

УДК 65.012.8

Кандидат економічних наук, доцент Сватюк О. Р.

Інститут права, психології та економіки Львівського державного університету  
внутрішніх справ

**ПІДПРИЄМНИЦТВО У ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОМУ  
ГОСПОДАРЮВАННІ**

*Проаналізовано внутрішньо-корпоративну структуру управління корпораціями, яка базується на законодавчих обов'язкових нормах та ряді пов'язаних між собою положеннях, що стосуються тих чи інших відносин учасників і різних сторін виробничо-господарського господарювання.*

*Ключові слова: корпорація, внутрішньо-корпоративне господарювання, фактори впливу.*

*Сватюк О. Р. Предпринимательство во внутрикорпоративном хозяйствовании / Львовский государственный университет внутренних дел, г.Львов, Украина.*

*Проанализировано внутри-корпоративную структуру управления корпорациями, которая базируется на законодательных обязательных нормах и ряде связанных между собой положениях, касающихся тех или иных отношений участников и различных сторон производственно-хозяйственного хозяйства. Ключевые слова: корпорация, внутри-корпоративное хозяйствования, факторы влияния.*

*Svatiuk O. R. Entrepreneurship in economic management intranet / Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine.*

*Analyzed internal corporate governance structure corporations based on mandatory legal rules and several unrelated provisions concerning certain relationships and members of various aspects of industrial and commercial entities. Keywords: corporation, intra-corporate entities, factors of influence.*

**Вступ.** Корпорації, як головні інституції сучасної економічної системи, оздоровлюють економічну безпеку держави, підтримують у ній дух здорової конкуренції підприємств, розвивають управлінські та підприємницькі здібності працівників, забезпечують сталий розвиток ринку загалом. Одночасно з новими формами господарювання пасивно сформувалися теоретичні конструкції щодо їхнього аналізу, інституційне та законодавче забезпечення діяльності, розвиток належної ринкової інфраструктури, суспільне ставлення до нових систем господарювання. Тому не завжди зберігався баланс в економічних системах.

Проблемними є ті питання, які для підприємництва в Україні залишаються невирішеними: визначення глобалізації та масштабів концентрації бізнесу, недопущення значної монополізації ринкової влади в руках олігархічних кланів, обмеження штучного розподілу між фінансово-промисловими групами та іншими групами з концентрованими інтересами галузей, регіонів та ринків, механізми оцінки корпорації, доцільність внутрішньо-корпоративного господарювання при слабких економічних показниках, врахування експертних оцінок виконавчими органами, організація прозорості діяльності та звітності, реструктуризація корпорації, зміна організаційної структури, налагодження контактів між керівництвом корпорацій, гнучкість керівного складу. За таких умов складно говорити про значні позитивні зрушення в діяльності вітчизняного підприємництва у внутрішньо-корпоративному господарюванні.

**Мета і завдання дослідження.** Для сучасних корпоративних структур характерним є загострення проблем політично-економічної безпеки держави. Метою дослідження є розкриття основних чинників впливу на внутрішньо-корпоративне господарювання корпорацій та характерних їм способів дотримання нормативно-законодавчих положень.

Основними задачами внутрішньо-корпоративного господарювання корпорацій виступають: реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової, організаційно-соціальної політики корпорації та її відображення у внутрішній документації; гнучке оперативне управління ресурсами у рамках

корпоративної структури; побудова замкнених логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків між підрозділами корпорації; централізація процесів прийняття ключових управлінських рішень, збереження єдиного контролю за організаційно-економічною діяльністю бізнес одиниць; підвищення гнучкості конкурентної позиції акціонерного товариства. Специфічними задачами корпоративних структур є об'єднання учасників різних галузей та видів діяльності у єдиний виробничо-технологічно збутовий цикл (від постачання сировини до реалізації продукції кінцевому споживачу).

**Стан дослідження.** Наукові дослідження за напрямом внутрішньо-корпоративного управління корпораціями відбуваються досить активно, свідченням чого є низка фундаментальних праць українських [1, 2, 3, 8] та іноземних [5, 9] науковців, удосконалення законодавчої бази [6, 7, 9].

