



# ЕКОНОМІЧНІ ГОРИЗОНТИ

Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>

ISSN 2522-9273 (print)  
ISSN 2616-5236 (online)

*Economies' Horizons*, No.  
3(18), pp. 4-12.

DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(18\).2021.245223](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(18).2021.245223)

UDC 338.242

## The main aspects of effective corporate governance at the modern level

Yuliia V. Mushkevich<sup>1</sup>, Ph. D. in Economics

**Abstract.** The article outlines the main aspects of effective corporate governance, the formation of corporate relations in Ukraine. The main components of modern corporate enterprise management are studied. The problems of modern corporate management of enterprises related to the implementation of control processes are considered. The international experience in corporate governance is analyzed, which demonstrates a solid basis for creating basic principles and provisions for conducting this type of activity. It is proved that for the reliability and legitimacy of economic relations, for the protection and investment confidence of shareholders and their partners, the corporate governance system is obliged to provide full and timely demonstration of information on financial condition, performance, ownership and management. The directions of development of the corporate governance system for the economy of the country in general are determined, and the necessity of partnership relations between the shareholders in particular is considered. It is investigated that the current conditions require the development of an effective corporate governance policy during the global pandemic. To do this, the main tasks must be solved, such as the formation and implementation of a strategic modern system of corporate governance and the creation of conditions for effective interaction between all participants in the management process.

It is considered that there is no generally accepted model of corporate governance, which would be used at the international level. It is noted that the vast majority of Ukrainian enterprises use the national model of corporate governance. This model was formed on the basis of a combination of basic principles of the German and Anglo-American models. According to this model, the main shareholders of companies are its employees, management, banks, the state. At the same time, banks remain the main source of funding, and this is more typical of the German model of corporate governance.

The domestic model of corporate governance, which also has common features with the Japanese model, namely, a significant role is given to the state in the management process. It is noted that in Japan, the inclusion of government representatives in the system of corporate governance is not based on the presence of a significant stake in the

<sup>1</sup> Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом; ідентифікатор ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-7438-1123> ; e-mail: [yljsj@ukr.net](mailto:yljsj@ukr.net).



state, as in Ukraine. In the Japanese model of corporate governance, the interaction between the main participants in the relationship is aimed at establishing new business contacts, rather than obtaining the maximum amount of profit

It is determined that corporate governance at the current level is a system of relationships that sets up certain procedures for making management decisions. The effectiveness of corporate governance is to increase the level of profitability of the enterprise through the introduction of proper control, effective management and financial transparency.

**Keywords:** enterprise, management, aspects of corporate governance, corporate governance, corporate governance system.

*Number of references: 15; number of tables: 0 ;number of figures:1; number of formulas: 0.*

## Головні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні

Ю. В. Мушкевич<sup>1</sup>, к. е. н.

**Анотація.** У статті зазначено основні аспекти ефективного корпоративного управління підприємствами, розглянуто становлення корпоративних відносин в Україні. Досліджено головні складові сучасного корпоративного управління підприємствами. Розглянута проблематика сучасного корпоративного управління підприємствами, що стосуються здійснення контрольних процедур. Проаналізовано міжнародний досвід в корпоративному управлінні, який демонструє ґрунтовну основу для створення базових принципів та положень щодо провадження даного виду діяльності. Доведено, що для надійності та правомірності економічних відносин, для захисту та інвестиційної впевненості акціонерів та їх партнерів система корпоративного управління підприємствами зобов'язана надавати повну та своєчасну демонстрацію інформації щодо фінансового стану, результату діяльності, власності та управління підприємством. Визначено напрями розвитку системи корпоративного управління підприємствами для економіки країни загалом, а також розглянуто необхідність партнерських відносин між акціонерами зокрема. Досліджено, що умови сьогодення вимагають розроблення ефективної політики корпоративного управління підприємствами в період глобальної пандемії. Для цього мають бути вирішені такі основні завдання, як формування та введення в дію стратегічної сучасної системи корпоративного управління підприємствами та створення умов для ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу управління.

Розглянуто, що загальноприйнятої моделі корпоративного управління підприємствами, яку б застосовували на міжнародному рівні немає. Відмічено, що

<sup>1</sup> Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом; ідентифікатор ORCID :<https://orcid.org/0000-0001-7438-1123> ; e-mail: [yljsj@ukr.net](mailto:yljsj@ukr.net).



