

## ОЦІНКА СТРУКТУРНОЇ КОНФІГУРАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН У КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

©2019 ПОПОВ О. Є., ШМАТЬКО Н. М.

УДК 658.114.3  
JEL: G34

### Попов О. Є., Шматько Н. М. Оцінка структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку акціонерного товариства

Метою статті є обґрунтування підходу до оцінки структурної конфігурації та виявлення особливостей побудови системи корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку акціонерного товариства. Визначено закономірності та логіку відображення в динаміці організаційного розвитку підприємства рефлексивного сприйняття та адаптивного реагування на безперервні трансформації господарського середовища. Розглянуто особливості змін структурної конфігурації та змістовного наповнення діяльності органів управління підприємствами на різних етапах організаційного розвитку. Доведено, що динаміка організаційного розвитку акціонерного товариства має знаходити пряме відображення в розподілі корпоративного контролю, а також при визначенні характеру представництва акціонерів у різних за впливовістю вищих органах управління. Запропоновано використання системи показників оцінки структурної конфігурації корпоративних відносин в акціонерному товаристві, в якій знаходять відображення такі аспекти організації діяльності вищих органів управління: структурний; нормативний; представницький; процедурний; результативний; інформаційний; інтеграційний.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, корпоративні відносини, акціонерне товариство, корпоративний контроль, органи управління, структура управління.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-353-360>

Табл.: 1. Бібл.: 18.

**Попов Олександр Євгенійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту фізичної культури, Харківська державна академія фізичної культури (вул. Клочківська, 99, Харків, 61058, Україна)

E-mail: aeporov@ukr.net

**Шматько Наталія Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: shmatko.natm@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

УДК 658.114.3  
JEL: G34

UDC 658.114.3  
JEL: G34

### Попов А. Е., Шматько Н. М. Оценка структурной конфигурации корпоративных отношений в контексте организационного развития акционерного общества

Целью статьи является обоснование подхода к оценке структурной конфигурации и выявление особенностей построения системы корпоративных отношений в контексте организационного развития акционерного общества. Определены закономерности и логика отражения в динамике организационного развития предприятия рефлексивного восприятия и адаптивного реагирования на непрерывные трансформации хозяйственной среды. Рассмотрены особенности изменений структурной конфигурации и содержательного наполнения деятельности органов управления предприятиями на разных этапах организационного развития. Доказано, что динамика организационного развития акционерного общества должна находить прямое отражение в распределении корпоративного контроля, а также при определении характера представительства акционеров в разных по влиятельности высших органах управления. Предложено использование системы показателей оценки структурной конфигурации корпоративных отношений в акционерном обществе, в которой нашли отражение такие аспекты организации деятельности высших органов управления: структурный; нормативный; представительский; процедурный; результативный; информационный; интеграционный.

**Ключевые слова:** организационное развитие, корпоративные отношения, акционерное общество, корпоративный контроль, органы управления, структура управления.

Табл.: 1. Библ.: 18.

**Попов Александр Евгеньевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента физической культуры, Харьковская государственная академия физической культуры (ул. Клочковская, 99, Харьков, 61058, Украина)

E-mail: aeporov@ukr.net

### Popov O. Ye., Shmatko N. M. Evaluating the Structural Configuration of Corporate Relations in the Context of the Organizational Development of Joint Stock Company

The article is aimed at substantiating the approach to evaluating the structural configuration and identifying the features of building a corporate relations system in the context of the organizational development of joint stock company. The regularities and the logic of representation in the dynamics of the organizational development of enterprise of both the reflexive perception and the adaptive response to the continuous transformations of the economic environment are defined. The features of changes in the structural configuration and in the content of activities of the enterprises' administration bodies at different stages of organizational development are considered. It is proved that the dynamics of the organizational development of joint stock company should be directly reflected in the distribution of corporate control, as well as in defining the nature of shareholder representation in the administration bodies, which are characterized by different grade of influence. It is proposed to use a system of indicators for evaluation of the structural configuration of corporate relations in joint stock company, which is reflected through such aspects of the organization of activities of the higher administration bodies: structural; normative; representative; procedural; effective; informational; integration.

**Keywords:** organizational development, corporate relations, joint stock company, corporate control, administration bodies, administration structure.