Корпоративні структури доводять свою більшу ефективність та дієвість порівняно з підприємствами одноосібного володіння, а саме: можливість акумулювати майже необмежені засоби для збільшення інвестицій і розвитку виробництва; відокремлення капіталу - власності від функцій управління; зменшення економічних ризиків [1, с.26]. Однак, потребують подальшого дослідження напрями і чинники впливу на формування корпоративного сектора в Україні [4, с.2], які характеризуються елементами вимушеної трансформації з метою налагодження економічних взаємозв'язків та подолання замкненості економічної системи в межах процесів інтеграції та глобалізації.

Корпорації прагнуть здійснювати активну інтеграцію зовнішніх і внутрішніх умов, налагодження контактної взаємодії між елементами середовища з метою забезпечення динамічної рівноваги і гнучкості. Основи такої взаємодії повинні відтворюватись як у внутрішній структурі корпорацій як систем, так і в зовнішній, де одне з провідних місць відводиться державі, оскільки цілісність, системний ефект сучасної економіки досягається переважно за рахунок формування ендогенних умов, факторів і механізмів економічного зростання [8, с. 14].

**Виклад основних положень.** За умови виправлення наявних деформацій

у процесах формування вітчизняного корпоративного сектора можна буде говорити про вихід України на шлях формування нової економічної системи. З 29 квітня 2009 року набрав чинності Закон «Про акціонерні товариства» та почався відлік дворічного перехідного періоду, який було відведено для акціонерних товариств в Україні щодо впровадження ними суттєвих змін в системі корпоративного управління, а також у їхні відносини з акціонерами, кредиторами й інвесторами [7]. Виділено декілька джерел для запозичення моделей регулювання, на які орієнтувались реформатори:

- законодавство європейського співтовариства, до якого автори намагались адаптувати Закон України «Про акціонерні товариства»;
- найкраща світова практика, насамперед стандарти Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

*Внутрішньо-корпоративна система управління* - це сукупність елементів законодавчо обов'язкових норм і специфічних розроблених приписів, характерних для даної корпорації. Усі приписи перебувають в єдності, взаємозв'язку, взаємодоповнюють один одного. Дана система управління має певну структуру і повинна відображатися у документарних формах. Значна частина корпоративних підприємств застосовує ряд розроблених положень, що регламентують ті чи інші напрями управління та є основою для прийняття управлінських рішень. Внутрішньо-корпоративна структура управління має бути документально оформленою, регламентувати в більшій чи меншій степені різні сторони діяльності корпорації.

Формування внутрішньо-корпоративної системи управління залежить насамперед від власників корпорацій з урахуванням наведених вище чинників і проходить етапи розробки і прийняття тими чи іншими органами управління обов'язкових документів. Основна роль у розробці такої системи повинна бути відведена реально працюючим в корпорації секретарю, менеджеру, ревізору, які відчують потреби у прийнятті тих чи інших положень та нормативів. Відповідно формування системи внутрішньо-корпоративного управління покладається на правління, як виконавчий орган. Необхідно зазначити, що така

ситуація не є однозначною, оскільки досить часто саме правління може бути незацікавлене у встановленні чіткої та жорстко регламентованої системи управління, що означатиме обмеження його у своїх діях. В окремому випадку формалізацію діяльності виконавчих органів і корпорації в цілому ініціюють загальні збори або наглядова рада товариства.

Внутрішньо-корпоративні положення, які формалізовано закріплюють систему управління розробляються виконавчими органами корпорації або консалтинговими організаціями за замовленням, а затверджуються різними органами управління корпорації.

Існує ряд положень, що визначають базові засади функціонування корпорації і затверджуються, як правило, загальними зборами акціонерів. До таких положень можна віднести положення про загальні збори, про наглядову раду акціонерного товариства, про виконавчий орган, про ревізійну комісію.

Дана частина положень на практиці має обов'язково затверджуватися загальними зборами акціонерів, оскільки вони конкретизують ті питання, які є компетенцією загальних зборів. Загальними зборами можуть затверджуватися й інші положення. Ці ситуації виникають за умов значущої ролі загальних зборів, особливо якщо існує дійовий контроль. У таких випадках на збори може бути покладено право затверджувати усі внутрішньо корпоративні положення.

Частина положень, яка більшою мірою стосується оперативної діяльності, може бути покладена на наглядову раду товариства, а іноді й на виконавчий орган. Таке право надається рішенням вищого органу товариства для більш оперативного вирішення проблем і знаходить своє відображення або у статуті, або у рішеннях загальних зборів. Наглядовій раді товариства може бути надане право затверджувати положення «Про оплату праці членів правління», «Про цінні папери товариства», «Про інтелектуальну власність у товаристві», «Про комерційну таємницю» та зміни до них, оскільки в чинні положення могли бути внесені пункти, які терміново потребують коригування і не суперечать законодавству [6, 7, 9].

