводили їх класифікацію на початок та на середину 90-х рр., на 1998–2000 рр. та на 2007 р.

Класифікація значень показника рівня детермінантного фактора

Інтервал значень G_1	Найменування підмножини
$0 \leq g_1 < 0,2$	G_{11} – «рівень детермінантного економічного фактора незначний»
$0,2 \leq g_1 < 0,4$	G_{12} – «низький рівень детермінантного економічного фактора»
$0,4 \leq g_1 < 0,6$	G_{13} – «рівень детермінантного економічного фактора середній»
$0,6 \leq g_1 < 0,8$	G_{14} – «високий рівень детермінантного економічного фактора»
$0,8 \leq g_1 \leq 1$	G_{15} – «дуже високий рівень детермінантного економічного фактора»

Проводячи аналіз показників, що характеризують рівень детермінованих економічного, культурного, владного та організаційного факторів, а також параметрів, що характеризують рівень показника загального стану підприємств (табл. 21), можна зробити такі висновки.

Так, про позитивний чи негативний ефект корпоратизації можна стверджувати лише за диференційованого підходу. Проте, водночас, незаперечним представляється та обставина, що за комплексною оцінкою ефективність функціонування значної частини підприємств та суто ефективність корпоративного управління протягом періоду корпоратизації (що розцінюється автором як безпосередній результат впливу реформ) зросла. В даному разі важливим є не розміри зростання, а усталений характер тенденції, яку можна вважати закономірністю.

Слід підкреслити, що значна частина (якщо не більшість) сучасних підприємств-лідерів регіонального ринку області не мала такого статусу на початку 90-х рр., маючи середні чи низькі економічно-господарські показники. Тобто мова йде про те, що основним системоутворюючим фактором для підприємств, що ефективно функціонують сьогодні, стала стратегія розвитку та тип/модель корпоративного управління. Водночас, в силу, як ми вважаємо, аналогічних причин, значна частина підприємств галузі регіону, потрапивши у кризовий стан середини 90-х рр., практично так і не вийшла з нього до останнього часу, звідси їх перспективи успішного розвитку у подальшому виглядають проблематичними. Таким чином, в кожному разі можна стверджувати про унікальність характеристик та реакції кожного підприємства на кризові тенденції середини 90-х рр., а також досягнутий рівень на цей час.

Таблиця 21

Динаміка ефективності корпоративного управління
на молокопереробних підприємствах Вінницької області (за методом нечіткої логіки)

	Економічний фактор	Культурний фактор	Владний фактор	Організаційний фактор	Оцінка загального стану підприємства
1990 р.					
Всі підприємства без поділу на групи за ефективністю	середній – низький	середній	низький – середній	середній – низький	середній
1995 р.					
Всі підприємства без поділу на групи за ефективністю	низький	низький – дуже низький	дуже низький – низький	низький – дуже низький	низький
2000 р.					
Підприємства з низькими економічними показниками	середній – низький	низький	низький	середній	середній
Підприємства з високими економічними показниками	середній	низький	середній	середній – високий	середній
2007 р.					
Підприємства з низькими економічними показниками (1 група)	низький	середній – низький	низький	середній – низький	низький
Підприємства з високими економічними показниками і відносно незначними обсягами виробництва (2 група)	середній – високий	середній	середній	високий	середній
Підприємства-лідери регіонального ринку (3 група)	високий	середній	високий – середній	високий	високий

* * *

Отже, проведений аналіз щодо стану корпоративного сектора молочної промисловості регіону засвідчив, що посилення конкуренції призвело до різкої диференціації різних груп підприємств галузі за основними господарсько-економічними показниками та стратегією розвитку. Переваги підприємств-лідерів мають все зростаючий вплив на ринок загалом; водночас проблематичність становища підприємств інших груп, особливо підприємств-аутсайдерів, вимагає розроблення адекватних антикризових програм, що підкреслює зростаюче за актуальністю завдання обґрунтування напрямів стратегічного розвитку підприємств галузі різних груп диференціації.

На основі дослідження особливостей корпоративного управління методологічного і методичного плану обґрунтовано комплексні підходи до аналізу ефективності корпоративного управління, в основі чого були використані результати аналізу системних функцій управління підприємством, характер зв'язків підприємства з різними групами агентів і елементами корпоративного середовища, а також специфіка економічного реформування в Україні на основі корпоратизації. Звідси опис моделі ефективності корпоративного управління передбачає дослідження взаємодії учасників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також визнання цілеспрямованого і постійно діючого тиску на поведінку такого підприємства з боку факторів економічного, владного, культурного та організаційного змісту.

Методичне обґрунтування до комплексного аналізу ефективності реформування підприємств із використанням апарата нечіткої логіки актуальне з точки зору множинності, комплексності і неоднозначності критеріїв подібної ефективності. З цих позицій ефективність корпоративного управління розглядається як багатокomпонентна система оцінювання ефекту такого управління, яка має цілий комплекс різнопланових критеріїв оцінювання, обумовлених різними концептуальними підходами та моделями визначення ефективності в цілому.

РОЗДІЛ 3.

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Підвищення ефективності функціонування підприємств на основі моделювання ефективності корпоративного управління

В плані вищевідзначеного вважаємо, що особливість реалізації і функціонування моделі ефективності корпоративного управління вимагає комплексного аналізу за ознаками класифікації різних моделей і підходів до оцінювання ефективності; авторський варіант приналежності елементів різних моделей і підходів до оцінювання ефективності корпоративного управління наведено у табл. 22.

Таблиця 22

Ідентифікація приналежності авторської моделі ефективності корпоративного управління до різних підходів і видів визначення ефективності

Ознаки класифікації	Модель ефективності корпоративного управління
1	2
1. За наслідками отриманих результатів	Передбачає врахування традиційних вартісних економічних і соціальних показників, що характеризують проміжні й кінцеві результати діяльності підприємства
2. За характером здійснюваних витрат	Не передбачається визначення ефективності застосовуваних ресурсів
3. За видами господарської діяльності	Досліджується ефективність виробничої діяльності (на прикладі молокопереробних підприємств)
4. За рівнем об'єкта господарювання	Досліджується ефективність молокопереробних підприємств Вінницької області
5. За рівнем оцінювання	Досліджується ефективність рівня суб'єкта господарювання (молокопереробних підприємств)
6. За умовами оцінювання	Досліджується реальна ефективність за фактичним рівнем витрат та результатів за даними бухгалтерського обліку та звітності
7. За ступенем збільшення ефекту	Досліджується мультиплікаційна ефективність, коли початковий ефект повторюється й примножується на різних рівнях окремого підприємства, а також через ринок поширюється на інші підприємства
8. За метою визначення	Досліджується як абсолютна (характеризує загальну або питому величину ефективності, яку отримує підприємство в результаті своєї діяльності), так і порівняльна (порівняння варіантів господарювання і вибору кращого з них) ефективність

1	2
9. За типом процесу	Досліджується ефективність виробничих процесів (за організаційною, технічною ефективністю), управління, інвестиційної, інноваційної, маркетингової, фінансової діяльності та ін. Безпосередньо ефективність управління оцінюється за результативністю управлінської діяльності без констатації витрат на корпоративне управління
10. Цільовий підхід	Використовується як комплексна оцінка організаційної ефективності підприємств – об'єктів дослідження – в наслідок корпоратизаційних змін. Ефективність у даному разі визначалася за здатністю досягати усталеного позитивного соціально-економічного розвитку підприємства в результаті таких змін
11. Системний підхід	За даним підходом досліджуються критерії та засоби, що забезпечували виживання і розвиток підприємств у довгостроковому періоді
12. Внутрішньоорганізаційний підхід	Досліджується ефективність як внутрішньої координації, стабільності, погодженості усіх процесів оптимізації розвитку підприємств (за типом організаційних змін, системи контролю і координації, ступенем централізації і регламентації, а також рівнем оптимальності внутрішньогрупових корпоративних відносин)
13. Конкурентний підхід	Досліджується ефективність з точки зору інтегрованого оцінювання ступня узгодженості інтересів основних корпоративних груп підприємств – об'єктів дослідження (акціонери, менеджери, персонал і т.д.)

Моделювання залежностей ефективності корпоративного управління від детермінантних факторів впливу здійснювалося у двох напрямках:

1) опис залежностей між основними господарсько-економічними показниками функціонування підприємств з огляду на закономірності і тенденції їх динаміки за тривалий період;

2) здійснення кореляційно-регресійного аналізу причинно-наслідкових зв'язків між ефективністю корпоративного управління та ефективністю господарювання підприємств.

Спрямованість розвитку, основні тенденції і закономірності впливу детермінант розвитку молокопереробних підприємств є різними для різних підприємств і можуть бути узагальненими з достатнім ступенем коректності лише, як ми вважаємо, в межах визначених груп підприємств. Графічне відображення процесу динаміки основних еко-

номіко-господарських показників підприємств різних груп за часовий відрізок 1998–2006 рр. було здійснено на основі статистичної звітності підприємств і показано на рис. 13–15. Як бачимо, в усіх випадках мова йде про різну спрямованість і характер тенденцій.

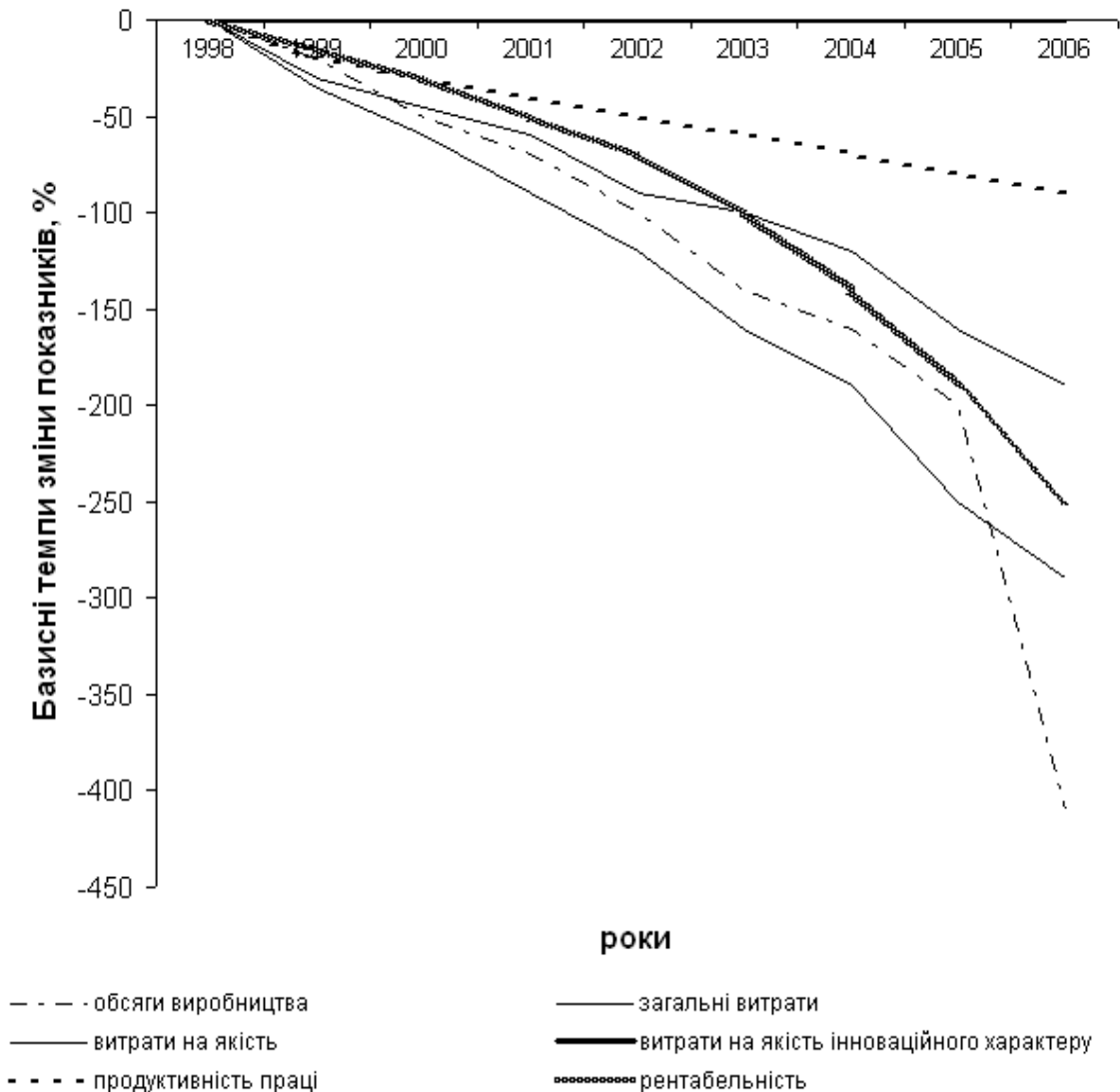


Рис. 13. Динаміка економічних показників молокопереробних підприємств 1 групи

Математична інтерпретація основних тенденцій ефективності корпоративного управління на досліджуваних підприємствах трактувалася авторами як ступінь логічного співвідношення коефіцієнтів кореляції між факторними та результуючими критеріями і показниками такої системи. Характер такого співвідношення розкриває спрямованість і ступінь впливу факторних ознак (варіацій кількісних та якісних

(структурних) характеристик витрат) на традиційні економічні показники ефективності виробництва (обсяги виробництва, рентабельність і продуктивність праці). Сутність моделі ефективності корпоративного управління пов'язується автором із встановленням закономірностей обґрунтованості значень кореляції між вище названими показниками, що в прикладному плані дозволяє будувати прогнозну модель впливу динаміки факторних критеріїв на основні економічні показники функціонування підприємства; у підсумку ж це дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів на кожному окремому підприємстві й у кожній окремій ситуації. За результативні ознаки було взято обсяг виробництва, продуктивність праці та рентабельність, а факторну ознаку – витрати.

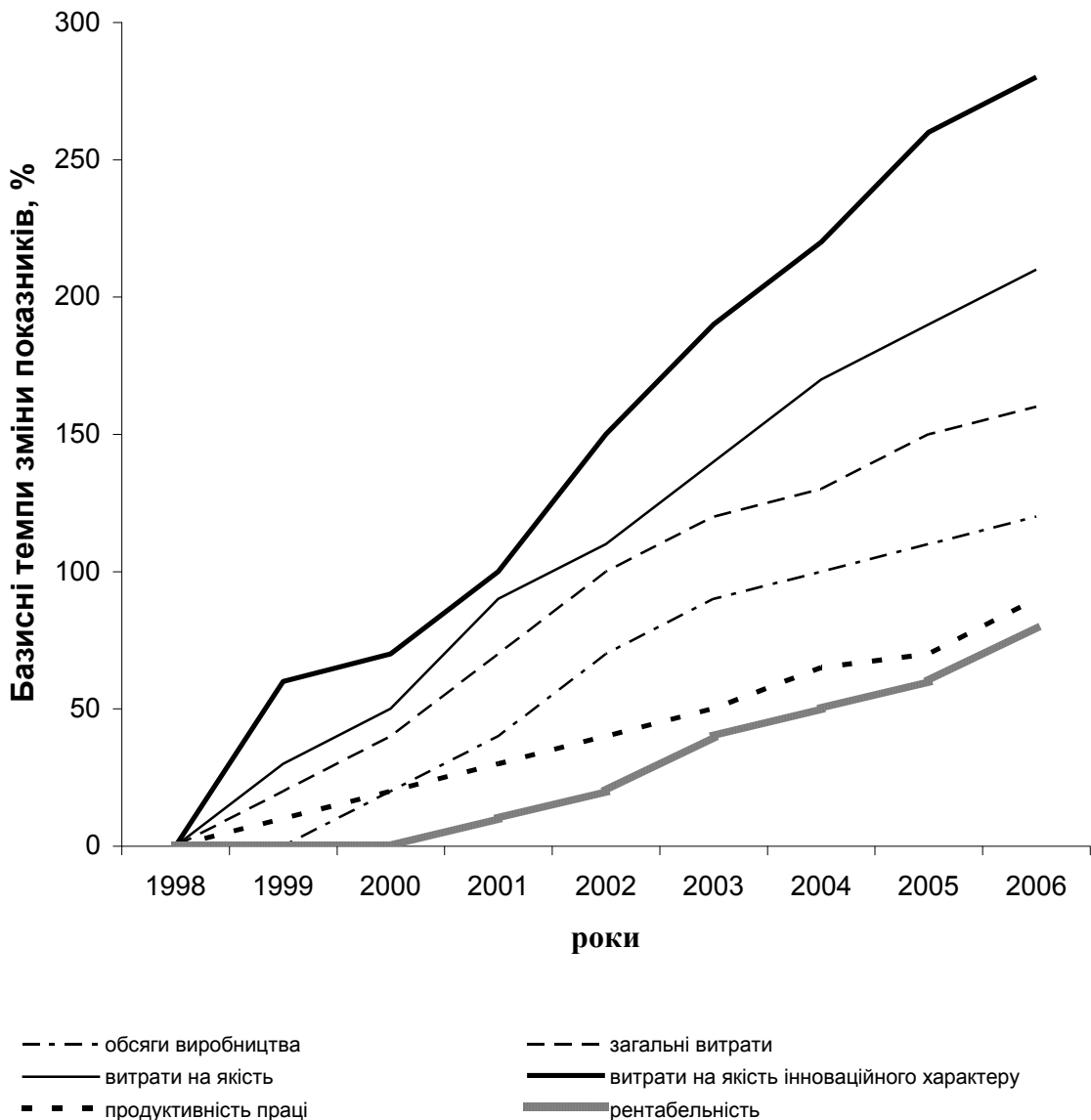


Рис. 14. Динаміка економічних показників молокопереробних підприємств 2 групи

Введемо такі позначення:
 x – загальні витрати підприємства;
 y_1, y_2, y_3 – середні обсяги виробництва, продуктивність праці та рентабельність молочних підприємств;
 n – кількість спостережень показників y_1, y_2, y_3 та x .

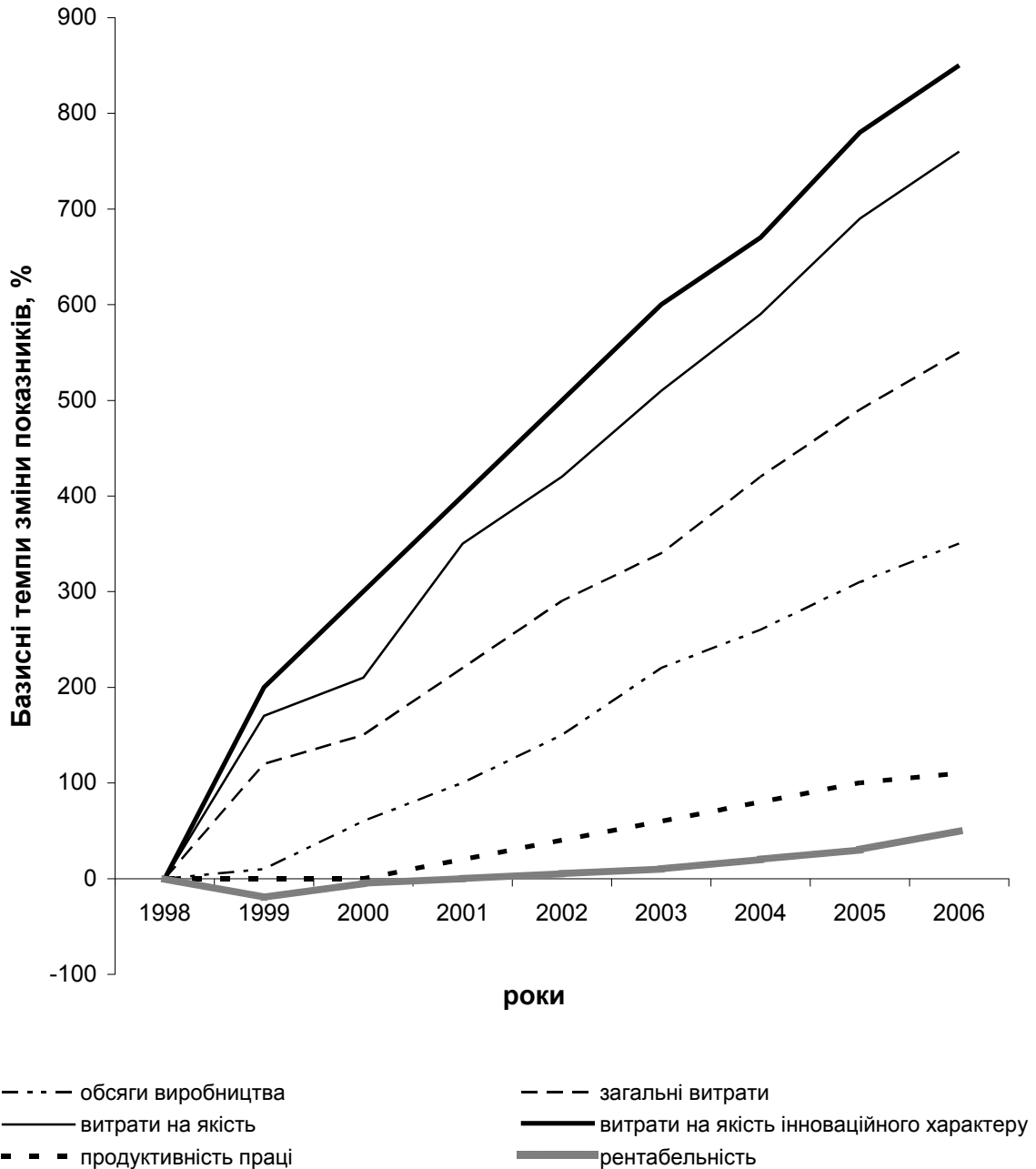


Рис. 15. Динаміка економічних показників молокопереробних підприємств 3 групи

Необхідно побудувати такі рівняння регресії:

$$\left. \begin{aligned} y_1 &= f(x); \\ y_2 &= f(x); \\ y_3 &= f(x), \end{aligned} \right\} \quad (12)$$

де f – функціональна залежність між результуючою та факторною ознакою x .

Одним з важливих завдань регресійного аналізу є обґрунтування типу функції, яка найкращим чином відображала б залежність між y та x . Найчастіше для характеристики зв'язків економічних показників використовують такі типи функцій [131]:

$$y = a + b \cdot x; \quad (13)$$

$$y = a + b \cdot x + c \cdot x^2; \quad (14)$$

$$y = a \cdot b^x; \quad (15)$$

$$y = a \cdot x^b; \quad (16)$$

$$y = \frac{x}{a + b \cdot x} \quad (17)$$

де a, b, c – коефіцієнти рівняння регресії.

