

ЗМІСТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Будь-яке явище, як відомо, має зміст та форму.

Зміст — це взаємно пов'язані внутрішні, суттєві для якісної характеристики якогось явища, його властивості та ознаки, а форма — зовнішнє вираження змісту, спосіб його існування та розвитку.

Основу (ядро) змісту складає сутність, тобто головне, загальне та необхідне у змістові. Зміст складається, крім того, з другорядного, поодинокого, випадкового. Організація змісту, його побудова, розміщення внутрішніх складових частин і порядок їх зв'язків обумовлюють структуру змісту.

Зміст здебільшого визначає форму, але вона має і відносну самостійність. Форма впливає на зміст, сприяючи чи перешкоджаючи його розвитку. Головне, щоб форма відповідала змісту та сприяла прогресивному його розвитку. Ця відповідність забезпечується за рахунок вирішення протиріччя між застарілою формою та новим змістом. Новий зміст рано чи пізно ламає застарілу форму, скидає її та вбирається в нову, що забезпечує подальший розвиток змісту, а тим самим і усього явища.

Наведені загальні філософські положення про зміст та форму поширюють свою дію і на сферу соціальну, в т. ч. на корпоративне управління.

Серед елементів змісту корпоративного управління перш за все треба зазначити мету управління та його задачі. Мета — це бажане майбутнє, задачі — сукупність проблем, які потребують вирішення для досягнення мети в даній конкретній обстановці при наявності відповідних ресурсів.

Другим елементом є вольовий компонент, владний початок корпоративного управління, який властивий будь-якому виду управлінню.

Цілі, що стоять перед апаратом корпоративного управління, досягаються, а задачі вирішуються шляхом виконання ним комплексу

* Аспірант кафедри адміністративного та підприємницького права ОНУ ім. І. І. Мечникова.

управлінських функцій, які також є елементами змісту корпоративного управління.

На думку Б. М. Лазарева [1], функція управління — це особливий вид управлінської діяльності, який має специфічне технологічне призначення. Конкретний зміст кожної функції пов'язаний безпосередньо з об'єктом управління.

Корпоративне управління складається з ряду функцій, кожна з яких має “специфічне технологічне” призначення. Досліджувати функції корпоративного управління необхідно з використанням положень загальної теорії соціального управління. З урахуванням цього слід зазначити, що будь-яке соціальне управління здійснюють його суб'єкти; а також, що процес усякого соціального управління циклічний. Він розділяється на ряд стадій, що послідовно змінюють одна одну. (Виявлення проблем, які потребують їх вирішення; розробка проекту рішення; його розгляд, затвердження, доведення до виконавців; організація виконання та контроль за їх виконанням).

Корпоративне управління можна віднести до соціального хоча б тому, що в корпорації люди керують людьми. З цього положення випливає одна із проблем корпоративного управління — це управління кадрами.

Отже, зміст корпоративного управління міститься у його функціях, задачах і меті управління: сукупність задач визначає функції, а сукупність функцій, їх здійснення веде до досягнення мети управління.

Управлінська діяльність являє собою сполуку різноманітних функцій (видів діяльності), кожна з яких направлена на рішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами фірми, які потребують здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Якщо коротко сформулювати круг проблем, які вирішуються управлінською діяльністю, то їх можна звести до наступного: перш за все визначаються конкретні цілі розвитку, виявляється їх пріоритетність, черговість і послідовність рішення. На цій основі розробляють господарські задачі, визначають основні напрямки і шляхи розв'язання (вирішення) цих задач, виробляють систему заходів для вирішення визначених проблем, визначають необхідні ресурси та джерела їх забезпечення, встановлюють контроль за виконанням поставлених задач.

Реалізація загальних задач управління потребує створення необхідних економічних та організаційних умов у галузі управління. Так,

задача пристосування до вимог і попиту ринку потребує виконання функцій маркетингу; задача обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішується шляхом здійснення функції планування; задача налагоджування організаційних відносин між різноманітними підрозділами по виконанню рішень та планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюється шляхом реалізації функції організації; задача перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями й напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою задач, які виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва та його задач визначає всю складність управління та його функцій.

