

УДК 658.147:621

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-4-14>**Ліпич Л.Г.**

доктор економічних наук,
професор кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Хілуха О.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємств
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-12287171>

Кушнір М.А.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри прикладної економіки та бізнесу
Українського католицького університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Lipych Liubov, Khilukha Oksana

Lesya Ukrainka Eastern European National University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

CURRENT TRENDS IN CORPORATE GOVERNANCE

У статті зазначається, що основною проблемою корпоративного управління є створення ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних і стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси. Обґрунтовано, що в економічному середовищі з'явилися три основні нові тенденції, пов'язані з питанням корпоративного управління: стандартизація та гармонізація нормативно-правових актів, норм і процедур, що дозволили б корпораціям більш ефективно працювати в глобальному масштабі; удосконалення вже наявних та створення нових правил та правових норм, які би створювали чітку та стабільну правову базу для діяльності підприємств та дозволяли краще контролювати компанії; активізація діяльності підприємств щодо побудови нових внутрішніх стандартів та механізмів у сфері корпоративного управління.

Ключові слова: корпоративне управління, інтереси, акціонери, зацікавлені контрагенти, стандартизація, гармонізація, працівники-пайовики.

В статье отмечается, что основной проблемой корпоративного управления является создание эффективных механизмов, обеспечивающих соблюдение интересов акционеров и других заинтересованных лиц в условиях, когда большая часть информации, необходимой для принятия текущих и стратегических решений, распределена асимметрично в пользу менеджеров, которые преследуют собственные интересы. Обосновано, что в экономической среде появились три основных новые тенденции, связанные с вопросами корпоративного управления: стандартизация и гармонизация нормативно-правовых актов, норм и процедур, которые позволили бы корпорациям более эффективно работать в глобальном масштабе; усовершенствование уже существующих и создание новых правил и правовых норм, которые бы создавали четкую и стабильную правовую базу для деятельности предприятий и позволяли лучше контролировать компании; активизация деятельности предприятий по построению новых внутренних стандартов и механизмов в сфере корпоративного управления.

Ключевые слова: корпоративное управление, интересы, акционеры, заинтересованы контрагенты, стандартизация, гармонизация, работники-пайщики.

The article notes that corporate governance is a system of legal and economic institutions aimed at regulating relations and ensuring a balance between the interests of all entities involved in the functioning of the corporation (investors, managers, entrepreneurs, employees, suppliers, customers, local

communities), and other interested contractors), necessary for the development of the enterprise, achieving the goals and missions of the company. The main problem of corporate governance is the creation of effective mechanisms that would ensure the interests of shareholders and other stakeholders in an environment where most of the information needed for current and strategic decisions is distributed asymmetrically in favor of managers who pursue their own interests. The main recommendations of the European Commission on corporate governance, presented in the Green Paper and related to the expansion of the powers of supervisory boards and assessment of their structure, the expansion of regulations on the responsibilities of members of the supervisory board; increasing the legal obligations of auditors to report violations in the supervisory board and supervisory institutions; introduction of a legal obligation for institutional investors to publish their voting strategies; introduction of the obligation to establish a risk management committee in the supervisory boards and the obligation to publish conclusions on risk assessment; increasing the authority of the Chief Risk Officer; separation of functions of the Chairman of the Supervisory Board and the President of the Management Board (General Director). It is substantiated that in the economic environment there are three main new trends related to corporate governance: standardization and harmonization of regulations, norms and procedures that would allow corporations to operate more effectively globally; improving existing and creating new rules and regulations that would create a clear and stable legal basis for the activities of enterprises and allow better control of companies, intensification of enterprises to build new internal standards and mechanisms in the field of corporate governance:

Key words: corporate governance, interests, shareholders, interested counterparties, standardization, harmonization, shareholders.

Постановка проблеми. Гучні скандали за останнє десятиліття щодо фінансової звітності великих корпорацій, таких як Enron, WorldCom у Сполучених Штатах чи Parmalat (у Європі), вказують на недосконалість системи управління цими економічними суб'єктами. Глобалізація економіки, інтернаціоналізація підприємств – розширення їх діяльності, перехід від внутрішнього до зовнішніх ринків, поява інфраструктурно більш складних економічних суб'єктів супроводжується багатьма фінансовими скандалами.

Український біржовий ринок розвивається дуже динамічно. Зростаюче значення ринку капіталів зумовлює необхідність розробки єдиних правил комунікації між компаніями та інвесторами.

Одним із рішень для забезпечення кращого функціонування суб'єктів господарювання є ефективне корпоративне управління.

Останнім часом спостерігається величезне зростання інтересу до теми корпоративного управління серед акціонерів, керівників та вчених. Він пов'язаний із загальними змінами в корпоративному середовищі, а також з деякими значущими подіями, які змінили ставлення до корпоративної поведінки. Дії, які вживають суб'єкти, що займаються розробкою правил, стандартів та процедур корпоративного управління, повинні призвести до поліпшення захисту акціонерів, правозастосування та забезпечення оптимальних етичних та правових стандартів на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значимий внесок у розвиток наукових уявлень про спрямованість і характер корпоративного управління внесли представники зарубіжних

економічних шкіл: А. Берле, П. Друкер, Р. Коулз, М. Дженсен, О. Краковський, В. Маклінг, Г. Мінкс, К. Майер та інші. Теоретичні основи корпоративного управління розглядалися у працях таких дослідників, як А. Аганбегян, В. Бандурін, В. Бородін, Ю. Вінслав, Т. Гаврилова, Є. Губіна, В. Іноземців, В. Ковальов, Е. Коротков, І. Мазур, В. Млинців, П. Наймушин, І. Самойлов, А. Рожков, О. Романова, В. Тітов, І. Ткаченко, В. Шапіро, В. Шейн та інші.

Сучасні проблеми корпоративного управління досліджувалися багатьма вітчизняними ученими, такими як А. Астапович, О. Бестужева, Д. Вайнштейн, В. Гриньова, М. Гутброда, А. Єрмолін, Д. Ісаєв, Б. Коваленко, Л. Лукачева, О. Писарева, Б. Андрушків, С. Девіс, А. Демб, В. Євтушевський, Г. Козаченко, Р. Ларіна, О. Лобанова, О. Мороз, М. Небава, І. Сазонець, Дж. Салівен, В. Федоренко, А. Череп та інші.

Метою цієї статті є виокремлення проблем, з якими стикаються корпорації в корпоративному управлінні, та демонстрація нових тенденцій корпоративного управління, які є наслідком цих проблем.

Досягнення поставленої мети стане можливим завдяки критичному аналізу літератури з цієї теми (спеціалізовані журнали, наукові статті, доповіді, документи).

Виклад основного матеріалу. У найбільш загальному значенні поняття корпоративного управління, як зазначає В. Гриньова, походить від англійського "corporate governance", що в буквальному перекладі означає «корпоративне управління» або «корпоративний уряд» [1]. Ця концепція вперше з'явилася в економічних наукових у публікаціях А. Сміта «Багатство націй» у 1776 році. У ній автор приділяв особливу увагу

поділу власності та контролю в тодішніх корпораціях та наслідкам, що випливали з цього [2, с. 11].

Поняття корпоративного управління в сучасній теорії економіки з'явилося у першій половині 30-х років минулого століття, зокрема Адольф Берле і Гардінер Мінкс шляхом детальних досліджень та експериментів дійшли висновку, що інтереси контролю над корпорацією радикально відмінні від інтересів володіння власністю корпорації [3]. Таким чином, інтереси власників капіталу і менеджерів, які здійснюють управління цим капіталом, не співпадають. Тому процес розподілу прав власності і контролю стикається з проблемою невідповідності інтересів власників і найманих працівників, яка в економічній літературі відома як агентська проблема. У 1937 р. Рональд Коулз розробив контрактну теорію підприємства, прямо пов'язану з розв'язанням агентської проблеми. На його думку, конфлікт інтересів, що виникає між власниками та менеджерами, вирішується укладенням відповідного контракту, що якнайповніше включає в себе всі права і умови співпраці сторін. Проте проблема таким чином не вирішується, адже передбачити всі можливі ситуації, пов'язані з управлінськими процесами, неможливо. Саме тому відносини між сторонами, що домовляються, ґрунтуються на принципі залишкового контролю, за яким менеджер має право приймати рішення на свій розсуд залежно від ситуації, яка не знайшла відображення у контракті. Фактично згідно з цим підходом власники погоджуються приймати на себе додаткові витрати, пов'язані з розбіжністю інтересів [4, с. 386–405]. Означені вище проблеми детально були розроблені Майклом Дженсеном і Вільямом Маклінгом, які сформулювали теорію агентських витрат у 70-х роках ХХ ст. Агентські витрати – це величина втрат для інвесторів, які пов'язані з розподілом прав власності та контролю [5, с. 119–181]. Над проблемою корпоративного управління працював також Пітер Друкер, який у 1945 р. зазначив, що корпоративне управління орієнтоване на створення таких моделей управління корпораціями, в яких акціонери дійсно могли б реалізувати свої права та обов'язки [6]. Згідно з позицією М. Дженсена і В. Маклінга, модель корпоративного управління повинна бути побудована таким чином, щоб мінімізувати агентські витрати, залишаючи за акціонерами повноцінний корпоративний контроль. Серед специфічних підходів, що тяжіють до юридично-правової оцінки діяльності корпорацій та організації корпоративного управління, цікава зокрема думка К. Маєра, який вважає, що корпоративне управління є саме організаційною угодою, за якою певна компанія репрезентує та

