

860 с. 3. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Кондор, 2005. – 434 с. 4. Bertalaffy I. *General systems Theory N.V.*, 1998. 5. Boulding K. E. *General systems Theory – the Skeleton of Science // Management Science.* – 1956. – Vol. 2, № 3. 6. Optner S.Y. *Systems Approach in Planning and Control.* 7. Rudwick B.H. *Systems Analysis for Effective Planning: Principles and Cases.* N. V., 1969.

УДК 338.246

О.В. Муқан

Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОРПОРАЦІЯХ

© Муқан О.В., 2006

Визначено суб’єкти прийняття управлінських рішень у корпорації: Правління, Спостережна рада, Загальні збори акціонерів, Ревізійна комісія, інші менеджери різних рівнів управління. Встановлено та охарактеризовано сфери повноважень щодо прийняття управлінських рішень відповідними суб’єктами. Проаналізовано недоліки у розподілі повноважень щодо прийняття управлінських рішень між суб’єктами згідно із чинним законодавством.

In the article the subjects of the passing of the management decisions are defined: the Board, Observation Council, General Meeting, Audit Commission, and another manager’s different level of management. The spheres of the powers of the passing of the management decisions are putting and characterized. The defects of the of the powers distribution of the passing of the management decisions between subjects by the national legislation are analysed.

Постановка проблеми та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. Корпоративні структури в Україні почали функціонувати та розвиватись порівняно недавно – від початку 90-х років ХХ ст. в умовах переходу економіки України від командної до ринкової. Протягом усього цього періоду розробляються та удосконалюються базові засади функціонування акціонерних товариств. Базовим законодавчим актом, що регулює діяльність товариств в Україні, й досі залишається закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р. зі змінами та доповненнями [5], а з 2003 р. почали діяти Господарський [1] та Цивільний кодекси України [6], в яких частково знайшли відображення положення, які стосуються діяльності товариств. Виникає гостра необхідність у прийнятті закону України “Про акціонерні товариства”, який би визначав усі аспекти та особливості правового регулювання функціонування акціонерних товариств (подібний закон прийнято у Росії, Латвії, Литві, Азербайджані, Казахстані, Киргизії та інших країнах). Нечіткість та суперечливість законодавчої бази часто призводить до виникнення корпоративних конфліктів, перетинання повноважень різних органів управління корпораціями, виникнення суперечок щодо меж повноважень відповідних суб’єктів корпоративних відносин під час прийняття управлінських рішень. З огляду на це виникає необхідність у чіткому виокремленні суб’єктів прийняття управлінських рішень у вітчизняних акціонерних товариствах та уточненні їхніх сфер повноважень з метою запобігання корпоративним конфліктам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій за проблемою. Як зазначалось вище, базовим законодавчим актом, який визначає органи управління акціонерним товариством, особливості їхнього формування та сфери компетенції під час прийняття управлінських рішень, є закон України “Про господарські товариства” [5]. При цьому, незважаючи на виокремлення функцій усіх визначених органів управління акціонерним товариством, доволі багато питань залишаються не

врегульованими (вибір голови Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради, Ревізійної комісії, Правління, умов роботи та оплати праці членів Спостережної ради та Ревізійної комісії, якщо вони є лише акціонерами товариства, а не його посадовими особами, перетинання повноважень, ускладнена процедура прийняття поточних управлінських рішень тощо). На думку консультанта компанії “FMГ” Анатолія Єфіменка, закон України “Про господарські товариства” на початку 1990-х років вважався найкращим законодавчим актом у своїй сфері на теренах СНД, але станом на сьогоднішній день цей закон дуже застарів, і він недостатньо відображає діяльність акціонерних товариств, насамперед як емітентів цінних паперів, не врегульовує права дрібних акціонерів, діяльність акціонерних товариств закритого типу (існує факт дискримінації акціонерів ЗАТ, оскільки вони можуть продавати свої акції лише за згодою Правління, а також обов’язково продавати акції Правлінню у разі виходу зі складу товариства) тощо [7, с. 113]. Проведені експертами УАІБ дослідження про стан реалізації прав акціонерів в Україні свідчать, про те, що найпоширенішими порушеннями прав акціонерів вітчизняних акціонерних товариств є: недостатня участь акціонерів у прийнятті рішень про відчуження власності; незадовільний стан справ із розкриттям інформації про емітента; недостатня участь акціонерів у контролі угод на значні суми; ускладнення представництва власників акцій у Спостережній раді; недостатня можливість для дрібних інвесторів впливати на формування порядку денного Загальних зборів; питання одержання частини прибутку акціонерного товариства у формі дивідендів; неврегульованості перереєстрації прав власності на іменні цінні папери. У дослідженні УАІБ зазначається, що порушення прав акціонерів спостерігаються у товариствах усіх розмірів, серед них: ВАТ “Укррічфлот”, “Полтава-обленерго”, “Миколаївський глиноземний завод”, “Дніпрофарм”, “Одесакабель”, “Укрнафта” тощо [7, с. 98].