Tabl.: 1. Bibl.: 18.

**Popov Oleksandr Ye.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management of Physical Culture, Kharkiv State Academy of Physical Culture (99 Klochkivska Str., Kharkiv, 61058, Ukraine)

E-mail: aeporov@ukr.net

**Шматко Наталья Михайловна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджмента інноваційного підприємництва і міжнародних економічних відносин, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (ул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)  
**E-mail:** shmatko.natm@gmail.com  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

**Shmatko Natalia M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative Entrepreneurship and International Economic Relations, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)  
**E-mail:** shmatko.natm@gmail.com  
**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-4909-252X>

У ході здійснення великомасштабних процесів ринкового реформування та структурної перебудови національної економіки в Україні відбулося утворення системи корпоративного управління змішаного (гібридного) типу, в рамках якого виявляються ознаки систем аутсайдерів (надзвичайно високий рівень розпорошеності акцій АТ, величезна кількість власників незначних за розміром пакетів акцій), інсайдерів (трирівнева структурна побудова вищих органів управління корпорацій, поширення тенденції щодо концентрації акціонерного капіталу) та перехресного володіння акціями (масштабна присутність держави в корпоративних відносинах, розповсюдження використання складних форм економічної інтеграції представницько-корпоративного типу, таких як перехресне та обопільне володіння, персональні унії тощо).

Виникнення, функціонування та розвиток утвореного гібридного інваріанта побудови національної системи корпоративного управління (СКУ) у сфері корпоративних відносин зумовило накопичення суттєвих і гострих протиріч і суперечностей, обумовлених дією широкого кола вагомих причин і обставин, до складу найбільш важливих з яких слід віднести такі:

- ✦ революційний характер походження корпоративних відносин (через штучне прискорення процесів акціонування-корпоратизації державних підприємств для подальшого швидкого проходження приватизації);
- ✦ відсутність належної, сформованої в результаті тривалої взаємодії учасників корпорацій (корпорантів), інституціонального (організаційної та нормативно-правової) базису для плідного сприйняття потенційними корпорантами ідеології та практики корпоратизму;
- ✦ несприятливість макроекономічних умов і глобальної ринкової кон'юнктури (наростання кризових явищ, пов'язаних із трансформацією господарського механізму) для впровадження складних форм упорядкування господарських практик та організації великих масштабів колективної підприємницької діяльності та ін.

Таким чином, ключовою вимогою щодо здійснення процесів удосконалення інституціональної побудови національної СКУ, що є необхідними для розв'язання фундаментальних протиріч у сфері налагодження ефективного співробітництва суб'єктів вітчизняного корпоративного сектора економіки, слід

вважати упорядкування структурної конфігурації та змістовного наповнення корпоративних відносин (КВ) в акціонерних товариствах. З іншого боку, вирішення складного комплексу завдань щодо такого роду вдосконалення суттєво утруднюється через, по-перше, очевидність і нагальність потреб у реалізації випереджувального перспективного підходу щодо трансформації СКУ в напрямку забезпечення імплементації й поширення принципів корпоратизму у відносинах між економічними агентами (для формування належного підґрунтя щодо інтеграції національної системи корпоративного управління у світовий простір корпоративних відносин); по-друге, внаслідок наявності всередині власне вітчизняної СКУ внутрішніх суперечностей, загострення яких обумовлюється як гібридною природою її походження, так і змішаним характером побудови (знаходить прояв у штучності поєднання окремих елементів та підсистем) і які можуть суттєво утруднювати активізацію та здійснення заходів щодо реалізації належних позитивних змін; по-третє, через необхідність долання суб'єктивного спротиву й опору будь-яким спробам модернізації корпоративного сектора з боку окремих впливових суспільних груп, інтересам яких відповідає поточний стан неврегульованості корпоративних відносин та ін.

