

# ЕФЕКТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЦІЛЮВИХ МОДЕЛЯХ ВЛАСНИКІВ КОРПОРАТИВНОГО КАПІТАЛУ ТА ІНШИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

© 2015 ЧЕРПАК А. Є., ШЕРШНЬОВА З. Є.

УДК 005.336.1:005.742:005.72

## Черпак А. Є., Шершньова З. Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів

У статті проаналізовано сутність ефективності корпоративного управління, обґрунтовано необхідність її розгляду з позиції різних груп стейкхолдерів та з урахуванням цього запропоновано визначення та узагальнено методи оцінки зовнішньої та внутрішньої ефективності корпоративного управління. Приділено увагу розгалуженню понять «ефективність роботи організації» та «ефективність управління» нею, обґрунтовано об'єктивну складність розмежування результатів діяльності організації та результатів управлінського впливу, на основі чого запропоновано власне визначення «ефективності корпоративного управління» та узагальнюючого критерію економічної ефективності управління корпорацією. Окрема увага приділена розгляду ефективності корпоративного управління з позиції теорії «громадянської корпорації», а до переліку відомих вже підходів до визначення ефективності діяльності організації (цільового, системного, внутрішньо-організаційного, конкурентного) автори додають інноваційний та соціально-орієнтований. Автори детально аналізують можливий склад ефектів діяльності корпорації, визначають домінуючі та пов'язані ефекти для кожної групи стейкхолдерів, будують профіль заінтересованості стейкхолдерів у ефективності діяльності корпорації як основи для подальшого формування кортежу переваг стейкхолдера. У статті представлено також рекомендації щодо підвищення ефективності корпоративного управління на основі формування та використання знань про кортеж переваг ключових груп стейкхолдерів корпорації.

**Ключові слова:** корпоративне управління, ефективність корпоративного управління, ефективність системи корпоративного управління, ефективність діяльності корпорації, стейкхолдери, кортеж переваг стейкхолдера.

**Рис.:** 1. Табл.: 2. **Формул:** 1. **Бібл.:** 11.

**Черпак Антоніна Євгенівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** antonina.cherpak@gmail.com

**Шершньова Зоя Євгенівна** – кандидат економічних наук, професор, заступник завідувача кафедри менеджменту, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

**E-mail:** zoya.strateg@gmail.com

УДК 005.336.1:005.742:005.72

UDC 005.336.1:005.742:005.72

### Черпак А. Е., Шершньова З. Е. Эффективность корпоративного управления в целевых моделях владельцев корпоративного капитала и других стейкхолдеров

В статье проанализирована сущность эффективности корпоративного управления, обоснована необходимость ее рассмотрения с позиции различных групп стейкхолдеров и с учетом этого предложено определение и обобщены методы оценки внешней и внутренней эффективности корпоративного управления. Рассматривается сложность размежевания понятий «эффективность работы организации» и «эффективность управления» ею, а также разграничение результатов деятельности организации и результатов управленческого воздействия. По результатам анализа предлагается собственное определение «эффективности корпоративного управления» и обобщающего критерия экономической эффективности управления организацией. Особое внимание уделено рассмотрению эффективности корпоративного управления с позиции теории «гражданской корпорации», а перечень известных подходов к определению эффективности деятельности организации (целевой, системный, внутренне организационный, конкурентный) авторы дополняют инновационным и социально-ориентированным. Авторы подробно анализируют возможный состав эффектов деятельности корпорации, определяют доминирующие и связанные эффекты для каждой группы стейкхолдеров, строят профиль заинтересованности стейкхолдеров в эффективности деятельности корпорации как основу для последующего построения кортежа предпочтений стейкхолдера. В статье представлены также рекомендации для повышения эффективности корпоративного управления путем формирования и использования знаний о кортеже предпочтений ключевых групп стейкхолдеров компании.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, эффективность корпоративного управления, эффективность системы корпоративного управления, эффективность деятельности корпорации, стейкхолдеры, кортеж предпочтений стейкхолдера.

**Рис.:** 1. Табл.: 2. **Формул:** 1. **Библ.:** 11.

**Черпак Антонина Евгеньевна** – кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** antonina.cherpak@gmail.com

**Шершньова Зоя Евгеньевна** – кандидат экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой менеджмента, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03068, Украина)

**E-mail:** zoya.strateg@gmail.com

### Cherpak A. E., Shershnova Z. E. Efficiency of Corporate Management in the Targeted Models of Corporate Capital Owners and Other Stakeholders

The article analyzes the essence of efficiency of corporate management, the necessity of its consideration from the view of the various groups of stakeholders has been substantiated, with this in mind, a definition has been proposed and methods for assessing external and internal corporate management efficiency have been summarized. Complexity of separation of the concepts of «organization performance efficiency» and «efficiency of management» in terms of an organization as well as delineation of organizational performance results and results of management impacts are considered. Based on the results of the analysis, the authors' own definition of «corporate management efficiency» and integrating criterion of economic efficiency of corporate management have been proposed. Special attention is paid to consideration of efficiency of corporate management from the view of the theory of «civil corporation», the authors complement the list of known approaches to determining the efficiency of organization's activities (target, system, internal-organizational, competitive) with the innovative and the socially-oriented approaches. The authors analyze in detail the possible composition of effects of corporation's activity, determine the dominant and associated effects for each group of stakeholders, build a profile of stakeholders' interest in the efficiency of corporation's activity as the basis for subsequent building of tuple of stakeholder preferences. The article also presents recommendations for improving the efficiency of corporate management through the generation and use of knowledge about tuple of preferences of key groups of the company's stakeholders.