На думку Шершньової З. та Черпак А., в Україні досі не сформоване почуття власника серед акціонерів, які, зазвичай, байдуже ставляться до використання їхнього майна, не реагують в належний спосіб на зловживання; крім того, існує брак знань, умінь та навичок стосовно корпоративного управління, незнання власних повноважень та прав [9, с. 16]. Фактично дрібні акціонери є найменш захищеною у корпоративних відносинах категорією. Причиною такого становища є не лише недосконалість чинного законодавства України, але й те, що акціонери не знають своїх прав, не вміють їх захищати встановленими законом засобами, не мають достатніх знань для самостійного аналізу звітності товариства. Правова несвідомість та юридична незахищеність міноритарних акціонерів сприяє зловживанням з боку корпоративних менеджерів. Ігнорування законних інтересів акціонерів і викривлення фінансових показників з метою введення в оману споживачів інформації набувають систематичного загрозливого характеру [6, с. 37–38].

Проблеми розподілу повноважень серед органів управління корпораціями під час прийняття управлінських рішень розкриваються також у працях Євтушевського В.А., Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Кравчука О.Я., Мишко О.А., Назарова Г.В., Павлова В.І., Павліхи Н.В., Пилипенка І.І., Скорохода І.С. [2–4], які характеризують повноваження Правління, Ревізійної комісії, Спостережної ради, Загальних зборів акціонерів відповідно до чинного законодавства та світової практики, здійснюючи порівняльний аналіз та вказуючи на недоліки національної правової бази у сфері регулювання корпоративних взаємовідносин.

Цілі статті. З огляду на результати вивчення аналізу літературних джерел та нормативно-правової бази [1–9] цілями дослідження є виокремлення особливостей прийняття управлінських рішень у корпоративних структурах відповідними суб’єктами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У корпоративних структурах традиційно суб’єктами прийняття управлінських рішень є акціонери (Загальні збори акціонерів), Правління, Ревізійна комісія, Спостережна рада, інші керівники управлінського та технічного рівня управління та подеколи працівники акціонерного товариства, якщо йдеться про колективне прийняття управлінських рішень чи залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Відповідно до чинного законодавства вищим органом управління акціонерним товариством в Україні є Загальні збори акціонерів, до компетенції яких належать [3; 5; 8]:

- а) визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- б) внесення змін до статуту товариства;
- в) обрання та відкликання членів ради акціонерного товариства (Спостережної ради);
- г) обрання та відкликання членів виконавчого органу та Ревізійної комісії;
- д) затвердження річних результатів діяльності акціонерного товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, термін і порядок виплати частки прибутку (дивідендів), визначення порядку покриття збитків;
- е) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій і представництв, затвердження їх статутів та положень;
- є) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління товариства;
- ж) затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- з) вирішення питання про придбання акціонерним товариством акцій, що випускаються ним;
- к) визначення умов оплати праці посадових осіб акціонерного товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- л) затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує зазначену у статуті товариства;
- м) прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Усі ці повноваження є надзвичайно важливими, але частину з них повинні виконувати органи, які керують товариством у періоди між Загальними зборами акціонерів. Законодавчо існує заборона передачі повноважень лише щодо пунктів “б”, “д”, “е”, “м”, які належать виключно до компетенції загальних зборів акціонерів і не можуть бути передані іншим органам товариства. Крім того, існують важливі питання функціонування акціонерного товариства (зміна статуту, припинення діяльності, створення та припинення діяльності дочірніх підприємств, представництв, філій товариства), з яких рішення Загальних зборів акціонерів приймаються більшістю у $\frac{3}{4}$ голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Існують особливості прийняття рішень на установчих зборах, де більшістю у $\frac{3}{4}$ приймаються рішення про створення акціонерного товариства, обрання ради, виконавчих та контролюючих органів акціонерного товариства, про надання пільг засновникам за рахунок акціонерного товариства. Щодо інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Протокол загальних зборів акціонерів підписується головою і секретарем зборів і не пізніше, як через три робочих дні після закінчення зборів (хоча цей пункт досить рідко виконується на практиці), має бути переданий виконавчому органу акціонерного товариства [3; 5; 8].

На сучасному етапі тривають гострі дискусії щодо повноважень Загальних зборів акціонерів, делегування їх значної частини Спостережній раді, чи навпаки, – розширення кола питань, вирішення яких повинно бути лише у виключній компетенції зборів. Не варто забувати про те, що з огляду на труднощі практичного характеру, пов’язані із скликанням та проведенням Загальних зборів акціонерів, такі збори, проводяться обов’язково лише один раз на рік. Визначаючи дату проведення річних зборів, доцільно мати на увазі, що рішенням Зборів має бути затверджений річний бухгалтерський звіт Товариства. В Україні бухгалтерська звітність за результатами роботи підприємств за рік подається ДПАУ не пізніше 15 лютого, наступного за звітним роком, тому річні Загальні збори акціонерів доцільно проводити до зазначеної дати. Крім того, можуть скликатись і позачергові збори у випадках неплатоспроможності товариства, наявності обставин, зазначених у статуті, якщо цього вимагають інтереси товариства загалом. Правління зобов’язане прийняти рішення про скликання позачергових зборів протягом 20 днів з моменту отримання відповідної письмової вимоги Спостережної ради, Ревізійної комісії, акціонерів, що у сукупності володіють більше ніж 10 % голосів. Варто зауважити, що законодавством України питання обрання голови

Загальних зборів акціонерів не врегульовано. У світовій практиці головою Зборів, зазвичай, є голова Спостережної ради, в Україні цю функцію часто виконує голова Правління. Така практика є небажаною, оскільки Правління звітується на зборах про результати своєї діяльності і відповідно, головуючи на зборах акціонерів, може сприяти поданню неправдивої інформації з метою схвалення його діяльності. Основним критерієм законності рішень Загальних зборів акціонерів є правомірність таких Зборів (наявність кворуму – участь акціонерів, які володіють у сукупності понад 60 % голосуючих акцій товариства¹). У разі відсутності кворуму Загальні збори не проводяться, і Правлінням визначається нова дата їх проведення. Рішення зборів є обов'язковими для всіх акціонерів як присутніх, так і відсутніх на них, за умови, якщо такі акціонери були в належний спосіб повідомлені про проведення Загальних зборів. Виконання рішень Загальних зборів акціонерів забезпечує Правління та контролює Спостережна рада [3–5; 8].

Отже, Загальні збори акціонерів визнаються вищим органом управління товариства, який визначає стратегічні перспективи розвитку, вирішує питання реорганізації, розширення, ліквідації, зміни в установчих документах тощо. При цьому варто зауважити, що у переважній більшості акціонерних товариств акціонери, які володіють контрольним пакетом акцій, здійснюють диктаторський вплив на діяльність товариства, вступаючи, зазвичай, у змову, при цьому інтереси меншоритарних акціонерів абсолютно не враховуються. З іншого боку, за розпорошеного акціонерного капіталу часто Загальні збори акціонерів є лише формальною процедурою, а насправді усі важливі питання вирішуються, лобіюються та просуваються Правлінням на засадах спотворення основної інформації про результати діяльності. Як свідчить світова практика, не доцільно Загальним зборам акціонерів надавати повноваження щодо поточного управління підприємством, оскільки це значно ускладнює процедуру функціонування акціонерного товариства, що пов'язано із тривалістю та витрачанням значних сум лише на скликання та проведення Зборів.

