

В качестве инструмента достижения поставленных в тактическом плане целей выступает бюджетирование, преобразующее стратегические цели в оперативном пространстве в систему количественных показателей, регламентированных по сроку достижения. В торговой организации формируется следующая система бюджетов: бюджет продаж (товарооборота); бюджет ресурсов; бюджет расходов; бюджет доходов; бюджет прибыли. Бюджеты являются связующим звеном между тактическим планированием и последующим финансовым планированием, включая планирование конечного финансового результата.

Если говорить в целом о финансовом планировании торговой организации, то оно раскрывает два основных аспекта управления финансами:

1. Планирование структурных изменений в финансах организации (планирование потребности в капитале и движения капитала).
2. Ситуативное управление ликвидностью и платежеспособностью организации.

Финансовые процессы, увязывающие величину капитала на всех стадиях его движения с достижением заданного уровня рентабельности, решают вопросы обеспечения платежеспособности и ликвидности организации в долгосрочном периоде (то есть вопросы обеспечения финансовой устойчивости организации). Ситуативное управление ликвидностью организации имеет своей целью обеспечить безусловную и ежедневную способность организации выполнять все текущие платежи. В результате взаимодействия указанных видов финансового планирования достигается соподчинение во времени процессов связывания и высвобождения капитала, что обеспечивает, в свою очередь, эффективное использование его величины. Таким образом, финансовое планирование взаимоувязывает поля стратегического и тактического планирования через обобщение финансового результата по всей организации и управление денежными потоками на основе критериев доходности и ликвидности.

Рассмотрев основные компоненты интегрированной системы планирования и контроля, можно еще раз подчеркнуть, что в современной практике хозяйствования сформулированная система становится эффективным инструментом управления и отвечает актуальным проблемам торговой организации и условиям внешней среды. Указанная система действенна и способна адаптироваться к меняющимся условиям хозяйственной деятельности, используя инструментарий современного менеджмента (применение метода сценариев; использование компьютерных программ в разработке программ и бюджетов; проведение анализа чувствительности изменений внешней среды на цели организации; внедрение ориентированной на цели организации системы вознаграждения руководителей на всех уровнях менеджмента). Таким образом, интегрированная система планирования и контроля систематизирует, согласовывает и контролирует плановые решения, способные обеспечить организации эффективное использование капитала, скоординировав и направив частные цели каждого уровня управления на выполнение высших (генеральных) целей торговой организации на основе данных анализа и оценки нескольких альтернативных вариантов стратегических и тактических планов.

Література

1. Хан Д. Система планирования и контроля на предприятии // Финансы, учет, аудит. - 1997. - № 4-5.
2. Ширенбек Х. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 15-е изд./ Пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. - СПб.: Питер, 2005. - С. 71-588.

УДК 65.011

Л.В. Лазоренко, к.е.н., доцент,
Національний університет „Києво-Могилянська Академія”

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ

Важливість корпоративного управління для товариств полягає у його внеску у підвищення їх конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню належної уваги інтересам акціонерів; рівновазі впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин; підвищенню фінансової прозорості; запровадженню правил раціонального менеджменту та належного контролю.

Метою дослідження є розвиток теоретичних питань і розробка практичних рекомендацій щодо

вдосконалення організації корпоративного управління в акціонерних товариствах.

Для досягнення поставленої мети слід виділити такі завдання:

- проаналізувати основні теоретичні концепції корпоративного управління та обґрунтувати підхід до визначення його сутності;
- визначити та систематизувати чинники, що впливають на стан корпоративного управління в акціонерному товаристві;
- розглянути засоби оцінки загального стану та складових корпоративного управління в акціонерних товариствах.

Корпоративне управління, його роль та значення в економіці України та інших країн досліджувалося рядом вітчизняних та зарубіжних вчених. Так, у вітчизняній науці, зокрема Цьома О.С. характеризує корпоративні відносини як невід'ємну властивість акціонерної компанії як юридичної особи, чия діяльність має специфічний (вольовий) прояв [1, с. 469].

