

# Тема 3. Моделі корпоративного управління

## 3.1 Основні риси сучасного корпоративного управління

## 3.2 Загальна характеристика прогресивних моделей корпоративного управління

## 3.3 Англо-американська модель

## 3.4 Німецька (західноєвропейська) модель

## 3.5 Японська модель

## 3.6 Змішана модель корпоративного управління

### 3.1 Основні риси сучасного корпоративного управління

У світі переважаючого поширення набули дві управлінські системи корпоративного регулювання, які склалися історично й економічно в тих або інших країнах і характеризують основні підходи до проблем повноважень і відповідно ухвалення рішень і реалізації прав власності. Ці системи отримали назву інсайдерських та аутсайдерських. Аутсайдерські системи характеризуються широкою акціонерною власністю, яка є досить поширеною, і тому вплив на прийняття рішень більшою мірою залежить від менеджерів, уживання різних форм перехоплювання контролю за корпорацією. Аутсайдери – це лише акціонери підприємства. Аутсайдерами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, і держава. Інсайдерські системи управління існують у випадку, коли власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частинами корпоративного майна. У цьому разі значна частина функцій управління здійснюється ними (юридичними або фізичними особами) і менеджмент здійснюється під їх прямим впливом. Характерним є те, що інсайдери є одночасно акціонерами і менеджерами таких корпорацій. Вважається, що в країнах континентальної Європи і в Японії більш поширена інсайдерська система корпоративного управління, а в США і Великобританії – аутсайдерська. Такий поділ ґрунтується на рівнях концентрації корпоративної власності і вживанні дворівневих або однорівневих систем управління.

Проте наявність різних систем корпоративного управління не знімає існування однакових проблем: забезпечення інтересів дрібних інвесторів, суперечності між коротко- та довгостроковими інтересами інвесторів, між виконавчими та невиконавчими директорами, між різними групами інвесторів, у тому числі державними та іноземними.

В Україні сформувалась змішана, але з відчутними аутсайдерськими рисами система корпоративного управління. Аутсайдерський характер системи корпоративного управління в Україні пов'язаний із величезною кількістю дрібних власників корпоративних цінних паперів, які намагаються реалізувати свої права. Для України надзвичайно актуальним є створення своєї корпоративної системи регулювання, яка має не копіювати повністю системи інших країн, а відображати соціально-економічні особливості розвитку нашого суспільства.

### **3.2 Загальна характеристика прогресивних моделей корпоративного управління**

Ефективність системи корпоративного управління в конкретній країні обумовлена законодавчою і нормативною базою, яка регулює права і обов'язки всіх учасників корпоративних відносин практичним досвідом формування структур управління в даній країні, статутом та внутрішніми положеннями кожного акціонерного товариства. Серед інших факторів найвагомішими є структура власності і контроль за власністю в акціонерному товаристві.

Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством зумовлено як історичними чинниками розвитку тієї чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. Так, роль корпоративного управління в тих країнах, де значні пакети акцій сконцентровані в руках небагатьох суб'єктів, суттєво відрізняється від тієї ролі, яку корпоративне управління відіграє в країнах з високим ступенем розширення акціонерного капіталу.

Незважаючи на те, що окремі внутрішні положення, які регулюють корпоративну систему управління в різних акціонерних товариствах, неоднакові, накопичена практика більшості корпорацій і нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «моделі» корпоративного управління в групі країн або на континенті.

В окремих країнах склалася певна структура управління акціонерними товариствами зі сталими характеристиками й елементами, які відрізняють її від структур інших країн. Три основні моделі корпоративного управління, які виділяють дослідники, – це англо-американська, західноєвропейська (німецька) і японська. Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, але зараз уже можна визначити ще одну модель – корпоративну модель країн, що знаходяться в процесі економічних та соціальних змін. Вона також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних відносин.

Основними елементами перелічених моделей корпоративного управління є: країни розповсюдження, головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин; законодавчі норми, структура володіння акціями; моніторинг діяльності; форми та засоби фінансування; структура ради директорів; вимоги до розкриття інформації.

