

УДК 65.012

Сватюк О. Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту, доктор філософії (Ph.D), candidate of economic sciences, Ph.D., associated professor, Professor of Management, Львівського державного університету внутрішніх справ (Україна)

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНИМИ ТОВАРИСТВАМИ

У статті розглянуто сутність понять «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління», «механізм корпоративного управління» на базі висвітлення думок науковців. Уточнено склад елементів організаційного та економічного механізмів корпоративного управління на основі системного підходу. Обґрунтовано характеристики основних елементів та процесів їхньої реалізації. Визначено взаємозв'язки основних елементів організаційно-економічного механізму корпоративного управління в системі менеджменту корпорації. Запропоновано поєднувати необхідні елементи у механізм інтеграції, як найбільш ефективний для консолідації факторів нестабільного зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування корпорації.

Ключові слова: механізм корпоративного управління, організаційний механізм економічний механізм, структурні елементи, система корпоративного управління, завдання системи.

Табл. 2, літ. 11.

Сватюк О. Р.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО И ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АКЦИОНЕРНЫМИ ОБЩЕСТВАМИ.

В статье рассмотрена сущность понятий «хозяйственный механизм», «экономический механизм», «организационно-экономический механизм», «механизм управления», «хозяйственный механизм управления», «механизм корпоративного управления» на базе освещения мнений ученых. Уточнен состав элементов организационного и экономического механизмов корпоративного управления на основе системного подхода. Обоснованы характеристики основных элементов и процессов их реализации. Определены взаимосвязи основных элементов организационно-экономического механизма корпоративного управления в системе менеджмента корпорации. Предложено сочетать необходимые элементы в механизме интеграции как наиболее эффективный для консолидации факторов нестабильной внешней и внутренней среды функционирования корпораций.

Ключевые слова: механизм корпоративного управления, организационный механизм экономический механизм, структурные элементы, система корпоративного управления, задания системы.

Svatiuk O.

THE BASIC ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF CORPORATE MANAGEMENT JOINT-STOCK COMPANIES.

In the article essence of concepts «economic mechanism», «economic mechanism», «organizationally-economic mechanism», «management mechanism», «economic mechanism of management», «mechanism of corporate management», is considered on the base of opinions of scientists. Composition of elements of organizational and economic mechanisms of corporate management is specified on the basis of systematic approach. Substantiated their characteristics of basic elements and processes and realization mechanisms. The basic elements` intercommunications of organizationally-economic mechanism are defined in the system of corporative management. It is suggested to combine necessary elements in the mechanism of integration as the most effective process of factors consolidation in unstable state of corporations functioning .

Keywords: mechanism of corporate management, organizational mechanism economic mechanism, structural elements, system of corporate management, task of the system.

Вступ. Змістом корпоративного управління є система відносин між інвесторами - власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин за допомогою організаційно-економічних механізмів.

Створення ефективних механізмів забезпечить дотримання інтересів акціонерів та інших заінтересованих осіб в умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних та стратегічних рішень, розподілена асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси.

Проблематика механізму управління, зокрема в акціонерних товариствах, досліджується як

вітчизняними, так і зарубіжними вченими, такими як Л. Абалкін, В. Андронон, В. Антонов, О. Вінник, В. Задихайло, В. Євтушевський, О. Кібенко, Г. Козаченко, Е. Коренєв, М. Книш, М. Круглов, М. Небава, Г. Уманців, С. Масютін, А. Черпак, А. Чухно, О. Царенко та іншими.

Постановка проблеми. Вивчення літератури у сфері конкретизації сутності та елементів механізмів управління акціонерними товариствами свідчить, що більшість авторів взагалі відходять від визначення цього поняття, концентруючись на дослідженні змістовних характеристик окремих інструментів корпоративного управління. Тобто не пов'язують складові механізмів у єдине ціле, а отже й уникають необхідності підпорядкування процесів їхньої реалізації єдиній меті. Саме через конкретні цілеспрямовані організаційний та економічний механізми реалізується мета корпоративного управління. Остання полягає у балансуванні інтересів різних учасників щодо напрямків та шляхів управління розвитком та зростанням рівня ринкової капіталізації акціонерного товариства.