**Key words:** corporate management, corporate management efficiency, efficiency of system of corporate management, efficiency of corporation's activities, stakeholders, tuple of stakeholder preferences.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 11.

**Cherpak Antonina E.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** antonina.cherpak@gmail.com

**Shershnova Zoya E.** – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Deputy Head of the Department of Management, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

**E-mail:** zoya.strateg@gmail.com

**П**итання про сутність та методологічні підходи до визначення ефективності менеджменту залишається актуальним об'єктом досліджень управлінської науки протягом багатьох років і щодо категорії корпоративного управління не є остаточно вирішеним. Головною причиною цього є розвиток та зміна уявлень як власників корпоративного капіталу (інвесторів), так і широкого кола стейкхолдерів про цілі та результати корпоративного управління. На різних етапах розвитку теорії корпоративного управління змінювалися уявлення про роль корпорацій у суспільстві, а отже, не могли залишатися усталеними й погляди на оцінку ефективності управління корпораціями з точки зору ролі управління у забезпеченні досягнення корпораціями поставлених перед ними цілей.

Питання ефективності корпоративного управління нерозривно пов'язано з проблематикою функціонування та розвитку організаційно-економічного механізму корпоративного управління, тому, досліджуючи фактори, що забезпечують певний рівень ефективності корпоративного управління вітчизняними корпораціями, варто відштовхуватися від робіт Д. Ю. Баюри, С. В. Богачова, І. П. Булеєва, А. Е. Воронкової, М. І. Долішнього, О. Р. Кібенко, І. І. Мазура, В. М. Марченко, М. В. Мельникової, Г. В. Назарової, О. Є. Попова, І. В. Спасибо-Фатеевої, О. М. Ястремської та ін. Одночасно питаннями оцінки рівня досягнутої ефективності корпоративного управління (або якості корпоративного управління) займалися такі вітчизняні вчені, як Л. О. Денисенко, І. В. Гончарова, Н. П. Карачина, О. В. Комарчук, О. Ю. Леось, А. О. Мозгова, О. В. Мороз, І. В. Сіменко, Т. М. Халімон та ін.

Незважаючи на вагомий науковий напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів у розробці даної проблематики, окремі аспекти, такі як тлумачення суті ефективності корпоративного управління, факторів, які на неї впливають, а також результуючої оцінки ефективності управління з позиції інтересів різних груп стейкхолдерів акціонерного товариства, усе ще залишаються дискусійними та потребують глибшого наукового вирішення. Тому *метою* статті є поглиблення методологічних основ дослідження суті ефективності корпоративного управління, методів її визначення та оцінки з позиції різних груп стейкхолдерів корпорації.

З точки зору системного підходу ефективність корпоративного управління можна визначити, як:

- ✦ результуючу характеристику стану досягнення поставлених перед корпорацією цілей і задоволення інтересів стейкхолдерів корпорації досягнутими результатами;
- ✦ співвідношення результату функціонування корпорації (наприклад, генерованого доходу) до витрат на забезпечення її функціонування;
- ✦ інтегральний показник ефективності функціонування різних складових системи корпоративного управління.

Оцінювати та аналізувати ефективність корпоративного управління важливо тому, що така оцінка дає зацікавленим особам (стейкхолдерам) «характеристику компанії з точки зору якості, результативності та своєчасності досягнення її цілей, розвитку компанії в запла-

нованому напрямку й виконання певних критеріальних показників і обмежень» [1, с. 58].

Використання показника ефективності корпоративного управління вимагає врахування таких важливих зауважень:

- ✦ оцінка ефективності припускає можливість оцінки та порівняння альтернатив (результатів, шляхів розвитку та ін.) за визначеними критеріями та/чи обмеженнями [1, с. 58];
- ✦ ефективність корпоративного управління – завжди категорія відносна щодо інтересів широкого кола стейкхолдерів (те, що власники оцінюють як ефективне, не обов'язково є ефективним з точки зору інтересів інших груп стейкхолдерів);
- ✦ ефективність корпоративного управління варто оцінювати у порівнянні з іншими компаніями [1, с. 58].

Для оцінки ефективності системи корпоративного управління («керуючої системи», представлені органами корпоративного управління [1, с. 58]), варто використовувати базові критерії та показники ефективності управління, адаптовані до специфічних задач та процесів, їй властивих. Мазур І. І. визначає, що ефективність корпоративного управління як керуючої системи – це доцільність та якість управління, націлена на найкращу результативність діяльності керованої системи – корпорації, реалізацію цілей і стратегій, досягнення певних якісних і кількісних, економічних результатів [1, с. 58].