Теоретичні та практичні аспекти організації корпоративних відносин розглядалися в роботах таких авторитетних вітчизняних і зарубіжних дослідників проблематики корпоративного управління акціонерними товариствами, як М. Баб'як [1], А. Воронкова [1], Д. Гнатченко [2], Н. Грачова [15], Я. Грітанс [3], А. Дмитриченко [6], Ю. Жорнокуй [4], М. Кизим [5], Е. Коренев [1], М. Кужелев [6], І. Мажура [1], Т. Момот [7], А. Мучник [14], Н. Орлова [9], А. Пилипенко [5], А. Педько [8], О. Поважний [9], К. Сердюков [10], Р. Сміт [18], Р. Ван Фредерікслуст [13], Р. Фріман [14], А. Хімченко [6], Дж. Шоу [17], І. Ялдін [5] та ін. Проте окремі питання, пов'язані зокрема із визначенням і розглядом закономірностей змін структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті динаміки організаційного розвитку акціонерного товариства, залишаються недостатньо вивченими та вимагають подальшого вивчення.

Метою роботи є обґрунтування підходу до оцінки структурної конфігурації та виявлення особливостей побудови системи корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку акціонерного товариства.

**В** умовах ринкових відносин економічні суб'єкти знаходяться в постійному процесі рефлексивного сприйняття та адаптивного реагування на безперервні трансформації господарського середовища, які пов'язані зі змінами ринків збуту та вимог споживачів, технологій і способів виробництва, потреб у ресурсному забезпеченні та вимог до компетентностей персоналу підприємства і т. ін.

Динаміка перебігу процесу такого роду адаптації являє собою послідовне чергування періодів еволюційного (відносно рівномірне вдосконалення певного використовуваного організаційно-економічного та техніко-технологічного базису виробництва) та революційного (суттєві або навіть докорінні перетворення виробничої бази й збутової орієнтації, цілей підприємства та засад організаційної культури, структури управління і механізмів координації та ін.), нерозривна єдність яких складає життєвий цикл економічної організації (див., зокрема, І. Адізес та І. Кальдерон [11, с. 27–33], А. Барнард і С. Тішкевич [12, с. 9–12] та ін.).

Настання кожної нової фази розвитку може також супроводжуватися певними кризовими проявами, обумовленими обмеженістю здатності та спроможності наявного механізму та структури управління підприємством впоратися як із накопиченням традиційних проблем і протиріч, так і з новими викликами та можливостями. Після такої зміни на новому етапі розвитку підприємства колишні протиріччя швидко вирішуються, та поступово починають накопичуватися нові проблеми і т. ін.

Отже, організаційний аспект динаміки розвитку підприємства, з точки зору Л. Грейнера [16, с. 39–42], визначається чіткістю логіки змін, від дотримання послідовності яких прямо залежить успішність подолання труднощів та обмежень, пов'язаних зі здійсненням адаптації підприємства до перетворень середовища господарювання:

- ✦ *творчий етап* (підтримка високої творчої активності персоналу, неформальність міжособистісних стосунків, відсутність чіткого розподілу повноважень і відповідальності, обмеженість використання регулярних процедур планування, координації та контролю);
- ✦ *пряме управління* (впровадження переважно функціонального підходу до організації управління, повна формалізація процедур планування, координації та контролю);
- ✦ *делегування повноважень* (організаційна автономізація окремих видів діяльності в децентралізованій структурі управління; підвищення самостійності керівників та персоналу структурних підрозділів при ухваленні оперативних управлінських рішень, розподілі ресурсів і доходів; набуває поширення «внутрішнє підприємництво»);

- ✦ *координація* (поглиблення децентралізації управління, що звичайно пов'язане із диверсифікацією видів господарської активності; уніфікація положень організаційної культури, поширення використання типізованих систем і стандартів управління);
- ✦ *розвиток співробітництва* (створення повністю децентралізованої або мережевої інтеграційної структури бізнесу, в якій повноваження із стратегічного управління зосереджуються в центральному апараті, у той час як функції оперативного прийняття та реалізації рішень остаточно передаються на рівень структурних підрозділів).

**С**лід, проте, відзначити, що для корпоративних підприємств (господарських товариств, серед яких виділяються акціонерні компанії) притаманними є також характерні особливості механізмів реалізації економічної влади та розбудови організаційного устрою, що знаходять закономірне відображення у змінах структурної конфігурації корпоративних відносин і використанні процедур корпоративного контролю в контексті організаційного розвитку.