Як зазначає І. Н. Герчикова, це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності та ролі окремих функцій управління, які в умовах транснаціональних корпорацій розширились і диференціювались у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікацією й інтернаціоналізацією виробництва.

Розрізняють такі основні функції корпоративного управління як прогнозування, програмування, планування, регулювання, координація й контроль, а також функція організації, яку визначають як одну з його основних функцій.

Прогнозування — це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі й просторі.

Програмування — це визначення магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, що виникають на їх основі, в часі і просторі.

Планування — це розрахунок реалізації магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, підведення під них розрахованих гарантій реалізації (матеріальних, духовних, організаційних).

Регулювання — це приведення до єдиного знаменника у виконанні певних завдань об'єктів, що включені у процес їх виконання.

Координація — це приведення у відповідність діяльності різних об'єктів, що перебувають у фарватері реалізації єдиної мети, але безпосередньо не зв'язаних між собою.

Контроль — це слідкування за процесом діяльності, а також встановлення реальних витрат і результатів управлінської діяльності, а також її всебічної ефективності.

Функція прогнозування є визначальною, тобто такою, що повин-

на створити гарантії певної ефективності управлінських рішень. Зовні вона здається непрактичною, навіть споглядальною. Але якщо уявити собі певний об'єкт, на який вона розрахована, то ця визначальність стає очевидною. Функція прогнозування тим відповідальніша, чим “відповідальнішого” об'єкта вона стосується. Це, насамперед, суспільство, країна, які повинні мати прогноз розвитку відповідно до якості і кількості власного потенціалу (у його внутрішньому й зовнішньому вимірах). І чим точніший прогноз — тим менше потреби в інших функціях управління. Ідеалом управління стосовно прогностичної функції є алгоритмічний прогноз із незначною його корекцією в процесі реалізації, хоча це — саме ідеал, інакше просто не існували б інші функції, особливо програмування й планування, оскільки інші функції — регулювання, координації, контролю — це функції оперативного, технологічного характеру і, як то кажуть тобто, функції практичного управління.

Функція прогнозу, як правило, входить як складова до програми і планової функції. На її основі розробляються програми й плани функціонування й розвитку об'єктів, особливо великих, таких як країна (держава), сфера суспільного життя, суспільного виробництва або його галузь тощо. Хоча прогноз власного розвитку повинен мати будь-який управлінський об'єкт, така практика не є досить поширеною.

Багато з економістів вважають, що прогнозування — це не функція управління, а стадія процесу планування. Вбачається, що це не так. Результатом планування є план, а результатом прогнозування — прогноз, тобто припущення, причому прогнозування необхідне для успішного виконання й інших, окрім планування, управлінських функцій (організації, регулювання, контролю).

Практичнішою є функція **програмування**. Термін “програмування” використовується майже необмежено. Є програми політичних партій, виробничі програми, програми перебування певних діячів в інших країнах, програми вечорів, концертів, технічні й технологічні програми, управлінські програми, навчальні програми тощо.

Зрозуміло, що вимоги до них різні, але основні зазначено в наведеному визначенні, хоча й деякі з них не стосуються певних програм (наприклад, шляхи розвитку не стосуються більшості програм прикладного змісту).

Функція планування впливає з існування в суспільстві ряду стихійних процесів, які з'являються внаслідок суб'єктивістських

рішень, природних або соціальних катаклізмів, об'єктивних, незалежних від волі людини явищ, неправильного планування або патологічних збожень, можливостей неконтрольованої, біхевіористської поведінки особи тощо.

Саме **планування** як функція — досить поширена управлінська дія. Тому воно як управлінська функція не дає абсолютної гарантії запланованої ефективності управлінських рішень. Ця якість з'являється внаслідок застосування трьох прикладних функцій: регулювання, координації й контролю.

Планування — це визначення цілей, задач, пропорцій, темпів, етапів, конкретних показників та термінів досягнення тих чи інших результатів (економічних, соціальних, виробничих тощо).