Рівняння (15) та (16) приводяться до лінійного вигляду, якщо здійснити логарифмування їх правих та лівих частин:

$$\lg y = \lg a + x \cdot \lg b \text{ або } Y = A + B \cdot x,$$

$$\lg y = \lg a + b \cdot \lg x \text{ або } Y = A + b \cdot X,$$

де $Y = \lg y$, $A = \lg a$, $B = \lg b$, $X = \lg x$.

Рівняння (14) зводиться до лінійного вигляду, якщо ввести нову змінну $Y = \frac{x}{y}$

$$Y = a + b \cdot x.$$

Коефіцієнти лінійних рівнянь можна знайти методом найменших квадратів з такої системи [131]:

$$\left. \begin{aligned} \sum y &= n a + b \sum x; \\ \sum x y &= a \sum x + b \sum x^2. \end{aligned} \right\} \quad (18)$$

Шляхом відповідних перетворень отримують формули для визначення коефіцієнтів a та b [131]:

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - n \cdot \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \cdot (\bar{x})^2}; \quad (19)$$

$$a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}, \quad (20)$$

де \bar{x} та \bar{y} – середні значення показників x та y .

Для оцінки адекватності обраного рівняння регресії використовують індекс кореляції [132]

$$i_y = \sqrt{\frac{a \cdot \sum_{i=1}^n y_i + b \cdot \sum_{i=1}^n x_i \cdot y_i - n \cdot (\bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n y_i^2 - n \cdot (\bar{y})^2}}. \quad (21)$$

Близькість i_y до одиниці свідчить про те, що зв'язок між ознаками достатньо добре описується вибраним рівнянням регресії.

Для визначення міри впливу факторної ознаки на результативну використовують коефіцієнт еластичності [132]

$$E_x = b \cdot \frac{\bar{x}}{\bar{y}}. \quad (22)$$

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінюється величина результативної ознаки y при змінні факторної x на один відсоток.

Наступним етапом аналізу є розроблення регресійних моделей залежностей між виділеними у даному разі факторними і результуючими показниками. В табл. 23 для кожної групи підприємств Вінницької області наведено динаміку зміни показників їхньої діяльності за 1998-2006 рр.

Для кожної групи підприємств було обчислено лінійний коефіцієнт кореляції між результативними та факторною ознаками за такою формулою [132]:

$$R_{yx} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{n \cdot \sigma_x \cdot \sigma_y}, \quad (23)$$

де σ_x та σ_y – середні квадратичні відхилення відповідних ознак.

Таблиця 23

Показники діяльності молочних підприємств Вінницької області
за 1998-2006 рр.

Рік	Сектор «виживання»				Потенційний сектор				Сектор «лідери»			
	x	y_1	y_2	y_3	x	y_1	y_2	y_3	x	y_1	y_2	y_3
1998	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1999	-22,5	-15	-15	-10	30	0	10	0	170	10	0	-20
2000	-37,5	-40	-22,5	-25	50	20	20	0	210	60	0	-5
2001	-55	-60	-30	-45	90	40	30	10	350	100	20	0
2002	-80	-85	-37,5	-70	110	70	40	20	420	150	40	5
2003	-90	-115	-45	-100	140	90	50	40	510	220	60	10
2004	-110	-135	-52,5	-135	170	100	65	50	590	260	80	20
2005	-140	-170	-60	-180	190	110	70	60	690	310	100	30
2006	-170	-290	-67,5	-225	210	120	90	80	760	350	110	50

В табл. 24 наведено значення лінійних коефіцієнтів кореляції, з яких видно, що для всіх груп підприємств коефіцієнти наближаються до одиниці. Це означає, що існує тісний лінійний зв'язок між витратами на якість та результативними ознаками. Таким чином, для побудови регресійних рівнянь (9) доцільно вибрати лінійну залежність.

Таблиця 24

Значення лінійних коефіцієнтів кореляції

Назва групи	R_{y_1x}	R_{y_2x}	R_{y_3x}
Сектор «виживання»	0,96932	0,98733	0,98827
Потенційний сектор	0,98695	0,99123	0,95780
Сектор «лідери»	0,98288	0,96316	0,86193

В табл. 25 для кожної групи підприємств наведено результати регресійного аналізу: моделі рівнянь регресії, а також для факторної ознаки значення індексу кореляції та коефіцієнт еластичності. З даних табл. 25 видно, що для кожного рівняння регресії індекс кореляції наближається до одиниці. Це свідчить про обґрунтованість вибору лінійної функції в якості рівнянь регресії.

Таблиця 25

Результати регресійного аналізу для кожної групи підприємств

Сектор «виживання»			Потенційний сектор			Сектор «лідери»		
$y = f(x)$	i_y	E_x	$y = f(x)$	i_y	E_x	$y = f(x)$	i_y	E_x
$y_1 = 1,57 \cdot x + 22$	0,969	1,22	$y_1 = 0,63 \cdot x - 9$	0,978	1,13	$y_1 = 0,5 \cdot x - 44$	0,975	1,27
$y_2 = 0,39 \cdot x - 6,1$	0,986	0,83	$y_2 = 0,4 \cdot x - 2,4$	0,991	1,06	$y_2 = 0,17 \cdot x - 23$	0,988	1,53
$y_3 = 1,39 \cdot x_3 + 21$	0,982	1,24	$y_3 = 0,39 \cdot x - 13$	0,957	1,47	$y_3 = 0,07 \cdot x - 19,1$	0,865	2,91

На рис. 16-18 порівнюються емпіричні дані та теоретичні лінії регресії для підприємств з різних секторів. З цих рисунків видно, що теоретичні лінії регресії достатньо адекватно описують емпіричні дані.

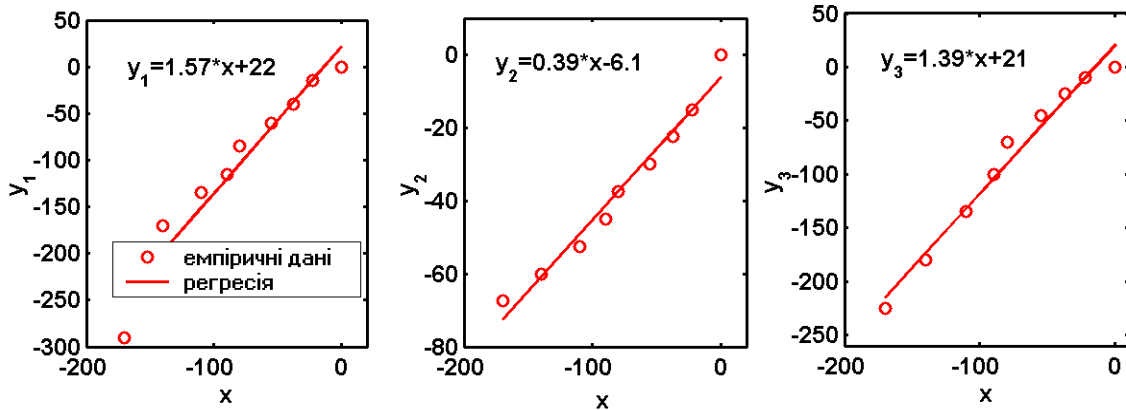


Рис. 16. Графіки порівняння ліній регресії з емпіричними даними для підприємств з сектора «виживання» (підприємства першої групи)

Результати аналізу засвідчили, що для всіх груп підприємств фактор витрат мав найбільший вплив на рентабельність, оскільки коефіцієнт еластичності був максимальним серед інших результуючих ознак. Значення цього коефіцієнта, наприклад, для сектора «виживання» дорівнює 1,24, тобто при зміні витрат на 1% рентабельність змінюється на 1,22%. Водночас інтенсивне зростання витрат на фоні зростання обсягів виробництва та покращення основних економіко-господарських показників підвищувало вплив фактора динаміки витрат на фінансовий результат діяльності підприємств: так, для потенційного сектора (підприємства 2 групи), рентабельність при зміні витрат на 1% змінюється на 1,47%, а для сектора «лідери» – вже на 2,91%.

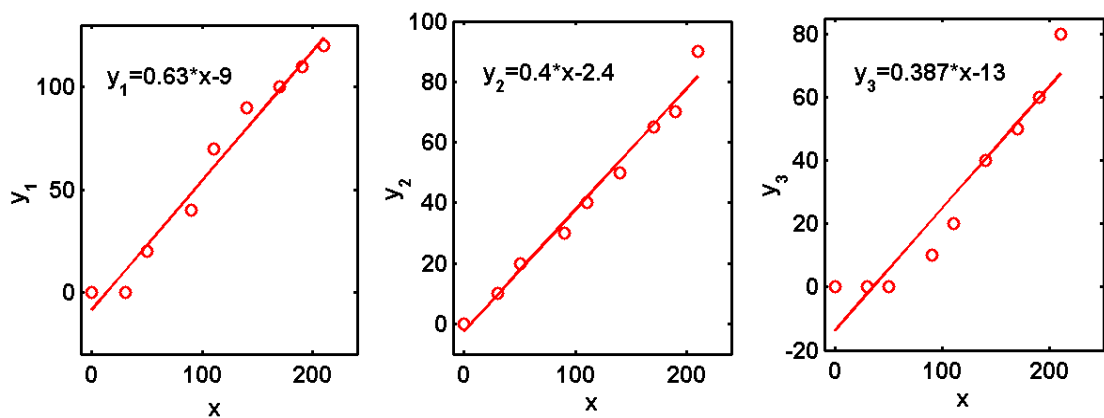


Рис. 17. Графіки порівняння ліній регресії з емпіричними даними для підприємств потенційного сектора

Забезпечення ефективності корпоративного управління передбачає забезпечення ефективності господарювання підприємства загалом, з урахуванням цілого ряду критеріїв, де економічні пріоритети є лише частиною різнопланових критеріїв і показників. З метою дослідження практичного взаємозв'язку соціально-економічної ефективності корпоративного управління та ефективності господарювання підприємства доцільно використати кореляційно-регресійний аналіз, який дозволить виявити причинно-наслідкові зв'язки між досліджуваними показниками та одержати кількісно визначене рішення.

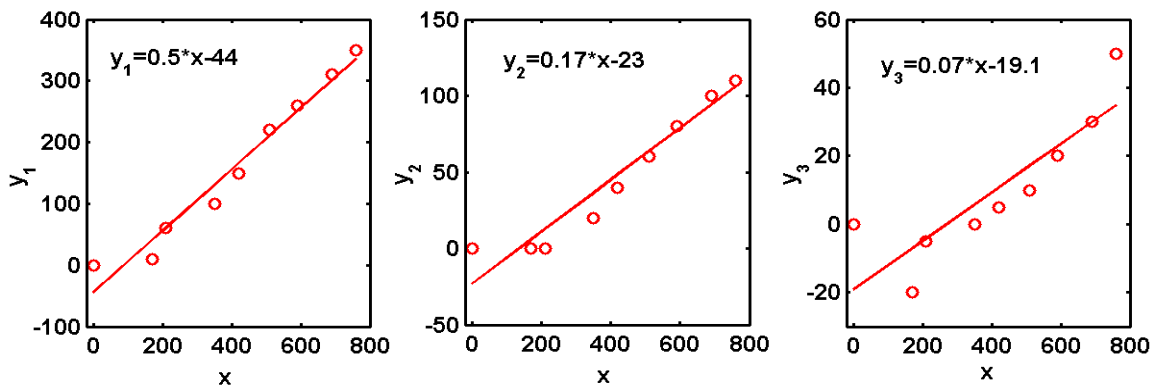


Рис. 18. Графіки порівняння ліній регресії з емпіричними даними для підприємств сектора «лідери»

Основною метою вивчення причинної залежності є виявлення зв'язків, закономірностей і тенденцій розвитку. Причинна залежність виражає співвідношення між функцією та аргументом у вигляді зростання чи зниження однієї змінної величини при зростанні чи зниженні іншої. Визначення залежності між досліджуваними показниками дозволяє побудувати економіко-математичну модель їх взаємозв'язку. Побудова такої моделі полягає в тому, щоб знайти математичний вираз (формулу), який відображає зв'язок досліджуваного показника і факторів, які його визначають, тобто реалізувати залежність

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n). \quad (24)$$

Для знаходження взаємозв'язку між досліджуваними показниками були використані дані звітності підприємств молочної промисловості Вінниччини. Результати розрахунків комплексних показників ефективності корпоративного управління: інтегрального показника соціально-економічної ефективності корпоративного управління ($I_{CE\Phi}$), ефективності виробничої діяльності (E_B), ефективності фінансової діяльності (E_Φ) та оцінку загального стану підприємства (рівень за методом нечіткої логіки); заносимо у табл.26. Проведені розрахунки дозволяють провести кореляційно-регресійний аналіз зв'язку між

даними показниками та ефективністю господарювання підприємства. З цією метою спочатку визначаємо взаємозв'язок інтегрального показника ефективності корпоративного управління та кожного окремого показника ефективності.

Таблиця 26

Показники ефективності корпоративного управління за інтегральним показником соціально-економічної ефективності КУ ($I_{СЕФ}$), ефективністю виробничої діяльності (E_B), ефективністю фінансової діяльності (E_Φ) та комплексною ефективністю ($КЕФ$) (за авторською методикою та методом нечіткої логіки) на молокопереробних підприємствах Вінницької області (2006 р.)

Підприємства	Інтегральні індекси		
	$I_{СЕФ}$	E_B / E_Φ	$КЕФ$
1	2	3	4
Підприємства 1 групи			
1. ВАТ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока»	0,17	0,19/-0,06	0,1
2. ВАТ «Крижопільський сироробний завод»	0,27	0,20/-0,10	0,3
3. ВАТ «Барський молочний завод»	0,20	0,05/-0,10	0,1
4. Козятинський маслозавод	0,18	0,11/-0,05	0,3
5. Мурованокуріловецький маслозавод	0,20	0,20/-0,10	0,1
6. ЗАТ «Тростянецький молочний завод»	0,31	0,35/-0,07	0,3
7. ТОВ «Чечельницький молочний завод»	0,26	0,05/-0,10	0,3
8. Немирівський маслозавод	0,25	0,11/-0,09	0,3
9. Гніванський молокозавод	0,27	0,18/-0,11	0,3
10. Калинівський молокозавод	0,19	0,14/-0,03	0,2
11. Піщанський маслозавод	0,24	0,18/0,05	0,2
12. Оратівський молокозавод	0,25	0,22/-0,10	0,3
Підприємства 2 групи			
1. Липовецький маслозавод	0,40	0,36/0,20	0,4
2. ВАТ «Ямпільський маслосирзавод»	0,50	0,56/0,13	0,6
3. ВАТ «Гайсинський маслосирзавод»	0,35	0,30/0,17	0,5
4. ТОВ «Погребищенський маслосирзавод»	0,57	0,58/0,26	0,6
5. ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод»	0,36	0,51/0,19	0,6
6. ТОВ «Жмеринський маслосирзавод»	0,40	0,43/0,21	0,6
7. ТОВ «Теплицький молокозавод»	0,43	0,56/0,25	0,4
Підприємства 3 групи			
1. ЗАТ «Бершадьмолоко»	0,53	0,49/0,22	0,7
2. ВАТ «Вінницький міський молочний завод»	0,42	0,43/0,27	0,7
3. ТОВ «Люстдорф»	0,64	0,89/0,42	0,9
4. ВАТ «Літинський молочний завод»	0,74	0,85/0,47	0,9
5. ВАТ «Вінницямолоко»	0,50	0,53/0,25	0,7
6. ВАТ «Тулчинський маслосирзавод»	0,53	0,51/0,30	0,8
7. ВАТ «Шаргородський маслозавод»	0,75	0,73/0,35	0,8
8. ВАТ «Вапнярський молокозавод»	0,50	0,41/0,26	0,7

Проведенні дослідження (рис. 19 – 21) засвідчили існування між ними лінійного зв'язку, що обумовило використання попереднього механізму визначення рівняння зв'язку.

Для визначення загального впливу двох показників ефективності на рівень і динаміку аналізованого показника сформуємо багатofакторну модель

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3, \quad (25)$$

де Y – інтегральний показник соціально-економічної ефективності корпоративного управління; X_1 – ефективність виробничої діяльності; X_2 – ефективність фінансової діяльності; X_3 – комплексна ефективність на основі авторської методики.

З метою визначення параметрів рівняння (a_0, a_1, a_2) використовуємо метод найменших квадратів, на основі якого будується система нормальних рівнянь:

$$\left. \begin{aligned} \sum y &= n a_0 + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2 + a_3 \sum x_3; \\ \sum x_1 y &= a_0 \sum x_1 + a_1 \sum x_1^2 + a_2 \sum x_1 x_2 + a_3 \sum x_1 x_3; \\ \sum x_2 y &= a_0 \sum x_2 + a_1 \sum x_1 x_2 + a_2 \sum x_2^2 + a_3 \sum x_2 x_3; \\ \sum x_3 y &= a_0 \sum x_3 + a_1 \sum x_1 x_3 + a_2 \sum x_2 x_3 + a_3 \sum x_3^2, \end{aligned} \right\} \quad (26)$$

де n – кількість підприємств.

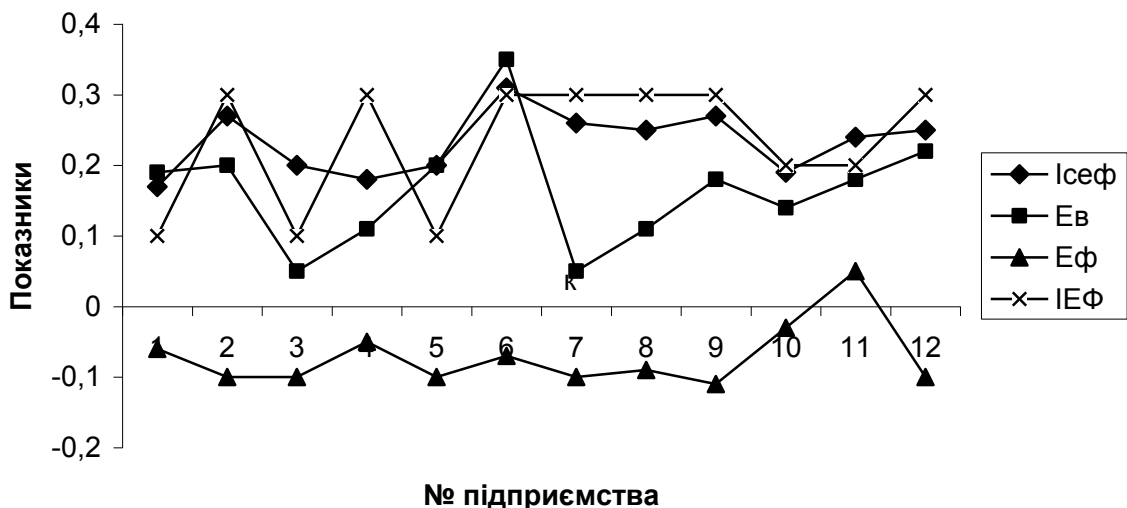


Рис. 19. Співвідношення різних показників ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах першої групи

Проведення кореляційно-регресійного аналізу забезпечило визначення рівнянь зв'язку та коефіцієнта кореляції між досліджуваними на цьому етапі показниками, що відтворено у табл. 27.

Таблиця 27

Рівняння зв'язку і величини парних залежностей інтегрального показника ефективності корпоративного управління та діяльності підприємства

Показники	Рівняння зв'язку	Коефіцієнт парної кореляції
1. Ефективність виробничої діяльності	$Y = 0,3724 + 0,1838 X$	0,742
2. Ефективність фінансової діяльності	$Y = 0,4437 + 0,1226 X$	0,625
3. Комплексна ефективність	$Y = 0,0925 + 1,8224X$	0,764

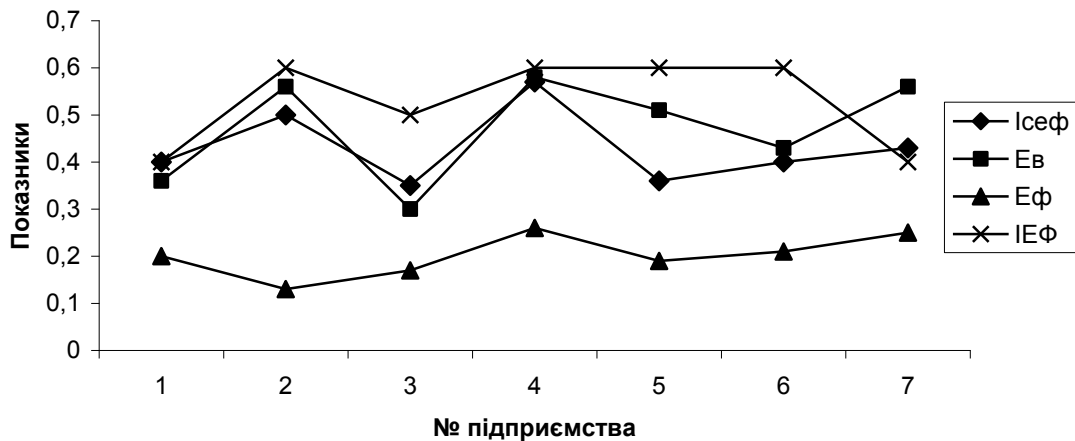


Рис. 20. Співвідношення різних показників ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах другої групи

$$\left. \begin{aligned}
 10,41 &= 27 a_0 + 10,12 a_1 + 3,09 a_2 + 12,7 a_3; \\
 4,8612 &= 10,12 a_0 + 5,2104 a_1 + 2,1803 a_2 + 6,1 a_3; \\
 1,9309 &= 3,09 a_0 + 2,1803 a_1 + 1,2419 a_2 + 2,552 a_3; \\
 5,916 &= 12,7 a_0 + 6,1 a_1 + 2,552 a_2 + 7,61 a_3.
 \end{aligned} \right\} (27)$$

Параметри рівняння:

$$a_0 = 0,111; a_1 = 0,362; a_2 = 0,071, a_3 = 0,279.$$

Таким чином, багатofакторне рівняння має такий вигляд:

$$Y = 0,111 + 0,362 X_1 + 0,071 X_2 + 0,279 X_3. \quad (28)$$

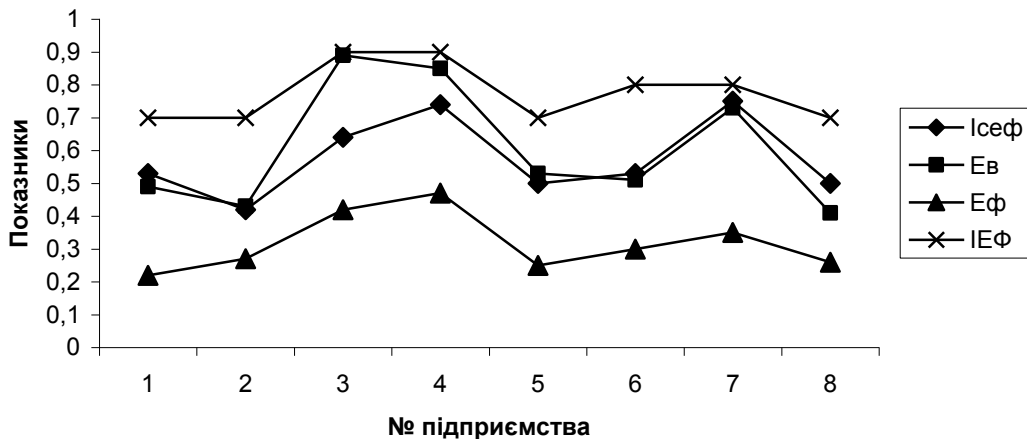


Рис. 21. Співвідношення різних показників ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах третьої групи

Коефіцієнт множинної кореляції складає 0,851, що свідчить про існування тісного зв'язку між досліджуваними показниками. Отже, це доводить необхідність використання комплексного підходу до аналізу ефективності корпоративного управління за різними методиками та відповідно різними критеріями і показниками оцінювання для підвищення ефективності господарювання підприємства в цілому.