переважна більшість українських підприємств застосовують національну модель корпоративного управління підприємствами. Дана модель була сформована на основі поєднання базових принципів німецької та англо-американської моделей. Відповідно до такої моделі, основними акціонерами товариств виступають його працівники, керівництво, банки, держава. При цьому головним джерелом фінансування залишаються банки, а це більш притаманно саме німецькій моделі корпоративного управління.

Проаналізовано, вітчизняну модель корпоративного управління підприємствами, яка також має спільні риси з японською моделлю, а саме значна роль відводиться державі в процесі управління. Відмічено, що в Японії включення представників держави до системи корпоративного управління не ґрунтується на наявності у держави значного пакета акцій, як в Україні. В японській моделі корпоративного управління взаємодія між головними учасниками відносин має на меті встановлення нових ділових контактів, а не отримання максимального розміру прибутку

Визначено, що корпоративне управління підприємствами на сучасному рівні є системою взаємовідносин, що налаштовує певні процедури щодо прийняття управлінських рішень. Ефективність корпоративного управління полягає в підвищенні рівня прибутковості підприємства шляхом запровадження належного контролю, ефективного керування та фінансової прозорості.

**Ключові слова:** підприємство, менеджмент, аспекти корпоративного управління, корпоративне управління, система корпоративного управління.

*Кількість джерел: 15; кількість таблиць: 0; кількість рисунків: 1; кількість формул: 0.*

## **Вступ.**

**Постановка проблеми.** Постійні інтеграційні процеси та міжнародна глобалізація економічного простору характеризуються такими показниками як постійне збільшення конкурентності на всіх рівнях співпраці. Актуальним напрямом розвитку національної економіки є поступове створення великої кількості корпорацій з юридичною формою приватних чи публічних акціонерних товариств.

Станом на сьогодні світовий бізнес актуалізує процес вдосконалення корпоративного управління, тому що це базовий аспект перспективного економічного розвитку, ефективності

функціонування та кваліфікації управлінського апарату.

Проблема ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні є однією із головних в теорії та практиці управління. Однією з головних таких проблем є відсутність єдиної системи управління, що забезпечувала б оцінку ефективності корпоративного управління. В свою чергу корпоративне управління залежить від моніторингу даних про роботу товариств, оцінку ризиків, що мають вплив на підприємницьку діяльність, розробки стратегій розвитку, підходів до управління підприємствами. Вони на сьогодні мають бути



інноваційними із застосуванням сучасних інформаційних технологій та інформаційно-аналітичних додатків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми.** Питання корпоративного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені: О. М. Вакульчик, М. В. Грідчина, В. А. Євтушевський, А. І. Крисоватий, І. І. Мазур, Н. Г. Ольдерогге, О. С. Поважний, Н. С. Рязанова, В. М. Федосов, В. Д. Шапіро та ін.

Значним внеском у розвиток питань міжнародного корпоративного управління та світового досвіду впровадження національних принципів корпоративного управління є роботи таких науковців, як, зокрема, В. Антоненко, О. Скібіцький, Т. Поліщук, В. Тимощук, Г. Штерн, Г. Цираненко. У наукових розробках цих авторів розкрито проблеми функціонування корпорацій, розглянуто принципи й механізми корпоративного управління, викрито особливості їх формування тощо.

З огляду на постійно змінний характер принципів корпоративного управління слід відмітити, що вони потребують постійного перегляду та вдосконалення відповідно до потреб сьогодення.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті полягає у визначенні головних аспектів ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні. Головними завданнями наукового дослідження є моніторинг базових принципів та окреслення перспективних напрямів розвитку сучасного корпоративного управління для економіки загалом.

**Виклад основних результатів та**

**їх обґрунтування.** Міжнародний досвід в корпоративному управлінні демонструє ґрунтовну основу для створення базових принципів та положень щодо провадження даного виду діяльності. Для надійності та правомірності економічних відносин, для захисту та інвестиційної впевненості акціонерів та їх партнерів система корпоративного управління підприємствами зобов'язана надавати повну та своєчасну демонстрацію інформації щодо фінансового стану, результату діяльності, власності та управління підприємством [2, 5]. Крім цього, ефективна система корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні має забезпечувати моніторинг та контроль за керівництвом компанією, та постійно аналізувати звітність компанії перед акціонерами [5, 8, 9].