**П**рийнято виокремлювати оцінку зовнішньої та внутрішньої ефективності корпоративного управління. З нашої точки зору, внутрішня ефективність відображає рівень задоволення інтересів і досягнення цілей ключових стейкхолдерів – інсайдерів корпорації (акціонерів, менеджменту, персоналу тощо) як результату діяльності органів управління корпорації з накопичення та використання її економічного потенціалу. Для її кількісної оцінки важливою є не лише фіксація результату діяльності, але й певного ефекту (у першу чергу – економічного, а також соціального, інноваційного тощо) – його співвідношення з витратами на забезпечення функціонування апарату корпоративного управління і в цілому – функціонування системи корпоративного управління конкретної корпорації (агентськими витратами).

Зовнішня ефективність корпоративного управління показує, наскільки діяльність компанії, її результати відповідають цілям і вимогам суб'єктів зовнішнього середовища інтересів корпорації, насамперед, суспільства, а також наскільки діяльність компанії узгоджена з правилами, регламентами, стандартами та обмеженнями, встановленими нормативними актами або рекомендованими до впровадження з метою відповідності діяльності корпорації найкращій практиці корпоративного управління. Наприклад, актуальною на сьогодні вимогою до великих компаній є відповідність їх діяльності цілям сталого розвитку, соціально відповідальної поведінки (тобто наголос на соціальній, економічній

та екологічній ефективності її діяльності, узгодженій з етичними принципами).

Варто відмітити, що важливою науковою проблемою у визначенні ефективності є відсутність однозначних підходів до розгалуження понять «ефективність роботи організації» та «ефективність управління» нею. Ефективність роботи організації як соціально-економічної системи – це її властивість досягати результату (ефекту), причому не у будь-який спосіб, а за рахунок доцільних витрат. Ефективність управління, виходячи з його ролі у діяльності організації, – це результативність (точність) здійсненого впливу на об'єкт управління (та/або його частини) для переводу з наявного (теперішнього) до очікуваного стану, ступінь досягнення визначених цілей.

Оцінка та вимірювання ефективності управлінської діяльності має визначити ефективність впливу на усі елементи бізнес-системи та процесу управління. Таким чином, можемо говорити про схожість методологічних підходів до вимірювання ефективності діяльності організації та управління нею, адже у теорії управління для оцінки ефективності управління використовується два підходи: 1) при визначенні результатів береться для розрахунку кінцевий результат (ефект), отриманий усією бізнес – організацією; 2) при визначенні результату врахуються обсяги та якість ефектів, отриманих внаслідок управлінського впливу на систему або на окремі її елементи.

Однак при цьому слід підкреслити складність розмежування результатів діяльності організації та результатів управлінського впливу. Управління – необхідна складова у будь-якій соціально-економічній системі, яка функціонує та розвивається під його впливом, тому при визначенні ефективності управління доцільно розглядати результати діяльності організації як результати управління. Досягнуті високі ефекти управління (будь-якого типу) знаходять прояв у тому, що всі елементи бізнес-системи задіяні повністю та використовуються згідно з їх призначенням і в найбільш раціональний спосіб унаслідок обґрунтованого управлінського впливу. Витрати на управління в обох підходах оцінюються за усіма рівнями та ланками управління, включаючи витрати на оплату праці менеджерів, експлуатаційні витрати, пов'язані з використанням предметів та засобів праці, витрати на відрядження, підвищення кваліфікації управлінських кадрів, витрати на забезпечення належних умов праці тощо. Для підвищення ефективності управління необхідна постійна робота зі зниження витрат на одиницю корисного ефекту.

Організація (у тому числі й корпорація як складна певним чином законодавчо регульована соціально-економічна система) як об'єкт управління та багатоцільова система очікувані результати в досягненні цілей визначає за допомогою певної сукупності параметрів. Співставлення закладених у цільові характеристики параметрів з фактично отриманими дозволяє дати оцінку ефективності управлінського впливу. Тобто ефективність управління можна оцінювати за ступенем відповідності фактичних показників, обраних для вимірювання визначених для певної організації параметрів з цільови-

ми (заданими). Так само як і у випадку з вимірюванням ефективності роботи організації, досягнення заданих параметрів не може відбуватися без урахування витрат. Це особливо важливо для таких складних в організаційному сенсі утворень, як інтегровані корпоративні структури (ІКС), холдинги та інші об'єднання корпоративного типу (ОКТ). Тому витрати на управління мають бути завжди порівняними із ефектами, досягнутими внаслідок управлінського впливу.

Результати діяльності акціонерних товариств (ІКС, ОКТ, холдингів) завжди ширші за суто економічну ефективність, мають великий спектр наслідків, тому доцільно вести мову про системну, стратегічну ефективність. Якщо результати економічної та позаекономічної діяльності перевищують витрати, має місце позитивна ефективність, у протилежному випадку – від'ємна.

Виходячи зі сказаного, можна визначити ефективність корпоративного управління як характеристику корпорації з точки зору якості, результативності та своєчасності досягнення її цілей, розвитку компанії в запланованому напрямку при виконанні визначених органами управління та затверджених власниками критеріальних показників та обмежень.

