

ОЦІНКА ЯКОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА

© Обельницька Х. В., 2014

Досліджено теоретичні та практичні аспекти якості корпоративного управління з метою здійснення її оцінки у системі контролінгу підприємства, що являє собою найперспективніший вектор у сфері функціонального та інструментального забезпечення системи корпоративного управління. На основі детальної перевірки забезпечення функцій органів управління корпорації виокремлено напрями та вказано інформаційну базу для наведеної методики оцінки якості корпоративного управління.

Ключові слова: корпоративне управління; якість корпоративного управління; система контролінгу; система корпоративного управління.

K. V. Obelnytska

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

AN ESTIMATION OF QUALITY OF CORPORATE MANAGEMENT IN CONTROLLING SYSTEM

© Obelnytska K. V., 2014

The theoretical and practical aspects of the quality of corporate management have been considered in the article with a purpose of the estimation in the system of controlling enterprise. The system of controlling is the most perspective vector in the field of the functional and instrumental providing the system of corporate management. Six directions for the evaluation method of corporate management's quality are indicated on the bases of the detailed analysis providing functions of corporative management organs, such as components of corporate governance system, internal documents, functions and plenary powers of general collections of joint-stock company, functions and plenary powers of review board, functions and plenary powers of revision commission, functions and plenary powers of executive body. This method shows the blocks for the evaluation and verification of operation of corporate management for the specified directions. Method is represented schematically. Considering the national system of corporate management and domestic legislation is defined the information base for the evaluation method. The results of assessment for quality of corporate governance will be considerate to improvement the internal work on the enterprise. This assessment's quality of corporate governance is in the system of enterprise's controlling. The sufficient level of the controlling system help to evaluate the correct position of the company on time and it help to respond the factors of external environment.

Key words: corporate management; quality of corporate management; controlling system; system of corporate management.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення застосовуються найефективніші методи в процесі корпоративного управління підприємством. Відомо, що контроль є складовою успішного планування, тобто без дієвого контролю за реалізацією плану не має змісту саме планування, або ж без планування контроль неможливий. За таким принципом діє система контролінгу, що являє

собою спеціальну, саморегульовану систему методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і яка поєднує інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль та внутрішній консалтинг. На контролінг покладаються завдання розроблення внутрішніх інструкцій, методик, рекомендацій на замовлення менеджменту та окремих структурних підрозділів. [1]. До об'єктів системи контролінгу належить якість корпоративного управління як один із факторів формування рейтингу серед підприємств галузі чи в межах країни. Рівень якості корпоративного управління відіграє важливу роль у прийнятті рішень про інвестування в компанію. Локально в акціонерному товаристві за організацію управління на високому рівні відповідає рада директорів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань щодо поняття та ефективності контролінгу на підприємстві займалися в своїх працях як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких О. Деменіна, А. Кармінський, В. Килимнюк, П. Самофалов, А. Орлов, І. Цигилик, Г. Шепітко, Ю. Яковлев та інші. Проте серед всіх аналізованих праць недостатньо уваги приділено системі контролінгу на підприємствах корпоративного типу, а саме оцінці якості корпоративного управління, це одне із важливих завдань цієї системи.

Цілі статті. На підставі здійсненого дослідження метою статті визначено формування практичної методики для оцінювання якості корпоративного управління у системі контролінгу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система контролінгу на підприємстві забезпечує вдосконалення планування, координації та загалом ефективне функціонування всієї системи управління підприємством. Науковець О. О. Терещенко у своїх працях розглядає контролінг як сукупність методів та процедур з координації планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також щодо інформаційного, методичного та консультаційного забезпечення управлінських рішень [2, с. 33]. І. І. Цигилик вкладає у поняття контролінгу такий зміст: це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розроблення шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою [3, с. 119]. Отже, розглядаючи побудову внутрішньої системи органів управління корпорацій та взаємозв'язків між ними, потрібно зосередитись в дослідженнях на питаннях якості корпоративного управління і методів її перевірки та оцінки.

В. Ю. Дорош підкреслює, що контролінг як найперспективніший вектор у сфері функціонального, інституційного та інструментального забезпечення системи корпоративного управління гнучко вписується в цю систему і підтримує стратегічну спрямованість розвитку бізнес-структур [4].

Акціонерне товариство (компанія) як одна із найефективніших організаційно-правових форм ведення бізнесу в сучасному економічному середовищі є таким завдяки своїй системі управління, яка в ході застосування набула назви “корпоративного управління” (англ. corporate governance).

