

ОЦІНКА СТРУКТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ

Попов О. Є., Сердюков К. Г.

1. Вступ

В результаті розгортання процесу роздержавлення в національній економіці України відбулося утворення системи корпоративного управління змішаного (гібридного) типу, в межах якої на цей час знаходять прояв ознаки систем аутсайдерів (надзвичайно високий рівень розпорошеності акцій акціонерних товариств (АТ), величезна кількість власників незначних за розміром пакетів акцій), інсайдерів (трьохрівнева структурна побудова вищих органів управління корпорацій, поширення тенденції щодо концентрації акціонерного капіталу) та перехресного володіння акціями (масштабна присутність держави у корпоративних відносинах, розповсюдження використання складних форм економічної інтеграції представницько-корпоративного типу, таких як перехресне та обопільне володіння, персональні унії тощо). В ході виникнення, функціонування та розвитку утвореного гібриду системи корпоративного управління (СКУ) в сфері корпоративних відносин відбулося накопичення численних протиріч, зумовлених дією широкого кола причин і обставин, до складу найбільш важливих з яких слід віднести такі: революційний (через штучно прискорене акціонування державних підприємств) характер походженням корпоративних відносин; відсутність належної інституціональної (організаційної та нормативно-правової) бази для плідного сприйняття потенційними корпорантами ідеології і практики корпоратизму; несприятливість загальноекономічних умов (наростання кризових явищ, пов'язаних із трансформацією господарського механізму) для сприйняття складних форм організації підприємницької діяльності та ін.

Отже, однією з обов'язкових вимог щодо подолання протиріч, пов'язаних із неприродним генезисом утворення та розвитку національної моделі корпоративного управління, слід вважати вирішення завдання удосконалення організації корпоративних відносин, відповідно до потреб забезпечення сталого розвитку вітчизняних акціонерних товариств. Розв'язання цього складного завдання суттєво утруднюється через очевидність вимог одночасного врахування наступних основних його аспектів. По-перше, нагальною є необхідність випереджувальних перетворень у національній системі корпоративного управління, що повинні були б сприяти подальшому поширенню принципів корпоратизму у відносинах між економічними агентами – учасниками КВ, тим самим створюючи передумови для подальшого формування належного підґрунтя для трансформації СКУ. По-друге, через існування та поступове загострення внутрішніх суперечностей, пов'язаних із наявним дисбалансом структурної побудови корпоративних відносин як на інституціональному, так і на всередині самої СКУ, неминучість поглиблення яких визначається змішаним характером її побудови (штучністю сполучення окремих складових) та які можуть суттєво перешкоджати здійсненню відповідних позитивних змін. По-третє, необхідності долан-

ня суб'єктивного спротиву і опору будь-яким спробам модернізації корпоративного сектору та реалізації стратегії усталеного розвитку вітчизняних корпорацій з боку деяких впливових суспільних груп, інтересам яких відповідає сучасний стан неврегульованості корпоративних відносин та ін.

2. Об'єкт дослідження та його технологічний аудит

Успішне перетворення відносин і форм власності в Україні стало тільки однією з передумов для виконання головного завдання процесу роздержавлення, що полягає у формуванні оптимальної структури володіння приватизованими підприємствами, яка сприяла б підвищенню ефективності господарської діяльності, інтенсифікації інвестиційних процесів оновлення виробничої бази, підвищенню добробуту суспільства та ін. Навпаки, модель організації корпоративних відносин, що сформувалася в Україні в ході масової приватизації, стала джерелом виникнення численних перешкод для забезпечення усталеного розвитку вітчизняних корпорацій та налагодження ефективного взаємовигідного співробітництва учасників КВ.