Так, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку з метою врегулювання договірних відносин та вдосконалення правових засад корпоративного управління і згідно Указу Президента розробила вітчизняні стандарти корпоративного управління, тобто Кодекс корпоративного управління (дата затвердження 12 березня 2020 року) [5, 9]. Даний документ відображає основні зміни в корпоративному управлінні підприємств на сьогодні та надає методичні рекомендації щодо впровадження положень Кодексу [11, 13]. Він є так званими зведеними правилами та нормами, які регулюють порядок провадження корпоративних відносин, та сприяє можливості об'єктивно аналізувати потенційних інвесторів.

Поняття “корпоративне управління” має на увазі забезпечення



діяльності менеджерів щодо управління підприємством у відповідності з інтересами акціонерів та захист їх фінансових операцій. Корпоративне управління має вплив на економічні показники діяльності підприємства, визначення вартості його інвесторами та на його спроможність залучати капітал.

Проблематика сучасного корпоративного управління підприємствами досліджена та висвітлена в ряді вітчизняних та зарубіжних праць науковців. Створення правової основи корпоративного управління, ефективне управління фінансовими ресурсами підприємств, побудова системи внутрішніх взаємовідносин акціонерів демонструють переваги саме акціонерної форми власності [4, 8, 10].

Головними аспектами ефективного корпоративного управління підприємствами на сучасному рівні є делегування прав та обов'язків між усіма учасниками корпоративних відносин. Проте визначеної загальноприйнятої моделі корпоративного управління підприємствами, яку б застосовували на міжнародному рівні немає. Ключовим мотивом для власника (інвестора) підприємства є орієнтованість на приріст капіталу в довгостроковій перспективі, тобто забезпечення найшвидшого повернення власного капіталу (інвестицій) свого підприємства [15, с. 260].

Слід відзначити, що переважна більшість українських підприємств застосовують національну модель корпоративного управління підприємствами. Дана модель була сформована на основі поєднання

базових принципів німецької та англо-американської моделей. Відповідно до такої моделі, основними акціонерами товариств виступають його працівники, керівництво, банки, держава. При цьому головним джерелом фінансування залишаються банки, а це більш притаманно саме німецькій моделі корпоративного управління. Крім того, в нашій країні існує система органів управління двох рівнів: Наглядова Рада не має відповідних повноважень та не є достатньо дієвою, а управління є не досить чітким.

Прийняття Закону України "Про акціонерні товариства" окреслило вітчизняну модель корпоративного управління підприємствами. Він трактує те, що вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів, а органом, який здійснює регулювання та контроль діяльності виконавчого органу є Наглядова рада. Ревізійна комісія проводить перевірку фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства. Річна фінансова звітність публічного акціонерного товариства підлягає обов'язковій перевірці незалежним аудитором [9, 11].

Вітчизняна модель корпоративного управління підприємствами також має спільні риси з японською моделлю, а саме значна роль відводиться державі в процесі управління. Хоча варто відмітити, що в Японії включення представників держави до системи корпоративного управління не ґрунтується на наявності у держави значного пакета акцій, як в Україні [7, 8]. В японській моделі корпоративного управління взаємодія між головними учасниками відносин має на меті

встановлення нових ділових контактів, а не отримання максимального розміру прибутку [5, 7, 9].

Слід відмітити, що при всіх при всіх спільних рисах, українська модель має й свої власні [11]:

- державне регулювання економічних процесів є неефективним;

- надзвичайно мала участь в державному корпоративному управлінні малих акціонерних товариств;

- недовіра до акціонерної форми власності через інформаційну непрозорість та закриття інформації щодо діяльності учасників фондового ринку;

- вітчизняний фондовий ринок розвивається дуже повільно;