Професор О.М. Скібіцький зазначає, що “з погляду стратегії корпоративне управління націлене на забезпечення сталого розвитку корпорацій через формування найбільш ефективної організаційної структури. Ця структура ґрунтується на оптимальному співвідношенні компетенції і відповідальності учасників корпоративного управління” [5]. Тому за час функціонування цієї форми організації бізнесу відбувається тільки її удосконалення, а не навпаки. Хоча не завжди інтереси акціонерів та менеджерів корпорації є однаковими, та ці інтереси узгоджуються завдяки реалізації повноважень і відповідальності через корпоративне управління.

Як стверджує Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР), корпоративне управління – це система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління ним [6].

Точніше звучить визначення, сформульоване щодо банківської системи: “Корпоративне управління – система організації діяльності та контролю банку. Корпоративне управління визначає

розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпорації, а саме: спостережною радою банку (радою директорів), керівництвом (правлінням) банку, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами (для банків – перш за все вкладниками та іншими кредиторами), а також правила та процедури прийняття рішень щодо справ банку. У такий спосіб забезпечується визначення та виконання завдань організації та моніторинг її діяльності. Основна мета корпоративного управління – забезпечити чесний та прозорий бізнес, відповідальність та підзвітність усіх залучених до цього сторін” [7]. Вищенаведене визначення подається уже в Методичних вказівках з інспектування банків “Система оцінки ризиків”, створених Правлінням Національного банку України.

Залежно від потреб акціонерного товариства й від кількості акціонерів у АТ в Україні можуть існувати чотири моделі управління. Відмінність моделей полягає в наявності або відсутності наглядової ради в АТ і різноманітних формах функціонування виконавчого органу (колегіальній чи одноосібній):

- загальні збори акціонерів – наглядова рада – колегіальний виконавчий орган (наприклад, правління, дирекція) – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – наглядова рада – одноосібний виконавчий орган (наприклад, директор) – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – колегіальний виконавчий орган – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – одноосібний виконавчий орган – ревізійна комісія [8].

Здійснення контролю та перевірки якості функціонування системи корпоративного управління можна розглядати у таких напрямках:

- 1) складові системи корпоративного управління товариства;
- 2) внутрішні документи, які регламентують функціонування органів корпоративного управління;
- 3) функції та повноваження загальних зборів акціонерного товариства;
- 4) функції та повноваження наглядової ради;
- 5) функції органу перевірки фінансово-господарської діяльності (ревізійної комісії чи уповноваженої особи – ревізора);
- 6) функції та повноваження виконавчого органу товариства (колегіальний чи одноосібний виконавчий орган).

Інформаційне забезпечення цієї методики можливе за рахунок внутрішньої документації акціонерного товариства відповідно до Закону України “Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 р. № 514-VI [9].

Перевірка стану корпоративного управління є процесом, що дає можливість менеджерам підприємства виявити місця невиконання обов'язків відповідних виконавців на своїх посадах. Тому пропонується застосовувати методику, яка ґрунтується на оцінюванні описаних вище напрямів щодо системи корпоративного управління акціонерного товариства. Отже, в кожному блоці виокремлено конкретні завдання для перевірки й оцінки напрямів функціонування системи корпоративного управління та вказано інформаційне джерело для виконання поставленої мети.

Деталізуючи завдання першого блока, оцінюючи наявні складові системи корпоративного управління, потрібно скласти схему діючої системи корпоративного управління відповідно до статуту (рис. 1).

Завдяки списку акціонерів можна перевірити кількісний склад акціонерів. Необхідно оцінити стан внутрішніх документів, що регламентують функціонування складових корпоративного управління, процедури їх затвердження, та проаналізувати відповідність положень внутрішніх документів, які регламентують функціонування складових корпоративного управління товариством, вимогам Закону України “Про акціонерні товариства” та впевнитись у дотриманні вимог щодо подання інформації у складі річного звіту про наявність затверджених внутрішніх документів. Оцінка першого блока дасть змогу зробити висновки про акціонерне товариство як про середовище функціонування системи корпоративного управління.

Другий блок передбачає оцінювання функцій та повноважень найвищого органу управління – загальних зборів компанії за схемою, наведеною на рис. 2.

Блок 1		
Оцінка складових системи корпоративного управління товариства		
	ЗАВДАННЯ	ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ
→	1. Оцінити наявні складові системи корпоративного управління	Статут товариства
→	2. Оцінити відповідність складових системи корпоративного управління, які визначено статутом, вимогам Закону України “Про акціонерні товариства”	Список акціонерів
→	3. Оцінити процедури, які регламентують функціонування складових корпоративного управління товариства	Статут товариства, положення про: загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган, ревізійну комісію (ревізора), кодекс корпоративного управління, “Інформація про стан корпоративного управління” у складі річного звіту

Рис. 1. Оцінка складових системи корпоративного управління товариства

Аналіз практично всіх функцій та повноважень загальних зборів акціонерного товариства характеризує їхню діяльність та вказує на порушення за їх наявності.

Розглянувши всі моменти щодо правильного здійснення обов’язків загальних зборів акціонерного товариства, пропонується виконати третій блок, а саме оцінку змісту функцій та повноважень наглядової ради, що зображена на схемі (рис. 3).

Під час виконання першого завдання третього блока необхідно оцінити процедури обрання діючих складу та голови наглядової ради, переглянути порядок укладання договорів та встановлення винагороди членам наглядової ради; дослідити склад та процедури формування комітетів наглядової ради, необхідність та порядок створення комітету з питань аудиту та інформаційної політики, виявити та перевірити зміни у складі наглядової ради.

Щодо реалізації функцій наглядової ради, також варто звернути увагу на загальну кількість засідань, чи відповідає їх періодичність статутним вимогам, чи реалізовані завдання наглядової ради, визначені Статутом та загальними зборами акціонерів. Щоб завершити висновок про діяльність наглядової ради, розглядаємо дотримання вимог щодо подання інформації у складі річного звіту про наглядову раду акціонерного товариства.

Оцінку діяльності виконавчого органу акціонерного товариства можна здійснити за такою самою послідовністю, як перевірку функцій та повноважень наглядової ради, отож виділимо наступний – четвертий блок (рис. 4).

На схемі показано завдання та інформаційне забезпечення їх виконання, а виконана робота дасть можливість переконати як керівництво, так і інших користувачів здійсненої оцінки у наданих результатах.

Оцінюючи процедури формування та порядок організації роботи виконавчого органу, треба звернути увагу на процедури обрання діючого складу виконавчого органу та порядок обрання голови діючого колегіального виконавчого органу або одноосібного; з’ясувати порядок укладання договорів та встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу; дослідити регламент функціонування виконавчого органу.

Для визначення фактичної реалізації функцій виконавчого органу треба встановити відповідність періодичності засідань та їх кількості до статутних вимог, з’ясувати реалізацію завдань та перелік обмежень, які встановлено Статутом акціонерного товариства для виконавчого органу.