Розрізняють “планування” і “механізм планування”. Останній (механізм планування), на думку А. Ф. Ноздрачова, містить у собі наступні основні елементи: організаційну систему, що реалізує функцію планування; процес, що виражає “технологію” здійснення функції планування; плани, що представляють собою виявлення змісту функції планування; законодавство, що регулює відносини, які складаються в процесі планування.

Сьогодні функція планування набула нових рис та особливостей. У сучасних умовах внутрішньо фірмове планування отримало принципово новий зміст, оскільки потреба в ньому витікає з великих масштабів усупільнення виробництва. Ця функція розвивається й доповнюється зараз функцією маркетингу, у зв'язку із збільшенням якої планування набуває нового змісту. Особливо слід відзначити розширення горизонту планування. Це означає, що планування виконує не лише оперативні задачі, але і задачі перспективного розвитку, що є новим методом планування і відображає якісно новий зміст цієї функції.

Регулювання впорядковує співвідношення елементів єдиного процесу, який відбувається під час реалізації завдання. Об'єкти управління тут і є такими елементами, автономність яких є виразом системності завдання, в реалізації якого вони зацікавлені, а також спеціалізації діяльності елементу цієї системності. Отже, регулювати можна лише системне утворення, системне явище, в яких присутня органічна залежність об'єктів управління.

Регулювання — тобто визначення рамок і порядку здійснення якої-небудь діяльності, поведінки керованих, — провадиться за допомогою всіляких правил, видачі дозволів, а також шляхом прямого економічного й психологічного впливу на цю діяльність.

Регулювання — це вплив не тільки і не стільки на конкретні об'єкти, скільки на ті чи інші процеси. Деякі види керованої діяльності тільки регулюються. Інші функції управління до них не застосовуються (за винятком прогнозування й контролю). Але здебільшого на керовану діяльність поширюються й інші функції управління в сполученні з регулюванням. Корпоративне управління характеризується переважно економічними методами керування, що тим самим підвищує роль регулятивної його функції, оскільки регулювання ближче до економічних методів.

Координація має справу з органічною незалежністю елементів (об'єктів) управління, але глибинні, об'єктивні чинники або конкретна мета входять у певну системну якість, яка має інший, саме факторний тип системності, в якому ця функція має лише заданий організаційний потенціал. Координація як управлінська функція має справу з більш високим рівнем системності, на який згодом переходять (або не переходять) системи (процеси), що регулюються.

Роль координації зростає при поглибленні диференціації багатьох процесів, що відбуваються в корпорації, при необхідності вирішення усе більшого числа комплексних проблем.

Координація може здійснюватися, по-перше, у рамках відносин підпорядкування, по-друге, обов'язковості актів координатора без підпорядкування йому, і, по-третє, на основі домовленості осіб, діяльність яких координується.

Контроль як функція, що є потребою такої властивості управлінського процесу як зворотній зв'язок, має постійно приводити у відповідність систему і методи управління з новими умовами і властивостями об'єкта, що виникають у процесі його функціонування й розвитку. Контроль — це не підсумовування управлінської діяльності (як це часто буває в управлінській практиці), а постійна профілактична діяльність із нормалізації проходження управлінського процесу. Найсуттєвіша його вада — констатація фактів порушення цього процесу. Запобігання їм — найбільша ефективність контрольної функції. Тому такі адміністративні кроки як зняття з роботи, інші види покарання здебільшого свідчать про некомпетентність управлінських кадрів, оскільки саме управлінець, що “розвалив” роботу, не здатний жодною мірою покарання відшкодувати збитки, які він завдав об'єкту управління своєю некомпетентною або злочинною діяльністю. І чим вищу посаду він обіймає, тим менше можливостей відшкодування, тим трагічніші наслідки такого управління.

У повсякденному житті це відшкодування можливе лише як повне повернення певних матеріальних цінностей, і тільки матеріальних, оскільки всі інші види управлінських зловживань не мають матеріального еквіваленту, хоч воно й практикується у світовій управлінській практиці (наприклад, матеріальна компенсація за загиблого під час виробничої аварії, яка сталася з вини адміністрації).