Узагальнюючим критерієм економічної ефективності управління корпорацією може виступати функція обмеженої кількості найважливіших показників ( $W$ ), перелік яких визначається власниками та вищим менеджментом корпорації. Її можна визначити таким чином:

$$W = f(\Delta\P \times \Delta\Delta \times AB),$$

де  $W$  – узагальнений критерій економічної ефективності  $AT$ ;

$\Delta\P$  – приріст доходів та/або прибутків;

$\Delta\Delta$  – приріст дивідендів (якщо в  $AT$  обрана дивідендна політика, орієнтована на їхнє щорічне збільшення);

$AB$  – адміністративні витрати (витрати акціонерів на утримання менеджменту компанії).

Якщо взяти за основу визначення ефективності управління як самостійної економічної категорії, яка відображає роль управління у підвищенні ефективності керованої системи (держави, галузі регіону, окремого підприємства або їх сукупності), то центральним питанням у дослідженні ефективності корпоративного управління має стати вибір методології всебічної (системної) оцінки (статичної та динамічної) впливу суб'єктів корпоративного управління та сформованих ними механізмів корпоративного управління на підвищення ефективності діяльності корпорацій. І якщо до показників, які можуть (мають) використовуватися для оцінки ефективності діяльності корпорацій, питань не виникає (методологічні підходи у цій сфері давно сформовані), то питання встановлення взаємозв'язку між впливом суб'єктів управління на рівень досягнення певних показників, кореляцій між управлінським впливом на процеси та рівнем відгуку корпоративної системи на управлінський вплив, усе ще залишається актуальним для досліджень. Насамперед, через такі фактори:

- ✦ змінюються методи управління, які використовуються для підвищення ефективності діяльності корпорацій;



- ✦ змінюється середовище діяльності корпорацій та сила впливу на суб'єктів управління зовнішніх факторів, у т. ч. зовнішніх суб'єктів корпоративного управління (стейкхолдерів);
- ✦ змінюються механізми управління, в тому числі механізми корпоративного управління;
- ✦ в умовах кризи системи управління, коли настає точка біфуркації, корпоративна система само-

організується, що приводить до зміни уявлень про ефективність корпоративного управління. На рис. 1 наведено характеристику уявлень про показники ефективності корпоративного управління, які найчастіше використовуються на практиці.

Існуюча методологія оцінки ефективності пропонує її визначати шляхом співставлення ефекту (результату) з витратами, пов'язаними з їх досягненням.