На правління акціонерного товариства може бути покладені право і

обов'язок затверджувати і вносити зміни до положень «Про внутрішній трудовий розпорядок», «Про персонал», «Про відділи в корпорації» та ін.

Прикладом поєднання елементів аутсайдерської та інсайдерської моделей є діяльність наглядової ради. Відповідно до українського законодавства наглядова рада товариства здійснює управлінські і контролюючі функції, що притаманно німецькій та японській моделям корпоративного управління. На сьогодні недостатньо розвинений фондовий ринок України ускладнює або унеможливорює застосування акціонерами такого інструмента, як продаж акцій, що є основою американської моделі корпоративного управління. Окремі ворожі злиття і поглинання шляхом скуповування акцій в акціонерів («біле» рейдерство), які призводять до втрати менеджерами посад, вже стали засобами тиску акціонерів на керівників товариств. Тому єдиним механізмом, що може стимулювати керівників діяти в інтересах власників капіталу, є внутрішній контроль акціонерів шляхом використання права голосу на загальних зборах та представництва в правлінні акціонерного товариства. Діяльності керівників в інтересах власників капіталу сприятиме також застосування внутрішніх положень контролю одночасно з продовженням процесу концентрації акціонерного капіталу за рахунок зменшення загальної кількості акціонерів і збільшення кількості зовнішніх акціонерів – власників великих пакетів акцій. Це є необхідною умовою для підвищення ефективності управління.

Важливо, щоб усі проекти внутрішньо нормативних документів були узгоджені з акціонерами-учасниками. Важливо знати позицію менеджменту товариства - не тільки вищого рівня, а й у відділах, діяльності яких стосується те чи інше пониження.

Прийняття положень залежить від узгодженої роботи юридичного та фінансового відділів, оскільки потрібно не допустити незаконних норм, а всі положення мають бути організаційно та економічно обґрунтованими. Особливо це стосується положень, що регулюють трансформації в корпорації, або пов'язані зі створенням дочірніх підприємств, філій, представництв, участю в інших акціонерних товариствах. Сюди слід віднести положення, що регулюють

розміри угод, які можуть укласти члени правління та його голова (такі положення регулюють значні матеріальні та фінансові потоки і тому повинні бути ретельно проаналізовані у фінансових та економічних службах). Прийняття внутрішньо-корпоративних документів супроводжується відповідними діями щодо їх реєстрації в правлінні або канцелярії. Зміна положень, їх нова редакція повинні здійснюватись тим самим органом, який прийняв ці документи, або вищестоящим органом. Про прийняті внутрішньо-корпоративні документи слід сповістити акціонерів і персонал корпорації.

Отже, організаційно-економічні відносини основних учасників корпорацій більш-менш чітко регламентується законодавчими актами та в окремих випадках внутрішньо-корпоративними документами. В цілому економічна роль засновників та інших акціонерів, їх вплив на діяльність товариства чітко розписані в таких документах, як статут, положення про загальні збори акціонерів, їх представницькі органи. Іноді акціонерні товариства розробляють окремі положення про порядок роботи з акціонерами, які стосуються організаційних аспектів.

Вагомою є регламентація тих економічних відносин, що можуть суттєво вплинути на діяльність корпорації. Чіткого трактування потребують способи набуття контрольного пакета акцій і купівлі значних пакетів, оскільки в умовах вільного руху акцій на ринках цінних паперів саме акціонерне товариство може й не знати про те, що його контрольні або блокуючі пакети перейшли в інші руки. Зокрема, в Україні законодавчо ці питання недостатньо врегульовано. Тому в положенні необхідно внести вимоги щодо закупівлі значних пакетів акцій, а саме контрольного.

Доцільно уточнити поняття значної майнової угоди (значного правочину) в акціонерному товаристві, оскільки її кількісне вираження у кожній корпорації є різним і залежать від його розміру. Необхідно враховувати вимоги законодавства і визначити чіткі розміри значних угод для корпорації.