Так, на творчому етапі організаційного розвитку акціонерні товариства звичайно характеризуються неоднозначністю поєднання аутсайдерського (джерелом є стратегічне фінансування сторонніми інвесторами концепту нового бізнесу, організаційно оформленого як корпорація) та інсайдерського (визначається значущістю внеску персоналу в започаткування діяльності товариства при значному рівні розпорошеності у володінні інсайдерами корпоративними правами). Звичайно, при переважно фінансовому внеску аутсайдерів у акціонерне товариство контроль інсайдерів навіть над відносно невеликими пакетами корпоративних прав акцій у поєднанні із потужним потенціалом інсайдерського впливу, обумовленим релевантністю внеску даних учасників корпоративних відносин у результативність діяльності товариства, обумовлює винятковість ролі представників фахового персоналу та вищого керівництва в корпоративних відносинах.

Отже, підприємства на даному етапі організаційного розвитку можна розглядати як певні штучні акціонерні утворення, корпоративний характер правової форми та організаційної побудови управління відображає тільки перспективу набуття реального наповнення. За природою економічного устрою зазначені суб'єкти господарювання слід порівняти з приватними підприємствами або (за умови відносно великого масштабу діяльності) із «родинними» корпораціями. Тому необхідність у складній побудові вищих органів управління АТ та проектуванні довершених процедур представництва-контролю в даному випадку є відсутньою, оскільки переважно інсайдерський корпоративний контроль майже повністю ви-

ключає можливість претензій інших груп корпорантів на участь в розпорядженні майном такого підприємства.

Поглиблення процесу корпоратизації господарського товариства, що звичайно пов'язана із розширенням кола власників шляхом публічного розміщення відповідних корпоративних прав, передбачає посилення представництва акціонерів у розробці та реалізації рішень щодо регулювання розвитку корпорації через участь у формуванні вищих органів управління АТ.

Отже, збільшення масштабів господарської активності в поєднанні зі зростанням вимог щодо формалізації процедурно-інструментального аспекту управління корпорацією визначають закономірність поглиблення функціональної спеціалізації при розподілі повноважень та обов'язків підрозділів АТ. Структурна побудова вищих органів управління товариства, які знаходяться на даному етапі організаційного розвитку, визначається чіткістю та недвозначністю розподілу повноважень та відповідальності. Проте функції представницьких і контрольних вищих органів управління (за винятком загальних зборів акціонерів) помітно поступаються повноваженням виконавчого органу, проявами чого стає відсутність (або рідкість) проведення заходів із широкого контролю фінансово-господарської діяльності АТ, недостатній рівень розвитку нормативного забезпечення корпоративних відносин. Таким чином, за характером організаційно-структурної побудови та особливостями корпоративного управління такого роду АТ більше походять на товариства з обмеженою відповідальністю, учасниками яких є юридичні особи. Проте слід відзначити, що в основі функціонування АТ, які перебувають на даному етапі організаційного розвитку, знаходять поширений прояв принципи корпоратизму, подальше втілення яких (за певних сприятливих умов) може стати підґрунтям для поглиблення й розвитку в них акціонерних засад здійснення корпоративних відносин.

Зростання потреб у делегуванні повноважень звичайно супроводжується зростанням рівня розпорошеності акціонерного володіння в поєднанні із виявленням власників (які, зазвичай, є інсайдерами товариства) відносно невеликих пакетів акцій, які, проте, дозволяють цим особам здійснювати контроль над діяльністю корпорації. Проте відсутність належного (в контексті володіння відповідними корпоративними правами) підґрунтя для отримання широкого кола управлінських повноважень не дозволяє зазначеним власникам корпоративних прав дістати повний обсяг інсайдерського контролю над АТ.

Крім того, неповна визначеність типу корпоративного контролю, характерна для акціонерних товариств на даному етапі організаційного розвитку, може обумовлювати також виникнення консолідова-

них опозиційних груп акціонерів, що, своєю чергою, будуть претендувати на розширення власних повноважень у сфері корпоративного управління. У сфері забезпечення інтересів таких груп акціонерів насамперед буде знаходитися розвиток складних форм представництва і контролю над дотриманням прав учасників КВ, реалізація яких сприятиме організаційному розвитку корпоративного управління в акціонерному товаристві із частково децентралізованою структурою управління. З іншого боку, прагнення інсайдерів до збереження власних сталих позицій у корпоративних відносинах також може ставати причиною формування складних управлінських процедур, здійснення яких здатне перешкоджати спробам перехоплення корпоративного контролю при диверсифікації діяльності АТ.