3.2. Використання потенціалу ключових факторів ефективності моделей корпоративного управління

З огляду на представлену динаміку основних господарсько-економічних показників підприємств (підрозділ 2.1), найважливішим є пояснення різкої їх диференціації, в першу чергу за обсягами виробництва і рентабельністю функціонування. Ключові положення методологічної позиції авторів полягають у визнанні того, що характер корпоративного управління був і залишається домінантним фактором впливу, аналізуючи який можна пояснити відмінності щодо сучасного стану підприємств. Як відзначалося вище, вважаємо, що даний процес повинен аналізуватися стосовно чотирьох чітко визначених часових етапів:

- 1етап – вихідний, який характеризує за показниками і загальним станом підприємств на кінець 80-х рр. (1990 р.), який, за гіпотезою досліджень, можна ототожнювати із станом найбільшої вирівненості підприємств за рівнем соціально-економічного розвитку, техніко-технологічного і ресурсного забезпечення та управління, а також основних проблем, характерних для суб'єктів господарювання на той час;

- 2 етап – первинний перерозподіл прав власності внаслідок масової сертифікатної безоплатної приватизації впродовж 1993-1995 рр., внаслідок чого на базі 100 % державних підприємств було створено 100% АТ аутсайдерського типу, заснованих на акціонерній міноритарній власності, коли кожний член колективу мав незначну кількість акцій; можна стверджувати про відсутність істотних відмінностей щодо економічного стану підприємств галузі;

- 3 етап – концентрація корпоративного капіталу навколо стратегічного власника (або групи власників) впродовж періоду до 2000 р.; саме на цьому етапі мали місце принципові зміни щодо структури корпоративної власності та моделі корпоративного управління, які полягали у встановленні повного або практично повного контролю над підприємствами з боку мажоритарних власників, які в переважній більшості випадків (за винятком одного підприємства з 27 по області, де єдиним власником акцій став колишній і теперішній директор підприємства) знаходилися поза підприємством; протягом цього періоду виникли і посилилися тенденції поляризації економіко-господарських і соціальних показників підприємства;

- 4 етап – подальші зміни корпоративного мажоритарного власника (або групи власників) впродовж 2000-2007 рр., що охопило більше 80% підприємств галузі регіону і, по-суті, продовжуються на близько 40% з них і до сьогодні. Кількість таких змін – появи нових власників – становила у цій групі підприємств від 3 до 11 разів за 7 років.

Графічне відображення даного процесу – трансформації молочнопереробних підприємств з державних в акціонерні в процесі приватизації та в подальшому до інших різновидів корпоративної власності в процесі подальшої корпоратизації – показано на рис. 22. Така схема відображає також варіанти еволюції корпоративних відносин, які органічно визначили специфіку і характер корпоративного управління та його ефективність. Звертає на себе увагу те, що не було жодного підприємства з 27 по області, яке б уникнуло концентрації корпоративної власності і трансформування системи корпоративного управління до інсайдерського типу. Враховуючи точку зору про те, що будь-які тенденції переходу підприємств від державної до акціонерної форми та від інсайдерської до аутсайдерської моделі корпоративного управління можуть розглядатися як позитивні [3, с.14], представлені у нашій роботі дані можуть бути полем для дискусій. З вище наведеним твердженням можна погодитися, і, водночас, представити альтернативні аргументи. Загалом же пояснення цього феномену вітчизняної економіки, очевидно має не стільки економічні (враховуючи відсут-

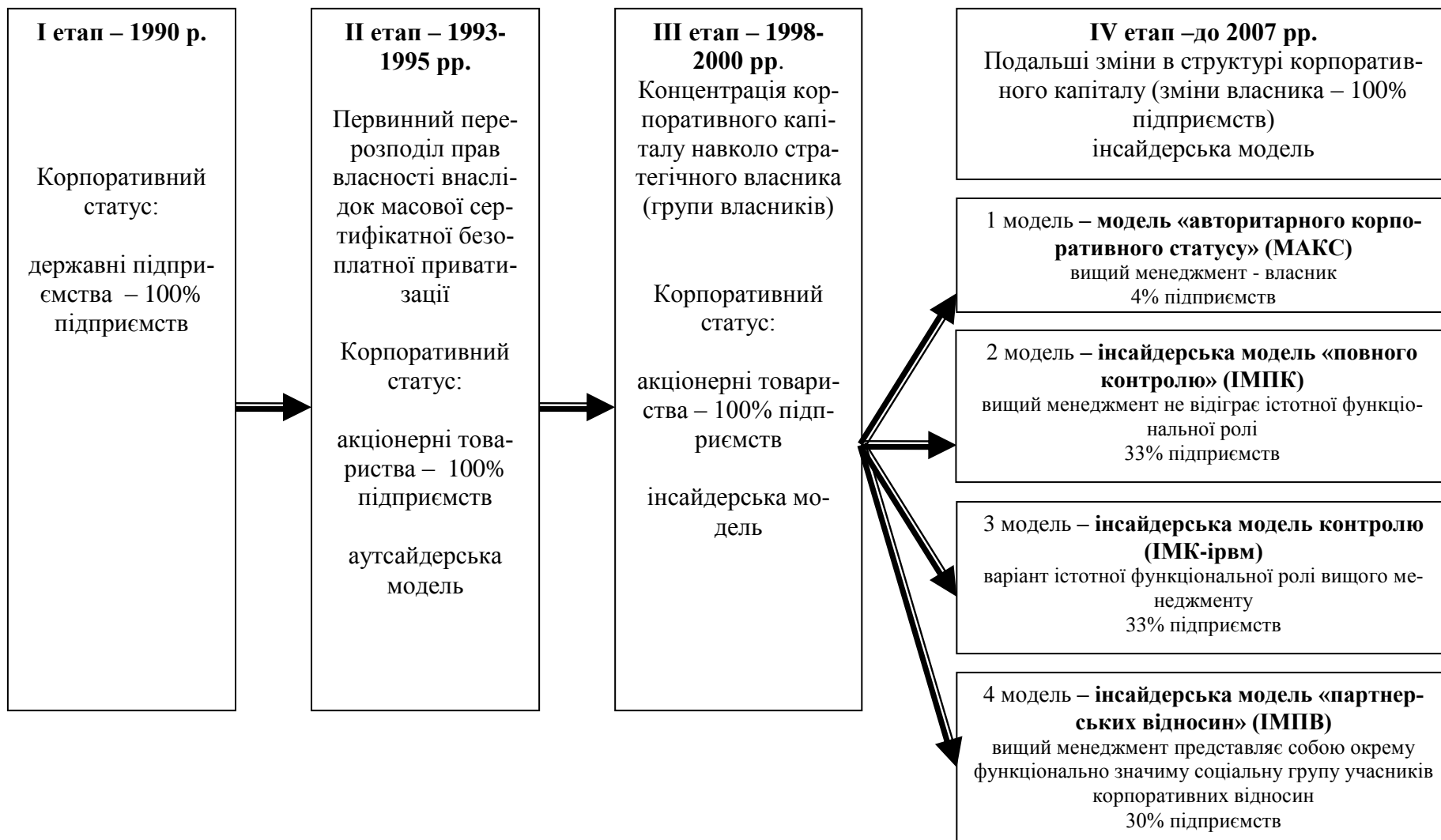


Рис. 22. Процес корпоратизації в Україні (1990-2007 рр.) на прикладі молокопереробних підприємств Вінниччини

ність по-суті дивідендної політики), скільки психологічні коріння і знаходиться поза межами нашого дослідження.

Предметом дискусій можуть слугувати і деякі дефініційні моменти. Так, виникає певна неузгодженість щодо трактування понять «інсайдерська» та «аутсайдерська» модель корпоративного управління. У вище згаданій роботі С. Пішпек [3, с.5–6] аутсайдерські механізми корпоративного контролю трактуються як зовнішні механізми (по відношенню до підприємства); до таких агентів аутсайдерського типу відносяться, зокрема, банківські установи; при цьому посилення їх впливу розцінюється як позитивна тенденція. В цій же роботі [3, с.14] ознаки інсайдерської моделі визначаються як висококонцентрована за структурою корпоративної власності модель.

Водночас в інших фундаментальних працях з теорії корпоративного управління, наприклад [34, с.237–239], відмінності між такими моделями однозначно визначаються розміром корпоративної власності: в інсайдерській моделі акції зосереджені у невеликій кількості власників, які повністю контролюють діяльність і доходи корпорації; при цьому фізична особа є інсайдером, якщо вона працює в корпорації на керівних посадах і здатна отримати додатковий прибуток на основі використання внутрішніх, недоступних зовнішньому акціонерів ресурсів; при цьому вважається, що в аутсайдерській системі характерним є значна ступінь розпорошеності капіталу та здійснення контролю за управлінням власністю з боку численних акціонерів непрямыми методами (через інститут не виконавчих директорів, ринки капіталів і т.д.). Аналогічна в цілому позиція визначення інсайдерської і аутсайдерської моделі корпоративного управління представлена в інших роботах вітчизняних дослідників. На нашу думку, відмінності у трактуваннях є досить значними.

Також вважаємо, що принциповою ознакою таких моделей є структура корпоративної власності (висококонцентрована – інсайдерська та розпорошена – аутсайдерська); звідси в інсайдерській моделі не може бути аутсайдерського контролю (тим більше з боку банківських установ, які не володіють основним пакетом акцій підприємства). Звідси характер корпоративного контролю може трактуватися як особливості взаємовідносин між основними групами учасників корпоративних відносин, перш за все вищого менеджменту та корпоративного власника; саме звідси на практиці можна виділяти окремі моделі корпоративного управління та їх вплив на ефективність останніх.

В теоретико-методологічному плані щодо пояснення реальної ситуації, що склалася на вітчизняних підприємствах (на прикладі підприємств – об'єктів дослідження), вважаємо принциповим визначення загальної схеми диференціації моделей корпоративного управління.

Підкреслюємо, що вітчизняний досвід свідчить про існування лише інсайдерських моделей корпоративного управління, в основі яких є та обставина, що на всіх без винятку підприємствах сформувався єдиний стратегічний власник мажоритарного типу (або група нечисленних власників), і зі змінами у структурі корпоративної власності відбувалася лише зміна такого стратегічного власника, а не розпорошення власності. Важливою водночас вважається подальша диференціація. Так, нами виділено три варіанти такої моделі корпоративного управління:

1) варіант, коли стратегічний власник є (або залишився) вищим керівником підприємства. У нашому випадку, як вже згадувалося вище, це спостерігалось на одному підприємстві з 27 по області (Погребищенський молокозавод). Такий тип моделі отримав назву моделі «авторитарного корпоративного статусу» (МАКС), згідно з якою принциповою відмінністю є ототожнення вищого менеджменту і корпоративного власника підприємства;

2) варіант, коли вищий менеджмент не відіграє істотної функціональної ролі, вище керівництво представлено переважно людьми, не знайомими з проблемами виробництва і підприємства, які не є фахівцями, не мають якихось істотних прав і займають лише декларативно керуючу позицію; такі керівники дуже часто змінюються. Водночас підприємство знаходиться під повним контролем зовнішнього корпоративного власника, який здійснює вплив на підприємство, колектив і виробничий процес в основному через фаховий (середній) менеджмент. Такий тип отримав назву інсайдерської моделі «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК), згідно з якою вищий менеджмент фактично виключений з групи учасників корпоративних відносин. Відносне число таких підприємств складає по області близько третини (9 підприємств з 27);

3) варіант, коли вищий менеджмент представляє собою окрему функціонально значиму групу учасників корпоративних відносин, має власну позицію, значні права, власне бачення щодо розвитку підприємства та власні можливості відстоювати свою позицію по відношенню до зовнішнього корпоративного власника. Водночас такий стан потребує подальшої диференціації згідно із реальною ситуацією, що має місце на підприємствах – об'єктах дослідження, а саме – як вже наголошувалося – щодо ролі вищого менеджменту в організаційно-управлінській конфігурації на підприємствах. Звідси розрізняємо тип інсайдерської моделі контролю варіанта «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм) та тип інсайдерської моделі «партнерських відносин» (ІМПВ). В останньому випадку роль вищого менеджменту представляє собою варіацію найконструктивніших від-

носин між дирекцією та зовнішнім корпоративним власником, за якою вищий менеджмент може активно впливати на позицію власника. Варіант (ІМК-ірвм) на середину 2007 р. було зафіксовано на 33% підприємств (9 з 27 по області), варіант ІМПВ – на 30% (8 з 27 підприємств).

Зрозуміло, що віднесення підприємств до тієї чи іншої моделі є певною мірою умовним процесом і було засноване на суб'єктивному баченні авторів після ознайомлення з особливостями управлінської системи на кожному підприємстві, а також як результат цілої серії опитувань (у вигляді інтерв'ю) спеціалістів та працівників підприємств відповідно до критеріїв, які дозволяють розділити підприємства саме таким чином. Водночас приналежність до певної моделі передбачало і чітко визначені кількісні і якісні критерії, що представлено нижче у вигляді таблиці особливостей системи управління на підприємствах різних моделей.

Найважливішим питанням є інтерпретація впливу того чи іншого типу моделі корпоративного управління на ефективність останньої. На схему поділу підприємств за такими моделями слід накласти результати групування підприємств за фінансовим результатом функціонування (рентабельністю) та обсягами виробництва. Звідси опис ефективності корпоративного управління підприємств повинен здійснюватися також з точки зору поділу їх на відповідні три групи: 1) група підприємств з низькими господарсько-економічними показниками; 2) група підприємств із середнім рівнем обсягів виробництва та високі/задовільні економічні показники; 3) група підприємств-лідерів ринку за обсягами виробництва та економічними показниками. Детальне визначення моделей згідно з вище наведеною авторською схемою наведено у табл. 28.

Таблиця 28

Визначення типів моделей корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінницької області (перша половина 2007 р.)

Підприємства	Характеристики моделі корпоративного управління		
	Структура корпоративної власності	Роль вищого менеджменту	Ідентифікація типу моделі корпоративного управління згідно з авторським підходом
1	2	3	4
Підприємства 1 групи			
1. ВАТ «Хмільницький завод сухого знежиреного молока»	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)

Продовження табл. 28

1	2	3	4
2. ВАТ «Крижопільський сироробний завод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
3. ВАТ «Барський молочний завод»	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
4. Козятинський маслозавод	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
5. Мурованокуріловецький маслозавод	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
6. ЗАТ «Тростянецький молочний завод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
7. ТОВ «Чечельницький молочний завод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
8. Немирівський маслозавод	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
9. Гніванський молокозавод	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
10. Калинівський молокозавод	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
11. Піщанський маслозавод	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
12. Оратівський молокозавод	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотною функціональною ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
Підприємства 2 групи			

1	2	3	4
1. Липовецький маслозавод	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
2. ВАТ «Ямпільський маслосирзавод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
3. ВАТ «Гайсинський маслосирзавод»	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
4. ТОВ «Погребищенський маслосирзавод»	інсайдерська	істотна	модель «авторитарного корпоративного статусу» (МАКС)
5. ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод»	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
6. ТОВ «Жмеринський маслосирзавод»	інсайдерська	декларативна	інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)
7. ТОВ «Теплицький молокозавод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель контролю за «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм)
Підприємства 3 групи			
1. ЗАТ «Бершадь-молоко»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
2. ВАТ «Вінницький міський молочний завод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
3. ТОВ «Люстдорф»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
4. ВАТ «Літинський молочний завод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
5. ВАТ «Вінницямолоко»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
6. ВАТ «Гульчинський маслосирзавод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
7. ВАТ «Шаргородський маслозавод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)
8. ВАТ «Вапнярський молокозавод»	інсайдерська	істотна	інсайдерська модель «партнерських відносин» (ІМПВ)

Звертає на себе увагу те, що найпоширенішими типами моделей в 1-2 групах підприємств стали моделі ІМПК та ІМК-ірвм – кількість підприємств, які можуть бути віднесені до тієї чи іншої моделі на початок 2007 р., була приблизно однаковою. Водночас слід відзначити, що не має чіткої тенденції поширення в останні роки однієї з моделей за рахунок іншої, тому що за умов численних змін мажоритарних акціонерів на тих чи інших підприємствах мали місце як варіанти посилення ролі директорського корпусу, так і різкого їх послаблення в залежності від позиції стратегічного власника. Водночас звертаємо увагу на те, що у групі підприємств-лідерів був і залишається поширеним тип моделі конструктивної співпраці між стратегічними корпоративними власниками і вищим менеджментом (і, очевидно, більш конструктивною співпрацею також із іншими групами учасників корпоративних відносин), що супроводжувалося, наприклад, відсутністю кадрових ротаций та цілим рядом інших відмінностей управлінського змісту, що буде детальніше розглянуте нижче. Звідси нами була запропонована назва такого типу моделі як моделі «партнерських відносин».

Звертаємо увагу на тому, що тенденції корпоратизації та формування відповідної моделі інсайдерського типу висококонцентрованої корпоративної власності супроводжувалися різними наслідками, тобто у кожному випадку можна говорити як про приклади високої економічної ефективності, так і доведення підприємства до стану банкрутства. Відмінності полягають, як показав аналіз, і в межах виділених автором типів моделей (рис. 23-24). Водночас однозначним представляється висновок про те, що формування партнерської моделі (ІМПВ) спостерігалось на початок 2007 р. лише щодо підприємств-лідерів ринку; ця обставина є ключовою для пояснення природи процесів загалом. Звідси переконані, що не форма концентрації корпоративної власності стала визначальним фактором щодо ефективності, а характер організаційно-управлінської конфігурації на підприємствах, що визначало стиль і ефективність управління, особливості корпоративних конфліктів, розподіл влади на підприємстві і ще цілий ряд критеріїв і показників, так чи інакше узагальнених вище у вигляді авторського варіанта методики комплексного аналізу ефективності корпоративного управління.

Дотримуючись запропонованої нами системи поділу моделей корпоративного управління, отримані результати (див. рис. 23-24) свідчать про те, що підприємства, які в останні роки функціонують за організаційно-управлінською конфігурацією моделі повного інсайдерського контролю, тобто відсутності істотного владного впливу у процесі управління з боку вищого менеджменту як повноцінної за владними

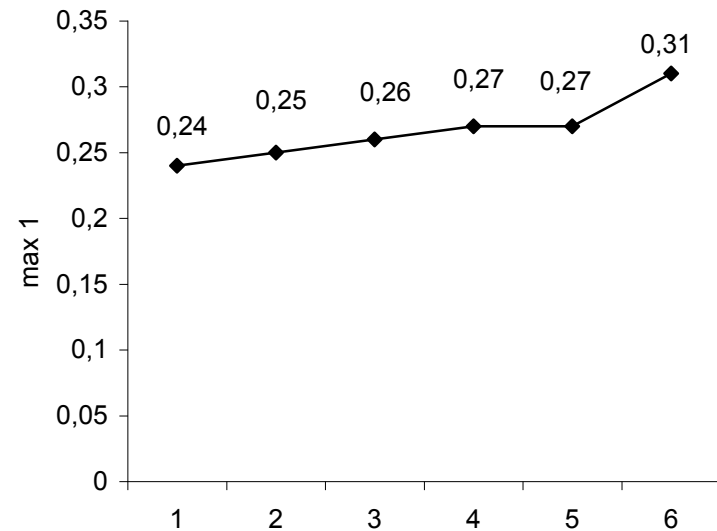
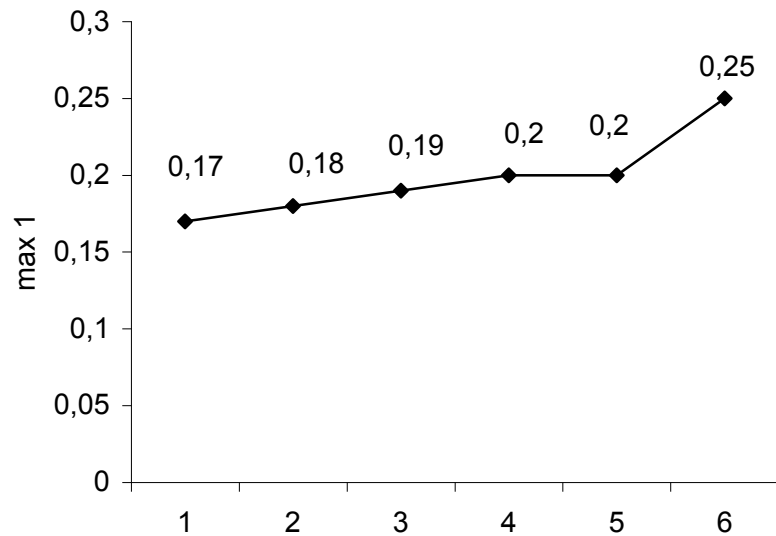


Рис. 23. Значення показника соціально-економічної ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінниччини 1 групи (з низькими економіко-господарськими показниками та незначними обсягами виробництва) в залежності від моделі корпоративного управління, початок 2007 р., підприємства розташовані по мірі зростання показника:

- а) Інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК);
- б) Інсайдерська модель контролю за «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм).

