

УДК 658.147:621

Хілуха О. А.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, безпеки
та інноваційної діяльності підприємства
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

Khilukha O. A.
*PhD in Economics,
Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics, Security and Innovation of the Enterprise
Lesia Ukrainka Eastern European National University*

ПРИНЦИПИ КОМПЕТЕНТНО-ОРІЄНТОВАНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Результативне компетентно-орієнтоване корпоративне управління – важливий елемент ефективної ринкової економіки. Акціонери та інші зацікавлені особи мають мати доступ до інформації про фінансовий стан компанії, а також мати можливість здійснювати контроль над використанням її активів та управляти ними з метою забезпечення своїх інтересів. Такі процеси можуть здійснюватися лише за умови дотримання зацікавленими сторонами вихідних положень корпорації, принципів корпоративного управління.

У статті аналізуються принципи сучасного ефективного корпоративного управління, а також розглянуто їх розподіл на загальні, специфічні та ті, що формують компетентності менеджменту персоналу.

Ключові слова: принцип, корпоративне управління, компетентності, корпорація, менеджери, зацікавлені сторони.

Вступ та постановка проблеми. Сьогодні можна з упевненістю говорити про те, що інтегровані корпоративні структури є каркасом національної економіки. Підвищення ефективності діяльності корпоративних структур в умовах глобальних змін бізнес-середовища, прискорення темпів ділового життя, протистояння конкуренції відбувається за рахунок адаптації бізнес-процесів до змін методів та форм управління та фінансування, що пов'язано з процесами реструктуризації та реформування

національної економіки. Адаптивність, гнучкість в умовах обмежених часових горизонтів стратегічного планування, а також дотримання принципів, що формують компетентності менеджерів у корпоративному управлінні, розвиватиме корпорацію та забезпечить її конкурентні переваги на сучасній стадії розвитку економіки.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Дослідження принципів корпоративного управління започатковано у працях А. Белла [1], М. Блеїра [3], Дж. Броні [9],

І. Велентжеза [9], Р. Вишні [8], Дж. Мінза [1], А. Харта [4], А. Шлейфа [8] та інших. Формуванню компетентностей менеджерів присвячені дослідження Р. Боячис [12], Булгакова А.В. [13], Д. Зиглер [22], Дж. Равена [20], С.М. Спенсера [21], Л. Хьел [22] та ін.

Високо оцінюючи внесок учених у вивчення проблем корпоративного управління, слід зазначити, що більшість дослідників не пов'язують питання якості корпоративного управління з дотриманням принципів його суб'єктами.

Метою статті є формування принципів корпоративного управління в умовах розвитку компетентно-орієнтованої корпорації.

Результати дослідження. Принцип (від лат. *principium* – початок, основа) – основне вихідне положення якої-небудь теорії, вчення, науки, світогляду тощо [14].

Система принципів корпоративного управління представлена різними авторами. І Велентаж і Г. Броні формулюють такі десять принципів функціонування системи корпоративного управління, як: відповідальність, збалансованість, своєчасне повідомлення про виявлені відхилення, інтеграція, відповідність керуючої і керованої систем, сталість, комплексність, узгодженість, пропускну спроможність суміжних ланок систем внутрішнього управління, розподіл обов'язків, дозвіл і схвалення [9].

Дж. Равен розглядає такі принципи, як: незалежність; об'єктивність; достовірність результатів управління; ефективність і економічність витрат на здійснення аналізу і оцінки; плановість; системність; безперервність і обґрунтованість результатів аналізу і оцінки [20].

Л.М. Спенсер розкрив принцип «двох потоків» – поділ системи на функціонування та оцінку, регламентація системи внутрішньої оцінки та принцип економічності [21].