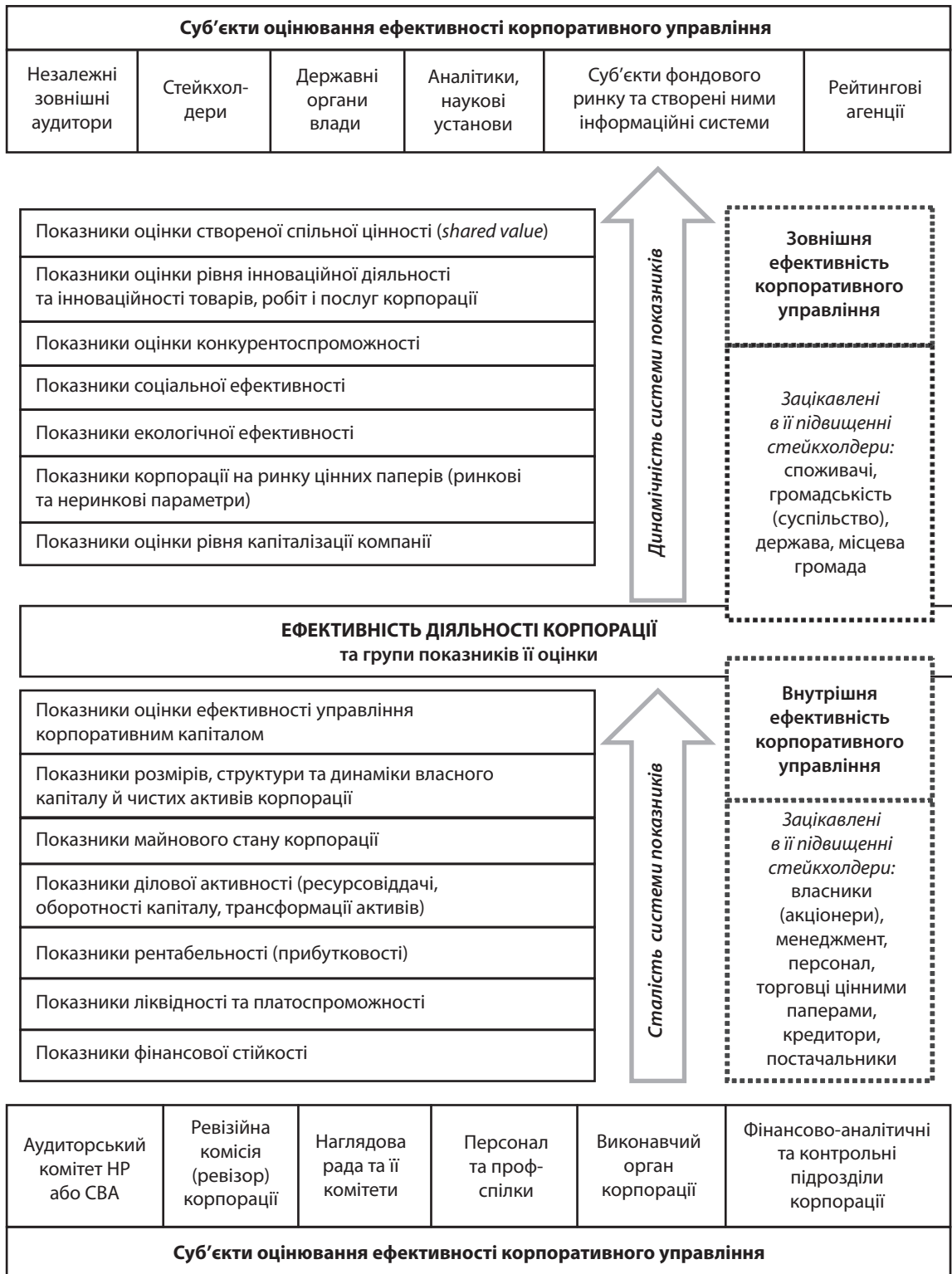


Рис. 1. Структура системи показників оцінки ефективності діяльності корпорації

Джерело: авторська розробка.

Останні визначаються у вартісному (або ресурсному) вигляді з використанням як абсолютних, так і відносних показників.

Метою оцінки ефективності корпоративного управління може бути:

- ✦ визначення стану функціонування та розвитку корпорації. У цьому випадку оцінюються в динаміці результати, досягнуті корпорацією у співвідношенні з витратами, за рахунок яких такі результати були отримані;
- ✦ прийняття (ухвалення) стейкхолдерами корпорацій рішень, пов'язаних з розвитком корпорації, або з доцільністю продовження їх взаємодії з корпорацією (участі в її капіталі або здійснення інших внесків у її розвиток й функціонування, у разі, якщо наявні стимули від корпорації не у повній мірі задовольняють стейкхолдера нині).

Найпоширенішими підходами до оцінки ефективності корпоративного управління є якісні, зокрема, рейтингові оцінки.

Сучасний погляд на корпорацію та корпоративне управління розглядає корпорацію як соціально відповідальну інституцію, управління якою здійснюється ефективно, якщо корпорація у процесі своєї діяльності досягає не лише економічних, але і соціальний цілей, створює суспільне благо. З цих позицій під ефективним корпоративним управлінням розуміється управління, що здійснюється відповідно до закону, відкрито, а суб'єкти прийняття управлінських рішень є підзвітними перед широким колом стейкхолдерів [2, с. 7]. Таке управління дозволяє корпорації стати:

- ✦ прибутковою, з високим рівнем капіталізації;
- ✦ розподіляти результати своєї економічної діяльності серед широкого кола стейкхолдерів;
- ✦ турбуватися про довкілля й майбутнє наступних поколінь;
- ✦ бути добре керованою, з управлінням без корупції, з менеджментом який є чесним та якому довіряють акціонери; менеджери справедливо управляють корпорацією й відсутня дискримінація будь-якої групи акціонерів.

З точки зору найбільш актуальної на сьогодні теорії корпоративного управління «громадянської корпорації» [3, 4], з урахуванням цілей сталого розвитку, говорити про ефективне управління корпорацією можна, якщо таке управління забезпечує:

- 1) прибуткову діяльність компанії, високий рівень її ринкової капіталізації;
- 2) розподіл результатів діяльності корпорації серед широкого кола стейкхолдерів (створення компанією обоюдної цінності – *shared value* [5]);
- 3) екологічну ефективність діяльності корпорації;
- 4) справедливе корпоративне управління, відсутність корупції та дискримінації якихось груп акціонерів; чесність та підзвітність менеджменту та довіру до них з боку стейкхолдерів.

Тобто в даному випадку ефективність корпоративного управління розглядається з позиції результативності здійсненого впливу на об'єкти управління як

ступінь досягнення визначених цілей формування громадянської корпорації. Але стейкхолдери корпорації мають різні уявлення про цілі корпоративного управління, й, відповідно, по-різному оцінюють ефективність корпоративного управління. Розглянемо поняття ефективності корпоративного управління з точки зору різних учасників корпоративних відносин.

Сучасний погляд на класифікацію та суть підходів до визначення ефективності діяльності організації передбачає виокремлення цільового, системного, внутрішньо-організаційного, конкурентного підходів [6–9], до яких ми пропонуємо додати інноваційний та соціально орієнтований.

Для цілей нашого дослідження важливо визначити, як належне чи неналежне корпоративне управління впливає на ефективність діяльності організації, незалежно від того, за якими показниками ефективності вона оцінюється. Тому нам буде важливо з'ясувати:

- ✦ з точки зору цільового підходу – як впливає належне корпоративне управління на досягнення цілей організації; при цьому тут потрібно буде використовувати комплексний підхід, характерний для контролінгу. А саме: постановки яких цілей вимагає належне корпоративне управління (благополуччя суспільства за теорією «громадянської корпорації»), яким шляхом мають ставитися дані цілі та контролюються стан їх виконання (із залученням широкого кола стейкхолдерів), які механізми підзвітності та контролю варто використовувати компаніям з належним корпоративним управлінням, як балансуються/коригуються цілі у компаніях з належним корпоративним управлінням, і, насамкінець, чи допомагає належне корпоративне управління досягненню цілей компанії (наявний результат та оптимальний з точки зору витрат різноманітних ресурсів та ризиків шлях його досягнення);
- ✦ з точки зору системного підходу – чи забезпечує належне корпоративне управління функціонування організації в довгостроковому періоді за допомогою досягнення економічних та позаекономічних цілей, чи збалансований з потребами та викликами середовища розвиток компанії у гармонії з цілями та інтересами стейкхолдерів. Тут важливо проаналізувати, як впливає розширення системи корпоративних відносин на ширше коло залучених (у різному ступені) до управління компанією стейкхолдерів на ефективність її діяльності;
- ✦ з точки зору внутрішньо організаційного підходу – як належне корпоративне управління впливає на рівень організації процесів корпоративного управління, координацію діяльності органів управління компанії, їх взаємодію та плідну співпрацю на користь компанії. Тут важливим аспектом буде аналіз впливу дигіталізації на організацію процесів управління та використання можливостей зменшення витрат

- ресурсів на забезпечення функціонування системи корпоративного управління (детальніше про дигіталізацію у праці [10]);
- ✦ *з точки зору конкурентного підходу* – як належне корпоративне управління дозволяє балансувати інтереси широкого кола стейкхолдерів корпорації, і, таким чином, зменшує негативний вплив конфліктів інтересів на результати діяльності компанії;
- ✦ *з точки зору інноваційного підходу* – як належне корпоративне управління заохочує інновації, інноваційну спрямованість компанії і, таким чином, використовуючи інновації різних типів (технічні, продуктові, організаційні та соціальні) як інструмент, сприяє підвищенню ефективності її діяльності. Тут важливо буде виявити особливості корпоративного управління у інноваційно активних компаніях і – чи вплинули зміни рівня корпоративного управління на ефективність їх діяльності;
- ✦ *з точки зору соціально орієнтованого підходу* – чи забезпечує впровадження належних практик корпоративного управління підвищення рівня соціальної чутливості корпорацій, рівня їх корпоративної соціальної відповідальності, і, водночас, без шкоди загальним показникам ефективності (реалізації економічних цілей бізнесу).

Окремою науково-практичною проблемою в оцінці ефективності корпоративного управління є визначення результатів (ефектів). У науковій літературі пропонуються врахування широкого кола ефектів для визначення ефективності управління, зокрема економічного, соціального, екологічного, організаційного, науково-технічного (інноваційного). Їх сутнісні характеристики наведено в *табл. 1*.

На нашу думку, варто вести мову про зв'язок (взаємозв'язок) цих ефектів та можливо побудувати кортеж переваг для кожної групи заінтересованих у діяльності корпорації осіб – стейкхолдерів. Для кожної групи стейкхолдерів один з ефектів буде домінантним,

ще декілька – пов'язаними, які впливають на отримання головного ефекту. При цьому незаперечним залишається як факт взаємозв'язку досягнення всіх ефектів корпоративної діяльності, так і визначального впливу на поведінку стейкхолдерів корпорації інтересу отримання властивого їм групі домінантного ефекту. Слід зазначити, що кортеж переваг буде індивідуальним для профілю стейкхолдерів конкретної корпорації, тому що на фокус заінтересованості суб'єктів корпоративних відносин впливає багато факторів. У *табл. 2* представлено профіль заінтересованості стейкхолдерів щодо ефекту діяльності корпорації.

Можливості різних груп стейкхолдерів щодо реалізації власних інтересів відрізняються, як і їх вплив на отримання ефектів від діяльності корпорації. Важливо відмітити, що поведінка акціонерів, як найвпливовішої групи стейкхолдерів, мотивована досягненням економічного ефекту, може деструктивно позначатися на отриманні корпорацією інших видів ефектів, тому що акціонери переважно короткостроково орієнтовані у своїх прагненнях щодо отримання прибутку й не схильні розглядати та брати до уваги фактори, що забезпечують прибутковість корпорації в довгостроковій перспективі. Адекватний опір домінуючому впливу акціонерів на поведінку корпорації можуть здійснювати лише активні та об'єднані у своєму прагненні вплинути на поведінку корпорації споживачі, адже у державах с вільною ринковою економікою можливості держави щодо впливу на поведінку корпорацій є вкрай обмеженими і негнучкими, з точки зору швидкості реакції на дії корпорації, які порушують певну встановлену рівновагу задоволення інтересів стейкхолдерів у визначений момент часу. Споживачі ж (як одна з груп стейкхолдерів) здатні реагувати практично миттєво, відмовляючись від купівлі товарів та послуг фірми та агітуючи інших покупців чинити так само (реалізуючи політику антилояльності): широко доступні нині нові комунікаційні канали значно полегшують реалізацію політики тиску з боку стейкхолдерів на корпорацію.