У складненні механізму корпоративних відносин при поглибленні децентралізації управління (етап «координації») визначає закономірність поширення сфери корпоративних відносин на розбудову різних форм економічної інтеграції з іншими суб'єктами господарювання, передумовою чого, ймовірно, виступає розгалуженість системи виробничих і коопераційних зв'язків відповідного акціонерного товариства. Для корпорацій, що знаходяться на даному етапі організаційного розвитку, характерним є великий рівень концентрації володіння корпоративними правами, що є відображенням або належності акціонерного товариства до певної підприємницької групи, або ознакою наявності потужного інсайдерського контролю, який, до того ж, базується на володінні значними обсягами відповідних корпоративних прав.

Організація управління АТ за такої моделі впорядкування корпоративних відносин визначається достатньо високим рівнем складності, що обумовлюється по-перше, необхідністю забезпечення надійного захисту цих корпорацій від спроб недружнього поглинання або акціонерного шантажу («грінмейлу»); по-друге, вимогами належної специфікації прав власності, і, по-третє, потребами підтримки ділової репутації, необхідної для забезпечення відповідного рівня довіри в ділових відносинах з численними партнерами по комерційних відносинах і коопераційному співробітництву. З іншого боку, для даних акціонерних товариств відсутня потреба в розвитку складних форм контролю представницьких органів управління над виконавчими, оскільки повноваження обох видів звичайно зосереджені одними особами.

Для повністю децентралізованих або мережевих інтеграційних структур бізнесу притаманним також є переважно значний і великий рівень концентрації корпоративного контролю. Більшість з таких акціонерних товариств зазвичай належить декільком акціонерам (юридичним особам), кожен з яких є власником приблизно рівних за розміром пакетів

акцій. Крім того, з високою ймовірністю можна припустити наявність афілійованості у відносинах між цими акціонерами, проявами чого є окремі випадки зворотного продажу (обміну) акціями або навіть родинні зв'язки між особами, що представляють інтереси певних юридичних осіб.

Таким чином, динаміка організаційного розвитку акціонерного товариства має знаходити пряме відображення в розподілі корпоративного контролю, а також при визначенні характеру представництва акціонерів у різних за впливовістю вищих органах управління АТ. Встановлення особливостей структурної конфігурації корпоративних відносин відповідно до контексту організаційного розвитку акціонерного товариства пропонується

здійснювати на основі використання системи показників оцінки (табл. 1), що відображають такі аспекти організації діяльності вищих органів управління:

- ✦ *структурний* (ваговий коефіцієнт впливовості зборів акціонерів);
- ✦ *нормативний* (показник повноти нормативної регламентації корпоративних відносин);
- ✦ *представницький* (показник представництва акціонерів у вищих органах управління);
- ✦ *процедурний* (показник дублювання повноважень вищих керівних органів управління);
- ✦ *результативний* (показник впливовості акціонерів у вищих органах управління);
- ✦ *інформаційний* (показник інформаційної відкритості);
- ✦ *інтеграційний* (показник зовнішньої відкритості).

Таблиця 1

**Показники оцінки структурної конфігурації корпоративних відносин в акціонерному товаристві**

Назва показника	Умовна позначка	Порядок розрахунку
1	2	3
Кількість представників $z$ -ої групи акціонерів у $j$ -ому вищому органі управління акціонерного товариства, осіб	$h_j$	Обліковий показник
Загальна кількість членів $j$ -ого вищого органу управління акціонерного товариства, осіб	$t_j$	Обліковий показник
Кількість органів управління акціонерного товариства (спостережна рада та правління АТ), членами яких є акціонери або представники акціонерів (у загальному випадку $q = 2$ )	$q$	Обліковий показник
Частка акцій, яка належить $z$ -ій групі акціонерів у статутному капіталі АТ, %	$D$	Обліковий показник
Кількість управлінських рішень загального та специфічного характеру, повноваження у сфері прийняття яких враховуються при встановленні впливовості $j$ -го вищого органу управління АТ, од.	$n$	Обліковий показник
Управлінські рішення загального та специфічного характеру, повноваження з прийняття якого мають бути віднесені до компетенції вищих органів управління АТ ( $i = 1 \dots n$ ), од.	$S_i$	Обліковий показник
Кількість вищих органів управління, до повноважень яких віднесено прийняття управлінських рішень ( $m = 1 \dots 3$ ), од.	$e$	Обліковий показник
Кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження у сфері прийняття віднесено до компетенції двох вищих органів управління акціонерного товариства, од.	$b$	Обліковий показник
Кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження у сфері прийняття віднесено до компетенції трьох вищих органів управління АТ, од.	$d$	Обліковий показник
Кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження у сфері прийняття яких враховуються при встановленні дублювання компетенцій вищих органів управління АТ, од.	$m$	Обліковий показник
Кількість $z$ -их груп акціонерів, які взяли участь (зарєструвалися для участі) у загальних зборах ( $u = 1 \dots u$ )	$u$	Обліковий показник