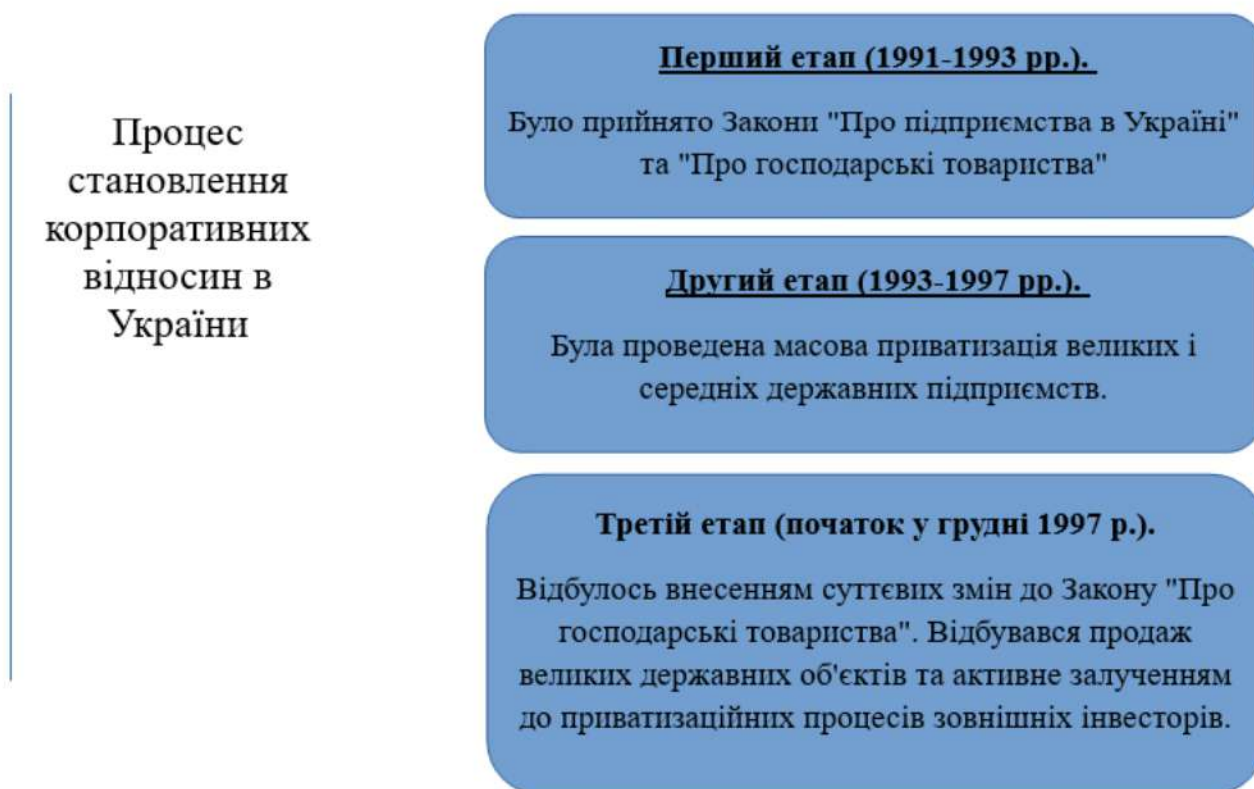
- приватизовані підприємства не володіють необхідним капіталом;

- вітчизняний ринок характеризується недостатньою кількістю інституційних інвесторів;

- використання державних механізмів впливу приводить до того, що держава реалізує свої інтереси як акціонера всупереч інтересам інших зацікавлених осіб, акціонерів і самого акціонерного товариства [12];

- наявність тіньового ринку в нашій країні.

Українська модель корпоративного управління підприємствами пройшла процес становлення корпоративних відносин в три етапи (рис.1):



**Рис. 1. Процес становлення корпоративних відносин в Україні**

Варто відмітити, що весь процес формування національної системи корпоративного управління є

затяжним. Це мало вплив безпосередньо і на її ефективність.

Головними складовими сучасного



корпоративного управління підприємствами виступають [14]:

- орієнтація на результат, який залежить від національної специфіки (особливості національного законодавства, тип власності, органи управління, суспільний тиск [10, 12]);

- повнота та достовірність інформації, що подається в фінансовій звітності;

- культура та корпоративна етика на підприємствах;

- ефективність організаційної структури ради директорів, а також чинники взаємодії між радою директорів та менеджментом корпорації;

- моніторинг та контроль фінансової звітності;

- наявність сильної команди топ-менеджерів.