### **3.3 Англо-американська модель**

Історично першою була визнана і почала активно аналізуватися англо-американська (інколи – американська) модель корпоративного управління. Її ключовими учасниками є керівники, директори, акціонери, державні структури, біржі, громадські організації, консалтингові фірми, що надають послуги корпораціям і їх акціонерам у питаннях управління і голосування. Основними суб'єктами цієї моделі фактично виступають менеджери, директори й акціонери. Специфіка їх відносин виявляється

за допомогою розподілу і володіння управлінськими, контрольними повноваженнями і правами власності в корпорації. Це, перш за все, юридичний розподіл, згідно з яким інвестори (акціонери) не несуть юридичної відповідальності за дії компанії, передають функції щодо управління менеджерам, які виступають їх агентами, і одержують плату за надавані послуги (агентські послуги).

У структуру акціонерів англо-американської моделі корпоративного управління входять міноритарні акціонери, організації, персонал компанії. При цьому акцент історично зміщується від індивідуальних (переважно дрібних) інвесторів до інституційних (представлених певними організаційними структурами з можливістю значних капітальних вкладень), а персонал як інвестор є перехідною ланкою.

Англо-американська модель характеризується однорівневим органом управління. До складу Ради директорів американської компанії входять як «внутрішні» (інсайдери), так і «зовнішні» (аутсайдери) члени. Інсайдери в корпорації є виконавчими, а аутсайдери – невиконавчими директорами. Традиційно головою ради директорів і головним виконавчим директором є одна особа.

Контроль над менеджментом компанії здійснюється на користь акціонерів шляхом продажу акціонерами акцій або через корпоративний ринок (злиття і поглинання).

Важливою особливістю сучасних американських корпорацій є перехід від класичної індивідуалістичної системи цінностей до комунікативної системи співпраці і згоди між учасниками моделі, навколишнім світом, акцент зміщується у бік корпоративної соціальної й екологічної відповідальності.

До недоліків цієї моделі можна віднести наступні:

- керівники ставлять перед компанією короткострокові цілі, аби виправдати очікування інвесторів, які прагнуть великого прибутку;
- існують тенденції до «поліпшення» фінансової звітності та застосування агресивного підходу до обліку операцій для того, щоб продовжувати орієнтуватися на короткострокові результати, у яких зацікавлені інвестори;
- реалізація корпоративної стратегії частенько супроводиться ворожим злиттям і поглинаннями, супроводжуваними протидіями. Ця практика пов'язана з високими витратами, які, перш за все, «лягають» на акціонерів компанії.

### 3.4 Німецька (західноєвропейська) модель

Німецька (західноєвропейська) модель корпоративного управління – узагальнений термін для опису практики корпоративного управління в більшості країн Західної Європи. Риси цієї моделі характерні для Німеччини, Нідерландів, Скандинавії, Франції, Бельгії.

Ключовими учасниками німецької моделі корпоративного управління є

банки і корпорації, які дуже часто виступають великими акціонерами.

Дворівнєве управління – унікальна риса німецької моделі корпоративного управління. Корпорації управляються наглядовою радою і правлінням. Перший відповідає за стратегію розвитку корпорації, а останній – за тактику (управління компанією щодня).

Правління створюється виключно з представників компанії, а до складу наглядової ради входять представники персоналу й акціонерів (тобто афілійовані аутсайдери).

До недоліків німецької моделі можна віднести:

- низький рівень інформаційної прозорості акціонерних товариств, викликаний інсайдеровською системою корпоративного управління;
- акції корпорації зосереджені в руках значної кількості акціонерів, які є власниками великих часток корпоративного майна, і фактично повністю контролюють діяльність і доходи компанії;
- правам дрібних акціонерів не приділяється відповідної уваги, що часто перешкоджає залученню іноземних інвестицій;
- механізми конкуренції незначні для стримування розвитку компанії.

### 3.5 Японська модель

Японська модель корпоративного управління є багатобічною і базується навколо головного банку і «кейрецу» (keiretsu) (група взаємопов'язаних компаній). Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги з випуску цінних паперів, ведення розрахункових операцій і надає консалтингові послуги.

Цей банк найчастіше є основним внутрішнім акціонером компанії і, відповідно, може впливати на неї. Незалежні акціонери фактично нездібні впливати на політику корпорації, тому їх кількість незначна.