Так, по завершенні процесу масової приватизації (2000 р.) в Україні налічувалось 35,26 тис. акціонерних товариств, у т.ч. 11,85 тис. відкритих аакціонерних товариств (33,6% від загальної кількості) та 23,41 тис. закритих акціонерних товариств (76,4%). Отже, на той час тільки третина акціонерних підприємств (відкритого типу) мала потенційні можливості щодо залучення емісійних коштів на відкритому ринку. Проте вже з наступного, 2001 р., кількість акціонерів вітчизняних АТ поступово почала скорочуватися, а у 2008 р. на обліку у реєстраторів знаходилося лише 11860 тис. особових рахунків акціонерів. Таким чином, завершення масової приватизації було відзначено активізацією процесу концентрації акціонерного капіталу, що здійснювалася власниками великих пакетів акцій шляхом викупу часток корпоративних прав у міноритарних акціонерів. Надалі тенденція щодо акумулювання пакетів акцій юридичними особами (ЮО) тільки поглибилася. Так, кількість акціонерів-ЮО протягом 2004-2008 рр. скоротилася дуже незначно, що стало особливо помітним на тлі майже двократного зменшення числа приватних власників акцій (від 64,0 тис. до 59,0 тис. осіб). У зазначеному періоді номінальна вартість акцій, які належали акціонерам-ЮО, зросла для резидентів в 1,7 рази (з 66,73 млрд. грн. до 113,93 млрд. грн.), для нерезидентів – в 1,3 рази (з 5,64 млрд. грн. до 7,36 млрд. грн.). В той же час номінальна вартість корпоративних прав, власниками яких виступали фізичні особи (ФО), збільшилася тільки на 22% (з 12,5 млрд. грн. до 15,27 млрд. грн. відповідно), що свідчить про скорочення ролі та місця ФО у корпоративних відносинах. Звуження кола акціонерів вітчизняних корпорацій при зростанні номінальної вартості належних ним корпоративних прав пояснюється не тільки активізацією процесів акумулювання КК, але й зменшенням кількості АТ. Так, протягом 2006-2009 рр. кількість АТ в Україні скоротилася на 9,65% (з 33976 од. до 30696 од.), у т.ч.: ВАТ – на 12,99% (з 11345 од. до 10406 од.), ЗАТ – на 7,92% (з 21948 од. до 20209 од.). Надалі негативна тенденція щодо обмеження продуктивного використання акціонерної форми організації підприємництва в Україні тільки поглиблювалася: у 2015 р. кількість діючих АТ (публічного та приватного типу) складала 15,9 тис. од., у 2016 – 15,6 тис. од., у 2017 – 15,2 тис. од.

3. Мета та задачі дослідження

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних положень щодо оцінки структурної організації корпоративних відносин при формуванні стратегії розвитку корпорації. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання:

- 1) розробка методичного підходу щодо визначення характеру представництва акціонерів у різних за впливовістю вищих органах управління акціонерного товариства при формуванні стратегії розвитку корпорації;
- 2) розробка методичних положень щодо інтегрального оцінювання якості корпоративного управління на основі оцінки структурної організації корпоративних відносин у АТ;
- 3) узагальнення форм, причин і способів подолання опору організаційним змінам в процесі реалізації стратегії розвитку АТ.

4. Аналіз літературних даних

Корпоративні відносини і корпоративна організація в сучасних наукових дослідженнях розглядаються насамперед як форми реалізації ідеології корпоратизму, відповідно до положень якої спільна діяльність корпорантів (учасників корпоративних відносин) має розгортатися для досягнення спільних цілей та інтересів, джерелом задоволення яких стає корпоративне співробітництво в межах певних корпоративних організацій. Проте сутність та закономірності розвитку такого роду співробітництва, його організаційні аспекти та структурна побудова в рамках діючих акціонерних товариств залишається предметом наукових дискусій.