Метою написання статті є визначення понять організаційного та економічного механізмів корпоративного управління, обґрунтування їхніх складових елементів

Механізмом називають сукупність штучних, рухомо з'єднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших ланок. Очевидно, що таке визначення має вузько технічне значення, але воно дає уявлення і про механізм управління, який складається з різних взаємопов'язаних ланок, які включають у свою чергу інші. У спеціальній літературі даються різні визначення категорії «механізму управління». Під «механізмом управління» розуміють сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Змістова характеристика механізму управління залежить від рівня його пізнання та врахування специфічних особливостей його формування та розвитку з урахуванням задач, на вирішення яких він орієнтований [1, с.48]. З точки зору загальноекономічних підходів, механізм управління визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі способ організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами [2, с.405].

Механізм управління - складне й багатопланове поняття, яке відображає як внутрішні процеси функціонування акціонерного товариства, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Кожному історично визначеному способу виробництва властивий свій особливий механізм управління. Зберігаючи незмінною свою соціально-економічну природу і тип, механізм підпадає під досить суттєві зміни на різноманітних етапах розвитку відповідного способу виробництва. Необхідність дослідження обумовлена тим, що успішне вирішення питань, що пов'язані із механізмом управління, багато в чому залежать від правильного визначення самого поняття та особливостей акціонерних товариств.

А. Чухно, досліджуючи проблему механізму розвитку функціонування економічних систем перехідного періоду, застосовує категорію «господарський механізм», розглядаючи його, як механізм дії та використання економічних законів, багатоскладову систему, що виступає як функціональна частина виробничих відносин, виражає взаємодію останніх із продуктивними силами і надбудовою. Вона має як глибинні суттєві відносини – відносини власності, так і поверхневі організаційні структури та конкретні форми господарювання [3, с.21].

Інші автори, розглядаючи дану проблему, визнає лише категорію «економічного механізму» і, стосовно економічного механізму підприємницької діяльності, характеризує його як сукупність підсистем регіональної політики і саморозвитку підприємницьких структур [4, с.14]. Економічний механізм управління корпорацією є сукупністю економічних важелів, способів та методів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління для створення сприятливих умов функціонування та розвитку бізнесу [5, с.112]. Економічний механізм управління корпорацією взаємопов'язаний з ринковим механізмом конкуренції та ціноутворення, традиційним механізмом відтворення факторів виробництва (механізмом самоокупності) та акціонерним механізмом розвитку виробництва (механізмом самофінансування)» [6, с.147].

Однак, Л. Абалкін вважає, що основу «організаційно-економічного механізму» складають організаційно-економічні відносини, що формують у процесі оптимізації суспільної праці, відносин обміну діяльністю і відносин управління [7, с.30].

С. Масютін, уникаючи визначення сутності механізмів корпоративного управління пропонує конкретні задачі їх введення, окремі з яких описують певні елементи організаційного та економічного механізмів, як наприклад: формування та реалізація корпоративної стратегії, формування дивідендної політики, побудова організаційної структури управління, вдосконалення системи оплати праці менеджерів [5, с. 229]. Аналогічно М. Книш, В. Пучков та Ю. Тютіков до основних механізмів корпоративного управління відносять участь у раді директорів, вороже поглинання, отримання повноважень за довіреностями акціонерів та банкрутство, таким чином, змішуючи сутнісні елементи організаційного механізму та механізмів отримання контролю над корпорацією [8, с. 25].

Отже, більшість авторів, крім Л. Абалкіна, М. Круглова та А. Черпака, не розділяють поняття організаційного та економічного механізмів управління. Одні автори розуміють його як систему інструментів для регулювання процесу виробництва, інші – як систему управління економікою, треті – як

спосіб господарювання і т.д. Відповідно існують і різні терміни: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційно-економічний механізм», «механізм управління», «господарський механізм управління», «механізм корпоративного управління» та інші [9, с. 54].

На наш погляд, механізм управління є інтегрованою системою, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результатів). Таке формулювання передбачає визначення співвідношення вище названих понять і дозволяє зробити висновок, що поняття «механізм управління» є ширшим від інших перелічених понять.

Механізм управління акціонерного товариства формується під дією загальних особливостей і закономірностей розвитку ринкової економіки: високий динамізм, локальний характер і територіальна сегментація ринку товарів і послуг. З іншого боку цей механізм визначається особливостями діяльності акціонерного товариства: переважання малих і середніх товариств в структурі галузі та висока швидкість обороту капіталу; велика чутливість до ринкової інфраструктури; індивідуальність і нестандартність технологій виробництва продукції та послуг; динамічність організаційних форм і структур управління.