Умови сьогодення вимагають розроблення ефективної політики корпоративного управління

підприємствами в період глобальної пандемії. Для цього має бути вирішено такі основні завдання:

- 1) формування та введення в дію стратегічної сучасної системи корпоративного управління підприємствами;

- 2) створення умов для ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу управління.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, корпоративне управління підприємствами на сучасному рівні є системою взаємовідносин, що налаштовує певні процедури щодо прийняття управлінських рішень. Ефективність корпоративного управління полягає в підвищенні рівня прибутковості підприємства шляхом запровадження належного контролю, ефективного керування та фінансової прозорості.

## References

- Pro bukhhaltenskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : zakon Ukrainy No 996-XIV vid 16.11.2018 r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
- Metodychni rekomendatsii zi skladannia zvituv pro upravlinnia : zatverdzheno Nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy. 07.12.2018. № 982. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18/ed20181207#n10>
- Natsionalne polozhennia (standart) bukhhaltenskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
- Principy korporativnogo upravleniya G20/OESR. Paris : OECD Publishing, 2016. 72 s.
- Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro bukhhaltenskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini" shchodo udoskonalennia deiakykh polozhen. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#n14>
- CGN Global Governance Principles. International Corporate Governance Network. 5th ed. 2017. 36 p.
- Code of corporate governance for publicly listed companies. SEC, 2016. 42 p.
- Corporate Governance Disclosure in Emerging Markets. Statistical analysis of legal requirements and company practices. New York and Geneva: UNCTAD, 2011. 46 p.
- Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014,



amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

Gregory H.J. Looking ahead: key trends in corporate governance. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/10/looking-ahead-key-trends-in-corporate-governance/>

Principles of Corporate Governance. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>

Promoting Transparency in Corporate Reporting: A Quarter Century of ISAR. New York and Geneva: UNCTAD, 2009. 141 p.

Report on corporate governance for South Africa 2016. Institute of directors in South Africa, 2016. 120 p.

Veldman J., Gregor F., Morrow P. Corporate Governance for a Changing World. Report of a Global Roundtable Series. Brussels and London: Frank Bold and Cass Business School, 2016. 100 p.

Chyrva O. H., Demchenko T. A., Chvertko L. A., Chyrva H. M. Strategic priorities for ensuring the return on equity of Ukrainian enterprises. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 2. С. 258-265. URL: [file:///C:/Temp/Fkd\\_2017\\_2\\_34.pdf](file:///C:/Temp/Fkd_2017_2_34.pdf)

### Список літератури:

Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: закон України No 996-XIV від 16.11.2018 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: затверджено Наказом Міністерства фінансів України. 07.12.2018. № 982. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18/ed20181207#n10>

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку “Загальні вимоги до фінансової звітності”. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР. Paris: OECD Publishing, 2016. 72 с.

Про внесення змін до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” щодо удосконалення деяких положень. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19#n14>

CGN Global Governance Principles. International Corporate Governance Network. 5th ed. 2017. 36 p.

Code of corporate governance for publicly listed companies. SEC, 2016. 42 p.

Corporate Governance Disclosure in Emerging Markets. Statistical analysis of legal requirements and company practices. New York and Geneva: UNCTAD, 2011. 46 p.

Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014, amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>

Gregory H.J. Looking ahead: key trends in corporate governance. URL:



<https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/10/looking-ahead-key-trends-in-corporate-governance/>

- Principles of Corporate Governance. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>
- Promoting Transparency in Corporate Reporting: A Quarter Century of ISAR. New York and Geneva: UNCTAD, 2009. 141 p.
- Report on corporate governance for South Africa 2016. Institute of directors in South Africa, 2016. 120 p.
- Veldman J., Gregor F., Morrow P. Corporate Governance for a Changing World. Report of a Global Roundtable Series. Brussels and London: Frank Bold and Cass Business School, 2016. 100 p.
- Chyrva O. H., Demchenko T. A., Chvertko L. A., Chyrva H. M. Strategic priorities for ensuring the return on equity of Ukrainian enterprises. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2017. Вип. 2. С. 258-265. URL: [file:///C:/Temp/Fkd\\_2017\\_2\\_34.pdf](file:///C:/Temp/Fkd_2017_2_34.pdf)