1	2	3
Граничне значення кількості акцій, реєстрація власників (або представників власників) яких для участі у зборах акціонерів визначає наявність кворуму, необхідного для визнання цих зборів такими, що відбулися, %	$\widehat{D}'$	Обліковий показник
Загальна кількість нормативних документів внутрішньо-корпоративного характеру (наявність відповідних положень), які мають регламентувати діяльність $j$ -го вищого органу управління ат, од. ( $x = 1 \dots g$ )	$x$	Обліковий показник
Кількість нормативних документів внутрішньокорпоративного характеру (наявність відповідних положень), які фактично регламентують діяльність $j$ -го вищого органу управління АТ, од., ( $i = 1 \dots r$ )	$F_x^j$	Обліковий показник
Кількість органів управління АТ, функціонування яких підлягає регламентації (у загальному випадку $q = 3$ ), од.	$r$	Обліковий показник
Кількість операцій з обслуговування корпоративних відносин, до здійснення яких можуть залучатися зовнішні контрагенти ( $\beta = 1 \dots \delta$ )	$\beta$	Обліковий показник
Показник відкритості $\beta$ -ї операції з обслуговування корпоративних відносин, до здійснення яких залучалися зовнішні контрагенти	$L_\beta$	Обліковий показник
Джерела інформації про стан корпоративних відносин у акціонерному товаристві ( $s = 1 \dots c$ )	$s$	Обліковий показник
Показник відкритості $s$ -го джерела інформації про стан корпоративних відносин у акціонерному товаристві	$I_c$	Обліковий показник
Ваговий коефіцієнт впливовості зборів акціонерів АТ	$K_d^v$	$K_d^v = \frac{\sum_{i=1}^n s_i^j}{n}$
Показник належності $S_j$ -го управлінського рішення загального та специфічного характеру до сфери повноважень $j$ -го вищого органу управління АТ	$S_i^j$	$S_i^j = \frac{1}{e}$
Показник дублювання (збігу) повноважень вищих керівних органів управління АТ	$K_\delta$	$K_\delta = \frac{b+d}{m}$
Показник повноти нормативної регламентації корпоративних відносин у акціонерному товаристві	$K^n$	$K^n = \frac{\sum_{j=1}^r \left( \frac{\left( \sum_{x=1}^g F_x^j \right)}{g} \cdot K_j^v \right)}{r \cdot \sum_{i=1}^r K_j^v}$
Показник зовнішньої відкритості (залучення зовнішніх контрагентів до обслуговування корпоративних відносин) акціонерного товариства	$K^\alpha$	$K^\alpha = \frac{\sum_{\beta=1}^{\delta} L_\beta}{\delta}$
Показник інформаційної відкритості акціонерного товариства	$K^i$	$K^i = \frac{\sum_{s=1}^c I_c}{c}$
Показник представництва $z$ -ої групи акціонерів у вищих органах управління акціонерного товариства	$K_p$	$K_p^z = \frac{\sum_{j=1}^q \frac{h_j^z}{t_j} + \frac{D^z}{100}}{q+1}$

1	2	3
Показник впливовості z-ої групи акціонерів у j-ому вищому органі управління акціонерного товариства ( $j = 1 \dots q$ )	$K_w$	$K_w^z = \frac{\sum_{j=1}^q \left( \frac{h_j^z}{t_j} \cdot K_j^v \right) + \frac{D^z}{\sum_{u=1}^y D_u^z} \cdot K_d^v}{\sum_{j=1}^{q+1} K_j^v}$ <p style="text-align: center;">при <math>\sum_{u=1}^y D_u^z &gt; \widehat{D}'</math></p>