Тихонравов А.В. визначає, що з погляду регулювання руху корпоративних прав є чітко визначені суб'єкти корпоративного управління: окремі громадяни - власники корпоративних прав; власники та менеджмент окремого підприємства - емітента корпоративних прав, або їх власника (підприємства також можуть бути власниками корпоративних прав); державні та недержавні органи, які здійснюють пряме або опосередковане регулювання руху корпоративних прав і діяльності підприємств, зокрема господарських товариств, а також є власниками як цілісних майнових об'єктів, так і корпоративних прав [2, с. 203].

Для того, щоб одержати уявлення про те, наскільки ефективним є корпоративне управління в тому або іншому акціонерному товаристві, чи відповідає його організація вимогам зовнішнього середовища, необхідно мати комплексне та водночас деталізоване уявлення про його стан. Отримання такої інформації зумовлює необхідність здійснення аналізу, метою якого є визначення напрямків одержання кількісної інформації про стан корпоративного управління, що може бути використана як при прийнятті інвестиційних рішень (зовнішніми користувачами), так і при визначенні напрямків поліпшення стану корпоративного управління (внутрішніми користувачами).

Аналіз стану корпоративного управління в сучасних акціонерних товариствах в Україні є питанням складним і потребує ретельного розгляду. Справа в тому, що існування системи корпоративного управління - не є самоціль. Її функціональне призначення полягає в забезпеченні ефективності управління акціонерним товариством в умовах різноспрямованого поля інтересів взаємозалежних із підприємством соціальних груп. У цьому зв'язку необхідно відзначити, що про стан корпоративного управління не можна зробити висновок за будь-якою окремою ознакою, тією або іншою специфічною характеристикою діяльності товариства.

Очевидно, що за будь-яким суб'єктивним показником неможливо судити, наскільки система корпоративного управління в акціонерному товаристві ефективна, наскільки правила, що діють у ній, захищають права акціонерів і кредиторів акціонерного товариства, наскільки забезпечені претензії менеджменту, пов'язані з незалежністю управління, наскільки ця система враховує захищеність найманих робітників компанії, чи діють на підприємстві принципи забезпечення незалежності і домінування загальних інтересів при прийнятті рішень, наскільки враховуються інтереси держави, і, нарешті, якою мірою всі перераховані елементи відбиті у внутрішньому корпоративному регламенті, якщо такий взагалі існує.

Так, наприклад, інформація про розподіл власності на акції підприємства, безумовно, дає деяке уявлення про стан корпоративного управління, проте це уявлення ніяк не можна назвати повним, оскільки, по-перше, і в теорії, і в практиці немає однозначної думки про «справедливий» або «найкращий» розподіл акцій. По-друге, навіть існування на підприємстві доцільної, на наш погляд, структури капіталу не може для усіх випадків бути не тільки достатньою, але навіть і необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. Крім того, у сферу корпоративних відносин потрапляють відносини з усіма зацікавленими групами, а не тільки з акціонерами акціонерних товариств. На стан корпоративного управління впливають, а, отже, не можуть бути виключені з розгляду, відносини компанії з її кредиторами, працівниками підприємства, його менеджерами.

У свою чергу, орієнтація на економічну ефективність підприємства як на головний показник ефективності корпоративного управління має певне підґрунтя, вже хоча б тому, що економічна ефективність, одержання прибутку є основною метою будь-якого - незалежно від організаційно-правової форми або галузевої належності - підприємства. Проте і тут є певні чинники, що зумовлюють неможливість використання винятково цієї характеристики як інтегральної для оцінки стану корпоративного управління. Перша група чинників пов'язана з існуванням розходжень між показниками прибутку взагалі, прибутку на акціонерний капітал і прибутку, що спрямовується на

виплату дивідендів, розмір котрих є важливим показником як для акціонерів, так і для потенційних інвесторів. Ці чинники властиві всім акціонерним товариствам. Проте в Україні є специфічні причини, що також не дозволяють використовувати рівень прибутковості в якості основного і єдиного [3, с. 15].