обслуговує інтереси власних інвесторів. Така угода може охоплювати різні аспекти діяльності корпорації – організацію роботи вищих керівних органів, систему мотивації персоналу, процедуру банкрутства тощо. До того ж необхідність такої угоди впливає, на думку науковця, здебільшого із відмежування права власності від процесу управління сучасним акціонерним товариством [7, с. 25]. Потрібно зазначити, що зведення змісту корпоративної діяльності лише до її юридичних, навіть інституційних аспектів є певним спрощенням. Саме тому визначення, запропоноване ОЕСР (Організація економічного співробітництва і розвитку) і Світовим банком, є найбільш чітким. Згідно з ним, корпоративне управління являє собою систему виборних і назначених органів, що здійснюють управління діяльністю публічних акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів власників і орієнтована на забезпечення максимально можливих прибутків від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в рамках законодавчо визначених норм [8].

У вітчизняній науці питання корпоративного управління загалом та його сутності зокрема розглядаються відносно недавно, але чимало науковців, переосмисливши здобутки західної економічної теорії та практики, сформулювали власну думку щодо його сутності. На думку В. Євтушевського, корпоративне управління – це «процеси регулювання власником руху його корпоративних прав з метою отримання прибутку, управління корпоративним підприємством, відшкодування витрат через отримання частки майна при його ліквідації» [9, с. 17]. І. Івасів визначає це явище як «систему відносин між власниками, органами управління компанією, а також її клієнтами, працівниками, кредиторами, інвесторами, органами влади з метою забезпечення добробуту власників та суспільства в цілому» [10, с. 209]. Такий підхід акцентує увагу на соціальній відповідальності компанії та її залежності від стейкхолдерів. Прихильником поглядів Берле, Мінза, Дженсена і Мерклінга є Олександр Краковський, президент інвестиційної компанії Prime capital Securities, який визначає корпоративне управління як практику і вивчення шляхів вдосконалення відносин між різними зацікавленими сторонами в корпорації. Корпоративне управління сконцентроване насамперед на відносинах між керівництвом, різними класами акціонерів і кредиторами. Основне питання – це механізми контролю аутсайдерами інсайдерів [11]. Цю позицію можна вважати найбільш слушною, оскільки корпоративне управління, як і будь-яка інша система науково-практичних знань, має постійно перебувати в розвитку і вдосконалюватися, збага-

чуючись не лише теоретичними гіпотезами і судженнями, а й практичними надбаннями зі створення системи ефективної взаємодії між стейкхолдерами корпорації.

Отже, основною проблемою управління компанією сьогодні є створення ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних і стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси, на основі адекватного розуміння та трактування сутності корпоративного управління.

Сутність корпоративного управління вбачається у синтезі процесного та системного підходів. Так, корпоративне управління, з одного боку, – цілеспрямована діяльність системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються товариства (процесний підхід), а з іншого – система правил і поведінки між зацікавленими особами (системний підхід), що в кінцевому результаті орієнтоване на максимізацію прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності товариства. При цьому функція держави полягає у належному контролі за відповідними процесами корпоративної діяльності, з позицій дотримання комерційними структурами норм соціальної відповідальності перед суспільством.

Корпоративне управління – це система правових та економічних інститутів, спрямована на регулювання відносин та забезпечення балансу між інтересами всіх суб'єктів, які беруть участь у функціонуванні корпорації (інвестори, менеджери, підприємці, службовці, постачальники, замовники, місцеві громади та інші зацікавлені контрагенти), необхідного для розвитку підприємства, досягнення цілей та місії компанії [12].

Аналізуючи численні визначення, їх можна узагальнити і зробити висновок, що корпоративне управління – це механізм, який використовується для контролю та координації поведінки акціонерів, які співпрацюють з працівниками управління для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією. Воно повинно слугувати вдосконаленню процесу прийняття рішень та ефективному розподілу повноважень, що здійснюються керівництвом, менеджерами та членами наглядових рад.

Найбільші зміни у сприйнятті корпоративного управління відбулися в останнє десятиліття 20-го століття та в перші роки нової ери.

Основні причини зміни підходів до корпоративного управління можна розділити на дві групи:

1) тенденції та процеси у корпоративному середовищі:

– глобалізація – процес, що призводить до посилення зв'язків та спільної залежності в глобальному масштабі, що стосуються всіх напрямів, пов'язаних з політикою, економікою (зростання ринків капіталу, розвиток приватного сектору, підвищення активності інституційних інвесторів) та соціальними питаннями;

– регіональна інтеграція – яка пов'язана з формуванням регіональних блоків з міцними економічними зв'язками, які часто супроводжуються політичними аспектами співпраці (найкращим прикладом є процес європейської інтеграції, яка привела до створення найбільшого економічного блоку з власною валютою);

– технологічна революція – інновації та нові відкриття в галузі технологій (тобто комп'ютери, Інтернет тощо), які змінили підходи компаній до бізнесу;

2) найважливіші події, пов'язані з корпоративною діяльністю:

– економічні кризи – хвиля фінансових криз в Азії, Росії та Латинській Америці, які супроводжувалися відтоком закордонного капіталу з вищезгаданих ринків та відсутністю ефективних механізмів корпоративного управління;

– сплеск Інтернет-спекулятивної бульбашки – колапс більшості новостворених Інтернет-компаній, спад яких розпочався у 2000–2001 роках;

– скандали, пов'язані з функціонуванням корпорацій: низка скандалів у США та деяких європейських країнах щодо шахрайства в бухгалтерському обліку, неефективних аудитів, недобросовісних операцій з афілійованими особами і навіть шахрайства, пов'язаного з розкраданням грошових коштів та активів компанії (наприклад, Enron, WorldCom, Vivendi).

Такі процеси, як глобалізація, регіональна інтеграція, динамічний розвиток технології, сприяли збільшенню міжнародної активності підприємств та зміцнили корпоративне управління (особливо в контексті відносин держава – підприємство). Як результат – ринки та корпорації у всьому світі як шлях до глобального процвітання стали набувати більшого значення, ніж уряди. З іншого боку, вищезазначені критичні події призвели до втрати авторитету акціонерів та посилення тиску на поведінку підприємств з боку громадського та недержавного секторів.

Як наслідок, усі ці фактори створили глобальний попит на створення механізмів, які гарантували би більший контроль та прозорість поведінки підприємств. Дві найважливіші проблеми, які були враховані, – це покращення репутації компаній та підвищення обізнаності інвесторів, а також створення стандартів та механізмів, які могли б бути впроваджені у всьому світі та допомогли корпораціям ефек-

тивно працювати в глобальному масштабі. Універсальний набір правил і загальних стандартів представлений у «Зеленій книзі», яка з квітня 2011 року визначає рамки для корпоративного управління в ЄС [13]. Вона стосується трьох тематичних комплексів, що складаються із коментарів та пропозицій щодо вдосконалення контролю з боку наглядових рад, зміцнення позицій акціонерів та активізації контролю з їх боку, а також вдосконалення моніторингу та дотримання національних кодексів корпоративного управління.

Основні кваліфікаційні чинники кандидата на участь в наглядовій раді включають відданість, професійну компетентність та особисті якості, досвід та незалежність. Лише таким чином можна буде з часом задовольнити підвищені вимоги до наглядової функції.

Вважається важливим ввести зміни до диференціації складу наглядової ради з точки зору гендерної рівності, професійної компетентності та расової приналежності. Це сприятиме дискусії та конкуренції між членами групи, а отже, і появі нових творчих ідей. Останнім часом багато європейських держав запровадили чи мають намір запровадити нормативно-правові акти для збільшення частки жінок на керівних посадах. Дослідження Європейської комісії показує, що 89% членів управлінських та наглядових рад у Європі чоловіки. Україна, на жаль, не є винятком – у корпораціях, концернах та релігійних організаціях ця цифра досягає 90% [14].

Останнім часом можна помітити постійну зміну функцій, а також зростаючу важливість наглядової ради. Це вимагає збільшення кількості її членів. Для цього Комісія пропонує обмежити кількість посад, які займає одна особа одночасно, у правлінні компанії. Це найпростіший і надійний спосіб дозволити кожному члену ради мати достатньо часу для виконання своїх наглядових обов'язків.

Однак, враховуючи індивідуальні особливості, слід варіювати кількість допустимих функцій, що виконуються залежно від того, виконується ця функція в наглядовій раді, управлінській раді компанії, а також від того, чи це членство в підприємстві, що належить до групи капіталу, чи в контрольованому підприємстві, чи в компанії, що рейтингується.

Ще один аспект – оцінювання роботи членів наглядових рад. Уже у своїй рекомендації 2005 року щодо ролі невиконавчих та наглядових директорів фондових бірж Комісія заявила, що рада повинна щорічно оцінювати свою діяльність (бажано, використовуючи послуги зовнішньої організації). На думку Комісії, ця оцінка, зокрема, повинна включати оціню-

вання компетентності, якості та ефективності діяльності окремих членів правління. Ще одне питання, яке повинна обговорюватись – це якість та прозорість політики оплати праці членів наглядової ради.

Комісія робить висновок, що ключове питання корпоративного управління стосується відокремлення власності від контролю. Це можливо загалом за рахунок концентрації аналізу та внесення змін у чотири сфери:

1) формування правил корпоративного управління для наглядових рад;

2) визначення винагороди членам органів управління та наглядових органів;

3) визначення місця акціонерів у корпоративному управлінні;

4) нагляд та впровадження кодексів корпоративного управління.

Для фондових бірж сформовано також рекомендації щодо ефективної системи управління ризиками, яка б ідентифікувала будь-які потенційні загрози діяльності компанії, а також і нефінансові ризики: екологічні, пов'язані зі зміною клімату, правозахисні, законодавчі тощо. Політика щодо ризику повинна визначатися наглядовою радою підприємства.

Занепокоєння Комісії викликає недостатня зацікавленість акціонерів питаннями нагляду, що призводить до явного дефіциту контролю над компанією. На думку Комісії, для вирішення цього питання повинні активізуватися інституційні та довгострокові акціонери.

Акціонер контролює компанію переважно через участь у загальних зборах, що є важливим, але не обов'язковим. Комісія вважає, що необхідно розробити методи активації акціонерів особливо довгострокових та інституційних, які мають значний вплив на розвиток компанії. У той же час Комісія критикує відсутність прозорості щодо залучення інституційних інвесторів. Пропонується, окрім низки нових правил, створити «регулятори прозорості», які заохотять інституційних інвесторів публікувати свої стратегії та протоколи голосування.

Комісія рекомендує запровадити інститут працівників – пайовиків. Порівняно з іншими акціонерами, працівники більше зацікавлені у довгостроковому розвитку свого підприємства. З цієї причини Комісія вважає, що власникам варто гарантувати працівникам підприємства довгострокову стабільність.

Остання частина «Зеленої книги» присвячена можливостям вдосконалення функціонування кодексів корпоративного управління. Книга, серед іншого, засвідчує, що підхід «дотримуйся або поясни» знайшов підтримку як ефективний принцип корпоративного управління, що дозволяє компаніям залишатися гнучкими,

дозволяючи розвивати індивідуальні практики корпоративного управління на підприємстві.

Однак окремі пункти потребують доопрацювання. Серед іншого, у 60% випадків, коли компанії відступили від рекомендацій кодексу, вони не достатньо обґрунтували свої рішення у заявах. Тому слід розглянути можливість запровадження більш детальних вимог у випадку відхилень від рекомендацій.

Хорошим прикладом є шведський кодекс корпоративного управління, який зобов'язує компанії чітко вказувати причини недотримання кожного відхилення та детальний опис обраної альтернативи.

Основні рекомендації Європейської комісії, представлені в «Зеленій Книзі», стосуються такого:

- 1) розширення повноважень наглядових рад та оцінювання їхньої структури;
- 2) розширення нормативно-правових актів щодо обов'язків членів наглядової ради;
- 3) введення регламенту щодо надання та обмеження випуску акцій;
- 4) збільшення юридичних обов'язків аудиторів щодо повідомлення про порушення в наглядовій раді та наглядових установах;
- 5) запровадження юридичного зобов'язання для інституційних інвесторів публікувати свої стратегії голосування;
- 6) регулювання стандартів з формування кодексів з урахуванням позитивного досвіду щодо інституційних інвесторів (так званий код управління);
- 7) запровадження зобов'язання щодо створення комітету з управління ризиками в наглядових радах та зобов'язання публікувати свої висновки щодо оцінки ризику;
- 8) збільшення повноваження головного директора з ризику – прирівнення його повноважень до повноважень головного фінансового директора;
- 9) розділення функцій голови наглядової ради та президента правління (генерального директора).