Сутність організаційного механізму як «сукупності різноманітних за своєю природою конкретних організаційних механізмів, покликаних організувати в інтересах власника ефективну діяльність компанії (організації) як виробничо-господарської та соціальної системи, що діє в умовах зміни потреб суспільства та нестабільності зовнішнього середовища», визначає М.Круглов. [6, с.398]. Однак складно не погодитися з його логікою виокремлення окремих елементів організаційного механізму: структурних, організації управління, корпоративного планування, організаційно-адміністративних, інформаційних. З іншої сторони доцільно уточнити як власне визначення сутності механізму, так і характеристику окремих його елементів з точки зору його спрямування на реалізацію інтересів учасників (заінтересованих у діяльності корпорації осіб). На думку А. Черпак, організаційний механізм управління акціонерним товариством - це сукупність адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин на процес прийняття рішень з метою реалізації власних інтересів [10, с.132].

Таким чином, управління організаційним механізмом в корпорації полягає у використанні сукупності адміністративних важелів, форм, способів і методів цілеспрямованого впливу суб'єктів корпоративних відносин та на процес прийняття рішень в акціонерному товаристві з метою реалізації інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб. У таблиці 1 розкрито сутність елементів організаційного механізму акціонерного товариства з точки зору процесів, які вони включають.

Таблиця 1

Характеристика елементів організаційного механізму управління акціонерним товариством

Елементи	Методи та/або процеси реалізації
1. Корпоративне планування	Визначення мети, цілевстановлення Формування та реалізація стратегії Узгодження стратегічного набору акціонерного товариства з інтересами учасників та усіх учасників корпоративного об'єднання Розробка та впровадження цільових програм розвитку Побудови збалансованої системи показників Розробки та реалізація бізнес-планів
2. Принципи корпоративного управління	Права акціонерів Рівне ставлення до акціонерів Роль зацікавлених осіб в управлінні акціонерним товариством Розкриття інформації та прозорість Обов'язки управління
3. Структурні (організаційна структура)	Формування та оптимізація органів управління Реструктуризація акціонерного товариства Формування або ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв Організування аудиту
4. Організація процесу управління	Розподіл компетенції і повноважень між органами управління акціонерного товариства Формування схем взаємодії між органами управління акціонерного товариства (між корпоративним центром та учасниками корпоративного об'єднання) Організування взаємодії між учасниками корпоративних відносин Узгодження діяльності органів управління Організування підзвітності посадових осіб
5. Правове регулювання	Формування і затвердження системи внутрішніх нормативних документів Затвердження системи санкцій, покарань за порушення вимог нормативно-правових актів, у т.ч. внутрішніх нормативних документів, стандартів корпоративного управління, корпоративних кодексів

6.Адміністрування та контроль управлінських рішень	Адміністрування процесів підготовки, узгодження, затвердження та документального оформлення управлінських рішень Розробка та впровадження корпоративних стандартів Узгодження та здійснення корпоративного контролю
7.Інформаційне забезпечення	Організування процесів накопичення та обміну інформацією між органами управління та посадовими особами акціонерного товариства Здійснення функції стратегічного моніторингу «середовища інтересів» акціонерного товариства Формування системи захисту інформації Розробка регламентів користування інсайдерською інформацією
8.Кадрове забезпечення органів управління АТ та мотивація посадових осіб	Організування процесу підбору персоналу до органів управління товариства Оцінювання кваліфікації та ділових якостей персоналу Формування системи оцінки роботи посадових осіб акціонерного товариства Узгодження стимулювання посадових осіб Організування діяльності персоналу в інтересах товариства та акціонерів

Розроблено автором на основі [6, 9, 10]

Корпоративне планування (стратегічне та оперативно-тактичне) за своєю природою виступає у якості «містка», що поєднує організаційний та економічний механізми. Підсистема планування, включаючи вибір *планового циклу* (часовий параметр), систему планів, проектів та програм розвитку АТ має яскраво виражену організаційну природу, але за змістом відображає економічну діяльність та оцінюється системою економічних показників. Корпоративне планування, як елемент організаційного механізму корпоративного управління, має такі постійні елементи, як принципи планування, принципи балансування стратегічного набору акціонерного товариства з інтересами учасників та усіх учасників корпоративного об'єднання; інструменти формування стратегій, методи контролю їх реалізації; стандарти, типові схеми, нормативи; методики розробки та контролю реалізації цільових проектів та програм. Водночас, до динамічних елементів планування можна віднести: цілі, стратегії; збалансований стратегічний набір з інтересами широкого кола учасників; цільові стратегічні програми, проекти; систему збалансованих показників розвитку акціонерного товариства. Система корпоративного контролю є складовою системи корпоративного управління, яка призначена для збалансування інтересів учасників корпоративних взаємовідносин у процесі їх участі в діяльності. Основними підсистемами виступають: зовнішнього та підсистема внутрішнього контролю, включаючи підзвітність та комунікації.

Завдання системи корпоративного контролю полягає у виявленні відхилень від чинних законів, стандартів, а також порушень принципів корпоративного управління, зокрема, законності, ефективності, доцільності та економності управління ресурсами. Відносини корпоративного контролю проявляються і у виявленні відхилень від прийнятих в суспільстві, визначених чинним законодавством та нормативно-правовими документами акціонерного товариства стандартів корпоративної поведінки.

Система корпоративного управління, як елемент організаційного механізму, формується на основі таких постійних складових, як принципи корпоративного управління та закони організації I та II рівнів. Тому її динамічними елементами виступатиме зміст процесів корпоративного управління (з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища), а також склад учасників акціонерного товариства та форми прояву їхніх інтересів.

Постійними складовими такого елемента організаційного механізму як організація процесів управління виступатиме: нормативно-законодавчо визначений розподіл виключних повноважень між органами управління АТ, принципи організації взаємодії між учасниками акціонерного товариства, принципи організації діяльності органів управління АТ та підзвітності посадових осіб органів управління. Натомість динамічними будуть виступати такі складові, як розподіл невиключних повноважень між органами управління АТ, а також схеми взаємодії між органами управління АТ (між корпоративним центром та учасниками корпоративного об'єднання).

Аналогічно можуть бути визначені постійні та динамічні складові елементів організаційного механізму корпоративного управління з урахуванням специфіки середовища функціонування акціонерного товариства, інтересів її ключових учасників та переважаючої форми їх реалізації.

Організаційний механізм також має *часовий цикл розвитку*, по закінченню якого його змінює новий. Фактично, організаційний механізм можна метафорично порівняти із модельним рядом автомобілів: через певний час модель автомобіля, у якій «пересідають» учасники акціонерного товариства змінюється, але успішно керованим корпораціям це не заважає руху по дорозі у напрямку поставленої мети. Водночас, «поломки» організаційного механізму можуть пригальмувати чи навіть зупинити розвиток акціонерного товариства у будь-який момент.

Організаційний механізм управління відіграє дуже важливу роль у забезпеченні захисту інтересів

акціонерів та інших ключових учасників товариства, забезпечує гарантії реалізації їх прав. Реалізована у Законі України «Про акціонерні товариства» модель захисту інтересів акціонерів побудована за принципом пріоритету процедурних способів усунення порушень інтересів акціонерів та запобігання ним, а не шляхом введення категоричних заборон і обмежень. Така модель дає змогу забезпечити необхідну збалансованість між захистом інтересів акціонерів та свободою й гнучкістю менеджменту компанії у прийнятті управлінських рішень. Це дозволяє політично активним акціонерам забезпечити захист своїх прав власними силами [11, с. 23]. Процедури захисту основних прав та інтересів акціонерів відносяться до постійних елементів організаційного механізму. Це, насамперед, такі процедури:

- 1) процедура створення органів управління АТ (наглядової ради, виконавчого органу та ревізійної комісії) та обрання їх членів, у т.ч. через механізм кумулятивного голосування, подання кандидатур до складу органу управління, а також забезпечення переобрання членів наглядової ради та ревізійної комісії лише у повному складі;
- 2) процедура скликання загальних зборів акціонерів АТ (у т.ч. й самостійного скликання зборів акціонерами, якщо наглядова рада відмовилася це робити), повідомлення акціонерів про збори, подання пропозицій до порядку денного, ознайомлення акціонерів з інформацією щодо питань, винесених на порядок денний зборів;
- 3) процедура проведення загальних зборів (у т.ч. у АТ з одним акціонерів та зборів у формі заочного голосування), реєстрації, голосування та підбиття підсумків зборів, оповіщення про прийняті рішення та встановлення строків оскарження рішень зборів;
- 4) процедура організації роботи наглядової ради, створення її комітетів (зокрема, можливості призначення головами комітетів наглядової ради лише членів ради, які були обрані за пропозицією акціонера, який не контролює діяльність цього товариства), прийняття радою рішень та припинення повноважень ради;
- 5) процедура відчуження акцій у приватному акціонерному товаристві;
- 6) процедура реалізації акціонером свого переважного права на придбання акцій додаткових емісій;
- 7) процедура придбання значного та контрольного пакету акцій АТ;
- 8) процедура викупу АТ розміщених ним акцій;
- 9) процедура схвалення акціонерами значних правочинів та угод, щодо вчинення яких є зацікавленість;
- 10) процедура доступу акціонерів до широкого кола внутрішньої інформації про АТ.

Попри те, що зазначені складові організаційного механізму управління АТ достатньо чітко прописані у діючому Законі «Про акціонерні товариства» [11], саме процедурні елементи організації та контролю захисту прав акціонерів зазнають найбільших змін у процесі удосконалення діючого законодавства та прийняття до нього все нових і нових змін. Саме тому необхідно постійно відслідковувати законодавчі зміни, які стосуються вищенаведених процедур, дотримання яких дозволяє побудувати в акціонерному товаристві ефективну модель корпоративного управління націлену на забезпечення зростання та порозуміння його політики розвитку з інтересами ключових груп учасників.

При побудові конкретної моделі організаційного механізму акціонерного товариства варто пам'ятати про необхідність раціоналізації організаційної складової механізмів захисту прав акціонерів:

- окремі організаційні процедури можуть виявитися досить витратними як за часом, так і з фінансової точки зору, тому прийняття рішення про впровадження окремих необов'язкових процедур, націлених на захист прав акціонерів, має бути зваженим та враховувати доцільність та раціональність їх впровадження у конкретному товаристві;
- відносини між товаристві та акціонерами мають бути збалансованими з точки зору стримування можливих деструктивних та дисфункціональних дій кожної сторони (наприклад, акціонер не повинен мати широкі можливості шантажувати товариство погрозою блокування прийняття рішення про вчинення правочину, об'єктивно вигідного для товариства);
- товариство не повинно мати можливості проводити загальні збори без належного повідомлення про їх проведення усіх акціонерів, або створювати штучні перепони на шляху участі акціонерів у зборах, за рахунок скорочення часу на реєстрацію акціонерів, проведення зборів у незручному для більшості акціонерів місці та ін.);
- окремі процедури можуть виправдовувати своє існування лише у великих публічних акціонерних компаніях, наразі у невеликих товариствах вони можуть виявитися занадто обтяжливими чи взагалі непридатними для застосування.

Реалізація економічних інтересів учасників акціонерного товариства здійснюється за допомогою економічного механізму корпоративного управління. Потреба у відстоюванні власних економічних інтересів спонукає учасників приймати більш активну участь в управлінні товариством, використовуючи при цьому інструменти стратегічного, інвестиційного та фінансового менеджменту. Зазначене дозволяє акціонерному товариству розвиватися та досягати поставлених перед нею загальноекономічних цілей, нарощувати свій економічний та фінансовий потенціал. Спеціальних підходів вимагає й організація внутрішньо-корпоративного ринку, особливо у великих поліструктурних об'єднаннях корпоративного

типу, ефективна діяльність яких стає можливою лише в умовах, коли досягається конкурентоздатність на відкритому ринку кожної бізнес-одиниці такого акціонерного товариства. Внутрішньо корпоративні ринки, разом з корпоративним плануванням поєднують організаційний та економічний механізми у єдину систему.

Організаційний механізм у конкретній корпорації може бути охарактеризований за параметрами:

- діапазону охоплення (керованості) організаційних процесів;
- ступеню залучення організаційних одиниць до прийняття окремих рішень; швидкістю прийняття управлінських рішень;
- сили резонансної реакції системи на прийняті рішення;
- рівня обґрунтованості прийнятих рішень та залученням до процесу розробки та їх прийняття різних суб'єктів корпоративних відносин;
- рівня самостійності органів управління та окремих посадових осіб у прийнятті тих чи інших рішень; діапазону контролю окремих посадових осіб;
- рівня контролю за виконанням рішень (корпоративного, організаційного, фінансового контролю);
- ступеню жорсткості санкцій та покарань за порушення організаційних процесів, вимог внутрішніх нормативних документів, регламентів взаємодії та норм корпоративної культури;
- якості зворотного зв'язку та рівня викривлення інформації при висхідних та низхідних комунікаційних процесах; ступеню спланованості організаційних процесів.

Будь-який організаційний механізм також має часовий цикл розвитку. Зокрема, життєвий цикл системи управління виокремлює три стадії: створення акціонерного товариства, її розвитку та стабілізації її діяльності. Якщо на першому етапі створюється місія діяльності товариства, то на другому – формується організаційна структура, змінюється компетенція керівництва (з підприємницької на адміністративну), встановлюються регламенти взаємодії між структурними підрозділами, відносини децентралізації, делегуються повноваження, формується система підзвітності. На третій стадії стабілізації формується стала структура функціонування організації, впорядковуються організаційні процеси та відбувається впровадження методів діагностики та спостереження процесів організаційної діяльності, які дозволяють виявити проблеми й започаткувати новий цикл розвитку організації, переглянувши існуючий склад елементів організаційного механізму. На цикл розвитку системи управління накладається цикл розвитку лідерства: лідера підприємця (новатора – творця ідей бізнесу) змінює адміністратор, який будує організаційні процеси реалізації створеної бізнес ідеї, впорядковує регламенти взаємодії та стабілізує розвиток акціонерного товариства. Превалювання адміністративних процесів призводить до зайвої бюрократизації процесів, що стимулює зміну лідера адміністратора на нового лідера підприємця і далі цикл розгортається за вище означеною схемою. Таким чином, організаційний механізм акціонерного товариства має певні часові межі існування, по закінченні яких його змінює новий.

Організаційний механізм корпоративного управління покликаний зменшити кількість некерованих процесів у акціонерному товаристві з тим, щоб послабити негативний вплив таких процесів, їх кількісних та якісних наслідків на загальні результати діяльності організації. В акціонерному товаристві центральне місце серед некерованих процесів посідають процеси реалізації учасниками власних інтересів (прихованих та явних) і саме організаційний механізм дозволяє забезпечити свідоме балансування досягнення цих інтересів у просторі і часі із залученням до участі у процесі прийняття рішень найвпливовіших заінтересованих осіб.

Отже, організаційний механізм допомагає організувати діяльність акціонерного товариства у напрямку задоволення інтересів учасників, забезпечити розробку та практичну реалізацію правил взаємодії учасників корпоративних відносин та проектувати систему органів управління АТ з урахуванням вимог стандартів та потреб учасників.

Механізмом реалізації економічних інтересів учасників в корпорації є економічний механізм. Складовими ринково орієнтованого механізму є:

- механізм формування стратегічного набору корпорації;
- механізм формування акціонерного капіталу;
- механізм інвестиційної діяльності.

До основних задач економічного механізму ми відносимо:

- забезпечення прибуткової діяльності корпорації;
- налагодження взаємовигідного співробітництва бізнес одиниць, у результаті якого корпоративний центр має забезпечити баланс цілей горизонтальної інтеграції та вертикального управління, а також оптимізувати внутрішньо корпоративні трансакційні та організаційні витрати;
- взаємовигідне співробітництво бізнес одиниць передбачає інтеграцію їх діяльності, яка збільшує їх потенціал окремо та акціонерного товариства у цілому.

Економічний механізм корпоративного управління включає наступні елементи:

- методи стратегічного управління;
- розробку системи економічних показників та нормативів, що застосовуються акціонерному товаристві (цільових показників ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; оцінку ефективності інвестиційних проектів та ін.)
- формування акціонерному товаристві інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами учасниками корпорації;
- координацію розподілу прибутку, виплати дивідендів та збільшення власного капіталу акціонерного товариства за рахунок реінвестиції дивідендів;
- оптимізацію трансфертного ціноутворення, яке виражається у вигляді річної процентної ставки;
- процеси ефективного управління активами акціонерного товариства (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контролю за їх збереженням;
- механізми бюджетування, що є одним з дієвих інструментів узгодження інтересів учасників корпоративних відносин;
- механізми залучення додаткового капіталу для розвитку – механізм інвестиційної діяльності (у т.ч. шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування), перерозподілу фінансових ресурсів акціонерного товариства щодо бізнес одиниць;
- процеси оптимізації оподаткування та страхових платежів акціонерного товариства;
- проведення аудиту звітності, стратегічно-оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу;
- методи мотивування посадових осіб акціонерного товариства щодо якнайкращої діяльності в інтересах акціонерів (у т.ч. через заохочувальні виплати, участь у прибутках та капіталі);
- оптимізація фінансового, акціонерного та управлінського контролю в акціонерному товаристві;

Результатом функціонування економічного механізму є створення акціонерному товаристві умов для високоефективної діяльності за рахунок ефективного управління ресурсами та досягнення ефекту синергії від оптимального їх використання як в окремих бізнес одиницях, так і у масштабах усієї корпорації. Економічний механізм акціонерного товариства має дворівневу структуру, у якій, зокрема, виокремлюються: ринково орієнтована та внутрішньо корпоративна складова. Ринково орієнтований механізм реалізує корпоративний центр інтегрованої корпоративної структури, до основних функцій якого відноситься: стратегічне управління; визначення ринкових сегментів; управління акціонерним капіталом (у т.ч. поведінкою акціонерного товариства на фондовому ринку, формуванням складу учасників корпорації); перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання.

Складовими *внутрішньо корпоративного економічного механізму* є:

1) механізм управління фінансами корпорації, у т.ч. механізм формування фондів корпорації, формування та використання нерозподіленого прибутку, механізм бюджетування;

2) механізм регулювання внутрішньо корпоративних зв'язків в інтересах усіх учасників господарського процесу;

3) механізм мотивації посадових осіб товариства діяти якнайкраще в інтересах корпорації.

Характеристика елементів економічного механізму діяльності корпорації діяльності корпорації (таб. 2).

Таблиця 2

Характеристика елементів економічного механізму управління акціонерним товариством

Елементи	Методи та/або процеси реалізації
1. Формування стратегічного набору корпорації	<ul style="list-style-type: none"> • методи стратегічного управління; • визначення ринкових сегментів; • розробку системи економічних показників та нормативів: цільових показників ефективності проектів; визначення норм рентабельності; розрахунок внутрішньо корпоративних цін та прибутку окремих бізнес одиниць; оцінку ефективності інвестиційних проектів; • перерозподіл інвестицій між різними стратегічними зонами господарювання • проведення аудиту річної звітності, стратегічного та оперативного контролінгу, стратегічного моніторингу;
2. Управління фінансами корпорації	<ul style="list-style-type: none"> • формування та управління акціонерним капіталом; • формування фондів корпорації; • формування та використання нерозподіленого прибутку; • процеси ефективного управління активами акціонерного товариства (позиковим та акціонерним капіталом), власністю акціонерів та контроль за їх збереженням; • бюджетування, як найбільш дієвий інструмент узгодження інтересів учасників корпоративних відносин;

	<ul style="list-style-type: none"> • залучення інвестицій, тобто додаткового капіталу для розвитку шляхом емісії цінних паперів, кредитних та внутрішніх джерел фінансування; • управління поведінкою корпорації на фондовому ринку; • перерозподіл фінансових ресурсів акціонерного товариства щодо бізнес одиниць;
3. Регулювання внутрішньо корпоративних зв'язків в інтересах усіх учасників господарського процесу	<ul style="list-style-type: none"> • формування інтегрованого ефективного виробничо-технологічного ланцюга, • узгодження і стимулювання горизонтальних зв'язків між підприємствами учасниками корпорації; • оптимізація трансфертного ціноутворення, яке виражається у вигляді річної процентної ставки; • процеси оптимізації оподаткування та страхових платежів акціонерного товариства;
4. Мотивація посадових осіб діяти як найкраще в інтересах корпорації.	<ul style="list-style-type: none"> • координація розподілу прибутку; • виплата дивідендів та збільшення власного капіталу товариства за рахунок реінвестиції дивідендів; • методи мотивування посадових осіб акціонерного товариства щодо найкращої діяльності в інтересах акціонерів, включаючи заохочувальні виплати, участь у прибутках та капіталі.