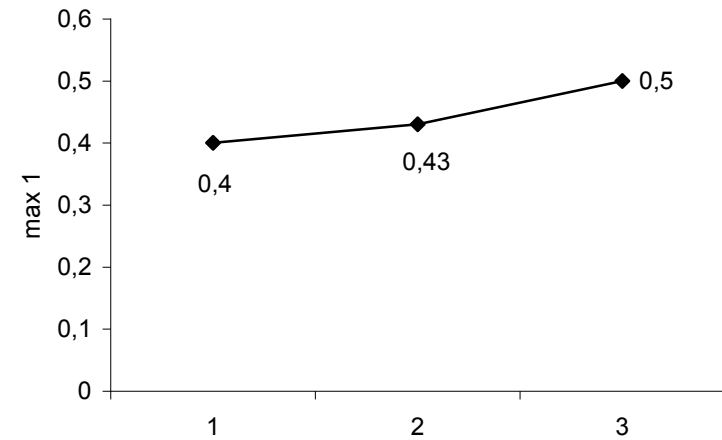
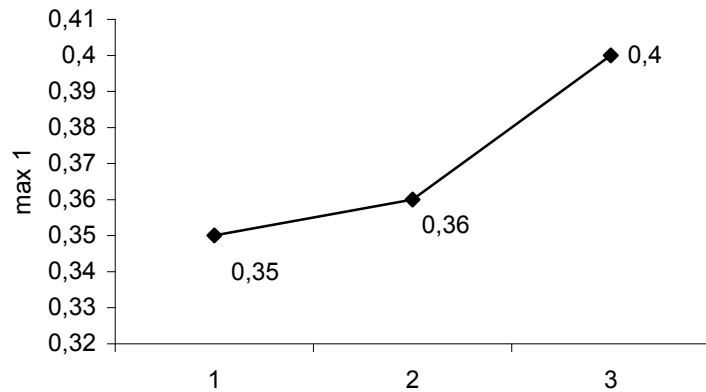


Рис. 24. Значення показника соціально-економічної ефективності корпоративного управління на молокопереробних підприємствах Вінниччини 2 групи (із досить високими економіко-господарськими показниками та незначними обсягами виробництва) в залежності від моделі корпоративного управління, початок 2007 р., підприємства розташовані по мірі зростання показника.

- а) Інсайдерська модель «повного контролю» за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК);
- б) Інсайдерська модель контролю за «істотної функціональної ролі вищого менеджменту» (ІМК-ірвм).

можливостями групи учасників корпоративних відносин, супроводжувалося нижчими соціально-економічними показниками.

Так, у групі підприємств моделі ІМПК, які знаходяться на грані банкрутства (1-а група), інтегральний індекс соціально-економічної ефективності корпоративного управління становив в межах 0,17–0,25 в.од. (середнє значення по 6 підприємствах близько 0,20 в.од.), тоді як підприємств моделі ІМК-ірвм (за істотної ролі вищого менеджменту в управлінні) – 0,24-0,31 в.од. (за середнього значення по 6 підприємствах показника близько 0,27 в.од.) (див. рис. 23). В цілому аналогічна картина спостерігалася стосовно підприємств 2 групи: поширення управління підприємствами за моделлю ІМПК супроводжувалося досягнення інтегрального індексу соціально-економічної ефективності корпоративного управління на рівні 0,35-0,40 в.од., тоді як за моделлю ІМК-ірвм – 0,40-0,50 в.од.; в середньому показник індексу в останньому випадку перевищував на 20% (рис. 24).

Окремим випадком є ситуація на ТОВ «Погребищенський маслосирзавод», де вищий менеджмент представлений і мажоритарним власником в одній особі (або модель МАКС). Це підприємство, маючи невеликі порівняно обсяги виробництва, функціонує в економічному і соціальному підтексті досить ефективно, тому, згідно з методикою, інтегральний індекс соціально-економічної ефективності корпоративного управління становив на початок 2007 р. 0,57 в.од., що було досить високим значенням. Значення вищезазначеного індексу на підприємствах 3 групи становили в межах 0,42-0,75 в.од. (середні значення – 0,57 в.од.). Слід відзначити, що, очевидно, потребує пояснення і диференціації особливостей функціонування підприємств і у самій групі з огляду на такі значні відмінності.

Отже, трансформації аутсайдерської системи корпоративних відносин в інсайдерську стало загальним для всіх підприємств процесом. Звідси не можна стверджувати про ефективність якогось з типу моделей над іншою за відсутності даних і можливостей порівняння. Водночас не має підстав стверджувати про закономірності ефективності (чи неефективності) інсайдерської системи корпоративних відносин через наявність прикладів як одного, так і іншого сценарію. Системоутворюючими факторами ринкових трансформацій в Україні та галузі як об'єкта детальних досліджень є концентрація корпоративної власності навколо стратегічного власника, а також формування на основі цього різних типів моделей розподілу влади у корпоративізованих підприємствах між вищим менеджментом і стратегічним корпоративним власником. Це супроводжувалося перенесенням центру корпоративних конфліктів до проблеми розподілу влади на підприємствах, посилення влади власників великих корпоративних капіталів та змен-

шення влади всіх інших учасників корпоративних відносин, нівелювання при цьому функціональної ролі персоналу, міноритарних акціонерів, а також – у ряді випадків – зменшення ролі функціонального (середнього) менеджменту в управлінні підприємствами. Спостерігається також посилення ролі відтворювальної та перерозподільної функцій, а також одночасне зменшення соціально-інтегративної функції корпоративних відносин. Загалом же фундаментальними наслідками вітчизняної моделі корпоратизації стали концентрація капіталу, економічної влади і управління у полі впливу мажоритарних акціонерів. Всі ці аспекти правомірно віднести до характерних особливостей вітчизняної моделі корпоративного управління, принаймні стосовно даної галузі.

3.3. Формування стратегічних переваг і стратегій розвитку на основі вдосконалення системи управління на підприємствах

Виходячи з визначального значення управлінсько-організаційних аспектів будь-якої з моделей корпоративного управління, аналіз загальної системи управління на підприємствах надаватиме підстави для виділення ключових факторів ефективності і корпоративного управління. В табл. 29 представлено узагальнення особливостей кожної моделі корпоративного управління.

В якості основних критеріїв відмінностей систем управління були обрані такі показники, як характер стратегічного управління, планування, організаційні структури управління, стан трудових ресурсів, характер організаційного управління, контролю, прийняття управлінських рішень, мотивацій та ін.

Результати авторського аналізу засвідчили, що кожна з виділених моделей корпоративного управління характеризувалася специфікою тих чи інших показників. Загалом можна стверджувати, що переваги підприємств-лідерів регіонального ринку (3-ї групи) мали місце на фоні більш досконалих систем управління. Відповідно інсайдерська модель партнерських відносин мала вищий потенціал ефективності саме завдяки істотно вищому рівню стратегічного планування, що досягалося на основі кращого інформаційного забезпечення, моніторингу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, прогнозування і моделювання ситуації з врахуванням достатньо високих інформаційних технологій. Відмінності у системі поточного планування полягали насамперед у поширенні комбінованого бюджетного планування, коли адміністративні ініціативи істотно і конструктивно корегувалися з врахуванням ініціатив первинних трудових колективів. Щодо

Таблиця 29

Особливості менеджменту на молокопереробних підприємствах Вінницької області

Критерії оцінювання	Групування підприємств за типами моделей корпоративного управління, впливом на ринок та ефективністю функціонування				
	1-а група підприємств (низькі господарсько-економічні показники)		2-а група підприємств (середні показники обсягів виробництва та досить високі/задовільні економічні показники)		3-я група підприємств (лідери ринку за обсягами виробництва та високими економічними показниками)
	Тип інсайдерської моделі повного контролю за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)	Тип інсайдерської моделі контролю – варіант істотної функціональної ролі ВМ (ІМК-ірвм)	Тип інсайдерської моделі повного контролю за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)	Тип моделі авторитарного корпоративного статусу (МАКС)	Тип інсайдерської моделі партнерських відносин (ІМПВ)
1	2	3	4	5	6
Характер стратегічного планування (СП)	Низький рівень основних елементів СП (інформаційного забезпечення, стратегічної ідентифікації місії та цілей, оцінювання та аналізу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозування умов функціонування, формування стратегічних альтернатив)		Недостатній рівень СП		Високий рівень СП (належне інформаційне забезпечення, обґрунтовані стратегічні ідентифікація, прогнозування, моніторинг та аналіз факторів середовища)
Поточне планування (бюджетне планування - БП)	Метод «зверху – вниз»				Поширення комбінованого БП (методом зустрічного БП)
Оперативне планування	На задовільному рівні				Тенденції переходу до перспективного планування за цілями
Організаційні структури управління (ОСУ)	Переважають функціональних ОСУ (дивізійного типу – продуктових, споживчих, територіальних)	Лінійно-функціональні ОСУ	Переважають функціональних ОСУ (дивізійного типу – продуктових, споживчих, територіальних)	Лінійно-функціональні ОСУ	Поширення як комбінованих ОСУ (лінійно-функціональних), так і адаптивних (матричних, програмно-цілевих, проектних) ОСУ

Продовження табл. 29

1	2	3	4	5	6
Керівництво	Експлуататорсько-авторитарний	Авторитарний	Експлуататорсько-авторитарний	Авторитарний	Елементи системи на засадах участі працівників
Трудові ресурси	Тенденція до зниження кваліфікації, відсутність системи перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, низькі показники продуктивності праці		Підтримання достатнього рівня якості персоналу шляхом використання регіональних особливостей ринку праці та за відсутності стратегічно орієнтованої системи її зростання		Тенденції до системного зростання якості персоналу та продуктивності праці
Характер організаційного управління (ОУ)	Збіднене ОУ, що базується на мінімальних зусиллях для досягнення виробничих результатів і збереження членства в організації	Збіднене ОУ, що базується на мінімальних зусиллях для досягнення виробничих результатів і збереження членства в організації	ОУ на основі балансу досягнення виробничих результатів та задовільного рівня морального настрою колективу	ОУ на основі балансу досягнення виробничих результатів та задовільного рівня морального настрою колективу	ОУ на основі балансу досягнення виробничих результатів та високого рівня морального настрою колективу; посилення тенденцій до зростання впливу системи групового управління, заснованого на досягненні високих результатів завдяки відданості персоналу
Контроль	Централізований				Тенденція до поширення децентралізованих форм контролю на основі зростання ролі соціальних норм та цінностей корпоративної культури, внутрішньо групового контролю
Вертикальний поділ організації (ВПО)	Децентралізований характер ВПО			Централізований характер ВПО	Намагання до оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією ВПО
Система мотивацій	Низька ефективність			Носить ознаки оптимізації поєднання моральних і матеріальних мотивів	Прослідковуються тенденції до забезпечення ефективної системи мотивів моральних і матеріальних планів

Продовження табл. 29

1	2	3		4
Інноваційна діяльність	Практично не відслідковується	Носить достатньо активний, проте не систематизований характер		Активна і систематизована (здійснюється на основі стратегічного і поточного планування)
Характер управлінських рішень (УР)	Явно недостатня інформаційна база, низький рівень керівників, високий рівень ризику/невизначеності ситуацій, в яких приймаються УР. Обмежені можливості застосування сучасних технічних засобів, відсутність ефективних комунікацій, малообґрунтовані підходи до оптимізації УР.	Недостатня інформаційна база і рівень керівників, високий рівень ризику/невизначеності ситуацій, в яких приймаються УР		Тенденції до поширення і вдосконалення практики системної оптимізації УР
Форми оплати праці (ФОП)	відрядна/почасова	відрядна/почасова /комбінована		Поширення комісійної ФОП (системи лінійної та прогресивної комісійної винагороди)
Принципи матеріального стимулювання праці	Диференціація за групами працівників, умовами праці, регіональними аспектами. Низька залежність динаміки заробітної плати (ЗП) від зростання ефективності виробництва і трудового внеску	Диференціація за групами працівників, умовами праці. Має місце регіональна дискримінація оплати праці. Недостатня залежність динаміки ЗП від ефективності виробництва і трудового внеску	Диференціація за групами працівників, умовами праці, трудовим внеском	Має місце в цілому оптимальне поєднання централізації і самостійності підприємства у матеріальному стимулюванні праці. Забезпечення зростання ЗП з підвищенням ефективності виробництва; прослідковується намагання до забезпечення випередження темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання ЗП
Комунікації	Неефективні, характеризуються низькою технічною озброєністю управлінців	Яскраво прослідковується ефект системи комунікацій за умови неповної інформації та недостатнього технічного озброєння управлінців		Достатньо ефективні

Продовження табл. 29

1	2	3	4
Характер конфліктів	Дисфункціональні (супроводжуються зниженням ефективності організації, погіршенням морального стану та взаємовідносин у колективі, зростанням плинності кадрів). Відбуваються на фоні непродуктивної конкуренції різних соціальних груп – учасників КВ. Реалізуються частіше у відкритій формі	Переважають конфлікти дисфункціональної ознаки, пов'язані із розподілом ресурсів, відмінністю у планах, цілях сторін, незадовільних комунікаціях. За змістом – міжгрупові конфлікти і конфлікти між апаратом управління та виконавчим апаратом. Носять як відкриту, так і приховану форму	Функціональні (в своїй основі пов'язані із загальним процесом вдосконалення організації)

характеру оперативного планування, то важливим перш за все є намагання керівництва підприємств до перспективного планування за цілями; при цьому, на відміну від інших підприємств, це досягалося на фоні реального поширення комбінованих і адаптивних (передусім програмно-цільових та проектних) організаційних структур управління.

Водночас управління на підприємствах-лідерах характеризувалося намаганням керівництва до розширення участі рядових працівників і особливо фахового менеджменту, що різко відрізнялося від практики інших підприємств. Це проявлялося, зокрема, і у намаганнях керівництва підприємств, що ефективно функціонують, до поширення децентралізованих форм контролю, створення системи навчання персоналу і саме на цій основі забезпечення загального зростання якості і продуктивності праці. Таке організаційне управління здійснювалося (як загальна тенденція) на основі балансу досягнення високих виробничих показників і морального рівня колективів, системного вдосконалення мотивацій, форм оплати і стимулювання праці. Важливою тенденцією для підприємств-лідерів можна вважати активну і систематизовану інноваційну діяльність, а також поширення і вдосконалення практики системної оптимізації управлінських рішень, які, по-суті, склали основу як стратегічного, так і поточного планування. Аспекти такого роду можна виділити як найхарактерніші, тому що на інших підприємствах подібна практика просто відсутня.

Таким чином, все вище відзначене підкреслює: по-перше, важливість більш ефективних систем управління на підприємствах як одного з найважливіших факторів ефективності корпоративного управління, а, по-друге, принципові відмінності таких систем управління, що властиві конкретній моделі корпоративного управління. Звідси системний процес оптимізації корпоративного управління вимагає комплексного підходу до найрізноманітніших аспектів і складових такого управління, у т.ч. змістовних елементів менеджменту.

На основі комплексного аналізу моделей корпоративного управління та їх ефективності, соціоекономічних показників функціонування підприємств у тривалій динаміці, особливості управлінських систем на підприємствах кожної групи авторами були визначені характеристики сильних та слабких позицій молокопереробних підприємств Вінниччини різних груп за ефективністю корпоративного управління (табл. 30). Так, якщо на підприємствах 1 групи (з незадовільними економіко-господарськими показниками функціонування) такі переваги були відсутніми, на підприємствах 2 групи (з досить високими економічними показниками та відносно невеликими обсягами виробництва) загальним для всіх моделей корпоративного управління

Характеристика сильних та слабких позицій молокопереробних підприємств Вінниччини різних груп за ефективністю корпоративного управління

Групування підприємств за типами моделей корпоративного управління, впливом на ринок та ефективністю функціонування				
1-а група підприємств (низькі господарсько-економічні показники)		2-а група підприємств (середні показники обсягів виробництва та досить високі/задовільні економічні показники)		3-я група підприємств (лідери ринку за обсягами виробництва та високими економічними показниками)
Тип інсайдерської моделі повного контролю за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)	Тип інсайдерської моделі контролю – варіант істотної функціональної ролі вищого менеджменту (ІМК-ірвм)	Тип інсайдерської моделі повного контролю за корпоративною власністю і управлінням (ІМПК)	Тип моделі авторитарного корпоративного статусу (МАКС)	Тип інсайдерської моделі партнерських відносин (ІМПВ)
Відсутність реальних конкурентних переваг		Концентрація на зростаючих сегментах ринку, наявність ефекту зростання виробництва, високий рівень технологій та тенденція до їх модернізації, тенденції до зниження собівартості, задовільне інформаційне забезпечення та рівень розвитку людського капіталу		Активна динаміка позитивного іміджу у споживачів, позиції визнаних лідерів, концентрація на сегментах ринку, що швидко зростають, наявність ефекту зростання виробництва, високий рівень технологій та тенденція до постійного їх оновлення, наявність потужних фінансових ресурсів, тенденції до зниження собівартості, ефективний маркетинг, наявність цілого ряду унікальних конкурентних переваг, сучасне інформаційне забезпечення, ефективна система організаційного управління, високий рівень розвитку людського капіталу і т.д.

стали концентрація на зростаючих сегментах ринку, наявність ефекту зростання виробництва, високий рівень технологій та тенденція до їх модернізації, тенденції до зниження собівартості, та водночас задовільний рівень інформаційного забезпечення, системи організаційного управління та розвитку людського капіталу.

Такі характеристики у подальшому були використані, зокрема, у формуванні подальших стратегій розвитку підприємств кожної групи на корпоративному рівні таких стратегій.

Конкурентні переваги підприємств 3 групи (лідерів ринку) полягали у: наявності та усталеному підвищенні позитивного іміджу у споживачів; лідерських позицій; концентрації на сегментах ринку, що швидко зростають; наявності ефекту зростання виробництва; високому рівні технологій та тенденціях до їх оновлення; наявності потужних фінансових ресурсів; тенденції до зниження собівартості; ефективному маркетингу; сучасному інформаційному забезпеченні; ефективній системі організаційного управління та розвитку людського капіталу і т.д. В цілому це привело до формування цілого ряду унікальних конкурентних переваг, що реалізувалося у тривалих і досить ефективних стратегіях розвитку, пов'язаних із всебічним вдосконаленням всіх підсистем підприємств.

Виходячи з вищевідзначеного, для формування стратегічного розвитку всіх підприємств галузі на основі зростання ефективності корпоративного управління, незалежно від їх економічного стану, необхідний концептуальний підхід до вдосконалення загальної системи управління підприємством, яка була б орієнтована на досягнення мети і цілей такого розвитку. Такою системою, в якій могли б бути забезпечені ефективність корпоративного управління та ефективність функціонування підприємства в цілому, є система контролінгу [133–134]. Головна мета контролінгу – саме і є утворення такої системи управління, яка б дозволила досліджувати рух підприємства до поставленої мети свого розвитку [135]. Для цього фіксуються якісні та кількісні цілі підприємства, причому визначення стратегічних цілей починається з аналізу інформації щодо зовнішніх та внутрішніх умов функціонування; при цьому при визначенні кількісних цілей розроблюється як система планових показників, так і їх величини та пріоритети. Щоб задіяти у повній мірі потенціал контролінгу на вітчизняних підприємствах, необхідно перебудувати планування, облік та аналіз господарської діяльності у відповідності з сучасними вимогами. Особливу роль відіграє втілення стратегічного планування, на основі якого контролінг перетворюється в засіб розвитку організації.

Використання потенціалу контролінгу для забезпечення ефективності корпоративного управління допомагає підприємству своєчасно

реагувати на зміни інтересів учасників корпоративних відносин, сформулювати ефективну співпрацю власників та управлінців та визначити перспективу шляхом ефективного планування з прямим та зворотним зв'язком щодо прямування до більш високих фінансових результатів (рис. 25).



Рис. 25. Зміст етапів системи контролінгу забезпечення ефективності корпоративного управління

Отже, система контролінгу складається із таких етапів: встановлення цілей, планування, оперативний управлінський облік, система інформаційних потоків, моніторинг, контроль та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Встановлення цілей – визначення якісних і кількісних цілей підприємства і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення прийнятого рівня ефективності корпоративного управління. Планування – перетворення цілей підприємства в прогнози і плани. На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім план. План дозволяє підприємству оцінити, наскільки реально досягнення поставлених цілей, що допомагає в досягненні поставлених цілей щодо забезпечення ефективності корпоративного управління, а що заважає їх досягнути. Контролінг бере участь в розробці методики планування, координує діяльність різних підрозділів і служб підприємства в процесі планування, а також оцінюванні планів, визначаючи наскільки вони відповідають цілям підприємства, наскільки вони стимулюють до дій, наскільки реально їх виконання. Оперативний управлінський облік – відтворення всієї діяльності підприємства в процесі виконання плану. Специфіка управлінського обліку полягає в тому, що він орієнтований на інформаційні потреби керівників підприємства і підрозділів, на підтримання прийняття управлінських рішень.

Система інформаційних потоків – важливий елемент системи контролінгу на підприємстві. Контролінг є постачальником інформації, яка необхідна для функціонування системи управління на підприємстві та забезпечення керівництва інформацією, що зменшить ступінь невизначеності щодо існуючих інтересів різних учасників КВ [136]. При цьому інформація, яку поставляє система контролінгу, повинна відповідати таким вимогам: достовірність, повнота, релевантність, корисність, зрозумілість, своєчасність, регулярність.

Головна увага у проведенні контролінгу на підприємстві повинна приділятися моніторингу корпоративного управління підприємства. Моніторинг корпоративного управління – це механізм здійснення менеджерами підприємства постійного спостереження за рівнем ефективності такого управління та зміною цільових параметрів в умовах нестабільного функціонування сучасного підприємства. Зміна умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства веде за собою перегляд цільових параметрів: необхідно перевірити наскільки оптимальні поставлені цілі в нових умовах чи зможе підприємство досягти поставлених цілей. На основі зміни цільових параметрів, а також прогнозу змін сильних і слабких сторін самого підприємства корегується план дій по досягненню цілей, і вже цей новий, переглянутий план реалізується в життя.

На основі всієї зібраної інформації система контролінгу здійснює контроль, а саме контроль забезпечення необхідного рівня задоволення інтересів учасників корпоративних відносин та досягнення ефективної співпраці власників та управлінців. Таким чином, в системі контролінгу акценти зміщуються з простого фіксування минулих фактів в сторону перспективного, випереджаючого контролю, а також оперативного відслідковування поточних явищ; в фокусі контролю опиняється не минуле, а поточне і майбутнє.

Аналіз планів, результатів і відхилень здійснюється у трьох часових вимірах: минулому, поточному і майбутньому. Аналіз минулого направлений на оцінку результатів минулої діяльності підприємства (Чи досягло підприємство поставленої мети?) Аналіз поточного допомагає визначити, що відбувається на підприємстві на даний час, і в якому напрямку воно розвивається. Аналіз майбутнього оцінює: чи зможе підприємство досягти поставлених цілей, які можливості перед ним відкриваються, з якими ризиками доведеться стикнутися? Всі ці види аналізу здійснюються в рамках системи контролінгу.

На основі аналізу виробляються рекомендації для прийняття управлінських рішень щодо формування ефективної системи корпоративного управління. З врахуванням ситуації, що склалась, а також майбутніх можливостей і загроз контролінг визначає, які альтернативи дій є у підприємства на даний час і оцінює ці альтернативи з точки зору досягнення визначених цілей підприємства.