Справа в тому, що, по-перше, необхідно враховувати об'єктивні чинники, що зумовлюють зниження економічної ефективності в період економічної трансформації, пов'язані з наявністю - як у структурі управління, так і в структурі виробництва - атрибутів адміністративної системи, що не можуть бути одноразово виключені. Крім того, сама по собі наявність у підприємства зовнішніх власників сьогодні не гарантує прийняття ними істотної участі в процесі управління підприємством через наявність у руках менеджменту цих підприємств цілої низки важелів, що дозволяють сконцентрувати владні повноваження.

Існують також причини, пов'язані з наявністю істотних розходжень між фактичною і документальною ефективністю підприємств, зумовлені недосконалістю механізмів державного впливу на економіку. При цьому мова йде не тільки і не стільки про механізми контролю, тому що концентрація на них стане черговою спробою лікування від симптомів замість хвороби, а швидкіше про перегляд стратегічних цілей та методів економічних реформ.

Таким чином, розгляд вищевказаних причин дозволяє стверджувати, що те, наскільки ефективно або неефективно корпоративне управління, можна судити, лише розглянувши різні аспекти діяльності того або іншого акціонерного товариства, взявши до уваги дію цілої низки чинників. Очевидно, що питання про те, які саме чинники можуть і повинні бути включені до розгляду при вивченні стану корпоративного управління - потребує окремого дослідження.

З метою одержання комплексної інформації про стан корпоративного управління рекомендується виділити напрямки його аналізу відповідно до того розуміння корпоративного управління, яке подане в даному дослідженні, а саме як єдності корпоративного регламенту і корпоративної культури [3, с. 16].

Напрямок 1 - корпоративний регламент. Даний напрямок об'єднує чинники, пов'язані з установленням стандартних процедур, закріплених документами акціонерного товариства і їхнього здійснення. При оцінці стану корпоративного управління в аспекті даного напрямку повинні бути проаналізовані чинники, що характеризують структуру капіталу, процедури захисту корпоративних прав, стандарти розкриття інформації, що існують в товаристві, і передбачений статутим порядок роботи спостережної ради.

Напрямок 2 - корпоративна культура. Очевидно, що декларація норми не розуміє автоматичного її дотримання, тим більше - в умовах відсутності механізму її реалізації. Тому в дослідженні стану корпоративного управління є необхідним аналіз корпоративної культури, що розуміє оцінку якісних характеристик корпоративного управління й оцінку практики застосування норм регламенту. Оцінка корпоративної культури розуміє дослідження декількох блоків чинників, що характеризують відношення власності, відношення з зацікавленими групами, фінансову культуру акціонерного товариства, дієвість спостережної ради, а також ініціативи в галузі корпоративного управління.

Напрямок 3 - ефективність управління. У даному випадку оцінюється не тільки досягнення зростання прибутку, але і здійснення підприємством модернізації організаційної структури, здійснення перетворень, спрямованих на більшу її відповідність вимогам зовнішнього середовища. Всю сукупність чинників у даному випадку рекомендується розбити на два блоки: оцінка модернізації організаційної і виробничої структур акціонерного товариства і оцінка росту економічної ефективності.

Теоретичний аналіз досліджень в галузі оцінки ефективності корпоративного управління дозволяє нам зробити висновок про наявність різних методів, серед яких можна виділити якісні й кількісні методи оцінки. Проаналізувавши існуючі в економічній літературі методи оцінки ефективності управління корпорацією, ми можемо виділити наступні:

- методи оцінки на підставі аналізу результатів фінансово-господарської діяльності;
- порівняльні методи оцінки, що базуються на порівнянні показників роботи корпорації з іншими компаніями з даної галузі (зазвичай – компаніями-конкурентами);
- методи оцінки, засновані на використанні цільового підходу, в основі яких лежить оцінка рівня виконання менеджментом корпорації поставлених перед ним цілей і завдань;
- методи оцінки, що базуються на використанні системного підходу, в основі яких лежить розуміння корпорації як складної системи взаємозалежних об'єктів і комплексна оцінка рівня їхньої збалансованості й координації [4, с. 192].