І, зрештою, однією з найважливіших функцій управління є функція організації. Організація — функція, що забезпечує керування, спрямована на створення необхідних умов для досягнення цілей. Основні задачі організації: формування структури корпорації й забезпечення її діяльності фінансами, устаткуванням, сировиною, матеріалами і трудовими ресурсами. При зміні умов зовнішнього середовища найчастіше доводиться реформувати організаційну структуру, щоб поліпшити її відповідність потребам гнучкого виробництва, спростити її чи, навпаки, запровадити нові структурні елементи. Основний показник високої організації управління — її швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, особлива чутливість до досягнень науково-технічного прогресу, до ринкової кон'юнктури.

Термін “організація” (від лат. *organizo* — додаю стрункий вигляд, улаштовую) має двоякий сенс. Організація як функція управління забезпечує упорядкування технічної, економічної, соціально-психологічної й правової сторін діяльності керованої системи на всіх її ієрархічних рівнях. У той же час інше значення цього слова — деяке об'єднання, колектив, зусилля якого спрямовані на досягнення конкретних, спільних для всіх членів цього колективу цілей. Але будь-яка організація повинна володіти такими важливими ресурсами, як капітал, інформація, матеріали, устаткування й технологія. Не меншу роль для успішної діяльності організації грає і наявність стійких зв'язків між членами колективу, загальних для всіх правил і культури поведінки. Успіх функціонування організації залежить від складних, перемінних факторів зовнішнього середовища: економічних умов, застосовуваних техніки і технологій, організацій, що конкурують, зв'язків зі споживачами, діючої системи маркетингу, нормативних, у т.ч. корпоративних, актів і т.д.

Розглядаючи співвідношення понять “організація” і “керування”, Г. А. Туманов пише: “...Хоча визначати ступінь організованості — іманентна властивість соціальних, логіко-змістовний аналіз цих понять і управлінської практики обумовлюють розгляд органі-

зації, по-перше, як явища багатоаспектного, і, по-друге, як результат керуючих впливів, що входить у керування як частина в ціле.” Суть організації “складається в цілеспрямованому і (чи) доцільному упорядкуванні суб'єкта й об'єкта керування, сукупності організаційних відносин, а конкретно — у формуванні їхній як цілісних і, отже, найбільш керованих систем.” (посилання).

Управлінська діяльність людини багато в чому залежить від засад організаційних, наймудріший наказ буде лише фікцією, якщо не організоване його виконання, виконавцю не зрозуміла його мета і він не підкріплений мотивацією. Пригадаємо відповідь Катерини II на питання, чому дворянство так беззаперечно виконує її рішення: “Тому, що я велю їм лише те, чого вони самі хочуть”.

У загальному випадку завдання організації управління на будь-якому рівні можна визначити як забезпечення переходу з наявного становища в бажане. Теоретичним фундаментом наукових питань організації й управління виробництвом є методи кібернетики, теорії систем, системотехніки, праксеології й біоніки. Дуже плідним з теоретичної й практичної точок зору стала пропозиція відомих американських фахівців у галузі менеджменту Т. Пітерса і Р. Уотермана розглядати організацію як єдність семи основних перемінних (так би мовити, схема 7-3): структури (*structure*), стратегії (*strategy*), системи і процедур управління (*systems*), спільних, тобто поділюваних усіма, ціннісних настанов (*shared values*), сукупності придбаних навичок, уміння (*skills*), стилю управління (*style*) і складу працівників, тобто системи кадрів (*staff*).

У світовій економіці і науці управління є дуже великий діапазон поглядів і зразків організації діяльності колективів і підприємств (аж до держави в цілому). Розроблено і практично реалізовано безліч методів організації управління при різних підходах до питань власності і різного ступеня демократизації суспільства. З історичної точки зору зовсім недавно, усього лише близько ста років тому, власники власності розпоряджалися нею єдиновладно і були вправі вводити будь-які форми управління, не зважаючи при цьому на думку суспільства. Власник міг продати своє підприємство або його частину, закрити його, змінити його орієнтацію на випуск іншої продукції, запровадити нову технологію, засоби механізації й автоматизації, звільнивши при цьому сотні робітників. Доля цілих регіонів і навіть країн залежала від волі власника (як було, наприклад, із Аляскою).