На основі системи контролінгу представляється можливим формулювати і корпоративну стратегію розвитку окремого підприємства та певних груп підприємств загалом. В монографії будь-які аспекти економіко-господарської діяльності досліджуваних підприємств розглядалися з точки зору значення, характеру і потужності впливу фактору корпоративного управління, його можливостей та ефективності, а також взаємозв'язку останньої з ефективністю функціонування підприємства в цілому. В завершеному вигляді подібний аналіз передбачає систематизацію інформативної бази щодо стратегії розвитку підприємств в минулому та можливості їх оптимізації знову ж таки з позицій того, яку роль відіграватиме при цьому фактор ефективності корпоративного управління. Термін «стратегія» розглядався відповідно до підходів [137, с. 16], за якими стратегія – визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення.

Аналіз і розроблення рекомендацій щодо стратегічного розвитку підприємств з врахуванням ключової функціональної ролі фактора корпоративного управління вимагає фокусуватися на двох принципових моментах:

1) розроблення стратегії розвитку самого підприємства (груп підприємств);

2) формування стратегії вдосконалення самої системи корпоративного управління.

Основне завдання при цьому вбачали в аналітичному формуванні корпоративної стратегії підприємства, що в практичному плані передбачатиме передусім створення інструментарію та методології прийняття стратегічних рішень.

Окремим етапом такого аналізу є узагальнення основних факторів диференціації стратегій розвитку різних підприємств; як показали результати дослідження, різниця за цілою низкою ознак стосовно розвитку підприємств галузі була більш ніж істотною за різними критеріями та показниками. До цього часу у роботі дотримувалися диференціації підприємств на три групи за показником обсягу виробництва і рентабельністю, відповідно до чого були визначені стратегічні групи підприємств. Під стратегічними групами розуміли підприємства, що функціонують у спільному конкурентному середовищі, які характеризуються близькими позиціями на ринку і можливостями впливу на ринок (до числа таких можливостей відносили можливість оптимізувати систему корпоративного управління з огляду на аналоги конкурентів досить спорідненими заходами та ресурсами). В свою чергу, аналіз підприємств на рівні стратегічних груп вимагає визначення конкурентного статусу або позиції підприємства у конкурентній боротьбі, його положення на ринку, де, у свою чергу, фактор ефективності корпоративного управління є одним з основних критеріїв ефективності загалом.

Результати досліджень показали, що на постприватизаційному етапі функціонування молокопереробних підприємств Вінницької області, зокрема, з кінця 90-х рр. до останнього часу, сформувалися певні типи мікроекономічної політики розвитку, які привели до фундаментальних і водночас різних наслідків, які, вочевидь, обумовляють долю самих підприємств і стан регіонального ринку на найближче майбутнє. Типізація у цьому разі здійснювалася за результатами щодо обсягів виробництва, ефективності функціонування підприємства та ефективності корпоративного управління. Зрозуміло, що поділ підприємств за такими типами є певною мірою умовним. Водночас, як ми вважаємо, можна стверджувати про специфіку шести таких типів:

1-ий тип – стратегія зростання, що ґрунтувалася на пріоритетах зростання якості; в результаті, як ми вважаємо, для цієї групи підприємств характерний ефект синергетичного підсилення впливу цілого ряду факторів мікроекономічного зростання. Такий тип розвитку супроводжувався прискореним зростанням обсягів виробництва та ефе-

ктивності корпоративного управління. Такими підприємствами є ТОВ «Люстдорф». ВАТ «Літинський молочний завод», ВАТ «Гульчинський маслосирзавод».

2-ий тип – стратегія зростання, яка, в цілому будучи аналогом попередньої, мала меншу ефективність корпоративного управління, що у кінцевому підсумку привело до формування власного конкурентного статусу. До таких підприємств слід віднести: ЗАТ «Бершадьмолоко», ВАТ «Шаргородський маслозавод», ВАТ «Вапнярський молокозавод».

3-ій тип – стратегія зростання, де фактор ефективності корпоративного управління відіграв важливу, проте не пріоритетну роль; в результаті зростання обсягів виробництва досягалися досить високі економічні показники. До таких підприємств слід віднести: ВАТ «Вінницький міський молочний завод», ВАТ «Вінницямолоко». Три вищеназвані типи стратегій обумовили формування групи лідерів регіонального ринку.

4-ий тип – стратегія стабілізації з концентрацією на підтримання досить високого рівня ефективності корпоративного управління; така політика не супроводжувалася різким зростанням обсягів виробництва, проте забезпечили досить високі економічні показники на фоні усталеного зростання якості. До таких підприємств слід віднести ВАТ «Ямпільський маслосирзавод», ТОВ «Жмеринський маслосирзавод».

5-ий тип – стратегія виживання, за якою на підприємствах, за відсутності перспективних програм розвитку, підтримувалися задовільні економічні показники; при цьому пріоритетним вважалося втримати частку ринку. Така політика привела до формування групи підприємств з невеликими обсягами виробництва та в цілому низькими економічними показниками. Даний тип об'єднує найчисельнішу групу підприємств (частка ринку яких, проте, не перевищує 8-10%): Калинівський молокозавод, Піщанський маслозавод, Оратівський молокозавод, Мурованокуриловецький маслозавод, Липовецький маслозавод, ВАТ «Гайсинський маслосирзавод», ТОВ «Погребищенський маслосирзавод», ВАТ «Могилів-Подільський молокозавод», ТОВ «Теплицький молокозавод», ВАТ «Крижопільський сироробний завод», Козятинський маслозавод, ЗАТ «Тростянецький молочний завод», ТОВ «Чечельницький молочний завод», Немирівський маслозавод, Гніванський молокозавод.

6-ий тип – характеризувався негативними наслідками для даних підприємств в силу цілої низки несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів; що призвело до формування групи підприємств-банкрутів, перспективи яких є проблематичними і не поширюються за рамки можливої реструктуризації та поглинання ззовні. В силу кризових

економічних умов про формування чи реалізацію системної політики корпоративного управління на таких підприємствах говорити неможливо, і, як свідчить досвід, така ситуація була характерною для всього постприватизаційного етапу їх функціонування. Такими підприємствами є: ВАТ «Хмільницький завод сухого молока», ВАТ «Барський молочний завод». Слід очікувати, що у майбутньому чисельність підприємств-банкрутів може зростати; потенційно відповідні тенденції погіршення стану спостерігаються на близько 30% підприємств 5 типу.

З огляду на отримані результати, з точки зору автора, стратегічний аналіз місця, статусу та перспектив підприємств з точки зору співвідношення їх економіко-господарських показників та характеру корпоративного управління і ефективності останнього повинен здійснюватися у матриці «масштаб виробництва – рівень ефективності корпоративного управління» (рис. 26). При цьому можна поділити ринок за відповідними секторами. Так, з врахуванням того, що конкуренція на досліджуваному ринку в останні роки має характерне фокусування на зростанні ролі ефективності корпоративного управління, сектор низької ефективності корпоративного управління та великих обсягів виробництва – «нереальний сектор» – уявляється на даний час скоріше як теоретично можлива позиція суб'єкта економічної діяльності; звідси стратегічна орієнтація на цей сектор є необґрунтованою.

Стратегічно неперспективною виглядає і розташування підприємств, орієнтуючись на характеристики «сектора виживання» – сектора відносно низької ефективності корпоративного управління і незначних обсягів виробництва. Це – позиція підприємств-аутсайдерів, які складатимуть групу потенційних банкрутів, або ж це підприємства, які в майбутньому поглинатимуться; останні процеси, як свідчать дані, в останні роки має тенденцію до посилення. Проміжне місце займатимуть підприємства т.з. «потенційного сектора», які досягли певного рівня конкурентної ефективності та зберегли/відновили економічні показники принаймні до задовільного рівня. Стабільність положення цих підприємств у тривалому відрізку часу бачиться малоймовірною і матиме місце лише на регіональних ринках. З числа цих підприємств формуватимуться у подальшому підприємства групи лідерів, або ж показники таких підприємств в наслідок конкуренції будуть погіршуватися. Розвиток підприємств сектора «лідери» можливий за декількома сценаріями (стабілізації, зростання і т.д. в залежності від конкретних умов, що складатимуться для кожного конкретного підприємства). В даному разі, виходячи з концептуального погляду на визначальну і домінуючу роль фактора ефективності корпоративного управління, стратегічні переваги формуватимуться, як ми

вважаємо, шляхом реалізації «кривої досвіду» стосовно зростання ефективності корпоративного управління, тобто полягатимуть в установленому підвищенні ефективності відповідної системи управління.

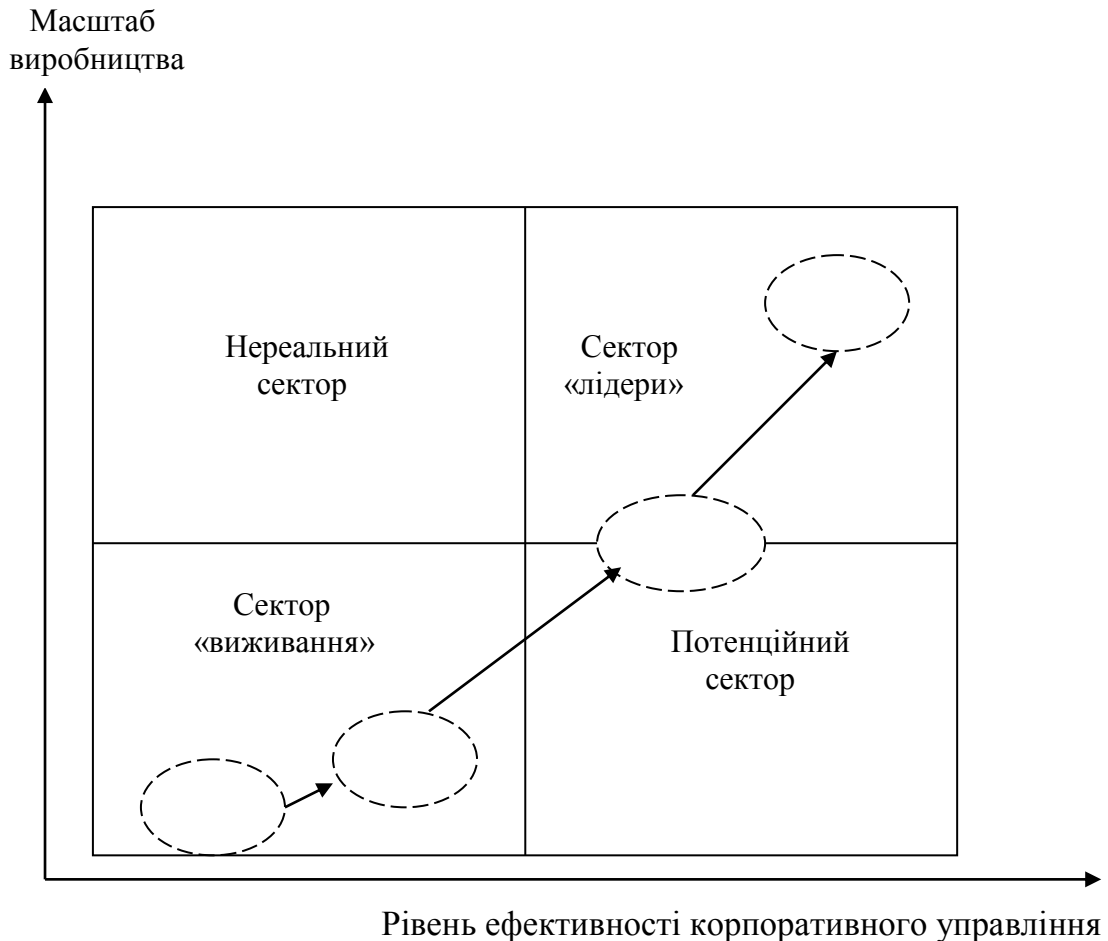


Рис. 26. Матриця «масштаб виробництва – рівень ефективності корпоративного управління»

Водночас, як було показано вище, матриця «масштаб виробництва – рівень ефективності корпоративного управління» показує загальну картину ситуації на ринку та місця різних підприємств, виходячи з відповідних домінантних факторів впливу. Реалії свідчать про необхідність розгляду більшої можливості ситуацій. Так, як вже відзначалося, нами було виділено шість типів розвитку підприємств, відповідні групи підприємств у цій матриці займають часто проміжне положення.

Звідси відповідно до кожного типу мікроекономічного розвитку стратегічних груп підприємств, що сформувалися на осі такого розвитку, та конкурентного статусу молокопереробних підприємств на даний час можливо сформулювати стратегію подальшого розвитку як на

рівні підприємств, так і стратегії вдосконалення корпоративного управління. Слід відзначити також, що ринок, який досліджувався, за оцінками експертів [111, с.140–144], залишається досить привабливим для інвестицій. Тому, як вихідне положення, беремо за умову бажання суб'єктів економічної діяльності продовжувати здійснення її і надалі. З врахуванням такої типізації стратегічний аналіз молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції Вінницької області дає підстави оцінити конкурентний статус та місце стратегічних груп підприємств за допомогою більш деталізованого варіанта матриці «масштаб виробництва – ефективність корпоративного управління» – матриці «обсяги виробництва – ефективність корпоративного управління» (рис. 27).

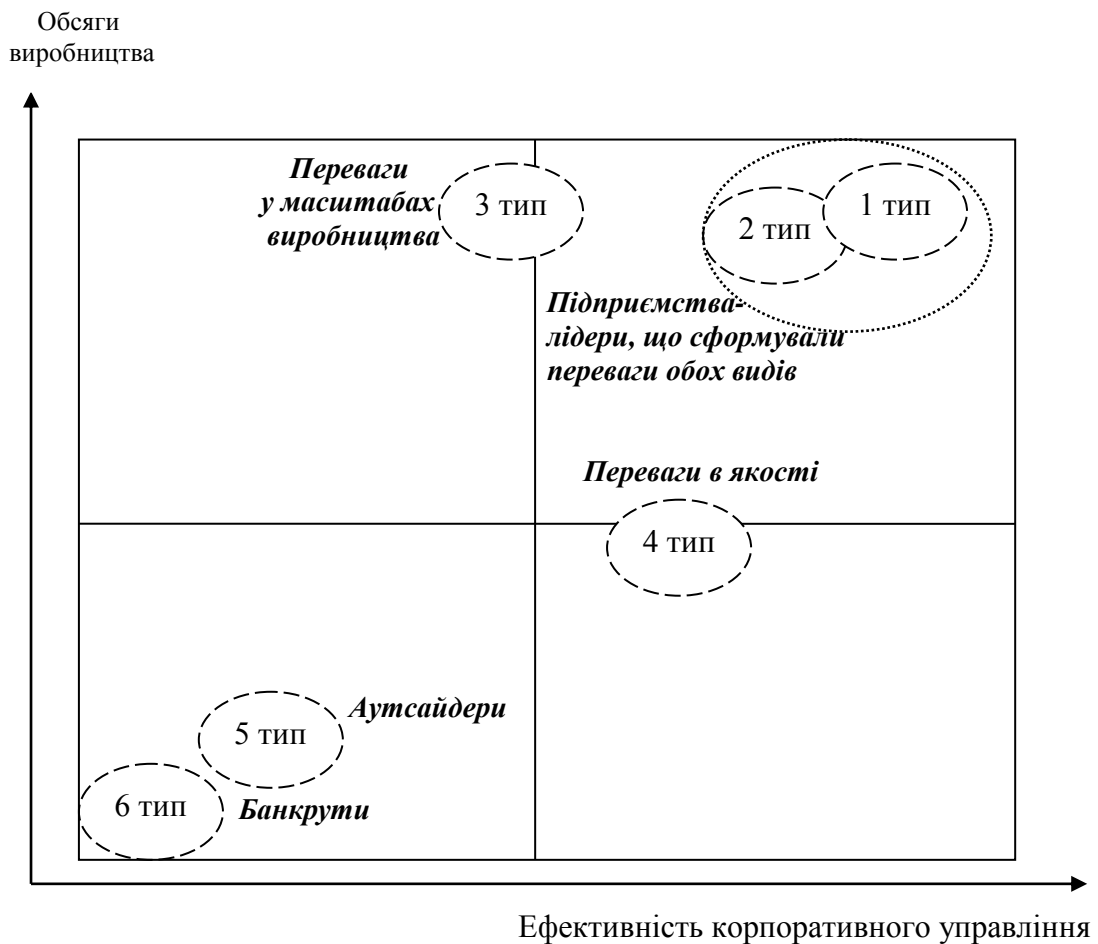


Рис. 27. Матриця «обсяги виробництва – ефективність корпоративного управління» стосовно до диференціації молокопереробних підприємств на ринку молочної продукції Вінницької області

Звідси відповідно до кожного типу мікроекономічного розвитку стратегічних груп підприємств, що сформувалися на осі такого розвитку та конкурентного статусу молокопереробних підприємств, на даний час можливо сформувати стратегію подальшого розвитку на рівні підприємств (рис. 28).

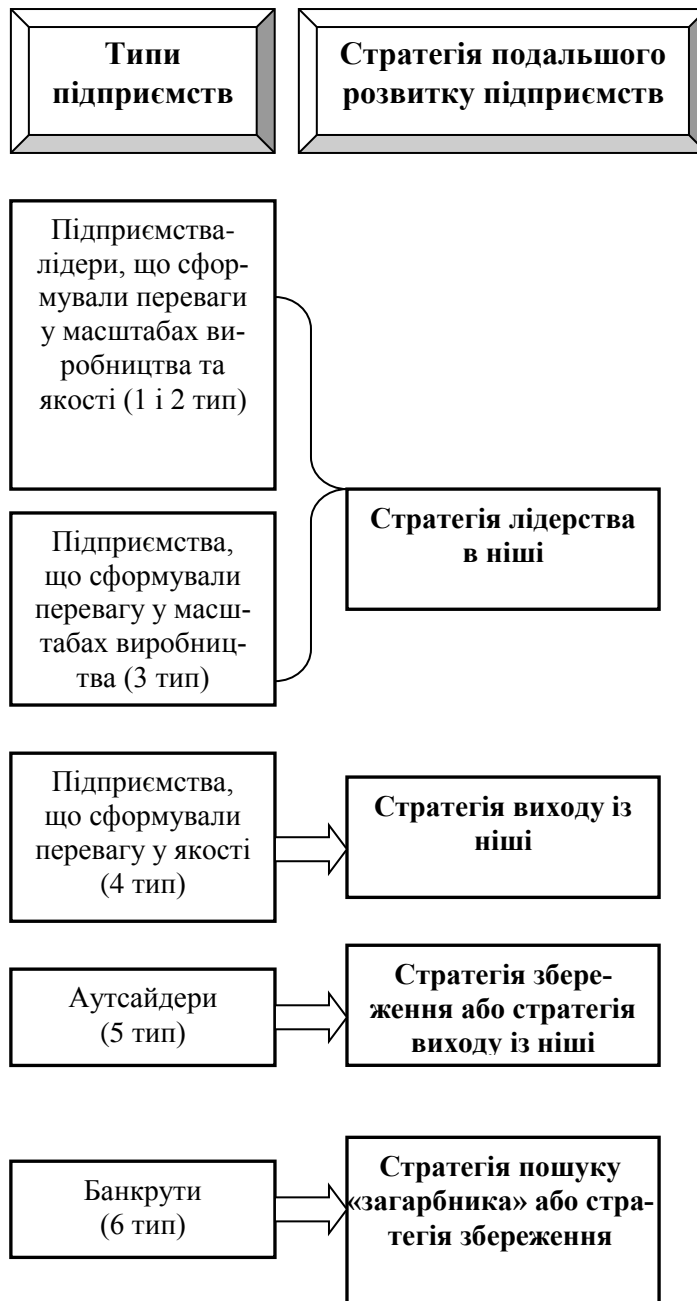


Рис. 28. Формування стратегічного розвитку підприємств – об’єктів дослідження

Виходячи з такої диференціації, перспективи підприємств 5-6 типів – групи аутсайдерів та банкрутів – виглядають проблематичними. Найвірогідніше, що ці підприємства ставатимуть виробничими

підрозділами підприємств-конкурентів та промислових груп, що, по суті, і активно відбувається. Водночас, за умови реалізації потужних і обґрунтованих інвестиційних проектів, можливе відродження цих підприємств у напрямку осі формування і реалізації програм зростання, підвищення на цій основі економічних (фінансового результату та ін.) і господарських (обсягів виробництва) показників.

Стратегічні пріоритети розвитку підприємств 3-го типу – тих, що мають переваги у масштабах виробництва – вбачаються у формуванні і ефективній реалізації стратегічних програм зростання ефективності корпоративного управління; звідси весь досвід підприємств галузі, які досягли відчутних успіхів у цьому, становитиме аналог стратегічних орієнтирів. Для підприємств 4-го типу актуальним є утримання конкурентних переваг водночас з утриманням частки ринку; стратегічний розвиток цих підприємств вбачається у реалізації політики зростання, де пріоритетним буде водночас і вдосконалення систем корпоративного управління відповідно до умов ринку, що об'єктивно будуть швидко змінюватися у напрямку зростання конкуренції.

Для підприємств групи лідерів – 1-го та 2-го типів або тих, що сформували переваги обох типів (за масштабами виробництва та якістю) – пріоритетним, як вже відзначалося, вважаємо подальше зростання ефективності корпоративного управління за багатоплановими критеріями економічного, владного, організаційного і культурного змісту, що були представлені вище.

Водночас стратегії вдосконалення самих систем корпоративного управління на підприємствах є логічним продовженням загального еволюційного процесу удосконалення менеджменту (рис. 29) як концептуального узагальнення – в якості ідеального сценарію мікроекономічного розвитку – неперервного процесу вдосконалення як загальної філософії модернізацій, так і відповідної прикладної реалізації її потенціалу як економічного ресурсу. Щодо підприємств – об'єктів дослідження у монографії, то перспективи у найближчому майбутньому полягають, як вважаємо, передусім у напрямку формування на підприємствах того рівня організаційної культури, яка дозволить формувати корпоративну стратегію розвитку на основі вдосконалення корпоративного управління в цілому.

* * *

Таким чином, на прикладі підприємств – об'єктів дослідження – доведено, що удосконалення системи корпоративного управління приводить до істотного поліпшення основних господарських показни-

ків. Найбільшою мірою це спостерігалось стосовно показників обсягів виробництва та рентабельності функціонування підприємств. Такі залежності підтвержені математично.