Відмітною рисою даної моделі є активна участь держави в особі його органів управління в діяльності корпорації й усіляке сприяння вдосконаленню системи корпоративного управління. Із 30-х рр. XX ст. японський уряд веде цілеспрямовану економічну політику, направлену на підтримку національних компаній. Вона виражається в офіційному або неофіційному представництві уряду в раді директорів і в наданні допомоги компанії в разі важкого фінансового становища. Рада директорів японської корпорації майже повністю представлена внутрішніми учасниками, тобто виконавчими директорами, керівниками великих відділів і так далі. Окрім цього, до його складу можуть призначати чиновників різних міністерств і відомств, що знаходяться у відставці, які можуть впливати на діяльність компанії, на її виробничу орієнтацію, ринковий сегмент тощо.

Специфічним елементом японської моделі корпоративного управління є менеджмент, здійснюваний в середині компанії, який полягає в управлінні людьми (мається на увазі не одна людина, а група). Дана модель також орієнтована на соціальну єдність усіх учасників акціонерного товариства – на рівні окремої компанії, взаємопов'язаної групи компаній і товариства в цілому. Співпраця й ухвалення рішень шляхом досягнення взаємної

згоди заохочується і підтримується.

Серед недоліків японської моделі можна виділити:

- тіснота взаємин банківського сектора і промисловості не дозволяє дати належну конкурентну оцінку інвестиційним проектам і, отже, перешкоджає промисловому розвитку;
- недостатня інформаційна прозорість про діяльність компанії, викликана інсайдеровською системою корпоративного управління;
- у зв'язку з наявністю ряду великих інвесторів, які контролюють діяльність корпорації, недостатньо уваги приділяється правам дрібних акціонерів і їх захисту.

### 3.6 Змішана модель корпоративного управління

В країнах, що трансформують свою економічну та соціальну сферу відповідно до сучасних умов світового господарювання (Україна, Росія та інші країни Центральної і Східної Європи), поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління, але можна говорити про своєрідну систему, яка поєднує риси англо-американської та німецько-японської моделей.

Побудова моделі корпоративного управління змішаного типу передбачає облік широкого спектру історичних і культурних особливостей формування й еволюції інституційної структури корпоративного управління, що робить її доречнішою, ніж уживання стандартних економічних концепцій перехідних економік. Слід також враховувати і велику роль держави у формуванні ефективної моделі корпоративного управління, яка включає обов'язкову компліментарність останньої з іншими елементами національної економічної системи, можливу комбінацію в окремій країні елементів альтернативних моделей корпоративного управління.

Найголовнішими чинниками, які впливають на орієнтацію українських акціонерних товариств на ту чи іншу модель корпоративного управління, є:

1. Інвестори відіграють вирішальну роль в реструктуризації компаній, тому їм треба забезпечити ефективний і безпосередній контроль за вкладеними коштами. Для цього необхідне активне поживлення одного із найважливіших інструментів зовнішнього контролю — ринку цінних паперів.
2. Банки неспроможні виступати вагомими акціонерами, а також здійснювати активний контроль корпоративної діяльності щодо браку управлінського досвіду з питань управління корпоративною власністю, достатнього інвестиційного капіталу, досвіду оцінки кредитів і практики контролю за позичальниками.
3. Законодавча база країн з перехідною економікою лише формується, і повільні темпи реформ значною мірою обумовлені відсутністю або недосконалістю законів та нормативних підзаконних актів стосовно управління акціонерними товариствами, функціонування фондового ринку, взаємодії і вирішення конфліктів між усіма зацікавленими сторонами в корпоративних відносинах. Необхідно ще здійснити

реформування системи державного регулювання відносин власності, правової, банківської, судової системи.

4. У постсоціалістичних країнах існує недовіра до акціонерної форми власності і пов'язана з цим неможливість залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів для розвитку фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств, що призводить до невдач у їхній діяльності, конфлікту інтересів усіх учасників корпоративних відносин та погіршує економічну ситуацію в цілому.

Переважає більшість акціонерних товариств знаходиться у надзвичайно доладному фінансово-економічному становищі, оскільки приватизаційним процесам не передувала реструктуризація підприємств (виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова).