

УДК 65.012.32:330.87

*П. І. Безус,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
Л. О. Шатненко,
студентка кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

ЕВОЛЮЦІЯ ПРИНЦИПІВ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*P. Bezus,
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Management Department of Kiev National
University of Technology and Design
L. Shatnenko,
Student Department of Management, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv*

THE EVOLUTION OF PRINCIPLES OF CORPORATE MANAGEMENT

У статті досліджено теоретичні питання розвитку корпоративного управління в сучасній економіці. Розглянуто зарубіжні та українські принципи корпоративного управління, а також за часів класичної школи управління. Проведено практичний аналіз на прикладі банків України та японської автомобілебудівної корпорації: «Toyota Motor Corporation».

The article explores the theoretical issues of corporate governance in the modern economy. It has been considered the foreign and Ukrainian corporate governance principles and some principles of the classical school of management. The article has a case study conducted on the example of Ukrainian banks and the Japanese automobile Corporation: "Toyota Motor Corporation"

Ключові слова: корпоративне управління, економіка, підприємство, управлінська наука, менеджмент.

Keywords: corporate governance, economy, enterprise, management science, management.

Постановка проблеми. Через велику корпоратизацію в Україні постала проблема формування системи інституційних механізмів реалізації та захисту акціонерів, яка отримала назву корпоративного управління. Проблемою є те, що система ще неповністю розвинена, тому багато країн світу не мають можливості отримати необхідні інвестиції та повноцінно керувати своїми ресурсами.

Враховуючи те, що інвестиції, зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства, організаційні, матеріальні, трудові та фінансові ресурси компанії залежить від механізму корпоративного управління питання корпоративного управління постало дуже гостро. Розвинуті країни світу вже усвідомили важливість вдосконалення корпоративного управління але підходи до його втілення різні. Поряд з введенням власних принципів корпоративного управління існують впровадження національних принципів.

Зважаючи на вищесказане дослідження проблеми корпоративного управління має важливе науково-практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великої уваги аспекту корпоративного управління в своїх дослідженнях приділяли класики економічної науки, зокрема П.Друкер [6], В.Ойкен [8], М.Портер [9], Е.Чемберлін [15]. Закордонні дослідники: Е.Берглюєв [2], К.Мейер [7], М.Блюмгардт [3], А.Шлейфер [16], Дж. Паунд, А.Дембта, Ф.Нойбауер[5,10] в своїх роботах приділяли увагу формуванню і розвитку системи корпоративного управління, пошуку принципів побудови моделей корпоративного управління, які змогли б забезпечити ефективність процесу прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження еволюції принципів корпоративного управління від сформованих Анрі Файолем до діючих принципів корпоративного управління «Toyota Motor Corporation» та в банках України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «корпоративне управління» почали використовувати в той же час, коли з'явилися такі організаційно-правові форми, як корпорації. В сучасній економічній правовій літературі часто використовується поняття «корпоративне управління». Це пов'язано з великим поширенням корпоративної форми бізнесу.

Корпоративним управлінням називають відносини між акціонерами та органами товариства щодо управління їх діяльністю. За допомогою організаційної моделі корпоративного управління підприємство захищає інтереси своїх інвесторів. Тип моделі залежить від структури корпорації, яка існує в середовищі ринкової економіки, а також відображає сам факт поділу функцій володіння та управління корпорацією.

В умовах інтеграційних та глобалізаційних тенденцій світової економіки корпоративне управління посилюється в зв'язку з укрупненням компаній і збільшенням кількості інтересів акціонерів. Успішний розвиток та підвищення інвестиційної привабливості підприємства залежить від високої якості корпоративного управління. Саме це надає гарантії акціонерам, партнерам, клієнтам, а також сприяє значному покращенню системи внутрішнього контролю.

З 1920 по 1950рр. існувала класична, або як ще називають адміністративна школа в управлінні, основоположником якої вважається Анрі Файоль.

«Керувати – значить вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості з усіх наявних в її розпорядженні ресурсів», казав Файоль [14]. Він запропонував чотирнадцять ефективних принципів управління (табл. 1).

Таблиця 1.
14 принципів управління Анрі Файоля

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Структурні принципи	
Поділ праці	Мета принципу полягає в виконанні більшої за обсягом і кращої за якістю роботи.
Єдність напрямку	Група, яка спрямована на досягнення однієї мети, повинна бути об'єднана планом і мати лише одного керівника.
Централізація	Метод окремих груп, який діє в напрямку спільних цілей.
Повноваження і відповідальність	Повноваження є правом віддавати накази, коли відповідальність є повною її протилежністю.
Скалярний ланцюг	Послідовність керівних посад.
Принципи процесу	
Справедливість	Правосуддя та доброта в організації.
Дисципліна	Дисципліна являє собою справедливе застосування санкцій.
Винагорода персоналу	Працівники повинні отримувати справедливу оплату за свою працю.
Єдиноначальність	Підлеглі повинні отримувати накази виключно від одного керівника.
Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника не повинні переважати над інтересами всієї організації.
Принципи кінцевого результату	
Порядок	Все повинно бути на своєму місці.
Стабільність	Ефективність організації знижує велика плинність кадрів.
Ініціатива	Детально продумана розробка планів та їх реалізація.
Корпоративний дух	Гарні відносини в колективі та союзи є результатами взаємозалежної роботи персоналу

Джерело: [11,1]

Управлінська наука значно змінилась з моменту відокремлення цих принципів, але вони і нині мають практичну цінність. Постіндустріальна стадія світового економічного розвитку на сьогоднішній день має свої особливості. Задача менеджменту полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільних дій та злагодженості в їх роботі. Менеджмент прагне створити таку організаційну культуру, в якій було б стимулювання працівників до самовдосконалення та бажання бути рівноправними членами організації. Тому головне місце займають такі принципи, які змогли б розкрити потенціал працівника та налаштувати його на користь організації [12]:

1. Залучення працівників до розробки нових управлінських рішень;
2. Опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу і особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
3. Розробка методів роботи з людьми, які забезпечували б їх задоволення своєю роботою;
4. Постійна підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
5. Чесність і довіра в ділових стосунках;
6. Опора на нові стандарти роботи та в загальному стимулювання до нововведень;
7. Обов'язкове визначення складової участі працівника в загальних результатах;
8. Орієнтація на перспективи розвитку;
9. Опора на загальнолюдські цінності й соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством.

Саме ці принципи полягли в основу сучасної парадигми управління. Їх застосування дозволяє будь-якому підприємству розвиватись та вдосконалюватись. Спираючись на потенціали своїх працівників, кожна організація повинна визначити свої головні принципи, які допомогли б розвитку корпорації, успішній роботі та відповідати вимогам сучасного ринку. Кожна організація повинна зайнятись формуванням певних підходів до відокремлення тих основних засад, які фірма буде використовувати для досягнення успішності.

Корпоративне управління в банках являє собою врядування своєю діяльністю. Банки формують стратегії, за допомогою яких зможуть встановити свої цілі. Формування системи корпоративного управління в банках України має багато своїх переваг. В першу чергу, вони значно підвищують ефективність своєї діяльності, а також привернуть увагу нових інвесторів, вкладників та інших контрагентів. За допомогою цієї системи акціонери мають впевненість у забезпеченні захисту і підвищенні прибутковості своїх інвесторів.

Загальні напрями та принципи корпоративного управління в банках було запроваджено Національним банком України у 2007 р. в «Методичних рекомендаціях щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України».

Таблиця 2.
Принципи корпоративного управління у банках України

<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
Принцип справедливості	Дотримання прав акціонерів й однакове ставлення до всіх власників акцій, включаючи дрібних та іноземних акціонерів.
Принцип відповідальності	Участь в управлінні фінансовою установою зацікавлених осіб із метою збільшення суспільного багатства, створення робочих місць і забезпечення фінансової стійкості банківського сектору.
Принцип прозорості	Надання достовірної інформації про всі істотні аспекти діяльності банку, включаючи відомості про фінансовий стан, склад власників і структуру управління.
Принцип підзвітності	Обов'язок ради директорів забезпечувати стратегічне управління бізнесом, контролювати роботу менеджерів і звітувати перед акціонерами.

Джерело [4, 13]

Надано перелік загальних устоїв робочого процесу на основі яких базується ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоздатному банку:

- цінності корпоративної культури, які зафіксовані у кодексі корпоративної поведінки й інших стандартів ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність цим цінностям на практиці;
- ясно сформульовані стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи усього банку й окремих осіб;
- чіткий розподіл прав, у тому числі визначена ієрархія прав у сфері прийняття рішень і обов'язків;
- ефективний механізм взаємодії і співробітництва між радою директорів, топ-менеджментом і аудиторями;
- надійна системи внутрішнього контролю;
- постійний моніторинг ризиків у визначених напрямках банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;
- сукупність фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів і інших співробітників;

- система інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку.

На початку 2010 р. в банківському секторі України Міжнародною Фінансовою Корпорацією (МФК) було проведено дослідження корпоративного управління. Основними завданнями було проаналізувати оцінку ступеня впровадження практики корпоративного управління, як банки використовують принципи корпоративного управління, а також встановлення бази для наступної системи технічної допомоги.

На сьогоднішній день банки України покращили стан своєї внутрішньої документації, але це ще вимагає необхідного удосконалення. Вони усвідомлюють переваги принципів корпоративного управління для своєї діяльності, а також залучення фінансування. Банківський сектор намагається і надалі покращувати корпоративне управління, але заважають недостатність необхідних ресурсів та недосконалість законодавства.

Менеджери та бізнесмени по всьому світу вже багато десятиліть цікавляться успіхом фірми Toyota. Вона стала еталоном для світової автопромисловості завдяки своїй надійності продукції. Кожний, хто зацікавлений в підвищенні якості товарів і послуг знайомиться з досвідом та розвитком цієї компанії. Компанія вийшла на перше місце в світі автопромисловості завдяки тому, що розробила свої 14 принципів управління та в перше застосували програму «5S», побудувавши свою систему. Компанія, завдяки своїм стійким принципам управління [17, 18] є непохитною в умовах світової кризи.

Принцип 1. Прийняття управлінських рішень з урахуванням довгочасної перспективи, навіть якщо це приносить збиток фінансовим цілям: при постановці цілей необхідно використовувати системний і стратегічний підхід; задача кожного працівника полягає в усвідомленні свого місця в корпорації та прагненні вивести її на новий рівень; потрібно багато працювати над вдосконаленням організації.

Принцип 2. Процес у вигляді неперервного потоку сприяє виявленню проблем: необхідно перебудувати технологічний процес так, щоб був створений неперервний потік, який ефективно забезпечував би додаткові цінності. Цей потік повинен стати невід'ємною частиною організаційної культури. Це є ключ до постійного вдосконалення і розвитку працівників.

Принцип 3. Використання системи витягування для запобігання перевиробництва: принцип передбачає створення внутрішнього споживача, який отримав те, що йому потрібно вчасно і в необхідній кількості. За системою «точно в час» запас виробів повинен поповнюватись тільки по ступені їх споживання. Потрібно звести до мінімуму незавершене виробництво запасів. Компанія повинна бути готова до постійних коливань споживчого попиту. За допомогою цього не буде витрат при накопиченні лишніх запасів.

Принцип 4. Розподілення об'єму роботи рівномірно: видалення витрат є одним з умов успішного виробництва; необхідно розподілити навантаження усіх процесів, які пов'язані з виробництвом та обслуговуванням.

Принцип 5. Зупинка виробництва з ціллю вирішення проблем, які є частиною виробничої культури, якщо цього вимагає якість: ціннісна пропозиція визначає якість для споживача; необхідно використовувати всі сучасні методи забезпечення якості; в організації повинна існувати система, при якій буде здійснюватися оперативне рішення проблем та прийняття коригуючі дій; принцип зупинки процесу повинен забезпечувати отримання необхідної якості «з першого разу» і стати невід'ємною частиною виробничої культури компанії.

Принцип 6. Стандартні задачі: цей принцип є основою неперервного удосконалення і делегації повноважень співробітників. Необхідно використовувати стабільні методи роботи. Це дозволить зробити результат більш передбачуваним, підвищить злагожденість роботи, а вихід продукції буде більш рівномірним. Фіксація накопичених знань в процесі входить в принцип стандартних задач. Не слід перешкоджати творчому самовираженню, спрямованому на підвищення стандарту. Необхідно закріпити досягнуте новим стандартом. Тоді досвід, накопичений одним співробітником, можна передати тому, хто прийде йому на зміну.

Принцип 7. Використовування візуального контролю, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою: використовуються прості візуальні засоби, які допомагають співробітникам швидко визначити, де вони дотримуються стандартам, а де відхилилися від них; необхідно створити прості системи візуального контролю на робочих місцях, які сприяють підтримці потоку і витягування; по можливості потрібно скоротити обсяг звітів до одного листа, навіть якщо мова йде про найважливіші фінансові рішення.

Принцип 8. Використовування тільки надійної, випробуваної технології: спочатку варто виконувати процес вручну, перш ніж вводити додаткове обладнання; нові технології часто не надійні і насилу піддаються стандартизації, а це ставить під загрозу потік; перш ніж запроваджувати нову технологію і обладнання, слід провести випробування в реальних умовах; швидке впровадження рекомендованої технології, які пройшли випробування і роблять потік більш досконалим, також є невід'ємною частиною вдалого виробництва.