Так, у роботах [2, 8, 11, 10] структурна побудова корпоративного об'єднання визначається розмитим і слабоформалізованим характером, тобто, для діяльності корпорації не встановлюються будь-які спеціальні організаційні або нормативно-правові (за винятком актів загальної дії) обмеження, а корпорація виступає формою консолідації інтересів соціальних груп, стратифікованих насамперед за професійною або становою ознаками. В дослідженнях [5, 9], навпаки, увага зосереджується на суто економічних аспектах корпоративних відносин. Корпорація при цьому вважається організаційною формою здійснення процесу економічної інтеграції, до участі у якому можуть долучатися як фізичні особи (що виступають носіями приватних інтересів), так і підприємства-організації (уособлюють певного роду колективні інтереси). З іншого боку, автори робіт [1, 3, 7], наполягають на підході, відповідно до якого корпорація вважається соціально-економічною організацією, утвореною на базі об'єднання майна акціонерів виключно для досягнення встановлених ними цілей. Решта інших груп інтересів виключається з процесу корпоративного співробітництва всередині корпорації – отже, вважається, що зміст корпоративній організації надають тільки т.зв. внутрішні (акціонерні) корпоративні відносини між власниками-акціонерами. Корпорація при цьому може виступати також окремою стороною у відносинах з власниками, але така взаємодія буде носити двосторонній характер: по-перше, акціонери можуть користуватися належними їм повноваженнями щодо участі у формуванні колективної волі (реалізувати частку

корпоративного контролю), уособленої в діях корпорації, а по-друге, самі вимушені будуть стикатися з втіленням цієї волі. Автори [6, 4], дотримуються іншого підходу, відповідно до якого корпорація вважається формою юридичного втілення та організаційної відбудови широкого кола взаємних зв'язків учасників корпоративного співробітництва. Особливість корпоративного регулювання такого роду відносин полягає (так само, як при акціонерному підході) в обов'язковому характері утворення спеціальної третьої особи – власне корпорації, яка на засадах автономії та відокремлення виступає формою уособлення спільної волі учасників корпоративного співробітництва.

Проте наявність об'єктивних протиріч між цілями, інтересами та відповідними до них моделями поведінки різних груп корпорантів закономірно обумовлює можливість виникнення численних суперечностей і корпоративних конфліктів як між такого роду угрупованнями, так і всередині них. Найбільш вагомими факторами впливовості учасників корпоративних відносин насамперед є чіткі та безперечні права власності, наявність спеціальних знань та досвіду, вільні фінансові ресурси, юридичне забезпечення, можливість застосування адміністративного втручання державних органів і т. ін. Взаємовигідне збалансування прагнень корпорантів, запобігання виникненню конфліктів між ними у акціонерному товаристві є обов'язковою умовою стабільного економічного розвитку.

5. Методи дослідження

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: системний аналіз – для дослідження структури власності та особливостей організації корпоративних відносин у акціонерних товариствах; формалізація – для розробки методичного підходу щодо оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві.

6. Результати дослідження

Однією з основних сфер прояву динамічного аспекту організації корпоративних відносин та функціонування механізму корпоративного управління стає виникнення ситуацій змагання за корпоративний контроль при формуванні системи вищих органів управління АТ. Правові засади формування системи органів управління акціонерного товариства ґрунтуються на наступних принципах: розмежування компетенції між органами управління АТ; централізація функцій управління і контролю за діяльністю товариства - забезпечення ефективного контролю за діяльністю правління з боку спостережної ради та підзвітність самої спостережної ради загальним зборам акціонерів; «підкорення меншини більшості» при прийнятті рішень акціонерами (через колегіальний характер побудови всіх органів управління АТ за умови одночасного застосування механізмів захисту інтересів меншини). За інсайдерську систему корпоративного управління, яка виникла на цей час в Україні, структура управління акціонерними товариствами складається з трьох рівнів. Найвищий рівень – загальні збори акціонерів, нижче – рада акціонерів (спостережна рада) та ревізійна комісія, ще нижче – виконавчий орган товариства. Порядок формування органів управління акціонерного товариства визначається законодавством України, статутом та іншими внутрішніми нормативними документами товариства.

Таким чином, саме через організацію діяльності вищих органів управління АТ здійснюється контроль над діяльністю корпорації. Отже, розробку системи показників корпоративного контролю в акціонерному товаристві доцільно здійснювати на ґрунті визначення характеру представництва акціонерів у різних за впливовістю вищих органах управління АТ.