Таблиця 1

Ефекти від діяльності корпорацій

| Ефекти                             | Сутність, значення, підхід до розрахунку   |
|------------------------------------|--|
| Економічні (E)                     | Відносний приріст результативності діяльності корпорації (співставлення результату та витрат на його отримання у вартісному виразі)  |
| Соціальний (S)                     | Позитивний імідж, ступінь розвитку системи відносин усередині та поза межами організації, соціальної відповідальності, ефективної організаційної культури тощо. Вимірювання цього ефекту здійснюється опосередковано за допомогою системи показників   |
| Екологічні (L)                     | Знаходять вираз у попередженні шкоди оточуючому середовищу, утилізації та повторному використання відходів, зменшенні витрат на відтворення окремих видів ресурсів шляхом їх раціонального використання тощо. Вимірювання здійснюється, головним чином, шляхом порівняння отриманих результатів зі стандартами, у яких визначені відповідні критерії |
| Організаційні (O)                  | Ефекти системної цілісності, гнучкості та швидкості реакції на впливи зовнішнього середовища, ступеня безперервності та стабільності процесів управління, відповідності організаційних параметрів підприємств та установ чинному законодавству, галузевим особливостям тощо  |
| Науково-технічні (інноваційні) (I) | Визначаються ступенем підвищення науково-технічного рівня операційної системи організації (прогресивність технологічних процесів, обладнання тощо), інноваційності продукції, інноваційної сприйнятливості виробничого потенціалу тощо   |

Джерело: сформовано авторами.

## Профіль заінтересованості стейкхолдерів у ефективності діяльності корпорацій

| Стейкхолдери | Фокус зацікавленості |                  | Розуміння ефективності діяльності корпорації з позиції стейкхолдера  |
|--------------|----------------------|------------------|--|
|              | Домінантний ефект    | Пов'язані ефекти |  |
| Акціонери    | (E)                  | (O, I)           | Ефективність корпорації = економічна ефективність (зростання та рівня капіталізації корпорації)  |
| Персонал     | (S, E)               | (O, I, L)        | Зацікавлений у отриманні двоїстого ефекту – соціально-економічного. Персоналу, за великим рахунком, усе одно, наскільки прибутковою є діяльність корпорації, рівень її прибутку. Важливим є, наскільки економічний ефект забезпечує отримання соціального – заробітної плати та соціального пакету, стабільності її виплати, її індексації у відповідності із рівнем інфляції та збереження робочих місць  |
| Менеджмент   | (E)                  | (O, I)           | Ефективність корпорації для менеджменту – це отримання нею прибутку, який забезпечує зростання особистих бонусів (компенсаційного пакету в цілому), кар'єрне зростання та задоволення потреби само-реалізації  |
| Споживачі    | (E, L, S)            | (O, I)           | Споживачі, які характеризуються високим рівнем КСВ-зрілості, екологічної свідомості, обирають товари і послуги компаній, зважаючи на рівень дотримання корпорацією стандартів корпоративної соціальної відповідальності, її громадянську позицію, відданість принципам сталого розвитку. Таким споживачам важлива не лише ціна продукції, але й наскільки продукція відповідає вимогам екологічних стандартів та чи вироблена вона з дотриманням стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Для них ефективність корпоративного управління виявляється у троїстому ефекті економічної, екологічної та соціальної ефективності її діяльності |
|              | (E)                  | (O)              | Споживачі з низьким рівнем доходу зацікавлені в ціні. Для них ефективність управління корпорацією – це управління, яке результиється у забезпеченні найнижчої ціни продукції та її доступності для споживача у мережі збуту, зручній для такого споживача  |
|              | (E, I)               | (O)              | Окремі споживачі зацікавлені в отриманні інноваційного продукту за найнижчою ціною. Для них фокусом ефективності в оцінці діяльності корпорації буде двоїстий ефект – економіко-інноваційний   |
| Держава      | (E, S, I)            | (E, O)           | Держава зацікавлена в одночасному створенні економічної бази для оподаткування, робочих місць з високою оплатою праці для ще більшого розширення податкової бази для збільшення купівельної спроможності населення, а також в інноваційному розвитку, який сприяє збільшенню ВВП країни та зменшенню неефективних витрат ресурсів. Держава як стейкхолдер очікує від корпорацій отримання троїстого економіко-соціально-інноваційного ефекту, хоча у країнах з відсталою економічною системою профіль зацікавленості може бути лише економіко-соціальним чи соціально-економічним  |
| Суспільство  | (S, L, I)            | (E)              | Суспільство очікує від корпорацій дотримання стандартів соціальної відповідальності в широкому контексті, тобто одночасного забезпечення соціальної, екологічної та інноваційної ефективності, що сприятиме сталому розвитку суспільства, господарюванню без нанесення шкоди інтересам майбутніх поколінь  |

Джерело: авторська розробка.

Отже, одним з напрямків підвищення ефективності корпоративного управління є цілеспрямоване формування та використання в управлінні компанією на рівні наглядової ради знань про кортеж переваг ключових груп стейкхолдерів конкретної корпорації, що дозволить зменшити ризики деструктивного впливу конфліктів інтересів на результати діяльності корпорації, а також підвищить її стратегічний потенціал. Водночас це сприятиме формуванню «стратегічних компетенцій корпорації» [11], серед яких все більшого значення на-

буватимуть компетенції соціального та інноваційного характеру, володіння якими забезпечить стратегічне спрямування діяльності корпорації у напрямку реалізації цілей сталого розвитку.