Міжнародні професійні стандарти корпоративного управління наголошують на незалежності й об'єктивності корпоративного управління:

- фахівці під час виконання своїх обов'язків мають бути об'єктивними;
- фахівці мають бути підзвітні відповідному вищому органу управління,
- управління має бути вільне від втручання третіх осіб;
- фахівці корпоративного управління мають безпосередньо взаємодіяти з радою директорів;
- фахівці в своїй роботі мають бути неупередженими та уникати будь-яких конфліктів;
- у разі негативного впливу факторів на незалежність або об'єктивність інформація повинна бути розкрита відповідними сторонами.

Принципи незалежності та об'єктивності мають бути пріоритетними в списку принципів організації систем корпоративного управління в компанії.

Під час формування принципів корпоративного управління вважаємо за необхідне розбити їх на три групи: загальні, специфічні і принципи компетентності менеджера.

До загальних принципів слід віднести: цілеспрямованість, системність, принципи постійного удосконалення результатів діяльності корпорації та ефективності (рис. 1).

1. Принцип цілеспрямованості полягає в тому, що мета, яка визначає поведінку системи, завжди задається

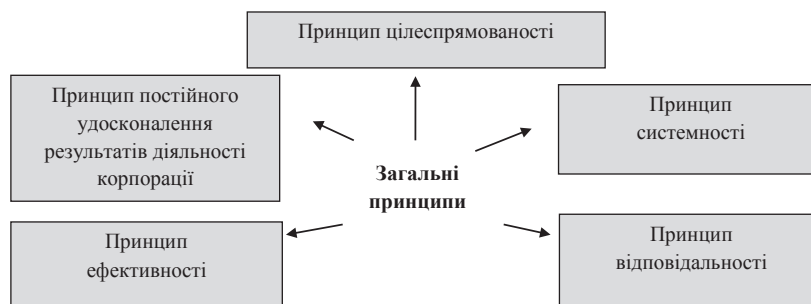


Рис. 1. Загальні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління

Джерело: розроблено автором

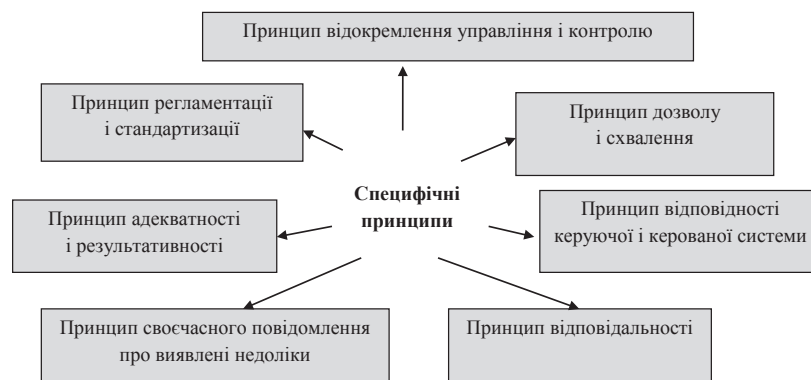


Рис. 2. Специфічні принципи компетентно-орієнтованого корпоративного управління

Джерело: розроблено автором

над системою: об'єкт виступає як система лише щодо своєї мети. Система управління, будучи частиною системи корпоративного управління, повинна відповідати методам управління та сприяти їх оптимізації.

2. Принцип постійного удосконалення результатів діяльності корпорації. Технологія управління постійно удосконалюється, це проявляється у вдосконаленні збору інформації, обробки, аналізу, моніторингу результатів перевірки, накопиченню бази даних, розширення кола виконуваних завдань і появи нових більш досконалих методів. Відповідно до принципу удосконалення система процесу управління постійно модифікується і набуває якісно нових властивостей і змісту.

4. Принцип ефективності. Цей принцип реалізується шляхом раціонального співвідношення ефекту (результату) функціонування системи корпоративного управління та витрат на створення і функціонування такої системи. Цей принцип сприяє максимізації ефективності діяльності через виявлення витрат, а також втраченої вигоди від вкладених коштів на функціонування такої системи. Виявлення втрат і додаткових резервів у діяльності компанії визначаються під час аналізу відхилень від встановлених критеріїв і показників.