Ваговий коефіцієнт впливовості вищого органа управління АТ при прийнятті управлінських рішень:

$$Kj^v = \frac{\sum_{i=1}^n S_i^j}{n} \quad (1)$$

де Kj^v – ваговий коефіцієнт впливовості j -го вищого органа управління АТ;
 n – кількість управлінських рішень загального та специфічного характеру, повноваження в сфері прийняття яких враховуються при встановленні впливовості j -го вищого органа управління АТ, од.;

S_i – управлінські рішення загального та специфічного характеру, повноваження з прийняття якого мають бути віднесені до компетенції певного вищого органа управління АТ ($i=1 \dots n$), од.;

S_i^j – показник належності S_i -го управлінського рішення загального та специфічного характеру до сфери повноважень (компетенції) j -го вищого органа управління АТ:

$$S_i^j = \frac{1}{e} \quad (2)$$

де e – кількість вищих органів управління, до повноважень яких віднесено прийняття управлінських рішень ($m = 1 \dots 3$), од.

Показник дублювання (співпадіння) повноважень вищих керівних органів управління АТ:

$$K\partial = \frac{b+d}{m} \quad (3)$$

де b – кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження в сфері прийняття віднесено до компетенції 2-ох вищих органів управління АТ, од.;

d – кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження в сфері прийняття віднесено до компетенції 3-ох вищих органів управління АТ, од.;

m – кількість управлінських рішень загального характеру, повноваження в сфері прийняття яких враховуються при встановленні дублювання компетенцій вищих органів управління АТ, од.

Представлена схема оцінки результативності корпоративного контролю

включає п'ять основних напрямів, які характеризують структурну, нормативну, процесуальну, результативну, комунікативну сторони корпоративного управління.

Показник представництва акціонерів у вищих органах управління акціонерного товариства:

$$K_p^z = \frac{\sum_{j=1}^q \frac{h_j^z}{t_j} + \frac{D^z}{100}}{q+1} \quad (4)$$

де K_p^z – показник представництва z -ої групи акціонерів у вищих органах управління акціонерного товариства;

h_j^z – кількість представників z -ої групи акціонерів у j -ому вищому органі управління акціонерного товариства, осіб;

t_j – загальна кількість членів j -ого вищого органу управління акціонерного товариства, осіб;

q – кількість органів управління акціонерного товариства (спостережна рада та правління АТ), членами яких є акціонери або представники акціонерів (у загальному випадку $q=2$);

D^z – частка акцій, яка належить z -ій групі акціонерів у статутному капіталі акціонерного товариства, %.

Показник впливовості акціонерів при здійсненні повноважень з участі у роботі вищих органів управління акціонерного товариства:

$$K_w^z = \frac{\sum_{j=1}^q \left(\frac{h_j^z}{t_j} * K_j^v \right) + \frac{D^z}{\sum_{u=1}^y D_u^z} * K_d^v}{\sum_{j=1}^{q+1} K_j^v} \quad (5)$$

при

$$\sum_{u=1}^y D_u^z \geq \hat{D}' \quad (6)$$

де K_w^z – показник впливовості z -ої групи акціонерів у j -ому вищому органі управління акціонерного товариства ($j=1 \dots q$);

K_d^v – ваговий коефіцієнт впливовості зборів акціонерів АТ;

u – кількість z -их груп акціонерів, які прийняли участь (зареєструвалися для участі) у загальних зборах ($u=1 \dots y$);

\hat{D}' – 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, %.

Показник повноти нормативної регламентації корпоративних відносин у акціонерному товаристві:

$$K^n = \frac{\sum_{j=1}^r \left(\frac{\sum_{x=1}^g F_x^j}{g} * K_j^v \right)}{r * \sum_{j=1}^r K_j^v} \quad (7)$$

де K^n – показник повноти нормативної регламентації корпоративних відносин у акціонерному товаристві;

x – загальна кількість нормативних документів внутрішньокорпоративного характеру (наявність відповідних положень), які мають регламентувати діяльність j -го вищого органу управління АТ, од. ($x=1 \dots g$);

F_x^j – кількість нормативних документів внутрішньокорпоративного характеру (наявність відповідних положень), які фактично регламентують діяльність j -го вищого органу управління АТ, од., од. ($i=1 \dots r$), од.;

r – кількість органів управління акціонерного товариства, функціонування яких підлягає регламентації (у загальному випадку $q=3$).

Показник інформаційної відкритості акціонерного товариства:

$$K^i = \frac{\sum_{s=1}^c I_c}{c} \quad (8)$$

де K^i – показник інформаційної відкритості акціонерного товариства;

s – джерела інформації про стан корпоративних відносин у акціонерному товаристві ($s = 1 \dots c$);

I_c – показник відкритості s -го джерела інформації про стан корпоративних відносин у акціонерному товаристві.

Показник зовнішньої відкритості (залучення зовнішніх контрагентів до обслуговування корпоративних відносин) акціонерного товариства:

$$K^\alpha = \frac{\sum_{\beta=1}^{\delta} L_\beta}{\delta} \quad (9)$$

де K^α – зовнішньої відкритості (залучення зовнішніх контрагентів до обслуговування корпоративних відносин) акціонерного товариства;

β – операції з обслуговування корпоративних відносин, до здійснення яких можуть залучатися зовнішні контрагенти ($\beta = 1 \dots \delta$);

L_β – показник відкритості β -ої операції з обслуговування корпоративних ві-

дносин, до здійснення яких залучалися зовнішні контрагенти.

Наведений методичний підхід до розрахунку системи показників, які відбивають стан розподілу корпоративного контролю у АТ в подальшому буде використана для визначення показника структурної організації корпоративних відносин в АТ.

Забезпечення прав і інтересів акціонерів, досягнення прийняттого рівня результативності використання акціонерного капіталу у першу чергу залежать від досконалості й дієвості процедур акціонерного контролю, стрижнем якого стає оцінка якості та ефективності корпоративного управління.

Оцінка корпоративного управління у АТ має насамперед характеризувати управлінську ситуацію навколо об'єкту управління (КВ) з наступних позицій: цілі (нормативні показники бажаного або ідеального стану) корпорації (з прив'язкою до конкретних пріоритетів участі певних осіб у КВ), активністю й ініціативністю в КУ та ін.); спроможність (потенціал) корпорації щодо можливості досягнення зазначених цілей; ступінь використання потенціалу КУ; внесок (роль та значення) корпоративного керівництва у досягненні встановлених цілей на ґрунті використання потенціалу корпоративного управління; ступінь досконалості корпоративних відносин, тобто рівень захисту і забезпечення законних прав і інтересів усіх учасників КВ відповідно до їхнього внеску до корпоративного співробітництва.

З цієї точки зору здається доцільним розмежування процедур дослідження рівня корпоративного управління у акціонерному товаристві на два блоки: визначення ефективності КУ та оцінка якості КУ.

Розбудову статичної складової корпоративного управління (організаційно-економічного та нормативно-методичного забезпечення КВ) запропоновано здійснювати на засадах комплексної оцінки структурної організації КВ в АТ. Проведення такої оцінки передбачає використання узагальнюючого показника, особливість визначення якого полягає в урахуванні рівня концентрації володіння корпоративними правами (КП), впливовості вищих органів управління (ВОУ) АТ при прийнятті управлінських рішень, представництва акціонерів у ВОУ, повноти нормативної регламентації корпоративних відносин в АТ, інформаційної та зовнішньої відкритості АТ, що дозволить сформулювати комплексну оцінку можливих варіантів розподілу корпоративного контролю в АТ та розподілу повноважень з прийняття загальних управлінських рішень між вищими органами управління:

$$K_s = \frac{S_R}{S_p} = \frac{\sum_{i=1}^e \left(\frac{1}{2} * (K_i * K_{i+1}) \right)}{\pi * l^2} \quad (10)$$

де K_s – узагальнюючий показник структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві;

S_R – площа радару (многокутника), утвореного позиціонуванням значень K_i -х показників оцінки на площість оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві;

S_p – площа площини оцінки структурної організації корпоративних від-

носин у акціонерному товаристві;

K_i – i -й показник оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві;

i – кількість показників оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві (в загальному випадку $i=8$);

π – константа ($\pi=3,14$);

l – радіус площини оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерному товаристві ($l=1$).

Найвищий рівень структурної організації корпоративних відносин властивий для акціонерних товариств із значним та великим рівнем концентрації володіння корпоративними правами, за який, проте, між акціонерами зберігається певний рівень конкуренції за доступ до важелів корпоративного контролю.

Формування мотиваційного механізму корпоративного співробітництва, складовими якого є система мотивації учасників КВ, система управлінського контролю, система оцінки результатів діяльності АТ, є одним з найбільш важливих етапів формування стратегії розвитку акціонерного товариства. Розподіл прибутку корпорації, в свою чергу, стає джерелом задоволення інтересів широкого кола учасників КВ, тобто, з одного боку, являє собою основний стимул і рушійну силу для утворення і розвитку корпоративної організації, а з іншого – може ставати приводом для виникнення гострих суперечностей або навіть корпоративних конфліктів.

Отримання винагородження від участі у КВ, є вагомим мотивом і дієвим стимулом для активізації корпоративного співробітництва, через які забезпечується тісний та нерозривний зв'язок між учасниками КВ та корпоративною організацією, утвореною в ході спільної діяльності учасників

Для персоналу матеріальні стимули (оплата праці) є основним мотивом трудової діяльності та грошовим вимірником вартості внеску, який працівники вносять до діяльності корпорації. Матеріальна мотивація для працівників акціонерного товариства пов'язана також із задоволенням більш широкого кола потреб, зміст яких полягає у прагненні до достатку, отримання певного рівня добробуту, високих матеріальних стандартів життя і т. і. Розширення можливостей представників персоналу щодо підвищення заможності, в свою чергу, передбачає необхідність збільшення трудового внеску до корпоративного співробітництва, а, отже, підвищення результатів діяльності корпорації.

Наявність професійного керівництва АТ, відповідального перед загалом акціонерів, являє собою одну з найважливіших переваг акціонерної форми організації підприємницької діяльності. Проте складність взаємовідносин між акціонерами та найманими вищими керівниками є причиною поширення відповідно різноманітних форм довгострокового стимулювання посадових осіб акціонерних товариств.

Необхідною умовою створення та розвитку дієвих способів погодження інтересів акціонерів і вищих керівників є формування належного методичного та організаційно-економічного забезпечення оцінки якості корпоративного управління акціонерним товариством, яке дозволило б давати точне і адекватне визначення рівня ефективності виконання вищим керівництвом корпорації покла-

дених на нього обов'язків.

Досягнення цілей, реалізація стратегії корпоративного розвитку акціонерного товариства прямо залежить від впливу безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Виникнення нових завдань, можливостей і обмежень, супроводжуючих процес розвитку, вимагає проведення адекватних змін в організації виробництва, перебудови механізмів управління і координації, зміни пріоритетів і методів планової діяльності. Таким чином, перебіг процесу внутрішньоорганізаційного розвитку не є хаотичним і непередбачуваним, а підкоряється дії комплексу соціальних, економічних, організаційних законів і закономірностей. В разі успішного реформування внутрішнього середовища підприємство продовжує зростати на поточній або переходить на наступну фазу еволюційного розвитку. Якщо ж проведені внутрішні зміни не відповідають масштабу і складності виникаючих проблем, акціонерне товариство може зупинитися на досягнутому рівні, не проявляючи подальших тенденцій до зростання, або навіть потрапити в смугу кризових явищ.

Конкретними засобами вирішення складної задачі вибору форм і методів організаційного забезпечення стійкого розвитку є перетворення складу і структури елементів внутрішнього середовища АТ, форм і методів координації їх роботи в ході спільної діяльності, зміна внутрішніх регламентів, норм і правил. Таким чином, результативність реалізації вибраної стратегії розвитку я багато в чому визначається можливостями прискорення проведення перетворень, гнучкої адаптації цілей, системи цінностей і організаційної культури до змін умов діяльності АТ, що ускладнюється наявністю організаційного опору нововведенням і зростанням витрат на його подолання.