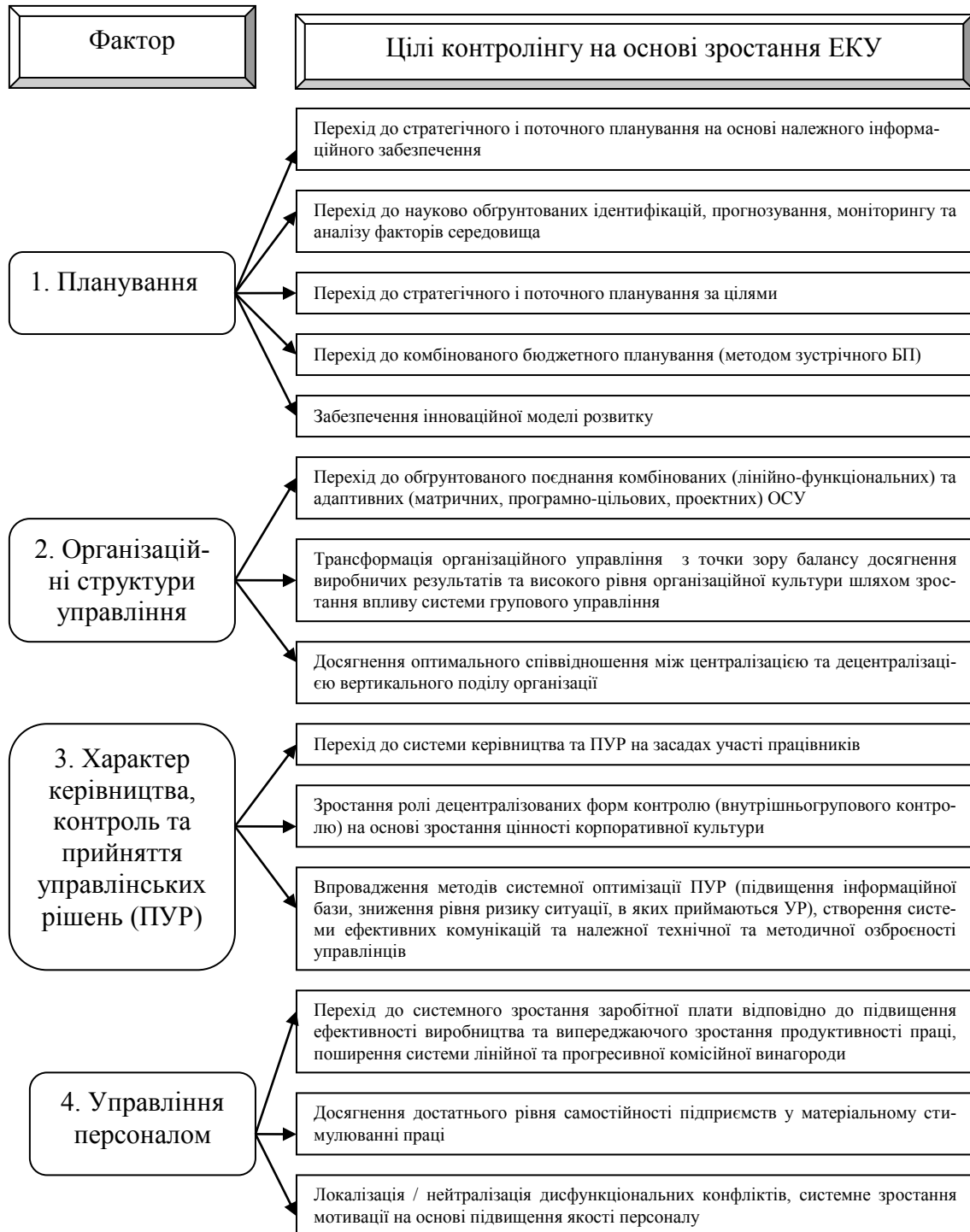


Рис. 29. Рекомендації щодо трансформації системи управління підприємствами-об'єктами дослідження в рамках системи контролінгу на основі зростання ефективності корпоративного управління

З огляду на представлену динаміку основних господарсько-економічних показників підприємств впродовж періоду приватизації і подальшої зміни корпоративної власності у напрямку концентрації корпоративної власності і трансформування системи корпоративного управління до інсайдерського типу на молокопереробних підприємствах виділено типи моделей ефективності корпоративного управління, обґрунтовано фактори конкурентних переваг окремих з них. На основі цього визначено переваги інсайдерської моделі партнерських відносин, характерної для підприємств-лідерів ринку, які реалізуються у вигляді більш досконалих систем управління всіма підсистемами підприємства. Обґрунтовано принципові відмінності таких систем управління, що властиві конкретній моделі корпоративного управління.

Представлено концептуальний підхід до формування стратегічного розвитку всіх підприємств галузі на основі вдосконалення загальної системи управління підприємством і забезпечення таким чином зростання ефективності корпоративного управління, в основі чого запропоновано систему контролінгу, орієнтовану на досягнення мети і цілей такого розвитку.

РОЗДІЛ 4.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Розробка концепції економічної безпеки підприємств

В умовах ринкової трансформації наростає увага до економічної безпеки первинної ланки народного господарства – підприємств. Ефективне функціонування підприємств в умовах динамічного ринкового середовища потребує надійної системи економічної безпеки. До останнього часу нерозуміння місця економічної безпеки для багатьох підприємств призвело до того, що наявні ресурси та резерви не використовувались повною мірою [138]. У результаті цього керівник володіє обмеженою інформацією про фінансовий та господарський стан підприємства, про його конкурентоспроможність на ринку та перспективи успішного розвитку. З цієї ж причини достатньо часто рішення щодо технологічної та фінансової адаптації підприємства до ринкового середовища виявляються випадковими і необґрунтованими.

Отже, без системи управління економічною безпекою підприємства не можна оцінити перспективи його зростання, розробити тактику і стратегію його розвитку. Управляти економічною безпекою – це, передусім, усувати або пом'якшувати організаційні, соціальні, правові, технічні та інші суперечності, які виникають в процесі підприємницької діяльності. Управляти економічною безпекою підприємства – це означає формувати такий загальний стан підприємства, який дозволяє здійснювати власну політику господарювання і функціонування.

Найбільш суттєві наукові результати стосовно розробки механізму забезпечення економічної безпеки отримані групою авторів [139, 140], які поклали в основу систему пріоритетних інтересів підприємства і визначили сукупність заходів щодо їх узгодження з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

У цілому запропонований підхід є перспективним, однак, на нашу думку, він позбавлений певних недоліків, зокрема:

- авторами ведеться мова лише про інтереси підприємств, поза увагою залишається те, що економічні інтереси повинно бути втілені у відповідні цілі, які ставляться перед системою управління;

- наведені в структурі механізму забезпечення економічної безпеки окремі складові потребують конкретизації, насамперед це стосується розширення сфери використання послуг інфраструктури ринку, адаптації до нововведень тощо.

Ми погоджуємось з науковим підходом, згідно з яким механізм управління безпекою підприємства має бути сукупністю основних елементів впливу на процес розробки та реалізації управлінських рішень для забезпечення захисту його інтересів від різноманітних загроз [141]. Отож, необхідне узагальнення сукупності методичних способів і прийомів, які б сприяли розробці ефективних управлінських рішень у галузі забезпечення безпечного розвитку й тим самим створювали умови для своєчасного реагування системи управління на дію різноманітних негативних чинників.

Наявність суперечностей у межах розглянутих підходів дозволяє зробити висновок, що питання розробки механізму економічної безпеки підприємства ще остаточно не вирішено. Отож, огляд літературних джерел свідчить про те, що хоча цілим рядом дослідників уже отримані суттєві наукові результати, однак ще відсутня науково обґрунтована концепція економічної безпеки підприємства, яка містила б системне викладення теоретичних основ і методологічних напрямків, необхідних для створення умов стійкого і безпечного розвитку підприємства, зокрема:

- розкривала склад економічних інтересів і цілей підприємства та основні загрози їх реалізації;
- містила чіткі принципи розвитку системи управління в напрямку попередження та подолання можливих небезпек;
- визначала місце кожної функції управління в системі забезпечення економічної безпеки, орієнтувала на поглиблення інтеграційних процесів в управлінні;
- створювала умови для визначення центрів виникнення загроз;
- розкривала склад основних об'єктів і суб'єктів економічної безпеки тощо.

Необхідність розробки концепції для вітчизняних підприємств зумовлюється рядом обставин, які негативно впливають на рівень безпеки підприємництва в сучасних умовах, а саме:

1) високим рівнем криміналізації економіки яка поряд з іншим, виявляється в зрощуванні легальних, у тому числі державних, структур і тіньового сектора. Незважаючи на тенденцію певного зниження рівня тіньової економіки в 1997-2004 роках, масштаби тінізації продовжують залишатися суттєвими і становлять нині приблизно 35% від загального ВВП [142, с. 18–23];

2) недосконалістю законодавчої бази, яка не дозволяє ефективно протидіяти несумлінній конкурентній боротьбі;

3) відсутністю цілеспрямованої державної фіскальної політики, неефективністю податкової системи, яка значною мірою придушує виробництво замість того, щоб створювати умови для його розвитку.

За оцінками експертів [142] загальне податкове навантаження в Україні майже вдвічі перевищує цей показник у групі країн, до якої вона належить за показником ВВП на душу населення;

4) відсутністю сприятливих умов для проведення науково-технічних досліджень і здійснення інноваційних процесів, які б сприяли підвищенню ефективності виробництва;

5) недостатнім рівнем розвитку системи управління на більшості підприємств, для якої є характерними дві протилежні, однак рівною мірою ганебні тенденції, з одного боку – застосування застарілих методів і моделей управління, з другого – спроби перенести у вітчизняну практику управління в чистому вигляді сучасні західні управлінські концепції без урахування національного досвіду і особливостей вітчизняного економічного простору.

Концепція економічної безпеки підприємства має бути відповідно на ці негативні умови і закласти засади для ефективної їм протидії.

Концепція економічної безпеки – це система поглядів на проблему безпеки суб'єкта господарювання на різних етапах і рівнях виробничої та комерційної діяльності, а також основні принципи і напрями реалізації заходів із досягнення економічної безпеки [143, 144].

Основними її складовими частинами, на нашу думку, повинні бути такі:

1. Економічні інтереси і цілі підприємства.

З'ясування економічних інтересів є по суті, вихідним етапом побудови системи управління станом економічної безпеки підприємства, оскільки саме вони формують напрями розвитку всієї економічної діяльності та постають, як зазначено в [141], її спонукальними мотивами.

Для того, щоб забезпечити ефективний захист тих чи інших економічних інтересів, їх необхідно чітко визначити в процесі формування системи управління. Під час відпрацювання цього етапу потрібно:

- визначити склад основних економічних інтересів підприємства і згрупувати їх за рівнем значущості з метою виділення головного економічного інтересу, пріоритетних інтересів і інтересів другорядного значення, зосередивши основну увагу на формулюванні тих, які мають пріоритетний характер;

- перевести головні і пріоритетні економічні інтереси в площину конкретно сформульованих цілей як у якісному, так і в кількісному вираженні.

Необхідно мати на увазі, що, з одного боку, економічні інтереси є формою прояву об'єктивних потреб підприємства у різних сферах економічної діяльності, з другого боку, певною мірою вони є суб'єк-

тивними, оскільки невід'ємні від суб'єктів, які здійснюють контроль над підприємством і яким належить прерогатива їх формування. Таким чином на вищий управлінський персонал покладається вельми суттєве завдання під час формулювання цілей системи управління максимально повно врахувати як об'єктивні потреби безпечного розвитку підприємства, так і необхідність задоволення інтересів різноманітних суб'єктів, так чи інакше пов'язаних з його діяльністю – інвесторів, працівників тощо.

Ми цілком погоджуємося з думкою тих авторів, які вважають, що в процесі забезпечення економічної стійкості підприємства система його економічних інтересів і цілей постає як взаємопов'язаний комплекс [141], однак не можемо не звернути увагу на те, що саме інтереси визначають цілі, які ставляться перед системою управління підприємства, а не навпаки.

Отож, під час розробки концепції економічної безпеки на підставі з'ясування складу пріоритетних економічних інтересів мають бути сформульовані цілі управління стратегічного характеру, які б ураховували необхідність підтримання безпечного функціонування підприємства. У подальшому стратегічні цілі треба розбити на функціональні, які, як зазначено в [145], групуються за сферами й рівнями управління, тобто по підприємству в цілому, окремих підрозділах, а іноді по проектах (продуктах).

Конкретний перелік як економічних інтересів, так і цілей, в які вони втілені, може бути різним і зокрема передбачати збереження становища підприємства на ринку чи освоєння нових його сегментів, диверсифікацію діяльності, освоєння нових видів продукції чи поліпшення її якісних характеристик тощо.

2. Загрози економічній безпеці.

На рівні підприємства загрози постають як чинники що ускладнюють чи роблять неможливою реалізацію економічних інтересів підприємства, перешкоджають досягненню цілей суб'єкта господарської діяльності, здатні порушити його стійкість і стабільний розвиток чи призвести до припинення господарської діяльності та порушення процесу розширеного чи навіть нормального відтворення капіталу.

На стадії розробки концепції необхідно чітко з'ясувати склад основних загроз економічній безпеці у всіх сферах діяльності підприємства і побудувати їх системну класифікацію.

У коло уваги мають потрапити як реальні, так і потенційні загрози. Це є важливим для ефективної реалізації всіх управлінських функцій, але особливо – функції контролю. Щодо потенційних загроз актуальними є дії щодо їх попередження на стадії прийняття управлінських рішень і здійснення господарських операцій. Тобто вони є

предметом вивчення попереднього контролю, головною рисою якого є превентивний вплив на об'єкт.

З метою збереження стану економічної безпеки необхідно також усі економічні загрози згрупувати за можливими масштабами негативних наслідків, виділивши загрози, що можуть спричинити особливо великі, значні чи незначні втрати, а також за характером прояву в часі та ймовірними термінами настання. В останньому випадку розмежовуються загрози постійного характеру, а також тимчасові загрози з терміном їх прояву до півроку, до року, протягом найближчих двох-трьох років, п'яти років тощо.

Не менш важливим на стадії розробки концепції є розмежування загроз за природою і джерелами виникнення, зокрема визначення складу зовнішніх і внутрішніх загроз. Як правильно зазначено в [146, с. 28], зовнішні загрози пов'язані з недосконалістю законодавчо-правової бази господарювання, відкритістю внутрішнього ринку для імпорту, загальним подорожчанням ресурсів, жорсткістю конкуренції, загостренням кримінальної ситуації в галузі економіки, внутрішні – з відкритими і завуальованими розкраданнями, недосконалістю систем і методів управління тощо. Внутрішні й зовнішні загрози потребують різних засобів їх попередження чи подолання, і тому визначення їх складу саме за цими групами має бути здійснено під час розробки концепції безпечного розвитку.

Насамкінець можна зробити висновок, що на стадії відпрацювання концепції економічної безпеки доцільно надати максимально розгорнуту характеристику економічних загроз з метою цілеспрямованого визначення заходів для їх протидії.

3. Критерії оцінки економічної безпеки підприємства.

Під час розробки концепції важливо визначити склад критеріїв оцінки стану економічної безпеки підприємства як системи кількісних і якісних показників, що можуть досить точно охарактеризувати її рівень.

Дослідженню методологічного арсеналу визначення рівня економічної безпеки підприємств передуює розкриття існуючих концепцій сутності економічної безпеки та їх відтворення у методичних підходах. Загалом розрізняють декілька підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства: індикаторний; ресурсно-функціональний; підхід, який відтворює принципи і умови програмно-цільового управління і розвитку, балансовий. Слід відзначити підходи таких вітчизняних вчених: С. Покропивний, О. Бондаренко, Г. Козаченко, В. Пономарьов, І. Плетникова, Е. Олейников, Н. Подлужна, М. Кочовий та ін.

Підходи до оцінки стану економічної безпеки підприємства

Автор	Зміст категорії «економічна безпека»	Підхід до оцінки рівня економічної безпеки
1	2	3
С. Покропивний [147], І. Плетникова [148]	Стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)	Сукупний критерій економічної безпеки за такими функціональними складовими: фінансова, інтелектуальна й кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна та силова
Г. Козаченко, В. Пономарьов [140]	Міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства	Показник прибутку як передумова для визнання стану економічної безпеки і критерію оцінки її рівня, що розраховується як відношення бруто-інвестицій підприємства за рік до інвестицій, необхідних для забезпечення його економічної безпеки за відповідний період
О. Бондаренко [149]	Стан підприємства, при якому відбувається його ефективне функціонування через визначення, забезпечення і захищеність його функціональних складових та здатності протистояння як внутрішнім так і зовнішнім загрозам	Система показників економічної безпеки підприємств, яку умовно поділяють на загальні показники роботи підприємства та розраховані на підставі цих показників – показники фінансової безпеки підприємства, як складової економічної безпеки підприємств
Е. Олейников [150]	Стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому	Сукупний критерій, який визначається на підставі думок кваліфікованих експертів за частковими функціональними критеріями економічної безпеки підприємства

1	2	3
Н. Подлужна [151]	Характеристика системи, що самоорганізується й само-розвивається, стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз	Система показників, які характеризують стан усіх складових економічної безпеки підприємства, з виділенням головного показника у формі обсягу й якості прибутку
М. Кочовий [152]	Система оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі	Індикатори економічної безпеки з розмежуванням їх на дві групи: критеріальні та аналітико-інформаційні

Кожний з підходів має свої переваги та недоліки, тому під час розробки концепції економічної безпеки конкретного підприємства слід визначитися, який з підходів повніше відповідає потребам системи управління. Також слід мати на увазі, що взяті за основу показники мають об'єктивно оцінювати реалізацію головних та пріоритетних цілей підприємства і враховувати основні сторони його економічної діяльності.

Слід відзначити недостатню обґрунтованість обраних показників та використовуваних методів, що потребує подальшого дослідження та вирішення зазначених проблемних аспектів методології визначення рівня економічної безпеки підприємства [153, с. 20]. Крім цього, для кожного показника мають бути встановлені порогові значення, за межами яких настає кризовий стан. Саме на підставі таких даних визначається так званий «коридор безпеки» [152], за дотриманням якого необхідно слідкувати в подальшій управлінській діяльності.

Щоб порогові значення показників економічної безпеки були ефективним інструментом захисту економічних інтересів підприємства необхідно постійне відстеження співвідношення фактичних показників та їх порогових параметрів. У такому випадку ми цілком згодні з думкою, що, по суті, останні мають виступати як перепони прийняттю управлінських рішень, які погрожують нормальному стану господарської діяльності [154].

4. Принципи, мета і завдання управлінських функцій у системі управління станом економічної безпеки підприємства.

Ефективне управління станом економічної безпеки підприємства є можливим лише за умови, якщо система управління будується на науково обґрунтованих принципах, які чітко спрямовують її на досяг-

нення стратегічних цілей стійкого та безпечного розвитку, на адекватне реагування управлінської системи на різноманітні загрози зовнішнього і внутрішнього характеру, на ефективне прийняття управлінських рішень шляхом оцінки альтернатив тощо.

Під час розробки концепції необхідно визначити, на яких принципах має будуватися система управління, для того, щоб вона була чітко орієнтована, по-перше, на систему об'єктів економічної безпеки, по-друге, на попередження, своєчасне виявлення та подолання економічних загроз.

При цьому потрібна розробка: загальних принципів управління; принципів формування та розвитку організаційних структур; принципів розвитку управлінських функцій, що входять до механізму системи управління; принципів розвитку функцій інформаційного забезпечення.

На концептуальному рівні також необхідно посилити акценти на створенні умов безпечного розвитку у формулюванні цілей і головних завдань як системи управління в цілому, так і окремих управлінських функцій.

Ми повністю погоджуємось з думкою тих дослідників, які зазначають, що необхідно не стільки ставити нові завдання перед функціями управління, формулювання яких будуть нести заклики до забезпечення безпеки, скільки осмислити і сформулювати коло завдань, що підпорядковують їх інтересам цілісної системи управління підприємством, у тому числі цілям укріплення стану його економічної безпеки. Завдання безпеки мають органічно вписуватися в загальну проблему збереження й удосконалення життєдіяльності підприємства. На концептуальному рівні питання полягає лише в тому, щоб правильно розставити акценти [155].

На відміну від традиційного підходу, ми пропонуємо формулювати завдання не перед кожною окремою функцією управління, а перед структурами, які їх інтегрують, оскільки вони мають справу зі спільними загрозами і «больовими точками».

Отже, як загальна мета, так і завдання системи управління мають визначатися з розрахунком на взаємозв'язок і взаємопроникнення функцій планування, обліку, контролю, аналізу та регулювання як у поточному, так і в оперативному режимах часу, на взаємодію управлінського персоналу й оптимізацію інформаційного потоку з орієнтацією на необхідність підтримання достатнього рівня економічної безпеки.

5. Основні напрямки протидії загрозам економічній безпеці.

Ця складова концепції повинна в інтегрованому вигляді розкрити найбільш важливі напрямки політики підприємства у частині сприяння його безпечному розвитку.

У свою чергу, політика економічної безпеки має визначати оптимальний спосіб використання всіх видів ресурсів підприємства, а також процедури попередження порушень режиму безпеки та адекватного реагування на них.

З одного боку, в цій частині мають бути розкриті загальні та найбільш суттєві напрямки економічної політики підприємства в галузі залучення інвестицій, ресурсного забезпечення, організації виробничого процесу, диверсифікації виробництва тощо. Як правильно зазначено в [146] повинні бути визначені прогностичні показники технічного, економічного, екологічного і соціального розвитку підприємства, які забезпечать економічну стійкість підприємства в майбутньому.

З другого боку, в ній обов'язково має міститися перелік конкретних стратегічних заходів, спрямованих на захист економічних інтересів підприємства від основних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру.

Зокрема мають бути передбачені:

- напрямки протидії загрозам економічній безпеці з боку конкурентів, контрагентів за договорами поставок, кримінальних структур та інших економічних суб'єктів зовнішнього середовища;

- заходи для попередження, своєчасного встановлення і оперативного реагування на факти прямих розкрадань матеріальних, грошових та інших ресурсів, службових зловживань персоналу, несанкціонованого розповсюдження комерційної інформації та інших внутрішніх загроз.

Проведені дослідження зумовили доцільність розкриття процесу формування концепції економічної безпеки підприємства в розрізі окремих етапів, які узагальнюють її складові частини (рис. 30).

На концептуальному рівні потрібно чітко визначитися, які організаційні рішення та напрямки вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління станом економічної безпеки є доцільним для підприємства. Зокрема, чи є доцільним створення відділу економічної безпеки, чи функції проведення моніторингу загроз мають бути покладені на інші управлінські служби, які заходи слід здійснити для оптимізації інформаційного потоку та підвищення направленості обліково-аналітичної системи на своєчасне формування даних про безпеки й застереження. Це потрібно для знаходження ефективного курсу господарської діяльності підприємства, зокрема – для забезпечення стану його економічної стійкості і безпечного розвитку.