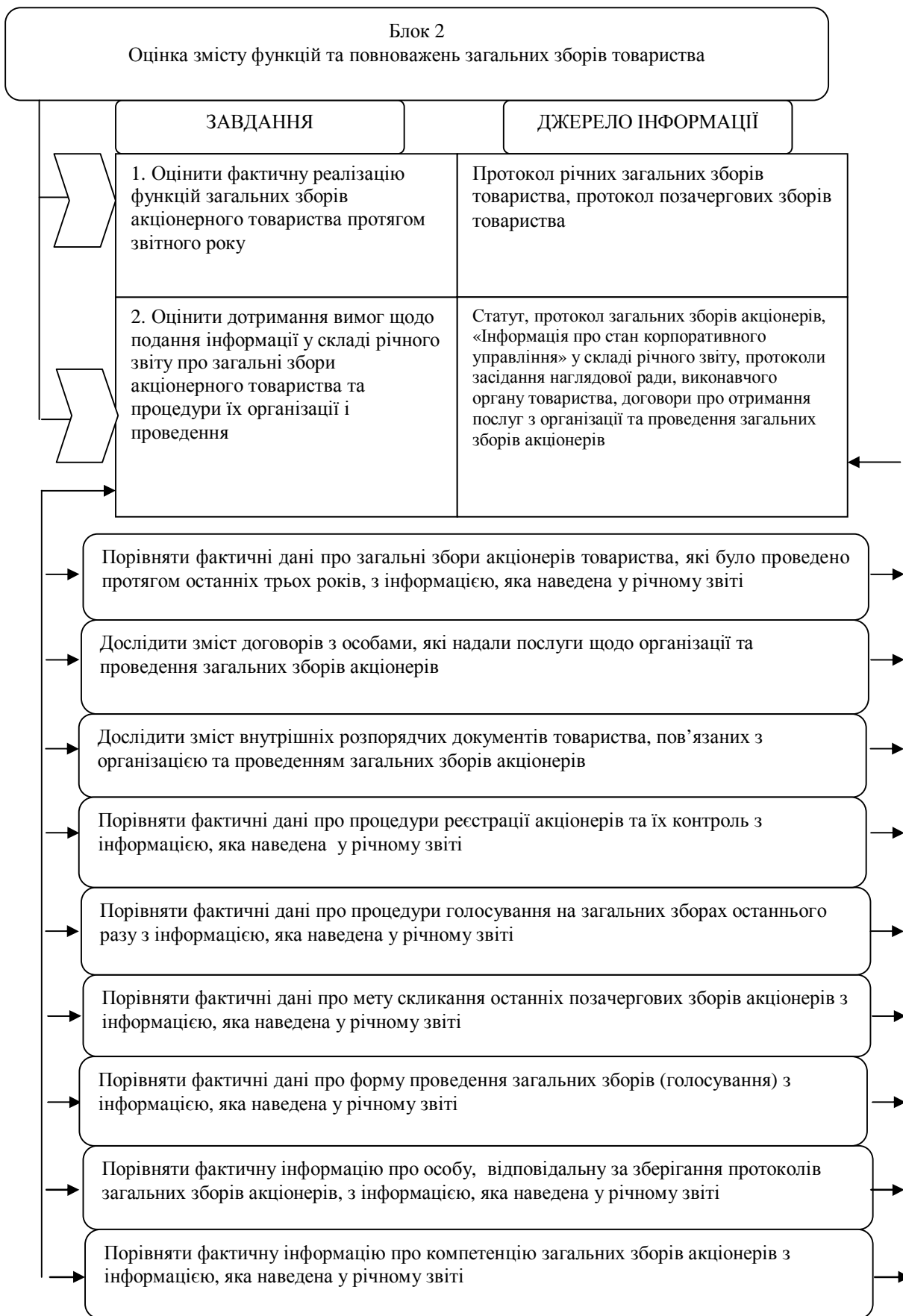


Рис. 2. Оцінка змісту функцій та повноважень загальних зборів товариства

Блок 3 Оцінка змісту функцій та повноважень наглядової ради	
ЗАВДАННЯ	ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ
1. Оцінити процедури формування та порядок організації роботи наглядової ради	Статут, протокол загальних зборів акціонерів та засідання наглядової ради, Положення про наглядову раду, договори з членами наглядової ради
2. Оцінити фактичну реалізацію функцій наглядової ради	Статут, протокол засідання наглядової ради та протокол загальних зборів акціонерів
3. Оцінити дотримання вимог щодо подання інформації у складі річного звіту про наглядову раду акціонерного товариства	Статут товариства, положення про: загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган, ревізійну комісію (ревізора), кодекс корпоративного управління, «Інформація про стан корпоративного управління» у складі річного звіту

Рис.3. Оцінка змісту функцій та повноважень наглядової ради

Блок 4 Оцінка змісту функцій та повноважень виконавчого органу	
ЗАВДАННЯ	ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ
1. Оцінити процедури формування та порядок організації роботи виконавчого органу	Статут, протокол загальних зборів акціонерів та засідання наглядової ради, Положення про виконавчий орган, договори з членами наглядової ради
2. Оцінити фактичну реалізацію функцій виконавчого органу	Статут, протокол засідання виконавчого органу та протокол загальних зборів акціонерів та наглядової ради
3. Оцінити дотримання вимог щодо подання інформації у складі річного звіту про виконавчий орган акціонерного товариства	Статут товариства, положення про: загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган, ревізійну комісію(ревізора), кодекс корпоративного управління, «Інформація про стан корпоративного управління» у складі річного звіту

Рис.4. Оцінка змісту функцій та повноважень виконавчого органу

Оцінку щодо дотримання вимог подання інформації у складі річного звіту про виконавчий орган акціонерного товариства необхідно здійснити методом порівнянь фактичної інформації, що зберігається, за протоколами засідань виконавчого органу, із інформацією, що наведена у річному звіті компанії.

Останній – п'ятий блок відображає оцінку змісту функцій та повноважень органів контролю фінансово-господарської діяльності (ревізійної комісії), яка наведена на схемі (рис. 5).

Блок 5
Оцінка змісту функцій та повноважень органів контролю фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства

	ЗАВДАННЯ	ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ
➔	1. Оцінити процедури формування та порядок організації роботи органів контролю фінансово-господарської діяльності	Статут, протокол загальних зборів акціонерів та засідання ревізійної комісії, Положення про ревізійну комісію, договори на проведення зовнішнього аудиту, інші внутрішні документи
➔	2. Оцінити фактичну реалізацію функцій органів контролю фінансово-господарської діяльності	Статут, протокол засідання ревізійної комісії та протокол загальних зборів акціонерів, інші внутрішні документи
➔	3. Оцінити дотримання вимог щодо подання інформації у складі річного звіту про органи контролю фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства	Статут товариства, положення про: загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган, ревізійну комісію (ревізора), кодекс корпоративного управління, «Інформація про стан корпоративного управління» у складі річного звіту, договори на проведення зовнішнього аудиту, інші внутрішні документи