Організаційний опір є реакцією АТ як соціальної системи на дію, пов'язану з трансформацією умов її функціонування (свого роду, зворотний зв'язок, що виникає в процесі розвитку). Джерелами організаційного опору змінам можуть виступати як зовнішні сили (перш за все – партнери по виробничій кооперації, поставальники, споживачі і ін.), так і персонал АТ (внутрішньоорганізаційний опір змінам). Внутрішньоорганізаційний опір може мати особову (обумовлюється незгодою окремих персоналій із змінами, що проводяться), або колективну природу (визначається розбіжностями між вибраною стратегією розвитку і існуючою організаційною культурою, структурою управління, розподілом повноважень і відповідальності). Таким чином, внутрішньоорганізаційний опір змінам, залежно від причин неприйняття персоналом окремих положень або вибраної стратегії розвитку в цілому, може мати різну силу, спрямованість і інтенсивність.

Зокрема, опір здатний виявлятися у формі пасивного (прихованого) відторгнення перетворень, що проводяться, або активної (відкритої) протидії змінам. При цьому слід враховувати, що неявний формою пасивний опір, що відбувається протягом відносно тривалого часу, цілком здатний завдати набагато більшого збитку реалізації стратегічних планів і досягненню поставлених цілей АТ, чим активна протидія.

Зміна сили і спрямованості внутрішньоорганізаційного опору може відбуватися також у міру поглиблення перетворень, в ході яких протиріччя між існуючою організаційною культурою і структурою управління загострюватимуться. Необхідною умовою пом'якшення такого роду суперечностей і запобігання загостренню внутрішньоорганізаційних конфліктів є своєчасне виявлення

причин опору і формування цілісного комплексу заходів по адаптації персоналу до перетворень, що проводяться, гнучкої мотивації і стимулювання працівників до участі в реалізації стратегії розвитку АТ.

В процесі розробки такої програми слід враховувати необхідність оптимального поєднання економічних (передбачають зосередження матеріальної зацікавленості і волі працівників на вирішенні встановлених завдань через зміну економічній ситуації навколо об'єкту управління) і адміністративно-розпорядливих (прямого підпорядкування волі працівників, для орієнтації на досягнення встановлених завдань управління) методів протидії опору. Реалізація програми внутрішньоорганізаційних соціокультурних змін, що забезпечують виконання стратегії розвитку АТ, перш за все має бути спрямована на подолання антагонізму між керівництвом і рядовими співробітниками, прихильниками і противниками перетворень, що проводяться, відносно цілей стратегічних змін, що дозволить забезпечити відповідність структурної побудови та особливостей функціонування внутрішнього механізму корпоративного управління акціонерним товариством до зовнішніх умов інституціонального середовища корпоративних відносин, утворення якого тільки відбувається в ході ринкових реформ.

7. SWOT-аналіз результатів дослідження

Strength. Сильною стороною у проведеному дослідженні є розробка методичного забезпечення, яке може бути використане акціонерними товариствами для удосконалення організації корпоративних відносин, запобігання виникненню корпоративних конфліктів, розробки стратегії корпоративного розвитку.

Weakness. Слабкою стороною є те, що за інсайдерську систему корпоративного управління, яка склалася в Україні в постприватизаційний період, інформаційна база оцінки структурної організації корпоративних відносин у акціонерних товариствах є обмеженою через низький рівень зацікавленості володарів інсайдерського корпоративного контролю у забезпеченні відкритості управління АТ.

Opportunities. Можливостями для подальших досліджень є розробка рекомендацій щодо захисту і презентації в управлінні АТ інтересів інсайдерів та аутсайдерів, задіяних у функціонуванні корпорації, для забезпечення більш повного використання переваг корпоративної форми організації підприємницької діяльності, пов'язаних із розкриттям потенціалу корпоративного розвитку на основі поглиблення продуктивного співробітництва учасників КВ.

Threats. Загрозами для результатів проведених досліджень є наявний низький рівень зацікавленості володарів акціонерів-інсайдерів у формуванні збалансованої системи розподілу корпоративного контролю.

8. Висновки

1. Розроблено методичний підхід до оцінки структурної організації корпоративних відносин в акціонерному товаристві, що дозволяє забезпечити комплексність оцінок можливих варіантів розподілу корпоративного контролю у АТ з урахуванням існуючого поділу повноважень з прийняття управлінських рішень між вищими органами управління акціонерним товариством.