## ВИСНОВКИ

Закономірності змін у структурній конфігурації корпоративних відносин та розподілу корпоративного контролю в акціонерних товариствах визначаються логікою розгортання та послідовністю здійснення процесу організаційного розвитку акціонерного товариства. Для корпоративних підприємств притаманними є також характерні особливості механізмів реалізації економічної влади та розбудови організаційного устрою, що знаходять відображення у формуванні здатності та спроможності щодо адаптації до перетворень середовища господарювання.

Визначення особливостей структурної конфігурації корпоративних відносин відповідно до контексту організаційного розвитку акціонерного товариства пропонується здійснювати на основі використання системи показників оцінки, що відображають такі аспекти організації діяльності вищих органів управління: структурний (ваговий коефіцієнт впливовості зборів акціонерів); нормативний (показник повноти нормативної регламентації корпоративних відносин); представницький (показник представництва акціонерів у вищих органах управління); процедурний (показник дублювання повноважень вищих керівних органів управління); результативний (показник впливовості акціонерів у вищих органах управління); інформаційний (показник інформаційної відкритості); інтеграційний (показник зовнішньої відкритості).

Напрямки подальших досліджень в рамках поглибленого вивчення закономірностей змін структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті динаміки організаційного розвитку мають бути пов'язані із розробкою методичних підходів щодо вдосконалення оцінки представництва інтересів акціонерів у діяльності вищих органів управління акціонерним товариством. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В.** Корпоративне управління та культура : монографія. Дрогобич : Вимір, 2006. 376 с.

**2. Гнатченко Д. Д.** Особливості функціонування моделей корпоративного контролю. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 5 (3). С. 52–55.

**3. Гританс Я. М.** Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм. М. : Волтерс Клувер, 2005. 160 с.

**4. Жорнокуй Ю. М.** Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах: цивільно-правовий аспект : монографія. Харків : Право, 2015. 532 с.

**5. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В.** Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 208 с.

**6.** Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування : монографія / Л. І. Дмитриченко, А. М. Хімченко, М. О. Кужелєв та ін. Донецьк : Східний видавничий дім, 2012. 160 с.

**7. Момот Т.** Вартісно-орієнтоване корпоративне управління від теорії до практичного впровадження. Харків : ХНАМГ, 2006. 380 с.

**8. Педько А.** Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. Київ : Києво-Могилянська академія, 2008. 328 с.

**9. Поважний О. С., Орлова Н. С.** Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Донецьк, 2012. 200 с.

**10. Сердюков К. Г.** Економічна безпека господарського товариства в структурі механізму корпоративного контролю. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 301–310.

**11. Adizes I., Kalderon I.** Management/Mismanagement Styles. The Adizes Institute, 2004. 236 p.

**12. Bernard A., Tichkewitch S.** Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management. Berlin : Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008. 586 p.

**13. Van Frederikslust R. A. I.** Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective. Routledge, 2007. 784 p.

**14. Freeman R. E., Moutchnik A.** Stakeholder management and CSR: questions and answers. *Springer Verlag*. 2013. Vol. 21. No. 1. P. 5–9.

**15. Gracheva N.** Analysis in corporate governance. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 157. P. 82–84.