Принцип 9. Виховання лідерів, які досконало знають свою справу, сповідають філософію компанії і можуть навчити цьому інших: краще відчувати своїх лідерів, ніж купувати їх за межами компанії; лідер повинен не тільки виконувати поставлені перед ним завдання, а й мати навички спілкування з людьми; хороший лідер повинен знати повсякденну роботу як свої п'ять пальців. Лише тоді він зможе стати справжнім вчителем своєї компанії.

Принцип 10. Виховування непересічних людей і формування команд, які сповідують філософію компанії: створення сильної, стабільної виробничої культури з довговічними ціннісними орієнтаціями і переконаннями, які поділяють і приймають все; навчання непересічних людей і робочих команд діяти у відповідності з корпоративною філософією, яка дозволяє досягти виняткових результатів; невинне навчання людей працювати в команді на загальну мету.

Принцип 11. Повага партнерів і постачальників: поважання своїх партнерів і постачальників, ставлення до них, як до рівноправних учасників спільної справи; створення для партнерів умов, які стимулюють їх ріст і розвиток. Тоді вони зрозуміють, що їх цінують. Необхідно поставити перед ними складні завдання і допомагати вирішувати їх.

Принцип 12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима (генти генбуцу): вирішуючи проблеми і удосконалюючи процеси, потрібно бачити, що відбувається своїми очима і особисто перевірити дані, а не теоретизувати, слухаючи інших людей або дивлячись на монітор комп'ютера; в основі роздумів і міркувань повинні лежати дані, які перевірені; навіть представники вищого керівництва компанії та керівники підрозділів повинні побачити проблему своїми очима, лише тоді розуміння ситуації буде справжнім, а не поверхневим.

Принцип 13. Прийняття рішень не поспішаючи, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; впроваджуючи його, не барися (немаваси): не слід приймати однозначного рішення про спосіб дій, не зваживши всі альтернативи. Немаваси – це процес спільного обговорення проблем і потенційних рішень, в якому беруть участь всі. Його завдання – зібрати всі ідеї і виробити єдину думку, куди рухатись далі. Хоча такий процес займає досить багато часу, він допомагає здійснити більш масштабний пошук рішень і підготувати умови для оперативної реалізації прийнятого рішення.

Принцип 14. Навчальна структура за рахунок невинного самоаналізу (хансей) і безперервного вдосконалення (кайдзен): створення процесу, який майже не потребує запасів. Це дозволить виявити втрати часу і ресурсів; оберігання бази знань про організацію своєї компанії, не допускаючи плинності кадрів; потрібно стежити за поступовим просуванням працівників по службі із збереженням накопиченого досвіду.

Висновки з даного дослідження. Управлінська наука значно змінилась з моменту відокремлення принципів корпоративного управління, але вони і нині мають практичну цінність в сучасному управлінні організаціями. Вони були і є підґрунтям для розробки національних або індивідуальних корпоративних принципів, властивих конкретній компанії як стратегічних так і тактичних, доцільних на певному етапі її розвитку.

Література.

1. Анрі Файоль. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.e-reading.club/bookreader.php/89706/Petrova - Anri Faiol%27.html](http://www.e-reading.club/bookreader.php/89706/Petrova_-_Anri_Faiol%27.html)
2. Берглюев Е. Корпоративне управління економіки перехідного періоду: внутрішній контроль і роль банків. / Е. Берглюев — Вашингтон. Всесвітній Банк, 1993. — 456 с.
3. Блюмгардт А. Моделі корпоративного управління. / А. Блюмгард — К: Наукова думка, 2003. — 13-14 с.
4. Бобиль В. В. Сучасний розвиток корпоративного управління у банківській діяльності / В. В. Бобиль // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 1(143). – С. 65–67.
5. Демб А. Корпоративне управління: віч-на-віч з парадоксами. / А Демб., Ф. Нойбауер ; – К.: Основи, 1997. – 302 с.
6. Пітер Друкер і сучасний менеджмент. / Друкер. П., Катькало В.С., // Вісник СПбГУ.1995. Серія 5, вип.3 (№ 19).
7. Мейер К. У пошуках кращого директора. (Корпоративне управління в перехідних та ринкових економіках). / К. Мейер — К.: Основи, 1994. — 311 с.
8. Ойкен В. Основні принципи економічної політики. / В Ойкен.: Прогрес, 1995. – 494 с.
9. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / М. Портер; - К.: Основи, 1997. - 390 с.
10. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. / Д. Паунд. // Корпоративное управление; – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 86 – 110 с.
11. Принципи управління А. Файоля. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/132/1088.html>
12. Принципи, функції та технологія управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://samzan.ru/197860>
13. Принципи корпоративного управління та ризик-менеджменту в банках. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/14860110/bankivska_sprava/printsipi_korporativnogo_upravlinnya_rizik-menedzhmentu_bankah
14. Система управління організацією [Електронний ресурс] // Перша українська електронна бібліотека підручників. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiyevu

15. Чемберлін Е. Теорія монополістичної конкуренції: Реорієнтація теорії вартості: / Е. Чемберлін. – М.: Економіка, 1996. – 351 с.
16. Шлейфер А. та ін. Принципи корпоративного управління ОЕСР. / Д. Черхем, А. Шлейфер та ін. — М., 2002. 413 с.
17. Henrifayols 14 principles of management – With examples and application. [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu : <https://www.marketing91.com/henri-fayols-14-principles-management/>
18. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer by Jeffrey K. Liker. McGraw-Hill. 2004. 352 pages.

References.

1. Entsyklopedia ekonomista (2010), "Management principles of Henri Fayol", available at: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html> (Accessed 15 November 2017).
2. Bergloev, E. (1993), *The corporate governance of economic transitional period: internal control and the role of banks*, Vsesvitnyi bank, Washington, USA.
3. Blymgardt, A. (2003), *Modeli korporatyvnoho upravlinnia* [The models of corporate governance], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Bobyl, V.V. (2008), *Suchasnyi rozvytok korporatyvnoho upravlinnia u bankivskiy dialnosti* [The modern development of corporate governance in banking], Visnyk natsionalnogo banku Ukrainy, Kyiv, Ukraine.
5. Demb, A. (1997), *Korporatyvne upravlinnia: vich-na-vach z paradoksamy* [Corporate governance: face to face with paradoxes], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
6. Katkalo, V.S. and Druker, P. V. (1995) "Suchasnyj menedzhment", *Visnyk SPbGU*, vol. 5, no. 3, pp. 19.
7. Mejer, K. (1994), *U poshukakh kraschogo dyrektora. Korporatyvne upravlinnia v perehidnykh ta rynkovykh ekonomikakh* [In search of better director. Corporate governance in transition and market economies], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
8. Ojken, V. (1995), *Osnovni pryntsypy ekonomichnoi polityky* [Basic principles of economic policy], Progres, Moscow, Russia.
9. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii: Metodyka analizu haluzej i diial'nosti konkurentiv* [The strategy of competition: Methods of analysis industries and activities competitors], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
10. Paund, D. (2007), *Majbutnia model' korporativnoho upravlinnia* [The future model of corporate governance], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
11. Navchalni materialy onlain (2010), "Pryntsypy upravlinnia Anri Fajolia", available at: http://pidruchniki.com/20080215/menedzhment/printsipi_upravlinnya_anri_fayolya (Accessed 19 November 2017).
12. Bud' rozumnym (2015) "Pryntsypy, funktsii ta tekhnolohiia upravlinnia", available at: <http://samzan.ru/197860> (Accessed 20 November 2017).
13. Navchal'ni materialy onlain (2010) "Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia ta ryzyk-menedzhmentu v bankakh", available at: http://pidruchniki.com/14860110/bankivska_sprava/printsipi_korporativnoho_upravlinnya_rizik-menedzhmentu_bankah (Accessed 25 November 2017).
14. Navchal'ni materialy onlain (2010) "Systema upravlinnia orhanizatsiieiu", available at: http://pidruchniki.ws/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiyeyu (Accessed 26 November 2017).
15. Chemberlin, E. (1996), *Teoriia monopolistychnoi konkurentsii: Reoriientatsiia teorii vartosti* [The theory of monopolistic competition: reorientation of theory of the cost], Ekonomika, Kyiv, Ukraine.
16. Charkhem, D. and Shlejfer, A. ta in. (2002), *Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia OESP* [The principles of corporate governance OESR], Ekonomika, Kyiv, Ukraine.
17. Marketing 91 (2008) "Henri fayols 14 principles of management", available at: <https://www.marketing91.com/henri-fayols-14-principles-management/> (Accessed 18 November 2017).
18. Liker, J. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York City, USA.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2018 р.