2. На основі систематизації факторів (концентрація володіння корпоративними правами, впливовість вищих органів управління, представництво акціонерів, повнота нормативної регламентації, інформаційна та зовнішня відкритість

АТ) розподілу та реалізації корпоративного контролю запропоновано рекомендації відносно інтегральної оцінки якості корпоративного управління в акціонерному товаристві.

3. Доведено, що складність корпоративних відносин, що виникають в акціонерному товаристві між його власниками та найманим вищим керівництвом (ВК), насамперед обумовлюється особливістю функцій, що виконуються членами ВК корпорації та специфічністю їхнього внеску у керівництво корпоративним розвитком. Вибір форм погодження інтересів учасників таких відносин (вирішення проблеми регулювання стосунків «принципал-агент») вимагає урахування особливостей структурної організації корпоративних відносин, які надають впливу на задоволення прагнень акціонерів і вищих керівників корпорації.

Література

1. Gracheva, N. Analysis in corporate governance [Text] / N. Gracheva // Economic Annals-XXI. – 2016. – Vol. 157, No. 3–4 (1). – P. 85–87. doi:[10.21003/ea.v157-0026](https://doi.org/10.21003/ea.v157-0026)
2. Krivtsun, L. A. Korporatsii na fondovomu rynku Ukrainy [Text]: Monograph / L. A. Krivtsun. – Kharkiv: NTU «KhPI», 2003. – 432 p.
3. Shaw, J. C. Corporate Governance and Risk: A Systems Approach [Text] / J. C. Shaw. – Wiley, 2003. – 212 p.
4. Smith, R. C. Governing the Modern Corporation: Capital Markets, Corporate Control, and Economic Performance [Text] / R. C. Smith, I. Walter. – Oxford University Press, 2006. – 336 p. doi:[10.1093/0195171675.001.0001](https://doi.org/10.1093/0195171675.001.0001)
5. Hummer, M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives [Text] / M. Hummer. – HarperBusiness, 1997. – 304 p.
6. Young, O. R. Limits to Privatization: How to Avoid Too Much of a Good Thing: A Report to the Club of Rome [Text] / ed. by O. R. Young, E. U. von Weizsacker, M. Beishem, M. Finger. – Taylor&Francis, 2005. – 256 p. doi:[10.4324/9781849771832](https://doi.org/10.4324/9781849771832)
7. Dmytrychenko, L. I. Korporatyvni vidnosyny: metodolohiia doslidzhennia ta mekhanizmy funktsionuvannia [Text]: Monograph / L. I. Dmytrychenko, A. M. Khimchenko, M. O. Kuzheliev, M. P. Kalynychenko. – Donetsk: Skhidnyi vydavnychiy dim, 2012. – 158 p.
8. Bolten, S. E. Stock Market Cycles: A Practical Explanation [Text] / S. E. Bolten. – Praeger, 2000. – 184 p.
9. Grinblatt, M. Financial Markets&Corporate Strategy [Text] / M. Grinblatt, S. Titman. – Ed. 2. – McGraw-Hill Publishing Co., 2001. – 912 p.
10. Gritans, Ya. Korporativnye otnosheniia: pravovoe regulirovanie organizatsionnyh form [Text] / Ya. Gritans. – Moscow: Volters Kluver, 2005. – 160 p.
11. Kibenko, O. R. Yevropeiske korporatyvne pravo na etapi fundamentalnoi reformy: perspektyvy vykorystannia yevropeiskoho zakonodavchoho dosvidu u pravovomu poli Ukrainy [Text]: Monograph / O. R. Kibenko. – Kharkiv: Straid, 2005. – 432 p.
12. Van Frederikslust, R. A. I. Corporate Governance and Corporate Finance: A European Perspective [Text] / ed. by R. A. I. van Frederikslust, J. S. Ang, P. S. Sudarsanam. – Routledge, 2007. – 784 p. doi:[10.4324/9780203940136](https://doi.org/10.4324/9780203940136)