**16. Greiner L. E.** Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. July-August. P. 37–46.

**17. Shaw J. C.** Corporate Governance and Risk: A Systems Approach. Wiley, 2003. 212 p.

**18. Smith R. C.** Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance. Oxford University Press, USA, 2005. 336 p.

## REFERENCES

- Adizes, I., and Kalderon, I. *Management/Mismanagement Styles*. The Adizes Institute, 2004.
- Bernard, A., and Tichkiewitch, S. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
- Dmytrychenko, L. I. et al. *Korporatyvni vidnosyny: metodolohiia doslidzhennia ta mekhanizmy funktsionuvannia* [Corporate Relations: Research Methodology and Functioning Mechanisms]. Donetsk: Skhidnyi vydavnychiy dim, 2012.
- Freeman, R. E., and Moutchnik, A. "Stakeholder management and CSR: questions and answers". *Springer Verlag*, vol. 21, no. 1 (2013): 5-9.
- Gracheva, N. "Analysis in corporate governance". *Economic Annals-XXI*, vol. 157 (2016): 82-84.
- Greiner, L. E. "Evolution and Revolution as Organizations Grow". *Harvard Business Review*, July-August (1972): 37-46.
- Gritans, Ya. M. *Korporativnyye otnosheniya: Pravovoye regulirovaniye organizatsionnykh form* [Corporate Relations: Legal regulation of organizational forms]. Moscow: Volters Kluver, 2005.
- Hnatchenko, D. D. "Osoblyvosti funktsionuvannia modelei korporativnoho kontroliu" [Features of functioning of corporate control models]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, no. 5 (3) (2014): 52-55.
- Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., and Yaldin, I. V. *Upravlinnia stvorenniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii* [Managing the creation and development of an outstanding corporation]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2007.
- Momot, T. *Vartisno-oriientovane korporativne upravlinnia vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia* [Cost-oriented corporate management from theory to practical implementation]. Kharkiv: KhNAMH, 2006.
- Pedko, A. *Vlasnist, kontrol i konflikt interesiv v aktsionernykh tovarystvakh* [Ownership, control and conflict of interest in joint-stock companies]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2008.
- Povazhnyi, O. S., and Orlova, N. S. *Korporativni vidnosyny v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku* [Corporate Relations in Ukraine: Current Situation and Development Prospects]. Donetsk, 2012.
- Serdiukov, K. H. "Ekonomichna bezpeka hospodarskoho tovarystva v strukturi mekhanizmu korporativnoho kontroliu" [Economic security of the economic society in the structure of the mechanism of corporate control]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2017): 301-310.
- Shaw, J. C. *Corporate Governance and Risk: A Systems Approach*. Wiley, 2003.
- Smith, R. C. *Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance*. USA: Oxford University Press, 2005.
- Van Frederikslust, R. A. I. *Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective*. Routledge, 2007.
- Voronkova, A. E. et al. *Korporativne upravlinnia ta kultura* [Corporate Governance and Culture]. Drohobych: Vymir, 2006.
- Zhornokui, Yu. M. *Korporativni konflikty v aktsionernykh tovarystvakh: tsyvilno-pravovyi aspekt* [Corporate conflicts in joint-stock companies: civil-law aspect]. Kharkiv: Pravo, 2015.

UDC 65.01  
JEL: E24; J31

## IMPROVING THE MODEL OF WAGES REGULATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES DEPENDING ON THE LEVEL OF PRODUCTIVITY AND EFFICIENCY OF STAFF WORK IN THE SYSTEM OF PRODUCTION MANAGEMENT

©2019 SKRYNKOVSKYY R. M., SOPILNYK L. I., HLADUN V. R.

UDC 65.01  
JEL: E24; J31

### Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Hladun V. R. Improving the Model of Wages Regulation at Industrial Enterprises Depending on the Level of Productivity and Efficiency of Staff Work in the System of Production Management

The object of the research are details of formation, use and improvement of the economic-mathematical model of wages regulation at industrial enterprises depending on the level of productivity and efficiency of staff work in the system of operational (production) management. The main internal variables of enterprise are considered. It is determined that employees are the most important situational factor in the system model of interconnection of internal variables, and therefore their labor should be valued properly and be adequately paid for. It is identified that in practice there are problems connected with formation and use of applied mechanisms for regulation of wages at industrial enterprises in accordance with the structurally-functional business model of process of formation of systems of material labor incentives. It is determined that one of the main objectives of the system of material incentives at industrial enterprises is ensuring the correlation between quantity, quality, growth of labor productivity and the received wages. The economic-mathematical model of wages regulation at industrial enterprises is improved depending on the level of productivity and efficiency of staff work in the system of production management.

**Keywords:** regulation of remunerations at enterprise, material stimulation of labor, labor productivity, labor efficiency, correlation of labor productivity and wages growth, operational (production) management.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-360-365>

**Fig.:** 2. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 23.

**Skrynkovskyy Ruslan M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

**E-mail:** [uan\\_lviv@ukr.net](mailto:uan_lviv@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2180-8055>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/rid/S-9016-2016>