Слід зауважити, що кількість суб'єктів, які беруть участь у заходах, пов'язаних з корпоративним управлінням постійно зростає, а отже збільшується кількість вжитих ними заходів з метою підвищення його ефективності.

Є три основні нові тенденції, пов'язані з питанням корпоративного управління, що з'явилися в економічному середовищі:

1. Стандартизація та гармонізація нормативно-правових актів, норм і процедур, що дозволили б корпораціям більш ефективно працювати в глобальному масштабі. Наприклад: спільна угода країн ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розви-

тку, англійською Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)) щодо правил корпоративного управління, які були прийняті в 1999 році зі змінами в 2002 році, створення стандартів фінансової звітності завдяки прийняттю Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) та загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (Generally Accepted Accounting Principles – US GAAP) у країнах ОЕСР.

Співробітництво між Україною та ОЕСР започатковано у 1997 році шляхом підписання КМУ та ОЕСР Угоди щодо привілеїв, імунітетів та пільг, які надаються ОЕСР на території України. Угоду було ратифіковано Верховною Радою України у липні 1999 року (Закон України від 07.07.99 № 850-XIV). Нині співробітництво між Україною та ОЕСР здійснюється відповідно до Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо поглиблення співробітництва від 07.10.2014.

2. Удосконалення вже наявних та створення нових правил та правових норм, які створюють чітку та стабільну правову базу для діяльності підприємств та дозволяють краще контролювати компанії (Закон Sarbanes-Oxleya, що працює у США у відповідь на корпоративні скандали, національні стандарти бухгалтерського обліку та аудиту для компаній, настанови щодо корпорації, видані неурядовими організаціями – наприклад Кодекс з корпоративного управління, який також називають Гданським кодексом, підготовлені на основі керівних принципів країн ОЕСР та видані Інститутом ринкової економіки в Гданську).

3. Активізація діяльності підприємств щодо побудови нових внутрішніх стандартів та механізмів у сфері корпоративного управління – створення Кодексу добрих практики (серед найважливіших проблеми, можна виокремити процедури контролю, результативність та ефективність діяльності правління, склад правління, відокремлення функцій президента та генерального директора залучення до наглядових рад акціонерів тощо).

Усі ці заходи проводяться як на міжнародному, так і на національному рівнях. На міжнародному рівні основні суб'єкти, що беруть участь у діяльності, зорієнтовані на створення глобального корпоративного управління та впровадження у діяльність принципів: ОЕСР, Світового банку та деяких неурядових організацій, таких як: Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE – Center for International Private Enterprise, WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). Основними організаціями, які займаються подібною

діяльністю на національному рівні, є: бізнес-установи, такі як Американська торгово-промислова палата (USCC), Комісія з цінних паперів та бірж США (SEC) – Американська комісія з цінних паперів та бірж, окремі корпорації, акціонери інституційні та монетарні, зацікавлені сторони (працівники, клієнти).

Ефективність усіх цих заходів з корпоративного управління можна розглядати в контексті їх правового забезпечення. Система корпоративного управління включає як юридично обов'язковий, так і необов'язковий набір правил і процедур. Як правило, дотримання корпоративних правил не передбачено законом, тому всі зусилля щодо побудови ефективної системи корпоративного управління повинні бути спрямовані на досягнення високих морально-етичних стандартів (чесність, порядність, компетентність) керівниками, які їх застосовують.

Висновки та пропозиції. Питання, пов'язані з корпоративним управлінням, є одним з найважливіших і найчастіше обговорюваних питань сучасного світу. Інтерес до цього предмета постійно зростає як у наукових колах, у

політичній та урядовій сферах, насамперед у діловому світі та в економічній сфері. Це обговорюється як на міжнародних, так і на національних форумах.