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

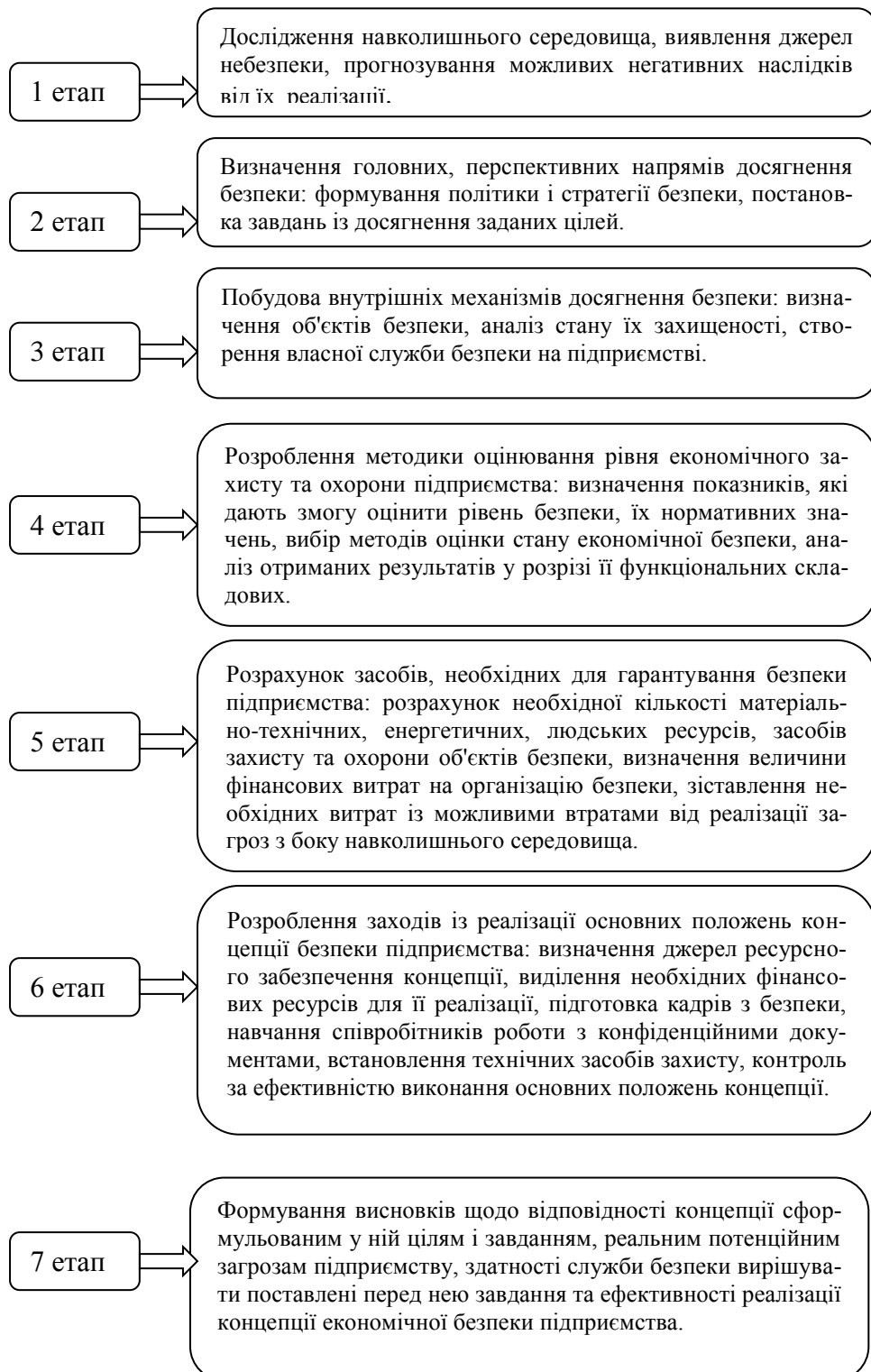


Рис. 30. Етапи розробки концепції економічної безпеки підприємства

Отже, формування сучасної системи управління економічною безпекою підприємництва в Україні потребує передусім розробки наукової концепції економічної безпеки підприємств, головними елементами якої є: визначення сфер небезпеки та загроз, створення служби безпеки, розвиток ринку державних і приватних охоронних послуг, добір і підготовка фахівців із безпеки підприємництва.

4.2. Система управління ризиками та загрозами забезпечення економічної безпеки підприємств

Стратегія економічної безпеки підприємства повинна включати визначення інтересів, критеріїв і параметрів стану економіки підприємства, характеристику зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства, їх оцінку і комплекс можливих заходів стабілізації, формування економічної політики підприємства.

Економічну безпеку визначають як стан економіки підприємства, який забезпечує йому невразливість і незалежність по відношенню до можливих зовнішніх і внутрішніх загроз і дій. Під загрозою розуміється сукупність умов, процесів і чинників, що перешкоджають реалізації економічних інтересів або створюють небезпеку для суб'єктів господарської діяльності. Дослідження ризиків дозволило систематизувати основні суб'єкти, що є потенційними носіями загрози, для економічної діяльності підприємства. До них відносяться:

- держава з важелями регулювання – законодавчою базою, податками та кредитами;
- держави – партнери по здійсненню експортних операцій з власною законодавчою базою, податками та правилами здійснення транспортних перевезень;
- підприємства-конкуренти, здатні виготовляти продукцію аналогічної якості;
- покупці із споживчим попитом, що динамічно змінюється;
- підприємства – виробничі партнери, від своєчасного виконання зобов'язань яких залежить забезпеченість різними видами ресурсів.

На підставі вивчення світового досвіду використання різних важелів, що роблять вплив на економічну безпеку як окремого підприємства, так і держави в цілому, умовно розділені на зовнішні і внутрішні (рис. 31). При цьому необхідно відзначити, що всі складові як національної, так і економічної безпеки були об'єктами реформ в різних країнах [156, с. 78].

Джерелами загрози економічній безпеці підприємства можуть бути:

- свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств), конкурентів. Як показує практика, конкуренти в боротьбі за ринок, який забезпечує їхню прибуткову діяльність, готові на різні правові і неправові (іноді і злочинні, кримінальні) вчинки;

- збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках підприємства, науково-дослідні відкриття, техніко-технологічні, економічні розробки, форс-мажорні обставини тощо).



Рис. 31. Структура факторів, які здійснюють вплив на економічну безпеку підприємства

Отже, негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. До об'єктивних відносяться – негативні впливи, які виникають не за вини окремого працівника або підприємства, а в результаті інших, тобто об'єктивних причин.

Суб'єктивні негативні впливи мають місце як результат неефективної роботи підприємства в цілому, або окремих його працівників (передусім керівників підприємства, служб функціональних менеджерів).

Економічна безпека підприємства повинна попереджати і розкривати такі випадки, чим і забезпечуватиме ефективне функціонування

внутрішнього економічного механізму і підприємства в цілому. В цьому і полягає суть і роль економічної безпеки на підприємстві.

Можливі виникнення зовнішніх і внутрішніх негативних впливів в умовах діяльності підприємства і є основною причиною об'єктивної доцільності створення та функціонування безпеки підприємства.

На нашу думку, головна мета економічної безпеки підприємства – це гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування на етапі забезпечення високого потенціалу розвитку в майбутньому.

Виходячи з цього до основних функціональних цілей економічної безпеки слід віднести [157]:

- забезпечення високої ефективності використання фінансових ресурсів, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення та розвиток інтелектуального розвитку підприємства, досягнення високої ефективності менеджменту – управлінської діяльності;
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання, застосування на підприємстві техніки і технологій, що відповідають сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат та ресурсів;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища, дотримання чинних екологічних норм;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу;
- всебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства;
- ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства (організації) і забезпечення захисту інформаційного стану комерційної таємниці;
- забезпечення фізичної безпеки працівників і фірми (передусім керівників, провідних спеціалістів);
- забезпечення ефективної організації безпеки підприємства, його капіталу та комерційних інтересів.

Основну складову безпеки підприємства створюють такі основні види діяльності, що необхідно здійснювати в умовах підприємства: охорона співробітників, збирання інформації та превентивні дії з метою запобігання загрози їхньої безпеки; охорона майна (будівель, споруд, устаткування, транспорту); охорона перевезень; страхування майна та ризиків; забезпечення безпеки інвестування; захист від промислового шпіонажу; збирання інформації про зовнішнє середовище

безпеки; превентивні дії для запобіганням загрозам; робота з громадськістю та пресою.

Таким чином забезпечення головної мети економічної безпеки підприємства, його діяльності і є об'єктивною основою доцільності функціонування служби безпеки фірми. На великих та середніх підприємствах слід створювати автономні служби безпеки, а економічна безпека на невеликих фірмах може забезпечуватися територіальними службами, в яких фірма наймає необхідну кількість охоронців. Але в усіх випадках дії служби безпеки фірми повинні бути під повсякденним контролем керівників самої фірми.

Для здійснення основної мети підприємства, служба безпеки підприємства повинна виконати комплекс завдань. Головні з них:

- охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею підприємства;
- організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- запобігання необгрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- організація спеціального діловодства, яке унеможливорює несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційних таємниць відповідної фірми;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та в екстремальних ситуаціях;
- організація режиму безпеки та здійснення всіх видів діяльності, включаючи всі види зустрічей, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами.
- забезпечення охорони приміщень устаткування, офісів, продукції і технічних засобів, необхідних для виробничої та іншої діяльності;
- організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів та спеціалістів фірми;
- оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів.

Захистом від постійних загроз і протиправних посягань треба забезпечити такі об'єкти підприємства: персонал (керівні працівники і персонал, що володіє інформацією, яка становить комерційну таємницю підприємства); матеріальні засоби праці та фінансові кошти (приміщення, споруди, устаткування, транспорт і валюта, коштовні речі, фінансові документи); інформаційні ресурси з обмеженим доступом; засоби та системи комп'ютеризації діяльності підприємства; технічні засоби та системи охорони й захисту матеріальних та інформаційних ресурсів.

Для виявлення, систематизації і аналізу чинників, які загрожують економічній безпеці підприємства, пропонується запровадити систему моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства. Ця система створюється з метою завчасного попередження небезпеки і реалізації необхідних заходів протидії.

Основними цілями моніторингу повинні бути:

- комплексна оцінка стану і розвитку виробництва на підприємстві;
- виявлення негативних тенденцій розвитку виробництва;
- визначення причин, джерел, характеру дії можливих негативних чинників на виробничий потенціал підприємства;
- прогнозування фінансово-економічного стану підприємства і виявлення можливих погроз;
- системно-аналітичне вивчення виробничої і економічної ситуації на підприємстві, тенденцій її розвитку і розробка заходів щодо запобігання негативним зовнішнім і внутрішнім чинникам дії.

Різноманіття видів ризиків, що супроводжують господарську і зовнішньоекономічну діяльність підприємств, а також існування різних видів загроз економічній безпеці підприємств, спонукають до створення системи управління ризиками і захисту від можливих загроз.

Управління ризиками є системою заходів щодо їх ідентифікації, оцінки, профілактики і страхування з метою мінімізації можливих економічних втрат в процесі виробничої і зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ідентифікація всіх видів ризиків передбачає три стадії [158]:

- на першій стадії ідентифікації ризиків в розрізі кожної з сфер виробничої і зовнішньоекономічної діяльності підприємства, включаючи матеріально-технічне постачання і збут продукції, визначається перелік можливих несистематичних ризиків підприємства, пов'язаних з окремими операціями;

- на другій стадії ідентифікації визначається перелік систематичних ризиків, пов'язаних з виробничою і зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в цілому;

- на третій стадії ідентифікації формується загальний портфель всіх можливих ризиків підприємства (включаючи систематичні і несистематичні їх види), які підлягають подальшій оцінці за ступенем ймовірності їх виникнення і розміру можливих фінансових втрат.

Групування виробничих процесів і операцій діяльності підприємства за рівнями ризику дозволяє визначити, які з них знаходяться за межами допустимого ризику (особливо в зоні катастрофічного ризику), щоб оцінити доцільність їх проведення. Виділення операцій з високим

рівнем ризику дозволить розглядати їх як об'єкт підвищеної уваги при управлінні цими ризиками.

Користуючись цією методикою, можна прорахувати можливі фінансові втрати або гарантований фінансовий результат у розмірі суми операційного прибутку. На підставі ідентифікації різних видів ризиків розробляються конкретні заходи щодо їх усунення або зниження їх негативних наслідків. У системі заходів з управління всіма видами ризиків на підприємстві основне місце належить їх профілактиці.

До основних форм профілактики всіх видів ризиків відносять: уникнення ризиків; мінімізацію ризиків; диверсифікацію ризиків; лімітування ризиків; реструктуризацію заборгованості.

Для забезпечення економічної безпеки розроблено алгоритм, який дозволяє оптимізувати фінансові втрати і отримати гарантований фінансовий результат (рис. 32).

Для виявлення, систематизації і аналізу чинників, які загрожують економічній безпеці підприємства, необхідна система моніторингу стану і динаміки розвитку підприємства. Ця система забезпечить завчасне попередження про небезпеку економічного характеру та необхідність реалізації заходів протидії.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Досягнення належного рівня економічної безпеки базується на створенні організаційно-економічного механізму, який повинен виконувати певні функції:

- 1) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- 2) забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;
- 3) досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- 4) досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних науково-дослідницьких досвідно-конструкторських робіт;
- 5) мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності навколишнього середовища;
- 6) якісна правова захищеність усіх сторін і напрямків діяльності підприємства;

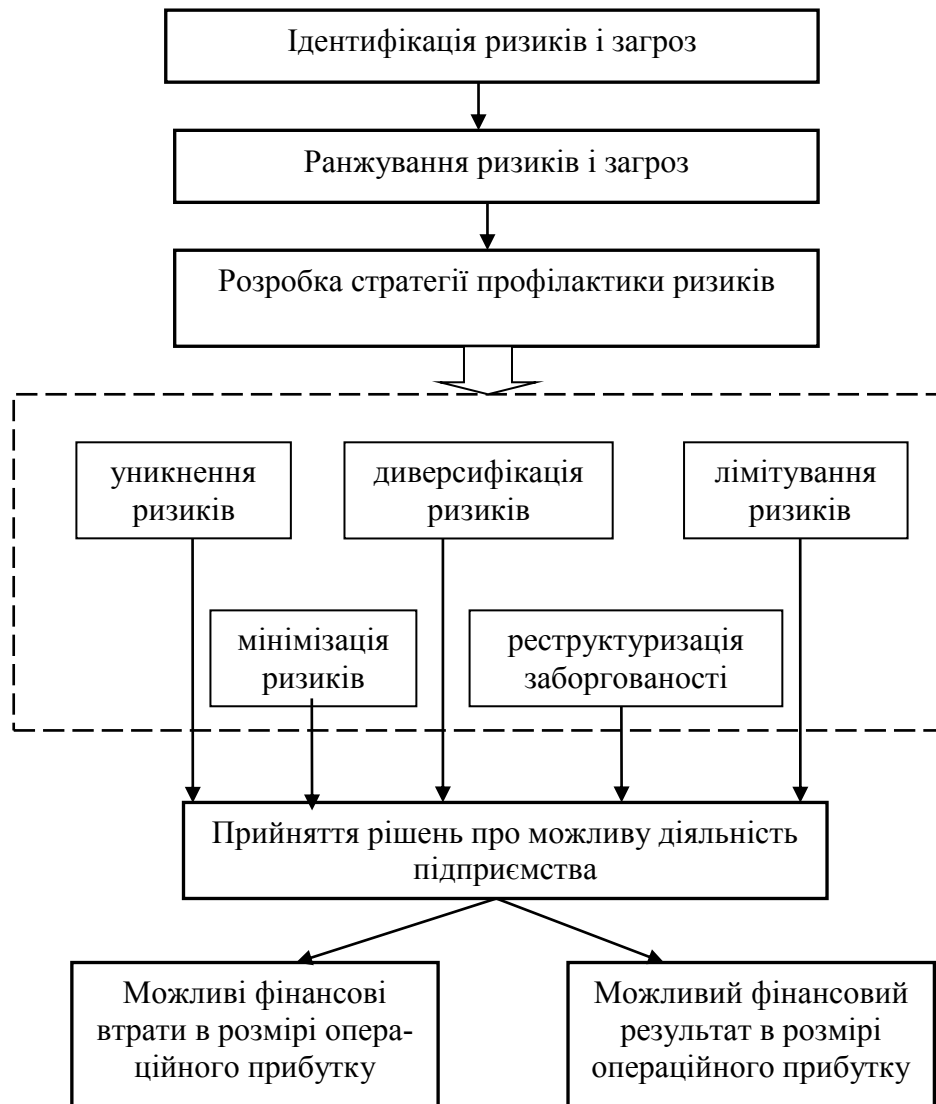


Рис. 32. Алгоритм управління ризиками та загрозами забезпечення економічної безпеки підприємств [156]

7) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;

8) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Ці функції мають бути реалізовані через програму конкретних дій, що будуть сприяти створенню і забезпеченню надійної економічної безпеки підприємства.

* * *

Отже, необхідність розробки та реалізації концепції економічної безпеки підприємства зумовлюється об'єктивною потребою фор-

мування ефективного механізму реагування системи управління на численні негативні чинники, що перешкоджають його нормальній діяльності. Концепція економічної безпеки має являти собою сукупність основних напрямків, на які має бути зорієнтована система управління з метою забезпечення стабільного стану й ефективного розвитку суб'єкта господарювання.

Найбільш важливими складовими частинами концепції, на наш погляд, повинні бути: склад пріоритетних економічних інтересів підприємства і стратегічних цілей, в яких вони втілені; склад економічних загроз як сукупність негативних чинників, що потребують уваги з боку системи управління; критерії оцінки економічної безпеки, що дозволяють об'єктивно визначити її рівень і, тим самим, зробити висновок про те, наскільки задоволені економічні інтереси й досягнуто пріоритетні цілі життєдіяльності; принципи, мета і завдання управлінських функцій у системі досягнення та збереження стану економічної безпеки підприємства; основні напрямки протидії загрозам економічної безпеки.

Ми не вважаємо беззаперечним запропонований підхід і повноту вирішення завдання, оскільки це тільки одна зі спроб визначити і впорядкувати напрямки розвитку системи управління станом економічної безпеки підприємства. Водночас очевидним є необхідність подальших досліджень і наукових розробок з цього напрямку.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Відокремлення корпоративного управління як окремого напрямку є логічним наслідком еволюції вітчизняних підприємств в процесі їх приватизації і залишається сфокусованою на оцінювання та моделювання такого управління як важливого економічного ресурсу. При цьому корпоративне управління слід розглядати як цільове управління всіма підсистемами організації/підприємства, специфіка якого обумовлена впливом характеру взаємовідносин і співпраці (а також відповідного рівня конфліктності) між групами основних учасників корпоративних відносин, а також як багатоплановий механізм забезпечення захисту і врахування інтересів основних груп – учасників корпоративних відносин з метою забезпечення максимально можливої соціально-економічної результативності підприємства. Звідси моделювання ефективності корпоративного управління ґрунтується на кількісному оцінюванні ефекту модернізацій підприємства, які здійснюються в рамках цілеспрямованих стратегічних змін корпоративного середовища. З цих позицій ефективність корпоративного управління розглядається як багатокомпонентна система оцінювання ефекту загального управління, яка має комплекс різнопланових критеріїв оцінювання. Враховуючи особливості показників оцінювання ефективності корпоративного управління, які несуть як кількісне, так і якісне значення, запропоновано авторський варіант методики оцінювання ефективності корпоративного управління на основі показників чотирьох груп критеріїв (економічного, владного, організаційного, культурного), використання точних методів (індексного, коефіцієнтного, інтегрального), а також методів експертної оцінки та нечіткої логіки.

2. Трансформаційні процеси в економіці України на постприватизаційному етапі супроводжуються різноплановими соціально-економічними тенденціями, які відображають особливості розвитку вітчизняних підприємств під впливом специфіки сформованої у різні періоди моделі корпоративного управління. Вдосконалення останнього на молокопереробних підприємствах актуалізується в силу посилення ролі концентрації власності та проблем розвитку галузі. Сучасний стан молокопереробних підприємств характеризується посиленням їх диференціації внаслідок зростання конкуренції за цілим рядом соціально-економічних показників. При цьому зміна форми і структури корпоративної власності стала основним стратегієутворювальним фактором для підприємств галузі впродовж 1990–2007 рр. Таке пояснення водночас є методологічною підставою для оцінювання ефективності корпоративного управління, типізації моделей корпоративного

управління та обґрунтування факторів конкурентних переваг окремих з них. Так, визначено економічний зміст існуючих на даний час переваг інсайдерської моделі партнерських відносин, характерної для підприємств-лідерів регіонального ринку, які реалізовувалися передусім через більш досконалі системи управління підприємствами.

3. Можна стверджувати про тенденцію позитивного впливу змін структури корпоративної власності на ефективність функціонування підприємств в цілому, перш за все щодо економічних аспектів. Серед приватизованих підприємств успіхів досягли перш за все ті, хто, спираючись на стратегію постійного пошуку раціональних форм співпраці у ланці «менеджмент – стратегічний власник», поєднує їх з основними елементами ефективного управління – забезпечення інноваційної моделі розвитку, науково обґрунтованих методів планування, організаційного управління, контролю, системи прийняття управлінських рішень, управління персоналом, мотивацій і т.д. На основі узагальнення таких результатів представлено концептуальний підхід до формування стратегічного розвитку підприємств галузі на основі вдосконалення загальної системи управління підприємством і забезпечення таким чином зростання ефективності корпоративного управління, в основі чого запропоновано систему контролінгу, орієнтовану на досягнення мети і цілей такого розвитку.

4. Основною проблемою розвитку корпоративованих вітчизняних підприємств все більше стає невідповідність між економічними та соціальними складовими такої політики, що проявляється у низько ефективній системі стратегічного і поточного управління, відсутності системного вдосконалення мотиваційної моделі на основі вдосконалення корпоративних відносин та ін. Такий розрив між функціональною економічною спрямованістю розвитку та соціальним базисом підприємств вже сьогодні є основним обмежувальним фактором, і його значення буде зростати. Звідси перспективи розвитку вітчизняних підприємств на постприватизаційному етапі полягають у пошуку принципово нових, нестандартних рішень щодо побудови інноваційної моделі розвитку на основі ефективного корпоративного управління, зростання в рамках цієї моделі людського капіталу та ефективності його використання, техніко-технологічній модернізації, соціально та економічно обґрунтованому інвестуванні та ін. факторах системного плану. Ефективність такої моделі полягає у можливості забезпечити вирішенням ряду завдань, пріоритетними з яких є захист власності акціонерів, досягнення усталеного зростання фінансового результату функціонування підприємств та, водночас, забезпечення збалансованого розвитку підприємств.