Спостережна рада є органом управління товариства, що представляє інтереси акціонерів у проміжках між Загальними зборами акціонерів і контролює та регулює діяльність Правління. Спостережна рада обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів у визначеній Статутом товариства кількості (як правило, чисельність членів – 3 чол., проте, наприклад, у Німеччині чисельність залежить від статутного фонду товариства: чим більший статутний фонд, тим більша кількість членів (понад 20 чол.)) та на відповідний період (законодавство України так само, як і законодавство західних країн, не встановлює терміну повноважень членів Спостережної ради, однак у світовій практиці такий термін становить 2–3 роки). В акціонерному товаристві, яке налічує понад 50 акціонерів, створення Спостережної ради є обов'язковим. Спостережна рада в межах своєї компетенції [5; 8, с. 122–123]:

- а) вимагає скликання позачергових Загальних зборів акціонерів у випадках, коли цього вимагають інтереси акціонерів і товариства загалом;
- б) вирішує питання про винесення на розгляд Загальних зборів акціонерів тих чи інших питань;
- в) розглядає висновки, матеріали перевірок і службових розслідувань, здійснюваних Ревізійною комісією;
- г) подає Загальним зборам акціонерів пропозиції з питань діяльності товариства;
- д) погоджує порядок денний Загальних зборів акціонерів;
- е) заслуховує поточні звіти Правління про діяльність товариства;
- є) аналізує дії Правління з керівництва поточною діяльністю товариства, реалізації інвестиційної, технічної та цінової політики;
- ж) ініціює проведення позачергових ревізій та аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності товариства;
- з) попередньо погоджує проекти договорів на суми, що перевищують зазначені у статуті;

¹ Відповідно до закону України “Про господарські товариства”, ст. 41 [5] під час голосування акції, що знаходяться на балансі товариства, не враховуються.

к) рекомендує Загальним зборам акціонерів розмір та спосіб зміни статутного фонду товариства;

л) рекомендує Загальним зборам акціонерів розмір дивідендів;

м) подає Загальним зборам акціонерів рекомендації щодо доцільності створення або припинення діяльності дочірніх підприємств, філій та представництв товариства.

Засідання Спостережної ради проводяться за необхідності, але не менше ніж один раз на три місяці, та вважається легітимним, якщо у ньому беруть участь не менше 2/3 від загальної кількості його членів. Спостережна рада щорічно подає Загальним зборам акціонерів звіт про свою діяльність у порядку, визначеному внутрішніми нормативними документами товариства. Питання вибору голови Спостережної ради також не врегульовано: він може обиратись членами ради або Загальними зборами акціонерів. Підбір кандидатів до складу Спостережної ради відбувається за певними критеріями: довіра з боку інших акціонерів, здатність враховувати інтереси всіх сторін, наявність спеціальних знань та досвіду, що відповідають потребам товариства. У світовій практиці поширеним є обрання до складу Спостережної ради відомих фінансистів, банкірів, вчених, колишніх директорів тощо, навіть якщо такі особи не є акціонерами товариства (як зазначалось вище, згідно з національним законодавством членами Спостережної ради можуть бути лише акціонери) [8]. Відповідно до закону України “Про господарські товариства”, ст. 41 член Спостережної ради не може бути одночасно членом Правління та (або) Ревізійної комісії товариства [5]. Це положення не відповідає загальноприйнятій міжнародній практиці, за якої члени Правління можуть входити до складу Спостережної ради.

Питання функціонування Спостережної ради в Україні є найбільш не врегульованим. Актуальними є проблеми пропорційного представництва акціонерів у Спостережній раді, критерії, за якими акціонери можуть бути обрані до цієї ради, формування складу ради. На практиці, як правило, членами Спостережної ради є найпотужніші акціонери, при цьому знову ж таки страждають міноритарні акціонери. Крім того, існує загроза, що до Спостережної ради можуть увійти акціонери, які мають зовнішнє фінансове зацікавлення у прийнятті та лобіюванні певних управлінських рішень у корпорації, що вигідні їм чи їхнім родинам (наприклад, якщо підприємницькі структури таких акціонерів чи їхніх родин є постачальниками, конкурентами чи споживачами товариства). Незрозуміле питання оплати праці членів Спостережної ради, якщо вони не є посадовими працівниками підприємства, що частково унеможлиблюється законодавчо. На практиці досить часто Спостережна рада перебирає повноваження та функції Правління і Загальних зборів акціонерів, набуваючи центрального значення.