Важливим завданням для всіх учасників ринкової економіки є створення подальших реформ у сфері корпоративного управління. Технологічний прогрес просувається все швидше і швидше, великі підприємства та корпорації постійно розвиваються, тому корпоративне управління відіграватиме все більш важливу роль у ринковій економіці та буде інструментом, який допоможе її учасникам систематизувати та контролювати інтереси всіх груп акціонерів у корпораціях, тобто менеджерам, урядовцям, службовцям та споживачам.

Ефективне корпоративне управління повинно бути взаємопов'язаним із концепцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), соціально відповідальним інвестування (ІПІ) та принципами Digital agenda for Europe Digital agenda 2020 (Цифрового порядку денного 2020) з метою посилення сталого, інтелектуального та стійкого економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія. Київ, 2003. 324 с.
2. Jerzemowska M. Nadzór korporacyjny, PWE. Warszawa, 2002.
3. Berle A. The Modern Corporation and Private Property. New York : Macmillan, 1932. 418 p.
4. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. № 4. P. 386–405.
5. Дженсен М. К. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности. *Вестник С.-Петербур. ун-та. Серия Менеджмент*. 2004. № 4. С. 118–191.
6. Drucker P.F. Concept of the corporation. New York : John Day Co., 1972. 319 p.
7. Маер К. У пошуках кращого директора. Корпоративне управління в перехідній та ринковій економіках. Київ : Основи, 1996. 189 с.
8. Principles of Corporate Governance. URL: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html (дата звернення: 11.08.2020).
9. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 317 с.
10. Івасів І. Б. Управління вартістю банку : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 288 с.
11. Krakovsky A. Corporate governance after mass privatization: the Ukrainian perspective, working paper. 2002.
12. Lypch L., Khilukha O., Kushnir M., Yankovska L. Corporate Diplomacy and the Conflict Prevention. *ARCTIC Journal*, 2019. Vol. 72. No 11. P. 46–54. URL: <https://www.arcticjournal.org/>. (дата звернення: 10.08.2020).
13. Зелена книга Європейського Союзу. URL: http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552 (дата звернення: 10.08.2020).
14. Жінки на керівних посадах. Які тенденції простежуються в Україні. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/zhinki-kerivniki-skilki-jih-v-ukrajini-zahidni-trendi-novini-ukrajini-50068946.html> (дата звернення: 09.08.2020).

References:

1. Hrynova V. M. (2003) Orhanizatsiino-ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia [Organizational and economic bases of formation of corporate governance system in Ukraine]. Kyiv, 324p. (in Ukrainian)
2. Jerzemowska M. (2002) Nadzór korporacyjny. PWE. Warszawa. (in Poland)
3. Berle A. (1932) The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 418 p.
4. Coase R. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, no. 4, pp. 386–405.
5. Dzhensen M. K. (2004) Teoriya fyrmy: povedenye menedzherov, ahentskye yzderzhky y struktura sobstvennosti. *Vestnyk S.-Peterb. un-ta. Seryia Menedzhment*, no. 4, pp. 118–191.

6. Drucker P.F. (1972) *Concept of the corporation*. New York: John Day Co., 319 p.
7. Maier K. (1996) *U poshukakh krashchoho dyrektora. Korporatyvne upravlinnia v perekhidnii ta rynkovii ekonomikakh* [In search of a better director. Corporate governance in transition and market economies]. Kyiv: Osnovy, 189 p.
8. Principles of Corporate Governance. Available at: http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1,00.html (accessed 14 August 2020).
9. Ievtushevskiy V. A. (2002) *Osnovy korporatyvnoho upravlinnia: navch. posib.* [Fundamentals of corporate governance: textbook]. Kyiv: Znannia-Pres, 317 p. (in Ukrainian)
10. Ivasiv I. B. (2008) *Upravlinnia vartistiu banku* [Bank value management]. Kyiv: KNEU, 288 p. (in Ukrainian)
11. Krakovsky A. (2002) *Corporate governance after mass privatization: the Ukrainian perspective*, working paper. (in Poland)
12. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Yankovska (2019) *Corporate Diplomacy and the Conflict Prevention*. ARCTIC Journal, vol. 72, no. 11, pp. 46–54. Available at: <https://www.arcticjournal.org/> (accessed 10 August 2020).
13. Green Book of the European Union. Available at: http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552 (accessed 09 August 2020).
14. Women in management positions. What are the trends observed in Ukraine Available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/zhinki-kerivniki-skilki-jih-v-ukrajini-zahidni-trendi-novini-ukrajini-50068946.html> (accessed 09 August 2020).