До специфічних принципів належать принципи: відокремлення управління і контролю, дозволу і схвалення, відповідності керуючої (та, що управляє) і керованої (та, що підлягає управлінню) системи, регламентації і стандартизації, адекватності і результативності, своєчасного повідомлення про виявлені недоліки і принцип відповідальності (рис. 2).

1. Принцип відокремлення управління і контролю. Передбачає створення такої організаційної структури і розроблення функціональних обов'язків працівників, закріплених регламентами (положення, штатний розпис,

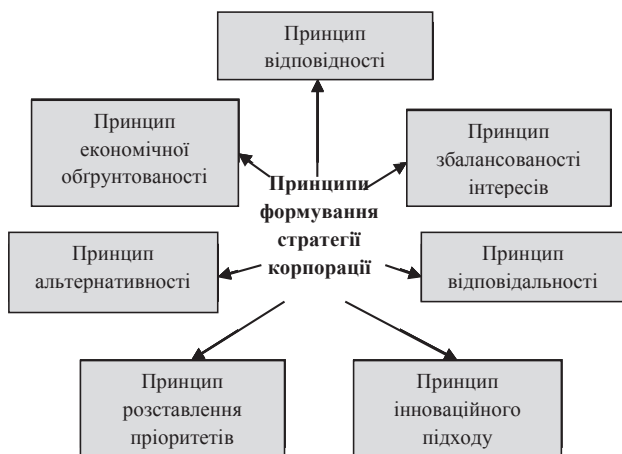


Рис. 4. Основні принципи формування стратегії корпорації

Джерело: розроблено автором

правила, стандарти тощо), які дають змогу розмежувати контрольні і управлінські функції.

Надходження інформації від функціональних структурних підрозділів до найвищих управлінських структур і ради директорів здійснюється двома незалежними потоками: перший – через рівні управління, другий – через аналітиків, які здійснюють функції аналізу і контролю.

2. Принцип дозволу і схвалення. Дозвіл і схвалення бізнес-процесів здійснюються відповідальними особами в межах своїх повноважень. Внутрішньокорпоративне управління належить посадовим особам, яким делеговано право підпису окремих документів. У цьому разі такі фахівці виконують поряд з іншими покладеними на них посадовими обов'язками і контрольні функції.

3. Принцип відповідності керуючої (та, що управляє) і керованої (та, що підлягає управлінню) системи. Ступінь складності організаційної структури компанії зумовлює складність системи управління. На вибір системи управління впливає група суб'єктів корпоративних відносин, форма їх участі, інтереси, концентрація власності та їх частка.

4. Принцип регламентації і стандартизації. Процеси і процедури корпоративного управління мають бути регламентовані і стандартизовані. Корпоративне управління має здійснюватися на основі встановлення і застосування пра-

вил з метою упорядкування діяльності у певних сферах на користь і за участю всіх зацікавлених сторін, зокрема для досягнення загальної оптимальної економії за дотримання функціональних умов і цілей корпоративного управління.

5. Принцип адекватності і результативності. Досягнення мети виражається у відповідності отриманого результату та поставлених цілей. Ключовим питанням корпорації є формування адекватних методів вимірювання результативності управління, які б дозволили чітко визначити ступінь реалізації інтересів учасників організації і досягнення цілей і завдань корпоративної стратегії, а також ставити конкретні завдання перед менеджментом, контролювати їх реалізацію, пов'язуючи результати з системою мотивації. Результативність діяльності органів управління інтегрованих корпоративних організацій має бути трансформована в систему конкретних показників.

6. Принцип оперативності та своєчасності повідомлення про виявлені відхилення. Інформація про виявлені відхилення повинна бути доведена до уповноважених осіб для прийняття відповідних рішень у встановлені терміни.

Повідомлення про виявлені відхилення мають аналізуватися радою директорів або підрозділом, який ініціює рішення, що спрямовані на підвищення ефективності корпоративного управління.