Правління є виконавчим органом товариства і здійснює поточне управління діяльністю підприємства. Особливістю Правління є те, що у його складі можуть бути особи, які не є акціонерами, а перебувають з товариством у трудових відносинах. Також виконавчий орган може обиратись не лише Зборами акціонерів, а й призначатись Спостережною радою. Така процедура є логічною, оскільки, обравши голову і членів Правління на зборах, для їх звільнення потрібно відмінити рішення також зборами, а для цього їх необхідно проводити позачергово, витрачаючи значні ресурси та час (наприклад, повідомлення необхідно зробити до дати зборів за 45 днів). В іншому разі необмежені повноваження Спостережної ради стосовно призначення членів Правління посилює невпевненість менеджерів у своєму статусі на підприємстві і зумовлює їхню подальшу нерішучість у вирішенні поточних проблем, змушує усі управлінські рішення координувати із членами Спостережної ради. Оскільки Правління підзвітне Загальним зборам акціонерів і Спостережній раді та організовує виконання їх рішень, то у своїх діях воно обмежене статутом та внутрішньокорпоративними положеннями про Правління. Загалом Правління здійснює управління виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною, зовнішньоекономічною та іншими видами діяльності, що вимагає значного обсягу повноважень. До компетенції Правління належать [3; 5; 8]:

- а) затвердження поточних планів діяльності товариства та заходів, необхідних для їх виконання;
- б) розроблення бізнес-планів та інших програм фінансово-господарської діяльності товариства;
- в) укладання договорів на суму, що не перевищує ліміт, зазначений у Статуті;

- г) затвердження щорічних кошторисів, штатного розпису та посадових окладів працівників товариства;
- д) організування ведення бухгалтерського обліку та звітності товариства, надання річного звіту та балансу товариства на затвердження Загальних зборів акціонерів;
- е) прийом та звільнення працівників товариства, ведення обліку кадрів, встановлення системи заохочення та накладання стягнень на працівників товариства;
- є) організування скликання та проведення Загальних зборів акціонерів, затвердження порядку денного зборів (за погодженням із Спостережною радою);
- ж) укладання колективного договору;
- з) здійснення інших дій, передбачених статутом, внутрішніми нормативними документами, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Спостережної ради.

Кількісний склад Правління залежить від розмірів товариства (в Україні, зазвичай, Правління налічує 3–7 чол.). Як правило, Правління є колегіальним органом, що приймає рішення голосуванням, але його роботою керує голова, якого призначають або обирають відповідно до статуту акціонерного товариства (законодавчо цей процес не врегульовано, що інколи викликає конфліктні ситуації).

Ревізійна комісія обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів товариства і безпосередньо їм підзвітна. Членами Ревізійної комісії не можуть бути члени Правління, Спостережної ради та інші посадові особи товариства. Відповідно до закону України “Про господарські товариства” [5] наявність Ревізійної комісії в структурі органів управління акціонерного товариства є обов’язковою. Основною метою Ревізійної комісії є контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління, який здійснюється шляхом проведення систематичних перевірок, виявлення недоліків та зловживань, та надання результатів цих перевірок відповідним органам управління товариства. Чергові перевірки Ревізійна комісія товариства здійснює за підсумками фінансово-господарської діяльності за рік. Без висновків Ревізійної комісії Загальні збори акціонерів не мають права затверджувати річний баланс. Позачергові перевірки Ревізійна комісія товариства здійснює за рішенням Загальних зборів акціонерів, Спостережної ради товариства, за власною ініціативою, на вимогу акціонерів, що володіють сукупно більш ніж 10 % голосів. Ревізійна комісія зобов’язана вимагати позачергового скликання Загальних зборів акціонерів або проведення Спостережної ради товариства у разі виникнення загрози істотним інтересам товариства або виявлення зловживань, вчинених посадовими особами товариства [3; 5; 8]. Законодавчо не врегульовано питання критеріїв вибору членів Ревізійної комісії (адже це повинні бути, відповідно до складу їх функцій, бухгалтери, аудитори, економісти, фінансисти тощо), також не зрозумілі питання фінансової зацікавленості їх важкої аналітичної роботи. Оскільки члени Ревізійної комісії не можуть бути посадовими особами товариства, то виникає запитання: яка оплата їхньої праці та відповідальності за результати перевірок. У вітчизняних товариствах Ревізійна комісія знову ж таки часто перетворюється у формальний орган і затверджує надану Правлінням звітність без особливих перевірок, проводить формальні перевірки із наперед відомим позитивним результатом. Це стимулюється ще й тим фактом, що в правовий спосіб не обумовлені терміни функціонування, переобрання та ротації членів Ревізійної комісії. Ці питання зазначають у Статуті так, як це вигідно центральному управлінському органу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Як свідчить аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за проблемами розподілу сфер прийняття управлінських рішень серед органів управління корпорацією [1–9], в сучасних умовах існує нечіткість у визначенні компетенцій суб’єктів прийняття управлінських рішень. При цьому існує необхідність у формуванні чіткого переліку стратегічних питань, які належать лише до виключної сфери Загальних зборів акціонерів; законодавчому уточненні питань обрання голів органів управління товариства, визначення критеріїв підбору членів Спостережної ради та Ревізійної комісії; у відкритому наданні інформації про членів органів управління та їхні родини з метою запобігання круговій поруці та масовим зловживанням; уточнення статусу, умов оплати праці членів Спостережної ради та Ревізійної