#### ВИСНОВКИ

Таким чином, у статті представлено авторське бачення проблеми визначення сутності ефективності корпоративного управління та методологічних підходів до її оцінки з позиції різних груп стейкхолдерів корпорації.



Основними науковими результатами, представленими у статті, є вдосконалення змісту визначення ефективності корпоративного управління з позиції теорії «громадянської корпорації», розробка авторських підходів до визначення ефективності діяльності організації (інноваційного та соціально орієнтованого) і детермінація особливостей впливу рівня корпоративного управління на ефективність діяльності корпорації як специфічної форми організації бізнесу, з позиції всіх шести підходів. Елементами наукового внеску авторів також є групування ефектів діяльності корпорації як домінуючих і пов'язаних для кожної групи стейкхолдерів, а також побудова профілю зацікавленості стейкхолдерів у ефективності діяльності корпорації як основи для подальшого формування кортежу переваг стейкхолдера. Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо вибір математичних моделей для задачі підвищення рівня корпоративного управління у сфері взаємовідносин корпорації з ключовими групами стейкхолдерів. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Мазур И. И.** Корпоративный менеджмент : Справочник для профессионалов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. ; Под общ.ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2003. – 1077 с.
2. **Sachs, J. D.** What is Sustainable Development? / Jeffrey D. Sachs // Coursebook «Age of Sustainable Development»: Chapter 1. – Columbia University, New York, 2014.
3. **Matten, D.** Corporate Citizenship: Introducing Business as an Actor in Political Governance (June 22, 2013) / Dirkand Matten, Jeremy Moon // Corporate Citizenship, The International Library of Critical Writingson Business and Management, Dirk Matten & Jeremy Moon, eds., Edward Elgar, 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://ssrn.com/abstract=2283703>
4. **Zinnbauer, D.** Getting Serious About Corporate Citizenship – The Essential, Yet Missing Building Blocks for Responsible Corporate Behaviour / Dieter Zinnbauer // SSRN (November 4, 2013). [Electronic resource]. – Mode of access : <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2349616>
5. **Porter, M. E.** The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism / Michael E. Porter & Mark R. Kramer // Harvard Business Review. – Jan/Feb2011. – Vol. 89. – Issue 1/2. – P. 62 – 77.
6. **Назарова Г. В.** Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – Харків : Вид.ХДДЕУ, 2004. – 408 с.
7. **Мороз О. В.** Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : монографія / О. В. Мороз, Н. П. Карачина, Т. М. Халімон. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 180 с.
8. **Гонтарева І. В.** Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 480 с.
9. **Діагностика стану підприємства: теорія і практика :** монографія / За заг. ред. проф. А. Е. Воронкової. – 2-е вид., перероб. і доп. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.
10. **Черпак А. Е.** Перспективы дигитализации технологий корпоративного управления с целью повышения эффективности управления компанией / А. Е. Черпак // Стратегический менеджмент. – М. : ИД «Гребенников». – 2014. – № 4 (28). – С. 292 – 302.
11. **Шершньова З. Є.** Методичні основи формування підсистеми управління знаннями у корпораціях у контексті організаційного розвитку / З. Є. Шершньова, О. В. Іванов // Проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 155 – 161.

#### REFERENCES

- Cherpak, A. E. "Perspektivy digitalizatsii tekhnologiy korporativnogo upravleniia s tseliu povysheniia effektivnosti upravleniia kompaniy" [Prospects digitalization technologies of corporate governance with a view to improving the management of the company]. *Strategicheskii menedzhment*, no. 4 (28) (2014): 292-302.
- Diahnostyka stanu pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Diagnosis of the enterprise: Theory and Practice]. Kharkiv: INZhEK, 2008.
- Hontareva, I. V. *Otsiniuvannia systemnoi efektyvnosti funktsionuvannia i rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Evaluation system and the functioning of industrial enterprises]. Kharkiv: INZhEK, 2011.
- Moroz, O. V., Karachyna, N. P., and Khalimon, T. M. *Korporativne upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy: postprivatyzatsiyni etap evoliutsii* [Corporate governance in the Ukraine, post-privatization stage of evolution]. Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2008.
- Matten, D., and Moon, J. "Corporate Citizenship: Introducing Business as an Actor in Political Governance (June 22, 2013)". <http://ssrn.com/abstract=2283703>
- Mazur, I. I. et al. *Korporativnyy menedzhment : spravochnik dlia professionalov* [Corporate Management: A Guide for Professionals]. Moscow: Vysshiaia shkola, 2003.
- Nazarova, H. V. *Orhanizatsiini struktury upravlinnia korporatsiinyi* [Organizational structure of corporations]. Kharkiv: KhDEU, 2004.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R. "The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism". *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2 (2011): 62-77.
- Sachs, J. D. "What is Sustainable Development?" In *Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University, 2014.
- Shershnyova, Z. Ye., and Ivanov, O. V. "Metodychni osnovy formuvannia pidsystemy upravlinnia znanniamy u korporatsiakh u konteksti orhanizatsiinoho rozvytku" [Methodological Foundations of subsystems knowledge management in corporations within the context of organizational development]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2012): 155-161.
- Zinnbauer, D. "Getting Serious About Corporate Citizenship – The Essential, Yet Missing Building Blocks for Responsible Corporate Behaviour". <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2349616>