7. Принцип відповідальності. За неналежне виконання функцій менеджер має нести дисциплінарну, адміністративну і фінансову відповідальність. Принцип відповідальності пов'язаний з обов'язками працівників, передбаченими посадовими інструкціями. Не рекомендується закріплення за декількома суб'єктами однієї і тієї самої функції, оскільки це може привести до безвідповідальності і витрат зайвих сил і засобів [16].

Принципами, що формують компетентність менеджера, є чесність, об'єктивність, незалежність, професійна обізнаність, належна ретельність, конфіденційність і професійна поведінка (рис. 3).

1. Принцип чесності. Менеджер має діяти відкрито і чесно у всіх професійних і ділових взаєминах.

2. Принцип незалежності. Менеджер має бути незалежний від стороннього впливу, управління має здійснюватися об'єктивно і неупереджено. Відзначимо, що поняття незалежності є поняттям організаційного характеру, тобто насамперед визначається рівнем підпорядкованості підрозділів у компанії. Так, ревізійна комісія як структурний підрозділ є незалежною від менеджменту компанії, якщо знаходиться в прямому підпорядкуванні загальних зборів акціонерів.

3. Принцип об'єктивності. Менеджер не може бути упередженим або допускати вплив на об'єктивність своїх професійних суджень. Такий принцип є наслідком незалежності.

Проведення управління й аналізу має здійснюватися на основі достовірної інформації, нормативно-правових актів, стандартів і методів отримання висновків. Менеджери мають бути досконалими в своїх висновках, що можливо тільки в тому разі, коли вони займають становище, що дає змогу виконувати функції без втручання в їхню діяльність. Цей принцип також вимагає, щоб служба внутрішнього аналізу не брала участі у фінансово-господарських операціях корпорації, оскільки відповідальність за діяльність впливатиме на незалежність оцінки.



Рис. 3. Принципи, що формують компетентність менеджера компетентно-орієнтованого корпоративного управління

Джерело: розроблено автором

4. Принцип професійної обізнаності. Менеджер зобов'язаний постійно підтримувати свою кваліфікацію, знання та навички на високому рівні, що дозволить виконувати функції з урахуванням сучасних досягнень науки і практики у цій сфері, законодавства та нормативно-правових актів. Менеджер має діяти відповідно до кодексу корпоративного управління та нормативно-правових документів, що регулюють його діяльність.

5. Принцип конфіденційності. Менеджер має забезпечувати дотримання конфіденційності інформації, отриманої внаслідок своєї професійної діяльності, не розкривати інформацію третім особам, крім тих ситуацій, коли він зобов'язаний її розкрити.

6. Принцип професійної поведінки. Менеджер має дотримуватися відповідних законів та нормативних актів та уникати будь-яких дій, які дискредитують чи можуть дискредитувати його професію або негативно впливають на його репутацію.

Висновки. В умовах глобалізації, коли корпорація здійснює свою діяльність не тільки на національному рівні, але й інтегрує її у світову систему народного господарства, головною стратегічною метою її функціонування стає розвиток, який неможливий без дотримання принципів корпоративного управління учасниками корпоративних відносин.

Виокремлення таких принципів дасть змогу сформулювати основні положення функціонування системи корпоративного управління, які надалі відобразатимуться в стандартах відповідно до специфіки діяльності корпорації. Впровадження в компанію принципів корпоративного управління має здійснюватися з урахуванням пріоритетів, цінностей та цілей груп учасників корпоративних відносин.

Детальна регламентація принципів корпоративного управління і внутрішніх стандартів дасть змогу налагодити продуктивне співробітництво із зацікавленими сторонами корпорації.