комісії; застосування механізму кумулятивного голосування та удосконалення процедури прийняття рішень на Загальних зборах акціонерів. Варто зауважити, що складний механізм управління корпорацією на засадах розгалуженої системи органів управління покликаний насамперед забезпечити баланс інтересів усіх сторін та сформувавши посилену систему контролю за раціональним використанням ресурсного потенціалу корпоративної структури.

1. *Господарський кодекс України: Офіційний текст.* – К.: Кондор, 2004. – 208 с. 2. *Економіко-корпоративні основи підприємств / В.І. Павлов, І.І. Пилипенко, Н.В. Павліха, І.С. Скороход, О.Я. Кравчук, О.А. Мишко: Навч. посібник.* – К.: ЮЦ Держкомстату України, 2005. – 378 с. 3. *Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник.* – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с. 4. *Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник.* – Харків: Еспада, 2003. – 688 с. 5. *Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ зі змінами та доповненнями // www.rada.gov.ua.* 6. *Момот Т.В. Сучасні українські корпоративні технології: обмеження, конфлікти та шляхи до цивілізації // Маркетингова і логістична технологія управління: Зб. наук. праць Донецького держ. ун-ту управління. Сер. Економіка.* – Донецьк: ДонДУУ, 2005. – Т. 6, вип. 54. – 180 с. 7. *Румянцев С.А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток.* – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2003. – 149 с. 8. *Управління акціонерним товариством (Корпоративне управління в Україні): Навч. посібник // Міжнародна фінансова корпорація, Британський фонд “Ноу-Хау”.* – 1999. – 185 с. 9. *Шериньова З., Черпак А. Забезпечення належного рівня корпоративного контролю в корпораціях // Ринок цінних паперів України.* – 2005. – № 9–10. – С. 13–19.

УДК 338.24

І.Б. Олексів, О.О. Жовтанецька
Національний університет “Львівська політехніка”

ПРИНЦИПИ ВІДБОРУ ГРУП ВПЛИВУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

© Олексів І.Б., Жовтанецька О.О., 2006.

Пропонуються підходи щодо прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві з урахуванням інтересів різних груп впливу. Принципи відбору груп впливу, інтереси яких доцільно враховувати, є основними науковими результатами цієї роботи.

In the article the approaches to making strategic managerial decisions considering the interests of different stakeholders are proposed. The principles of stakeholder selection for the decision making process are the main scientific results of the article.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Взаємодія компанії з навколишнім середовищем є одним із ключових питань ефективності її функціонування. Велике розмаїття теорій, розроблених у минулому сторіччі, таких як SWOT-аналіз, не дають відповіді на питання: Чи інтереси зовнішніх груп впливу доцільно враховувати під час прийняття стратегічних управлінських рішень? Інша проблема полягає у тому, що інтереси важливих груп впливу могли б бути включені в процес розробки загальних стратегій організації. Потреба вирішувати ці проблеми вилилась у формування нових управлінських теорій. У таких теоріях пропонується розглядати діяльність підприємства з точки зору різних суб'єктів зовнішнього середовища (клієнти, кредитори, інвестори, консалтингові агентства тощо) або аспектів розвитку підприємства (інноваційний аспект, аспект трудових ресурсів тощо) [1].