Сьогодні власник, будь це один хазяїн чи група осіб, при реалізації принципів, стратегічних планів зобов'язаний рахуватися з інтересами колективу свого підприємства і забезпечувати таку організацію робіт, що відповідала б правовим положенням, що діють у країні, рішенням профспілок або інших громадських організацій. Участь колективу в організації управління приймає самі різні форми (концепція “народного капіталізму”, при якій кожен працівник є акціонером підприємства і усі його члени мають спільні інтереси; шведська ідея “участі у власності”, коли частина прибутку компанії переводиться у фонди, підконтрольні профспілковим організаціям; японський метод переведення частини акціонерного капіталу в пенсійний фонд, що належить робітникам тощо). Сучасна концепція організації управління має на увазі вирішальну роль колективу в прийнятті стратегічних управлінських рішень, а колегіальний стиль керування дає підприємству значні переваги.

Член колективу має право знати фінансовий стан, цілі підприємства і контролювати методи реалізації цих цілей.

Але не слід зберігати ілюзії, що участь компетентних, активних і професійно підготовлених членів колективу гарантує прийняття кваліфікованих і ефективних управлінських рішень. Адже реалізація цієї функції — прерогатива вищої ланки. Проте, безумовно, що фахівці впливають на процеси стратегічного управління, вони вносять свої пропозиції, дебатують усі “за” і “проти” різних альтернатив, оцінюють проекти і варіанти, виявляючи в такий спосіб найкращі рішення.

У цьому місці варто зробити застереження. Усе вищесказане має узагальнююче значення. Якщо ж говорити про практику сьогодення в Україні, то, на мій погляд, потрібно відзначити наступне. По-перше, участь колективу в організації управління присутня тільки у певних випадках: в акціонерних товариствах, утворених у процесі приватизації, і, як правило, у сільськогосподарських підприємствах, що сьогодні існують у різних організаційно-правових формах. У корпораціях же, заснованих на приватному капіталі декількох фізичних осіб, колегіальний принцип прийняття рішень найчастіше викладений лише на папері. Причиною тому служить пайова участь засновників у статутному капіталі, при якому контроль за діяльністю корпорацій зберігається за однією особою. Колективна форма власності при організації корпорації обирається не стільки для ко-

лективного керування ним, скільки для можливості залучення капіталу зацікавленої в цьому особи. Така людина часто виконує функції директора, тобто керує номінально, або, при призначенні директором людини сторонньої (за контрактом), керує корпорацією фактично. Навіть якщо засновники спільно керують підприємством, залучення трудового колективу до процесу управління не відбувається. Пояснюється це невеликими розмірами колективу, відсутністю профспілкових організацій підприємств, великою залежністю працівників від власників корпорацій, слабкою законодавчою базою. Сьогодні власнику корпорації у відносинах із працівником доводиться рахуватися, мабуть, тільки з нормами трудового законодавства, і то лише формально. Оскільки сила їх настільки велика, що працівник змушений погоджуватися на будь-які умови роботи або взагалі відмовитися від роботи на даному підприємстві. Відсутність робочих місць, низький рівень життя, нестабільність економіки країни, декларативність норм закону і сваволя державних службовців і працівників правоохоронних органів завжди переважають можливість прийняття участі в управлінні компанією, робота в якій є єдиним джерелом існування пересічного громадянина. З огляду на світовий досвід, можна говорити про те, що ми перебуваємо в тій стадії суспільного розвитку, коли працівники загалом позбавлені можливості не те, щоб диктувати, а навіть заявляти про свої вимоги власникам корпорацій і претендувати на участь у керуванні підприємств. Залишається лише сподіватися, що шлях нашого розвитку буде трохи коротшим, ніж взагалі у світі.

Література

1. Лазарев Б. М. Государственное управление на этапе перестройки. — М.: Юрид. лит., 1988. — С. 149.
2. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — С. 216.
3. Ноздрачев А. Ф. Механизм государственного планирования. — Сов. гос. и право, 1979. — № 11. — С. 58.
4. Туманов Г. А. Организация как функция государственного управления // Сов. гос. и право. — 1986. — № 1. — С. 41, 43.
5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М., 1992.
6. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. — М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. — С. 49.