Далі більш докладно зупинимося на окремих методах оцінки ефективності управління корпорацією. Найбільш конкретний погляд на проблему оцінки ефективності корпоративного управління знайшов відбиття в підході, заснованому на оцінці показників фінансово-господарської діяльності. Єдністю методик даного підходу є розуміння того, що ефективна фінансово-господарська діяльність корпорації і є підтвердження ефективності корпоративного управління.

При оцінці ефективності управління корпорацією з використанням даного підходу ми можемо виділити такі основні напрямки оцінки фінансово-господарської діяльності як аналіз фінансових результатів та аналіз фінансового стану корпорації. При оцінці ефективності управління корпорацією з використанням даного підходу рекомендується проаналізувати наступні показники корпорації:

- абсолютну величину доходів від реалізації і її динаміку за кілька останніх років;
- абсолютний розмір показника чистого прибутку корпорації і його динаміку за кілька останніх років;
- динаміку показників рентабельності за кілька останнього років;
- оцінити ефективність інвестиційних проектів корпорації;
- провести загальну оцінку фінансового стану корпорації;
- вивчити відповідність між засобами й джерелами, раціональність їх розміщення й ефективність використання;
- оцінити дотримання корпорацією фінансової, розрахункової й кредитної дисципліни;
- оцінити ліквідність і фінансову стабільність корпорації [5, с. 11].

Відзначимо, що методи оцінки ефективності управління, засновані на аналізі фінансової звітності корпорацій, у даний час найпоширеніші. Хоча, на думку ряду дослідників, існують об'єктивні недоліки даних методик, які полягають у наступному. По-перше, компанії, які відчувають труднощі, всіляко затримують публікацію своїх звітів, і, таким чином, конкретні дані можуть довгий час залишатися недоступними. По-друге, навіть якщо дані й повідомляються, вони можуть виявитися недостовірними (для компаній у подібних обставинах характерне прагнення обліти свою діяльність, що іноді доводить до фальсифікації). Потрібне особливе вміння, властиве навіть не всім досвідченим дослідникам, щоб виділити масиви підправлених даних й оцінити ступінь завищеності представлених фінансових звітів).

У той же час слід зазначити, що подібні методи оцінки є найпростішими, і в умовах наявності інформації за досить тривалий період, при відсутності перекручувань фінансової звітності, дозволяють у достатній мірі об'єктивно оцінити, наскільки ефективно організоване управління досліджуваною корпорацією.

В умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища для підвищення успішної діяльності підприємства недостатньо спланувати та реалізувати модель дій. Розроблена система управління організацією передбачає постійну перевірку та коригування діяльності організації відповідно до змін, що відбуваються в межах зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка ефективності управління здійснюється шляхом порівняння результатів діяльності з поставленими цілями. Процес оцінки використовується якості механізму зворотного зв'язку для коригування дій. З метою підвищення ефективності оцінку потрібно проводити системно та безперервно.

У рамках управління корпорацією можна запропонувати наступну систему контролю для оцінки ефективності її роботи: визначення органів контролю та механізмів його застосування, визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок, встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу, порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами та нормами, прийняття коригуючи заходів.

Зазначимо, що проблема ефективного управління є однією з найважливіших у сучасному менеджменті. У свою чергу вона припускає необхідність комплексної системної оцінки усіх внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність менеджменту корпорації. У зв'язку з цим в економічній науці під час обговорення проблем управління часто говорять про системний підхід. Мова йде про те, що треба розглядати об'єкт в цілому, а не виділяти який-небудь один момент, навіть і важливий. У зв'язку з цим до використання системного підходу при практичному здійсненні управління крупними корпораціями виявляється все більш широкий інтерес з боку фахівців з управління і господарських керівників.