Рис. 5. Оцінка змісту функцій та повноважень органів контролю фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства

Завданням ревізійної комісії на підприємстві є перевірка та контроль фінансово-господарської діяльності корпорації, а запропонована схема (рис. 5), своєю чергою, вказує на завдання, виконання яких дає змогу проконтролювати діяльність самої ревізійної комісії акціонерного товариства. Зокрема, це можливо після проведення дослідження щодо процедури обрання діючого складу ревізійної комісії, регламенту функціонування комісії, встановлення причин зміни внутрішнього аудитора у певному звітному році та визначення ініціатора останньої проведеної перевірки фінансово-господарської діяльності. Приділити увагу питанню фактичної реалізації функцій ревізійної комісії акціонерного товариства допоможуть такі джерела корпоративної інформації: Статут, Положення про ревізійну комісію, протоколи засідання ревізійної комісії, протокол загальних зборів акціонерів та інші внутрішні документи.

Оцінити дотримання вимог щодо подання інформації в складі річного звіту про органи контролю фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства можна, зіставивши фактичні дані із протоколів ревізійної комісії з інформацією, наведеною у річному звіті. Тут домінують питання про: склад ревізійної комісії; необхідність додаткового розкриття інформації про склад ревізійної комісії у примітках (текстовій частині); середню кількість засідань ревізійної комісії та проведення аудиторських перевірок за останні три роки; процедури затвердження зовнішнього аудитора; причини заміни зовнішнього аудитора; фактичні дані про орган, який здійснював перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за останні три роки та дані про ініціатора перевірки ревізійної комісії тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Оскільки контролінг повинен отримувати завчасну інформацію, оперативно втручатись у процеси, які загрожують підприємству, виявляти та послаблювати вплив несприятливих тенденцій [4], то, завдяки наведеній методиці, можна оцінити якість корпоративного управління та узагальнити результати усіх п'яти блоків, з'ясувати реальний стан здійснення функцій та наданих повноважень кожної складової із загальної

структури корпорації. За позитивного результату залишається відзначити ефективність такого функціонування і управління, але у разі невтішних висновків і знайдених порушень – прийняти пропозиції щодо вирішення проблеми через детальне її дослідження, визначення причин і факторів появи такого порушення та здійснення заходів задля ліквідації наслідків та неможливості повторних порушень. Без синтезу планування і контролю існує велика ймовірність неправильної оцінки можливих ризиків і, як наслідок, помилкових, запізнілих або нескоординованих управлінських рішень і дій.

1. *Контролінг на підприємстві: основні концепції та види [Електронний ресурс]. – Режим доступу. http://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18330/. 2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. [Текст] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с. 3. Цигилик І.І. Контролінг в системі управління [Текст] / І. І. Цигилик, О. І. Мозіль, Н.В. Кірдякіна // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 3(45). – С. 117–123. 4. Дорош, В. Ю. Контролінг як філософія управління [Електронний ресурс] / В. Ю. Дорош. – Режим доступу. [http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbuv%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2Fecnem_2012_9\(2\)_25.pdf&ei=9ovXU4rgCIf8ywPH1IHQBA&usg=AFQjCNHlwQq4B_JrI5jR46GdJEtRybdyrg&sig2=EFWlHhYvtKYv5v2kv9rqOA&bvm=bv.71954034,d.bGQ](http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Ffirbis-nbuv.gov.ua%2Fcgi-bin%2Ffirbis_nbuv%2Fcgiirbis_64.exe%3FC21COM%3D2%26I21DBN%3DUJRN%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26IMAGE_FILE_DOWNLOAD%3D1%26Image_file_name%3DPDF%2Fecnem_2012_9(2)_25.pdf&ei=9ovXU4rgCIf8ywPH1IHQBA&usg=AFQjCNHlwQq4B_JrI5jR46GdJEtRybdyrg&sig2=EFWlHhYvtKYv5v2kv9rqOA&bvm=bv.71954034,d.bGQ) 5. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Текст] / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с. 6. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://www.nssmc.gov.ua/activities/corpmangement>. 7. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків”. – № 104, 15.03.2004 // Вказівки / Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0104500-04> 8. Холод В.В. Системи і моделі корпоративного управління [Електронний ресурс] / В. В. Холод. – Режим доступу. http://www.rusnaucasom/14_NPRT_2011/Economics/6_80723.doc.htm 9. Закон України “Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 р. № 514-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.*