Важливим моментом є регулювання антиконкурентної діяльності всередині самої корпорації. В законодавчій базі України не досить чітко

сформульовані умови віднесення дій власників чи персоналу корпорації до конкурентних, тому у внутрішньо-корпоративних положеннях це питання потрібно чітко визначити. З цією метою приймаються документи щодо заборони конкурентної діяльності в акціонерному товаристві із занесенням до них певних вимог. Наприклад, члени керівних органів корпорації не мають права без погодження наглядової ради або загальних зборів бути членами правління або управлінцями, які несуть персональну відповідальність в іншому господарському товаристві, крім тих, які створені цією корпорацією.

Наявність в акціонерів адекватних механізмів контролю за роботою менеджерів, а в разі потреби заміни керівників, дійові механізми перерозподілу прав власника на користь ефективніших обумовлює підвищення результативності діяльності окремих товариств і корпоративного сектору.

Ринкові відносини передбачають формування ефективних власників та відповідної системи взаємодії їхніх інтересів, а також визначення місця держави при реалізації корпоративних прав. Всі ці процеси відбуваються в результаті роздержавлення системи управління державною власністю, тобто в результаті корпоратизації. Остання передбачає перехід до управління акціями колишніх державних підприємств, коли усі функції, що пов'язані з господарським управлінням є компетенцією корпорації. Акціями корпоратизованих підприємств можуть володіти банки, колективи проданих підприємств, акціонерні товариства та інші учасники економічної системи.

Важливою складовою структурної трансформації економіки є виникнення корпоративного сектору, який є базовим для функціонування ринкової економіки. В процесі реструктуризації промислових підприємств відбувається заміна державної форми господарювання на акціонерну, що створює підґрунтя для розвитку корпоративних відносин.

**Висновки.** Інтегрування виробництва і власності вирішує два найважливіших завдання в національній економіці: 1) виробляє такі форми економічних зв'язків, як стійкість і ефективність, визначається і гарантується економічними інтересами й стимулами суб'єктів акціонерної форми

господарювання як спільних власників; 2) на основі інтегрування власності виробництво товарів (послуг) зливається в єдиний економічний процес і здійснюється у межах єдиного суб'єкта власності акціонерного товариства.

Особливості побудови внутрішньо-корпоративної структури управління залежать від наведених нижче чинників:

1. Чинне законодавство є головним чинником побудови внутрішньо-корпоративної структури управління, якому вона не повинна суперечити. На практиці внутрішньо-корпоративна структура управління є традиційною: загальні збори - наглядова рада – ревізійна комісія - виконавчий орган. Функції і компетенції цих органів визначаються шляхом розробки і затвердження ряду офіційних положень, які мають юридичну силу всередині корпорації. В одних корпораціях таких положень може бути досить багато, інші можуть користуватись лише обов'язковим установчим документом - статутом.

2. Розміри корпоративного підприємства і масштаби його завдань. Приватні акціонерні товариства з незначною кількістю учасників, стабільно працюючими управлінцями не має потреби створювати об'ємну та громіздку систему внутрішньо-корпоративного управління з великою кількістю положень, які регламентують практично усі напрями діяльності. Водночас публічні акціонерні товариства мають створювати систему управління з досить чіткою регламентацією управління, повноважень, руху цінних паперів, виплати дивідендів тощо.

3. Фінансово-економічний стан корпорації, що перебуває у передкризовому чи кризовому стані, ставить першочерговими проблеми виживання, тому система внутрішньо-корпоративного менеджменту відступає на другий план.

4. Врегулювання відносин власності залежить від чітко структурованих відносин контролю, від наявності в корпорації власників, які ставлять за мету налагодження ефективної діяльності акціонерного товариства. За умов неструктурованої власності створення ефективної системи управління в корпорації залежить від інтересів, які отримують перевагу в той чи інший

спосіб. Проблема впливу акціонерів-власників на діяльність менеджерів залишається дотепер нерозв'язаною, оскільки наслідками слабого контролю є прийняття некомпетентних, а іноді корисливих рішень менеджерами, сильний контроль призводить до надмірної обережності в поточній діяльності корпорації, особливо щодо прийняття інвестиційних рішень та здійснення ризикованих проектів.