Сутність системного підходу зводиться до того, що діяльність будь-якої частини системи чинить деякий вплив на діяльність всіх інших її частин. Цей принцип є наслідком відомого положення діалектики, що вимагає розгляду всіх явищ у їхній причинній залежності ("ціле, хоча воно і складається з частин, перестає, однак, бути цілим, коли його поділяють").

З цього слідує, що для оцінки будь-якого рішення необхідно визначити всі суттєві взаємозв'язки й встановити його вплив з урахуванням цих взаємозв'язків на поведінку всієї системи, а

не тільки її окремих складових частин. Підкреслимо, що тут мова йде про суттєві зв'язки, а не про зв'язки взагалі. Інакше кажучи, при розгляді того чи іншого приватного питання потрібно оцінити, як те чи інше його рішення може позначитися на системі в цілому, зрозуміло, не ускладнюючи дослідження вивченням другорядних зв'язків].

З нашої точки зору, забезпечення ефективного управління повинне базуватися саме на все більш повному і послідовному застосуванні системного підходу. Це виражається в розгляді окремих господарських об'єктів будь-якого рівня управління як особливих систем, органічно пов'язаних і активно взаємодіючих з іншими системами в рамках економічної системи держави, у виявленні ролі кожної з них у загальному процесі функціонування економіки. Системний підхід до організації управління вимагає переходу від розрізнених, приватних моделей економіки, ізольованого розгляду економічних категорій і окремих приватних питань до загальної концепції, що дозволяє бачити всю систему зв'язків і відносин в економіці, весь комплекс параметрів, що визначають найкращі шляхи її розвитку і сприятливих виконанню намічених планів. Такий же підхід варто використовувати при організації управління на рівні окремих організацій і підприємств.

Дослідження поняття корпоративного управління, моделей його організації і визначення кола чинників, що зумовлюють його стан в акціонерному товаристві, дає підставу для певних висновків щодо того, за якими напрямками повинно здійснюватись його удосконалення. Такі висновки можуть бути зроблені на підставі діагностики поточного стану та перспектив розвитку корпоративного управління в акціонерному товаристві. Формою такої діагностики є рейтингова оцінка стану корпоративного управління, що дає можливість отримати комплексне уявлення про ситуацію у досліджуваній сфері на певному акціонерному товаристві.

Таким чином, корпоративне управління сьогодні розуміється як сукупність закріплених документами різного рівня норм корпоративних відносин. Це сукупність формальних норм, котрі регламентують корпоративні відносини, та практики їх застосування, яка фактично складається у акціонерному товаристві. При цьому, сукупність формальних норм корпоративних відносин формує корпоративний регламент; практику застосування таких норм, яка фактично складається на підприємстві, відбиває корпоративна культура. Отже, корпоративного управління - це єдність корпоративного регламенту і корпоративної культури.

Література

- 1.Цьома О.С. Особливості становлення системи корпоративного управління в Україні // Наук. пр. - Кіровоград, 2005. - Вип. 7, ч.2. - С. 467-472.
- 2.Тихонравов А.В. Корпоративное управление деятельностью акционерных обществ // Вісник. - Харків, 2002. -№ 565: Серія економічна. Ефективність економіки промисловості і її вплив на транспорт. - с. 203-205.
- 3.Гудова О.Ю. Корпоративне управління як основний засіб впливу на діяльність господарського товариства // Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні. - К., 2003. - С. 14-17.
4. Жека В.В. Корпоративне управління та ефективність українських компаній // Вісник. - Львів, 2005. - Вип. 18, ч.2: Сер. економічна. - С. 189-195.
- 5.Ревенко Ю.В. Корпоративное управление: суть, основные определения и принципы функционирования // Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем. - К., 2002. - Вип. 3. - С. 109-119.

УДК 65.014.1

Е.В. Грицьк, асистент,
Одесский национальный политехнический университет

ХАРАКТЕРИСТИКА И ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Управление – это гармоничное сочетание искусства и науки, обеспечивающее целенаправленное воздействие на управляемый объект. Эффективность управления зависит от умения применять знания, основанные на накопленном теоретическом и практическом опыте. Практика функционирования отечественных предприятий в настоящее время характеризуется