Список використаних джерел:

1. Berle A. The modern corporation and private property / A. Berle, G. Means. Transaction publishers., 1991.
2. Bebchuk L., Cohen A., Ferrell A. What matters in corporate governance? //The Review of financial studies. 2008. Т. 22. № 2. С. 783–827. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhn099>.
3. Blair M. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty First Century / M. Blair. – Washington Long Range Planning, 1996. 432 p.
4. Hart O. Corporate governance: some theory and implications / O. Hart // Economic Journal. 1995. № 105(9). P. 678–698.
5. Kuzmin O. Regulation of stakeholders' interests in corporate governance through negotiations //Економічний часопис-XXI. 2016. Т. 161. № 9–10. С. 56–60.
6. Mitchell R.K. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts / R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood // Academy of Management Review. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853–886.
7. Savage G.T. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders / G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair // The executive. 1991. Vol. 5, № 2. P. 61–75.
8. Shleifer A. A survey of corporate governance / A. Shleifer, R. Vishny // Journal of Finance. – 1997. – № 52(2). – P. 737–783.
9. Velentzas. I. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility / I. Velentzas, G. Broni // Accounting and Auditing Ethics & Deontology (in Greek), IuS, Thessaloniki. 2014.
10. Whiddett S. A practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance / S. Whiddett, S. Hollyforde. В.: London CIPD, 2003. 764 p.
11. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія : підруч. Для студ., аспірантів та молодих викладачів вищ. навч. закл. / Анатолій Миколайович Алексюк. К.: Либідь, 1998. 560 с.
12. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы : пер. с англ. / Р. Бояцис. М.: НИРО, 2008. 352 с.
13. Булгаков А.В. Междисциплинарный подход к построению модели профессиональных компетенций в образовании / А.В. Булгаков, Е.В. Густова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия «Психология и педагогика». 2006. № 1. С. 183–190.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
15. Зязюн І.А. Світоглядні пріоритети педагогіки / І.А. Зязюн // Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми : зб. наук. пр.: у 2 ч. Ч. 1. Вип. 2 ; ред. кол.: І.А. Зязюн (голова) [та ін.]. К.: Вінниця, 2002. С. 10–16.
16. Колосок А.М. Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління //Економічний форум. 2014. № 1. С. 249–253.
17. Ліпич Л.Г. Генезис розвитку теорій мотивації праці / Л.Г. Ліпич, Л.С. Пустольга // Science. 2010. № 1. С. 17–19.
18. Національний класифікатор України: класифікатор професій. ДК 003:2005. – К.: Держспоживстандарт України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
19. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В.М. Нижник, О.М. Полінкевич // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2012. № 9(2). С. 334–345.
20. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002. 396 с.
21. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе / С.М. Спенсер, Л.М. Спенсер-мл.; пер. с англ. М.: НИРО, 2005. 384 с.
22. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. СПб.: Питер, 2003. 608 с.

ПРИНЦИПЫ КОМПЕТЕНТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Результативное компетентно-ориентированное корпоративное управление – важный элемент эффективной рыночной экономики. Акционеры и другие заинтересованные лица должны иметь доступ к информации о финансовом состоянии компании, а также иметь возможность осуществлять контроль над использованием ее активов и управлять ими с целью обеспечения своих интересов. Такие процессы могут осуществляться только при условии соблюдения заинтересованными сторонами исходных положений корпорации, принципов корпоративного управления.

В статье анализируются принципы современного эффективного корпоративного управления, а также их распределение на общие, специальные, формирующие компетентности менеджмента персонала.

Ключевые слова: принцип, корпоративное управление, компетентности, корпорация, менеджеры, заинтересованные стороны.

PRINCIPLES OF THE COMPETENTLY-ORIENTED CORPORATE GOVERNANCE

Summary. This article examines principles of the competently-oriented corporate governance, which turn out to be crucial because of internalization of the national corporation. Principles of the corporate governance are, to a large extent, a set of mechanisms through a corporation fulfill its goals. The paper indicates that only a small minority of companies complied with the importance of the Corporate Governance Principles, and the vast majority did not comply with any.

The article analyzes the principles of the effective corporate governance and divides them into general, specific and those that form managers competence.

Key words: corporate governance, principles, competence, corporation, managers, stakeholders.