5. Необхідність розробки та реалізації концепції економічної безпеки підприємства зумовлюється об'єктивною потребою формування ефективного механізму реагування системи управління на численні негативні чинники, що перешкоджають його нормальній діяльності. Концепція економічної безпеки має являти собою сукупність основних напрямків, на які має бути зорієнтована система управління з метою забезпечення стабільного стану й ефективного розвитку суб'єкта господарювання. Найбільш важливими складовими частинами концепції, на наш погляд, повинні бути: склад пріоритетних економічних інтересів підприємства і стратегічних цілей, в яких вони втілені; склад економічних загроз як сукупність негативних чинників, що потребують уваги з боку системи управління; критерії оцінки економічної безпеки, що дозволяють об'єктивно визначити її рівень і, тим самим, зробити висновок про те, наскільки задоволені економічні інтереси й досягнуто пріоритетні цілі життєдіяльності; основні напрямки протидії загрозам економічної безпеки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Останіна Н.В. Розвиток менеджменту в корпоративних системах на основі інформаційних технологій. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к-та екон. наук. – К.: НАУ, 2000. – 18 с.
2. Проценко В.О. Організація сільськогосподарського виробництва в корпоративних господарських структурах. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к-та екон. наук. – К.: ІАЕ, 2001. – 20 с.
3. Пішпек С.І. Формування корпоративних відносин у перехідній економіці. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к-та екон. наук. – К.: КНУ, 2001. – 19 с.
4. Білоченко А.М. Корпоративний механізм залучення фінансових ресурсів в агропромислове виробництво. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к-та екон. наук. – К.: ІАЕ, 2003. – 20 с.
5. Парсяк В.Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин. – Херсон: Олді-плюс, 2003. – 456 с.
6. Немчук П.В. Теоретичні аспекти корпоративного управління в сучасних умовах // Агроінком. – 2007. – №1-2. – С.47-51.
7. Основы корпоративного управления: Учеб. пособие / А.В. Козаченко, А.Э. Воронкова, Э.Н. Коренев. – Луганск: ВГУ, 2001. – 480 с.
8. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
9. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія. – Х.: Видавництво ХДЕУ, 2003. – 324 с.
10. Мамутов В., Грудницкая С. Корпорация: правовой статус, отличительные особенности // Экономика Украины. – 1994. – №2. – С. 46-50.
11. Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. – К.: Знання, 2003. – 150 с.
12. Сігер Ч., Паттон Х. Загальний стан та передумови розвитку фінансового ринку в Україні. – Financial Markets International, Inc. – 2000.–191 с.
13. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Губина Е.П. – М.: Юрист, 1999. – 248 с.
14. Кашанина Т.В. Корпоративное право: Учебник для вузов. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 1999. – 815 с.

15. Винслав Ю. Становление отечественного корпоративного управления: теория, практика, подходы к решению ключевых проблем // Российский экономический журнал. – 2001. – №2. – С.15-28.
16. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. – СПб: ТОО ТК «Петрополис», 1998. – 509 с.
17. Кондратьев В., Куренков Ю. Корпоративное управление инвестиционным процессом // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №2. – С. 64-69.
18. Багов В.П. Корпоративный менеджмент: Научное издание. – М.: Изд-во Рос. экон. ак., 1999. – 246 с.
19. Поважный А.С. Трансформационные процессы корпоративного управления / НАН Украины. – Донецк, 2001. – 290 с.
20. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках: Пер. з англ.; Наук. ред. С. Синиця. – К.: Основа, 1996. – 189 с.
21. Поважный А.С. Ценные бумаги и фондовый рынок: Учебное пособие. – Донецк: «Лебедь», 2000. – 627 с.
22. Пишпек С. Об эффективном управлении корпоративной собственностью // Экономика Украины. – 2000. – №4. – С. 86-88.
23. Сирош Н.В. Формирование корпоративного сектора экономики в Крыму и некоторые проблемы корпоративного управления // Государственный информационный бюллетень о приватизации. – 1998. – №5. – С. 37-41.
24. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ. – М.: «Джон Уайли энд Санз», 1996. – 240 с.
25. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие / Под ред. Губина Е.П. – М.: Юрист, 1999. – 248 с.
26. Хобта В.М. Управление инвестициями: механизм, принципы, методы. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 219 с.
27. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.
28. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием // Экономика Украины. – 1997. – №1. – С.86,87.
29. Капелюшников Р. Крупнейшие и доминирующие собственники в российской промышленности // Вопросы экономики. – 2000. – №1. – С. 99-119.
30. Чечетов М., Мендрул А. Корпоративное управление в условиях экономической трансформации // Экономика Украины. – 2001. – №4. – С. 10-18.

31. Хвесюк Н.Г. Роль психологического фактора в развитии корпоративного управления: Монография. – Челябинск: Изд-во ЮурГУ, 2000. – 46 с.
32. Нестор С. Корпоративне управління і роль організації економічного співробітництва та розвитку // Бюлетень з корпоративного управління. Інформаційний вісник проекту МФК «Корпоративне управління в Україні». – 2000. – №9. – С. 10-13.
33. Шпотов Б. Корпоративное управление в XX веке: история и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №1. – С. 89-94.
34. Задохайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с.
35. Лесная И.Ф. Социально-экономическая эффективность предприятий Украины в условиях трансформации экономики // Экономика: проблемы теории та практики: Зб. наук. пр. вип. 166. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С.12-15.
36. Мороз О.В., Карачина Н.П. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління. Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005. – 176 с.
37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. – К: «Академ-видав», 2003. – 416 с.
38. Менеджмент організацій / За заг. ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.
39. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков / Под ред. М. Аоки и Хьюнг Ки Кима: Пер. с англ. – СПб: ГИПК «Лениздат», 1997. – 558 с.
40. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. Т.2. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
41. Самуэльсон П., Нордхауз В. Экономика: Пер. с англ. – М.: Бином, 1997. – 800 с.
42. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: «Питер Ком», 1999. – 416 с.
43. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
44. Гончаров В.В. Создание и функционирование акционерных компаний. – М.: МНИИПУ, 1998. – 112 с.
45. Гладунов О.В., Дейнека О.В. Використання методів корпоративного управління для формування системи менеджменту у вітчизняних акціонерних товариствах // Економіка і управління. – 2002. – №3. – С. 53-58.

46. Рудінська О.В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент / О.В. Рудінська, С.А. Яроміч, І.О. Молоткова. – К.: Ніка-Центр Ельга, 2002. – 334 с.
47. Грідчіна М.В. Корпоративні фінанси (зарубіжний досвід і вітчизняна практика): Навч. посіб. – 2-ге вид., стереотип. – К.: МАУП, 2002. – 232 с.
48. Статистичний щорічник України за 2003.–К.:Держкомстат України.
49. Сірко А. Корпоративна власність у транзитній економіці // Економіка України. – 2003. – №2. – С. 57-64.
50. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 №1576-12 // ВВР України. – 1991. – №49.
51. Господарський кодекс України від 16.01.03 // Голос України. – 2003. – №49-50.
52. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006. – № 3480-IV.
53. Закон України «Про цінні папери та фондову біржу» від 18.06.1991. – № 1201-XII.
54. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» від 30.10.1996. – №448/96 – ВР.
55. Закон України «Про Національну депозитарну систему та особливості електронного обігу цінних паперів в Україні» від 10.12.1997. – №710/97-ВР.
56. Сірош М.В. Національна модель корпоративного управління // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. – 2003. – №6. – С. 32-36.
57. Назарова Г.В. Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості // Фінанси підприємств. – 2003. – №9. – С. 62-70.
58. Виноградський М.Д., Нашинець-Наумова А.Ю. Розвиток моделей корпоративного управління // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №8. – С. 172-178.
59. Малютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография. – М.: Финстатинформ, 2003. – 176 с.
60. Федулова Л.І., Скоцик В.Є. Проблеми формування корпоративного управління в Україні // Економіка промисловості. – 2003. – №1. – С. 50-54.
61. Корпоративное управление. Основные проблемы и конфликты // Экономика и жизнь. – 2000. – №51. – С.6-8.
62. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі // Ринок цінних паперів України. – 2002. – №9-10. – С. 51-58.

63. Сало І.В. Корпоративне управління і фондовий ринок. – Л.: Університетська книга, 2005. – 245 с.
64. Резанова Н.С. Корпоративне управління на порозі XXI століття // Фінанси України. – 2002. – №1. – С. 13-19.
65. Кудря Я.В. Проблеми правового регулювання корпоративного управління в Україні // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №7. – С. 113-120.
66. Рішення ДКЦПФР «Про затвердження принципів корпоративного управління» від 11.12.2003. – №571.
67. Рябота В. Сравнение несравнимого: принципы ОЭСР и законодательство Украины // OFFICE. – 2002. – №1-2. – С. 66-68.
68. Рябота В. Сравнение несравнимого - 2 // OFFICE. – 2002. – №3. – С. 52-54.
69. Рябота В. Сравнение несравнимого - 3 // OFFICE. – 2002. – №4. – С. 52-53.
70. Баюн С. Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України // Бюлетень «Цінні папери України». – 2002. – №3. – С.24-28.
71. Воронкова А.Э., Коренев Н.Э. Система факторов, определяющих состояние корпоративного управления в акционерном обществе // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №3(33). – С.158-169.
72. Довгань Л., Ічанська Н. Сучасні проблеми та шляхи поліпшення корпоративного управління в Україні // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – №7/1. – С.65-70.
73. Карапетян Д., Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики // Корпоративные финансы. – 2004. – №1. – С.12-24.
74. Фатєєва І. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні // Вісник Академії правових наук України. – 2003. – №3. – С. 92-103.
75. Чечетов М., Мендрул О. Корпоративне управління в умовах економічної трансформації // Економіка України. – 2001. – №4. – С. 10-19.
76. Фролов П. Корпоративне управління і проблеми функціонування виконавчого органу – правління // Економіка України. – 2004. – №2. – С.41-46.
77. Бойко О.І., Посполітак В.В. Корпоративне управління в Україні // Пріоритети. – С. 8-18.
78. Законодавство для акціонерних товариств: зміни розпочалися // Пріоритети. – 2004. – №8. – С. 2 – 13.
79. Які зміни в корпоративному управлінні очікуються в 2004 році // Пріоритети. – 2004. – №8. – С. 14 – 17.

80. Козлов С. Корпоративні відносини: тенденції та особливості регулювання // Юридична газета. – 2006. – №5(65). – С.23-24.

81. Коренев Э.Н. Анализ современного состояния системы корпоративного управления в Украине: Економіка. Зб. наук. праць Східно-українського національного університету. Вип. 4. – Луганськ: СНУ, 2000. –180-191 с.

82. Ситник Т. Практика корпоративного управління в Україні. – Дослідження практики корпоративного управління в АТ України за результатами опитування представників АТ у 2004 році. – 2004.–178 с.

83. Фатєєва І. Сучасні проблеми корпоративного управління в Україні // Вісник Академії правових наук України. –2003. – №3. – С. 92-103.

84. Сірко А. Специфіка становлення моделі корпоративного управління в економіці України // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7/3. – С. 77-80.

85. Корпоративное управление: Учебное пособие / Под ред. Шихвердиева А.П. Изд-во АГС при Главе Республики Коми. – 2002. – 92 с.

86. Когут Б. Корпоративная сеть в Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – №4. – С.65-69.

87. Щербина О. Міжнародні стандарти корпоративного управління // Бюлетень з корпоративного управління. – 2001. – №25. – С. 6-9.

88. Stephen Foerster., Brian Huen. Does Corporate Governance Matter to Canadian Investors // Canadian Investment Review, Desember 5, 2004.

89. Губин Е.П. Управление и корпоративный контроль в акционерном обществе: Практическое пособие. – М.: Юрист, 2000. – 248 с.

90. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: Монографія / Кузьмін О.Є., Мороз А.С., Подольчак Н.Ю., Шуляр Р.В. – Львів: Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2005. – 284 с.

91. Чернобай Л. Корпоративне управління. – Л.: Львівська політехніка, 2005. – 365 с.

92. Коммуникации и корпоративное управление / Гонфинкель В.Я. и др. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 276 с.

93. Федулова Л.І., Прямова Я.О. Проблеми оцінки якості корпоративного управління вітчизняних підприємств // Збірник наукових праць «Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні», 2003 р. – С. 17-21.

94. Гриньова В.М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: Монографія. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2003. – 154 с.
95. Востряков О.В. Ефективність елементів системи управління підприємством // Праці 4-ої між. конф. студентів та молодих учених. Частина 5. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – 192-195 с.
96. Журавльова Т.М. Ціна корпоративного управління // Український діловий тижневик «Контракти». – 2003. – №36. – С.18-21.
97. Кондрашихин А.Б. Моделирование задач корпоративного управления на промышленных предприятиях // Економіка промисловості. – 2003. – №1(19). – С.96-101.
98. Корнєєв В. Особливості вітчизняного ринку акцій і корпоративних відносин на сучасному етапі // Корпоративні фінанси. – 2003. – №7-8. – С.29-33.
99. Швейкіна Л.Я., Щеглова Н.В. Вплив корпоративного конфлікту на ефективність роботи підприємства // Мат. III Регіональної наук.-практ. конф. «Організаційно-правові аспекти та економічна безпека сучасного підприємництва». – Вінниця: ВНТУ, 2006. – С. 117-120.
100. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: «Альпина», 2000. – 198 с.
101. Чиркова Е.В. Действуют ли менеджеры в интересах акционеров? Корпоративные финансы в условиях неопределенности. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 288 с.
102. Шеин В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: ОАО «Новости», 2000.–280 с.
103. Христенко А.Н. Особенности оценки эффективности управления организацией: Праці 4-ої між. конф. студентів та молодих учених. Частина 5. – Донецьк: ДонНУ, 2003. – 309 с.
104. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління // Фінанси України. – 2000. – №6. – С. 24-32.
105. Буряк П.Ю. Інтегровані корпоративні структури в підприємстві України // Фінанси підприємств. – 2003. – №9. – С.50-61.
106. Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Т.М., Скуртол С.Д. Динаміка підприємств молочної промисловості на регіональних ринках //Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 221., Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С.29-39.
107. Карачина Н.П., Халімон Т.М., Мороз В.В. Вдосконалення дивідендної політики як складової корпоративного управління // Збірник наукових праць професорсько-викладацького, студентського, магістерського та аспірантського складу: економіка і управління. – Вінниця: ВНТУ, 2006. – С.49-56.

108. Статистичний щорічник Вінниччини за 2005. Вінниця. 2006. – 484 с.
109. Макаринська О.В. Напрямки удосконалення системи інформаційного забезпечення ринку молока і молокопродукції// Вісник ХНАУ. – 2002. – №8. – С.257-260.
110. Козак О.А. Розвиток ринку молока та молочної продукції регіону // Агроінком. – 2005. – № 3-4. – С. 88-90.
111. Рынок цельномолочной продукции // Бизнес. – №44 (719), 30 окт. 2006 г. – С.140-144.
112. Уланчук В. С., Мудрак Р. П. Розвиток молокопродуктового підкомплексу Черкаської області // Економіка АПК. – 2000. – №3. – С. 70-73.
113. Гуменюк О.В. Формування сировинних ресурсів молокопереробних підприємств Вінницької області // Збірник наукових праць Подільської державної аграрно-технічної академії / За ред. М.І. Самокиша. – Кам'янець-Подільський, 2001. – Випуск 9. – С. 361-365.
114. Мудрак Р. П. Особливості інвестування молокопродуктового підкомплексу // Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту (економічні науки). Том 2. – 17.02.2000. – С. 197-199.
115. Bezdek J. C. Pattern Recognition with Fuzzy Objective Function Algorithms. Plenum Press, New York. – 1981. – P.110-125.
116. Штовба С.Д. Побудова функцій належності нечітких множин за кластеризацією експериментальних даних //Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. – №3. – 2006. – С.92-95.
117. Ротштейн А.П. Интеллектуальные технологии идентификации: нечеткая логика, генетические алгоритмы, нейронные сети. – Винница: УНИВЕРСУМ-Винница, 1999. – 320 с.
118. Марченко О.І. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – Вінниця: ВІЕ ТАНГ, 2002. – 145 с.
119. Мороз О.О. Інституціональна система аграрної економіки України. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 438 с.
120. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер; ЦЭМИ РАН. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
121. Arrow K., Hahn F. General Competitive Analysis. San Francisco, Holden Day, 1971. – P.112-150.
122. Baumol W. On the theory of oligopoly // *Economica*. – 1958. – Vol. 25. – P. 187-198.
123. Jensen M., Meckling W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost s and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – N 3. – P. 305-360.

124. Стиглиц Дж. Неудачи корпоративного управління при переході к рынку // Экономическая наука современной России. – 2002. – №4. – С. 18-22.

125. Мороз О.О., Матвійчук А.В. Аналіз ефективності реформування сільськогосподарських підприємств із використанням апарату нечіткої логіки // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Том I. Випуск 199. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.11-20.

126. Заде Л. Понятие лингвистической переменной и ее применение к принятию приближенных решений: Пер. с англ. – М.: Мир, 1976. – 167 с.

127. Мороз О.В., Матвійчук А.В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: Монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. – 177 с.

128. Мороз О.В., Матвійчук А.В. Розробка підходу до активного управління портфелем цінних паперів при використанні інформаційної концепції // Мат. міжнар. науково-практичної конф. «Актуальні питання удосконалення фінансово-кредитного механізму в Україні». – Запоріжжя. – 2002. – С.11-14.

129. Халімон Т.М., Мороз В.В. До методичних аспектів інституційного аналізу ефективності функціонування підприємств // Матер. X конф. молодих істориків освіти, науки і техніки. – Т. 3. – К.: НАВШ України, 2005. – С. 217-219.

130. Халімон Т.М. Структурно-інституціональні аспекти мікроекономічної безпеки на основі аналізу інститутів підприємства // Матеріали III регіональної науково-практичної конференції «Організаційно-правові аспекти та економічна безпека сучасного підприємства» – Вінниця: ВНТУ, 2006. – С.62-66.

131. Кильдышев Г.С., Френкель А.А. Анализ временных рядов и прогнозирование. – М.: Статистика, 1973. – 103 с.

132. Тарасенко І.О. Статистика: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 344 с.

133. Майер Э. Контролинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – С.34-55.

134. Контролинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: Финансы и статистика, 1999. – С.11-45.

135. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Історія виникнення контролінгу та сутність контролінгу в бізнес-процесах // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №8. – С.165-171.

136. Яковлев Ю.П. Контролинг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.

137. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Спб: Питер Ком, 1999. – 211 с.
138. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств // Недержавна система безпеки підприємства як суб'єкт національної безпеки України. – К.: Вид-во Європ. ін-ту, 2001. – 480 с.
139. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства: проблемні питання, концепція розвитку // Економіст. – 2005. – №2. – С.52-56.
140. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.
141. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
142. Послання Президента України «Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2003 році» // Економіст. – 2004. – №4. – С. 17-46.
143. Шлыков В.В. Комплексное обеспечение экономической безопасности. – СПб.: Алетейя, 1999. – 120 с.
144. Гаврилук А.М. Формування системи управління економічною безпекою підприємництва // Економіка та держава. – 2005. – №10. – С.43-45.
145. Каширин М. Эффективный инструмент управления компанией // РИСК. – 2004. – С. 12-15.
146. Валуев Б.И. Концепция экономической безопасности предприятия // Труды Одесского политехнического университета: Научный и производственно-практический сборник по техническим и естественным наукам. – Одесса: ОПУ, 2004. – Спецвыпуск в 3 т. – Т. 3. – С. 27-31.
147. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2001. – 528 с.
148. Плетникова І.Л. Визначення рівня і забезпечення економічної безпеки залізниці: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.04 / Харківська державна академія залізничного транспорту. – Харків, 2001. – 18 с.
149. Бондаренко О.М. Показники, критерії та методи оцінки економічної безпеки авіакомпаній // Наукові праці ОНАЗ: Періодичний науковий збірник з радіотехніки і телекомунікацій, електроніки та економіки в галузі зв'язку. – Одеса, 2003. – С. 59-64.
150. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятия, личность) / Под ред. Е.А. Олейникова. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 288 с.

151. Подлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2003. – 20 с.

152. Кочовий М.М. До питання оцінки економічної безпеки / Вісник соціально-економічних досліджень. Збірник наукових праць. Вип. 10 / Одес. держ. екон. ун-т. – Одеса: АТЗТ ІРЕНТТ, 2001. – С. 259-263.

153. Карачина Н.П. Проблемні методологічні аспекти оцінювання економічної безпеки підприємств // Матеріали IV Регіональної науково-практичної конференції «Організаційно-правові аспекти та економічна безпека сучасного підприємництва». – Частина 1. – Вінниця: ВНТУ, 2007. – С. 19-21.

154. Экономическая безопасность хозяйственных систем / Под общей ред. А.В. Колосова. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 446 с.

155. Паламарчук О.І. Принципи і форми інтеграції функції обліку в посиленні економічної безпеки промислових підприємств: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.04 / Східноєвропейський національний університет. – Л., 2001. – 21 с.

156. Момот С.В., Ключкин Н.П. Формирование системы экономической безопасности металлургического предприятия // Менеджер. – 2005. – №2. – С.76-80.

157. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього економічного механізму // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №12. – С.3-5.

158. Омелянович Л.О. Економічна безпека торговельного підприємства: Монографія / Л.О. Омелянович, Г.Є. Долматова – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

Відомості про авторів

Мороз Олег Васильович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та моделювання в економіці Вінницького національного технічного університету, автор понад 100 наукових праць, у т.ч. 10 монографій;

сфера наукових інтересів: розроблення основ соціоекономічної моделі ефективності сучасного вітчизняного підприємства;

сфера інтересів: гірський і автомобільний туризм, гірські лижі, дайвінг, східні єдиноборства.

Карачина Наталія Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, автор понад 40 наукових праць з проблем корпоративного управління;

сфера наукових інтересів: побудова аналітичної і економетричної моделі безпеки сучасного підприємства;

сфера інтересів: туризм, гірські лижі, художня гімнастика, баскетбол.

Халімон Тетяна Миколаївна - молодий вчений, аспірант Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» Української академії аграрних наук

Наукове видання

Мороз Олег Васильович,
Карачина Наталія Петрівна,
Халімон Тетяна Миколаївна

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ:
ПОСТПРИВАТИЗАЦІЙНИЙ ЕТАП ЕВОЛЮЦІЇ**

Монографія

Редактор С. Малішевська
Оригінал-макет підготовлено Н. Карачиною

Видавництво ВНТУ «УНІВЕРСУМ-Вінниця»

Свідоцтво Держкомінформу України
серія ДК № 746 від 25.12.2001 р.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95
ВНТУ, ГНК, к. 114
Тел. (0432) 59-85-32

Підписано до друку
Формат 29,7×42¼ Папір офсетний
Гарнітура Times New Roman
Друк різнографічний Ум. др. арк. 14,94
Наклад 300 прим. Зам №

Віддруковано в комп'ютерному інформаційно-видавничому центрі
Вінницького національного технічного університету
Свідоцтво Держкомінформу України
серія ДК № 746 від 25.12.2001 р.
21021, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 95
ВНТУ, ГНК, к. 114
Тел. (0432) 59-81-59