### **Література:**

1. Башнянин Г. І. Становлення інтегрованих корпоративних мікроекономічних систем в економіках перехідного типу. / за ред. Башнянина Г. І., Ковтун О. І., Лазур П. Ю., Хом'як О. В., Яхно Т. П. – Львів: ЛКА, 2003. – 186с.
2. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. – Дніпропетровськ: Пороги, 2008. – 257 с.
3. Євтушевський В. А. Корпоративне управління: Підручник / КНТУ ім. Т.Шевченка Ін-т. вищ. осв. Акад. пед. наук України. - К.: Знання, 2006. – 406с.
4. Журавель В.В. Формування корпоративних структур та їх роль у стійкому функціонуванні національної економічної системи. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Ekon/851/09gvvnes.pdf>
5. Моросини П. Управление комплексными слияниями: в помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As / пер. с англ/ П. Моросини, У.Стеджер. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>
7. Про акціонерні товариства. Верховна Рада України; Закон від 17.09.2008 № 514-VI [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
8. Решетило В. П. Економічна синергетика реалізації ринкового потенціалу інституціональних систем : автореф. дис. ... д-р екон. наук за спец. 08.01.01 / В. П. Решетило. – Х. : Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2006. – 34 с.

9. Цивільно-господарський кодекс України: Науково-практичний коментар / За ред. розробників проекту Цивільного кодексу України. – К.: Істина. - 928 с.
10. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. [Електронний ресурс] – режим доступу <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>

References:

1. Bashnyanyn G. Formation of integrated micro- enterprise systems in transition economies. / Ed. Bashnyanyina GI , Kovtun AI, Azure PU , hamsters OV Jahno TP - Lviv: LKA , 2003. - 186s .
2. Vakulchik A. Corporate governance: economic and analytical aspects. - Dnepropetrovsk: Thresholds, 2008. - 257 p.
3. Evtushevskaya VA Corporate Governance: Tutorial / KNTU them. Shevchenko Inst. high. SALT. Acad. ped. Sciences of Ukraine. - K. : Knowledge, 2006. - 406s
4. Crane V. Formation of corporate structures and their role in the stability of the national economic system. [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vkhnu/Ekon/851/09gvvnc.pdf>
5. Morosyny P. Management kompleksnyy merger: the aid Leader Inc., yspolzuyuschey Strategy M & As / lane. s English / AP Morosyny , U.Stedzher . - Dnepropetrovsk: Balance Business Books , 2005.
6. National Commission on Securities and Stock Market [electronic resource]. - Mode of access: <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmanagement>
7. Joint Stock Company. Verkhovna Rada of Ukraine , the Law of 17.09.2008 № 514 -VI [electronic resource]. - Mode of access: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/514-17>
8. Reshetylo VP economic synergy realization of market potential institutional systems: Abstract. Thesis. ... Dr. Sc. Science for specials. 08.01.01 / VP Reshetylo. - Kharkov: Kharkov ment National University. VNKarazina , 2006. - 34 p.
9. Civil Commercial Code of Ukraine: Scientific and Practical Commentary / Ed. Project of the Civil Code of Ukraine. - K.: Truth. - 928 p.

10. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets // World Bank Policy Research Working Paper. [Electronic resource] - Access mode <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>

## РЕЦЕНЗІЯ

на статтю кандидата економічних наук, доцента кафедри менеджменту  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
Сватюк Оксани Робертівни

Беручи до уваги дослідження корпоративних структур, можна говорити про недостатню узагальненість проблеми в галузі корпоративного управління. Саме цим питанням і присвячена рецензована стаття.

Визначено проблемні питання, які для економічної безпеки України залишаються невирішеними: механізми оцінки корпорації, доцільність певного способу злиття, організація спільної діяльності та звітності, реструктуризація корпорації, зміна організаційної структури, налагодження контактів між керівництвом корпорацій, гнучкість керівного складу, врахування експертних оцінок виконавчими органами, визначення масштабів концентрації бізнесу, недопущення значної монополізації ринкової влади в руках олігархічних кланів, обмеження штучного розподілу між фінансово-промисловими групами та іншими групами з концентрованими інтересами галузей, регіонів та ринків. За таких умов складно говорити про значні позитивні зрушення в діяльності вітчизняних корпорацій та інтегрованих корпоративних структур, які формуються на їхній основі.

Рецензована стаття «Управління формуванням корпоративних структур» відповідає вимогам ВАК України (Постанова Президії ВАК України № 7/05/1 від 15.01.2003, «Бюлетень ВАК України» №1 (39) 2003) та рекомендується до друку у Науковому віснику Львівського державного університету внутрішніх справ (Серія економічна).

Доктор екон. наук, проф.,  
академік НААНУ,  
завідувач кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Інституту права, психології та економіки  
Львівського державного університету

внутрішніх справ

Тринько Р.І.