Основними задачами внутрішньо-корпоративного економічного механізму є:

- реалізація єдиної інвестиційної, маркетингової, фінансової та податкової політики корпорації;
- гнучке оперативне управління фінансовими та інвестиційними ресурсами у рамках корпоративної структури;
- побудова замкнутих логістичних та технологічних ланцюжків взаємозв'язків між підрозділами корпорації;
- ефективний розподіл витрат між підрозділами акціонерного товариства за рахунок оптимізації оподаткування та виокремлення спільних центрів обслуговування основних виробничих процесів;
- централізація процесів прийняття ключових управлінських рішень, збереження єдиного контролю за економічною діяльністю бізнес одиниць;
- підвищення гнучкості конкурентної позиції акціонерного товариства.

Стимулювання менеджерів корпоративного підприємства здійснюється, як у загальноприйнятих формах, так і через застосування специфічних елементів матеріального стимулювання - таких як *«золоті парашути»*, *опціони на придбання акцій*, *передача акцій товариства в довірче управління директорам*. *«Золоті парашути»* є попередньо узгодженими вихідними виплатами менеджерам вищого рівня у разі поглинання, злиття та інших реорганізацій корпоративного підприємства, що приводить до суттєвих змін становища голови виконавчого органу. Опціон - стандартний документ, який засвідчує право, але не зобов'язання придбати (продати) цінні папери (товари, кошти) на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією ціни на час укладення такого опціону або на час такого придбання за рішенням сторін контракту. *Передача акцій товариства у довірче управління директорам*. Використовується для підвищення рівня зацікавленості у ефективній роботі корпоративного підприємства виконавчих директорів, а також спрощення здійснення операцій з акціями.

Висновки. Отже, економічний механізм корпоративного управління є цілеспрямованим механізмом реалізації економічних інтересів учасників при формуванні та розподілі ресурсів й прибутку корпорації. Впорядкування реалізації інтересів учасників у просторі та часі через організаційний та економічний механізм корпоративного управління дозволяє підпорядкувати розвиток акціонерного товариства цілям сталого розвитку, що передбачає не тільки економічне зростання корпорації, але й справедливий розподіл результатів економічної діяльності акціонерного товариства між усіма учасниками й дотримання при досяганні цілей акціонерного товариства суспільних інтересів щодо економічного розвитку територій, екологічної безпеки, відсутності дискримінації громадян за будь-якими принципами.

Можна зробити висновок, що організаційний механізм, як механізм цілеспрямованого впливу на процес управління реалізацією цілей суб'єктів корпоративних відносин у корпоративній структурі, який має певну структуру (органів управління товариства та організаційних відносин між ними), є ключовим механізмом забезпечення перетворення вкладених капіталів засновників у додану вартість із забезпеченням дотримання при цьому їх інтересів.

Використання механізму інтеграції є найбільш ефективним для консолідації факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування товариств. Він сприяє побудові закінчених технологічних ланцюгів, забезпеченню координації обсягу продаж, зниженню затрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці тощо.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание./ Г.С. Одинцова // Економіка розвитку: Науковий журнал. Харків: ХНЕУ, 2005. №4(36). – С.4850.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відпов.ред.) та ін. — К.: Видавничий центр «Академія», 2001. —848 с.
3. Чухно А. Перехід до ринкової економіки./ А.Чухно –К: Наукова думка, 1995.- 338с.
4. Козаченко Г. В. Корпоративне управління. / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронцова. Підручник для вузів.– Київ: Лібра, 2004. – 368 с.
5. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы: Монография./ С.А. Масютин – М.: ООО «Финстатинформ», 2003. – 280
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для ВУЗов./ М.И. Круглов – М.: Русская Деловая литература, 1998. – 768 с.
7. Абалкин Л.И. Что такое хозяйственный механизм ?/ Л.И. Абалкин - М.: Мысль, 1990. –75 с.
8. Кныш М.И. Пучков В.В. Тютиков Ю.П. Стратегическое управление корпорациями (2е изд. перераб.и доп.). СПб: Культинформпресс, 2002. – 239 с.
9. Сватюк О.Р. Удосконалення управління підприємствами громадського харчування. – Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – Економіка, організація і управління підприємствами. НУ «Львівська політехніка», Львів, 2002. – 128 с.
10. Черпак А. Є. Сутність та складові організаційного механізму управління корпораціями / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України: Збірник наук. пр. — 2007. — Вип. 20—21. — С. 131—137.
11. Про акціонерні товариства. Закон України // Законодавство України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=514-17> .