

УДК 338.242.4

**Березянко Т.В.**, к.е.н., доц.,  
головний консультант,  
Інститут законодавства  
Верховної Ради України

## **ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР В ПРОЦЕСІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ РИНКОВОСТІ**

*(опубліковано Вісник Хмельницького національного університету, 2010. - №2.  
–Т.2. –С.161-164)*

**Анотація.** Обрання концепції розвитку в значній мірі залежить від політичної волі та притаманної системи державного управління. Розвиток структури власності вимагає адекватного розвитку організаційної конструкції підприємства і не тільки методом виділення дочірніх та пов'язаних підприємств: тобто використання методу реорганізації, а і в контексті забезпечення найбільш сприятливої для виконання поставлених завдань побудови. Часто виникає бажання перескочити через еволюційний етап розвитку штучним чином і майже миттєво отримати вигоди та винагороди наступного шабля розвитку. Нажаль без відповідної трансформації зовнішніх бізнес-умов це призводить лише до понаднормованих витрат на оргрозвиток, оскільки впровадження форми ще не забезпечує автоматично змістовну якість.

**Ключові слова.** Корпоративний сектор, державне регулювання розвитку ринку, організаційна структура, еволюція ринкових підприємств.

## **CORPORATIVE STRUCTURES TRANSFORMATION IN PROCESIES OR NATIONAL MARKET BILDING**

**Anotation.** The political chouse has a preferention in proscesies of building of market transformation. The transformation of stracture of ownership needs a

adequation of enterprise organisation. In a result we have a needs of transformation business environment .

**Key words.** Market transformation, transformation of structure, transformation business environment, evolution of market, evolution of enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасний період загальносвітового розвитку характеризується переходом постіндустріальної стадії у період швидкісної глобалізації. Однією із характерних ознак притаманних означеному періоду є зниження ваги та впливовості національних державних інститутів та самої держави на економічні процеси як усередині так і зовні суверенного простору. Уже на ранніх стадіях розвитку глобалізації: 25 років тому, - держави вступали в багатосторонні домовленості, які суттєво обмежували можливості впливу національних інститутів управління на власні економіки.

Обрання концепції розвитку в значній мірі залежить від політичної волі та притаманної системи державного управління.

Україна ще не визначилась з метою діяльності державних інституцій і ця прогалина не дозволяє додати системності та визначеності діяльності її інституцій. Формально, підписані міжнародні угоди потребують створення стабільного суспільства розвитку. Проте засоби досягнення цієї мети все ще перебувають у дискусійній площині.

**Аналіз проблеми.** Центральна ідея стабільного або стійкого розвитку сформулювала в 1992 році в Ріо-де-Жанейро на Всесвітній Конференції ООН. Концепція сталого розвитку економіки визнана світовою спільнотою народів домінантною ідеологією розвитку людської цивілізації у XXI ст., стратегічним напрямом забезпечення матеріального, соціального і духовного прогресу суспільства.

Це обумовило появу додаткових показників виміру стабільного розвитку: соціальна ціна реформ; питання бідності, пов'язані з реформуванням; національні та регіональні аспекти реформ; визначення та

контроль індексу людського потенціалу (ІЛП). Доречи, до початку реформ за ІЛП Росія займала 34 місце у світі, Україна – 45, в 2000 році – Росія – 71, а Україна – 91 місце. Профіцит бюджету України станом на 1990 рік складав 1,665 млрд.руб або 2,775 млрд. долл США, у порівнянні із станом на 2009 рік – дефіцит національного бюджету складає за прогнозом Мінекономіки та Уряду – близько 3 млрд. долл.США [ 1].

Майже всі наукові школи доходять до висновку щодо закінчення етапу екстенсивного нарощування економічної та технологічної сили розвитку суспільств. На протязі декількох століть його основою були спочатку періоди географічного та неокolonіального захоплення, політичних та регіональних союзів, побудованих на базі ресурсного залучення та використання периферійних національних середовищ. На зміну цим процесам прийшли інструменти, що ґрунтуються на використанні фінансово-економічних моделей, створенні та закріпленні технологічних та культурних переваг з метою забезпечення та збереження життєдіяльності та розвитку домінантного суспільства.

Трансформаційні процеси в економіках, державному управлінні, засобах забезпечення досягнення обраної мети, впливовість господарчих інструментів та дієвість механізмів визначається характером зовнішнього впливу та станом всесвітнього економічного простору, що отримав назву – глобалізація. Головними її чинниками є глобалізація фінансового ринку, що виникла як розвиток експорту капіталу з часів індустріального капіталізму; та торгівельна глобалізація, яка на відміну від періоду географічної колонізації у сучасних умовах мала вторинний характер. Активними носіями обох процесів були і є транснаціональні корпорації.

**Мета дослідження.** Особливістю процесів *створення корпоративного сектору* в національному господарстві та трансформації форм власності поєднувався з реструктуризацією багатьох галузей, у процесі якого найбільш активно використовувались можливості фінансової реструктуризації. Фінансова та структурна реорганізація, податкові, та монетарні важелі

впливу використовуються в єдиному напрямку - покриття Державного бюджету.

В індустріальній економіці типовим засобом набуття фінансової сили в секторі економічної діяльності вважалось розширення частки ринку, що в корпоративному секторі було адекватне здійсненню поглинання, злиття та неузгодженої консолідації. Проте, вказаний метод залишається складовою екстенсивних засобів розвитку.

Сучасні процеси, що відбуваються в цивілізованому суспільстві потребують цілеспрямованого включення вартості в систему господарювання. Якщо виходити із пріоритетів корпорації, то це перш за все, розвиток гілки договірних об'єднань. Конгломерати, картелі та консорціуми в розвиненому ринковому середовищі приходять на зміну диверсифікованим компаніям, і, як показав досвід, значно краще справляються із створенням вартості, ефективніше регулюють фінансові потоки.

Побудова конгломерату або впровадження холдингової системи потребує від підприємства виконання вимог та отримання IPO. Для середніх компаній оптимальним шляхом є: розробка фінансової стратегії, що включає використання кредитів, випуск облігацій, залучення стратегічного інвестора, впровадження Private equity та pre-IPO, і, нарешті, IPO.

Для крупних компаній, які отримали IPO коло проблем розширюється до опрацювання проблем загострення конкуренції на ринку капіталу в напрямках: розміщення та рефінансування, боротьбі за лідирування, використання відмінностей поведінки на національній та іноземних фондових біржах в умовах конкуренції з іноземними цінними паперами.

Державна система управління активно використовувала метод створення потужних холдингів та корпорацій. Єдиною метою такого свідомого укрупнення є передача господарчих пакетів у руки кваліфікованих менеджерів. При цьому держава свідомо обмежувала ступінь впливу на структуру з метою додання їх мобільності та пришвидшення реакції на ринкові зміни. Проте, якісній реалізації цього завдання став на перешкоді

притаманний всьому пострадянському простору і визначений у зарубіжній літературі так званий “ефект жадібності”. Наприклад, Росія визначила такими державно сформованими осередками розвитку бізнесу “Роснефть”, “Росуголь”, “ЛУКойл”, “Транснефть”, “ЮКОС”, “Транснефтепродукт”, “Сургутнефтегаз”, РАО “ЕС Росии” та інші. Завданням цих структур було створення осередків створення прибутку, включення до міжнародної системи розподілу праці та обороту фінансів із метою заняття та розширення економічної ніші у світовому ринку. В умовах наданої свободи ринкової поведінки державних контроль здійснювався неформальними методами у вигляді “добровільно” надаваної підтримки соціальних програм держави. В цій ситуації дуже важливим було усвідомлення “правил гри”, результати втрати орієнтирів були продемонстровані на прикладі “ЮКОСУ”. Російський досвід державного впливу дозволяє констатувати наявність ефективного впровадження методів “менеджменту змін” у трансформаційній ринковій економіці та висвітлює найбільш дієві його методи та інструменти.

До складу зарекомендувавших себе інструментів менеджменту змін слід віднести і структурні трансформації підприємства, які використовуються з метою набуття додаткових стимулів розвитку.

З точки зору власності еволюція підприємств для створення ефективних ринкових структур проходить наступні шляхи:

- змішані компанії;
- холдинги з державною часткою, які формуються за рахунок державного капіталу та власності;
- державні підприємства по комерційному управлінню державними пакетами акцій.

Майбутнім кроком у плані розвитку структурних трансформацій власності слід очікувати посилення ролі та присутності держави в корпоративному секторі з метою підвищення ефективності управління своїми активами.

Дієвість вказаного методу перевірена більш ніж 200 літнім досвідом ринкового розвитку європейського та американського корпоративного ринків. До складу переваг потужної компанії з присутністю держави відноситься: можливість зменшення тиску на бюджет і таким чином вивільнення державних коштів від понаднормового навантаження; забезпечення впливу на соціально-економічні параметри розвитку держави за рахунок ринкових важелів; можливість об'єднання дрібних господарчих ресурсів в ефективні пакети; стабілізація господарчих зв'язків; зниження рівня трансакційних витрат; підвищення конкурентоспроможності; розширення можливостей по залученню інвестиційних ресурсів.

Означені висновки не суперечать загальній світовій практиці. Такого плану досвід притаманний корпоративному сектору Канади, Франції, США, Китаю, Великобританії, Німеччині та ін.

Однією із важливих системних дій у розвитку управління закріпленими пакетами є створення прозорих та неоднозначних процедур із перебігу та повернення пакетів акцій, визначення прав управляючих структур, створення спеціальних структур, можливо при Фонді держмайна із залученням Рахункової палати, по управлінню державними пакетами в нових умовах.

Розвиток структури власності вимагає адекватного розвитку організаційної конструкції підприємства і не тільки методом виділення дочірніх та пов'язаних підприємств: тобто використання методу реорганізації, а і в контексті забезпечення найбільш сприятливої для виконання поставлених завдань побудови.

Еволюція організаційних трансформацій проходить шлях від звичайної лінійної структури з патріархальним типом побудови штатних зв'язків до мережевої, яка притаманна транснаціональній корпорації. Все починається із виділення керівних напрямків і доданням до них, функцій більшого ступеню самостійності та відповідальності. У свою чергу, виокремлення служб логістики, збуту та складування в окремі господарчі підрозділи викликає необхідність перегляду асортиментної політики,

провокуючи її оновлення та перегляд. Означені процеси серйозно зачіпають служби реклами, переорієнтовуючи її на прибуткові напрямки, оптимізують служби інформаційних технологій та фінансів, суттєво змінюють штатний розклад та систему мотивації та навчання персоналу, і, нарешті, стають основою для створення корпоративної культури підприємства, на базі якої формується командний менеджмент.

**Основні результати дослідження.** Вказані процеси стають головним чинником припинення механічних змін та екстенсивного росту господарчого суб'єкта і викликають до життя процеси інтенсифікації всіх аспектів діяльності корпорації. Основою цих змін стає системний метод управління бізнесом. Часто виникає бажання перескочити через еволюційний етап розвитку штучним чином і майже миттєво отримати вигоди та винагороди наступного шабля розвитку. Нажаль без відповідної трансформації зовнішніх бізнес-умов це призводить лише до понаднормованих витрат на оргрозвиток, оскільки впровадження форми ще не забезпечує автоматично змістовну якість. Треба сприймати на рівні аксіоми, що структура має відповідати стратегії підприємства, умовам зовнішнього середовища та не викликати внутрішніх протиріч у самій компанії.

В сучасному економічному середовищі лінійно-функціональна побудова компаній притаманна лише малим та середнім фірмам, які не вийшли за межі бізнес-політики аплікатора. Для стрімко розвиваючихся та крупних компаній стала більш характерною дивізіональна побудова структури управління компанією.

Дивізіональний підхід у трансформації управління дає можливість побудувати управління компанією на принципах продуктової, регіональної моделі та моделі, орієнтованій на споживача. Наступний розвиток компанії з урахуванням міжнародних чинників впливу глобального характеру трансформує означені моделі управління підприємством у глобальну продуктову (Worldwide Product Structure) та глобально орієнтовану регіональну (Worldwide Regional Structure). Поряд із ними останнім часом

виникла та зарекомендувала себе як успішні змішана структура управління (Mixed Structure, Mixed Overlay) та структура на базі бізнес-одиниць (strategic business units, SBUs). Характерною особливістю вказаних типів оргструктур є відсутність бюрократичних засобів регламентації процесу прийняття рішень, що ускладнюють процес та швидкість управління.

Із розвитком невиробничого корпоративного сектора у сфері не фондового перебігу власності отримав додатковий імпульс розвиток адаптивних управлінських структур: проектних, матричних, програмно - та проблемноцільових, командних та мережевих.

Проте, досить значною проблемою залишається якість ради директорів, угод із пов'язаними компаніями та використання неузгоджених процедур M&A у процесі реформатування власності та розвитку консолідації. Головною проблемою у цьому напрямку залишається вибіркова прозорість у процедурах корпоративного управління.

Слабкість корпоративного управління вважається стримуючим фактором у процесі визначення рейтингу як компанії, так і національної економіки, оскільки неякісне корпоративне управління негативно впливає на ведення бізнесу, фінансові показники та перспективи подальшого розвитку, що враховується при складанні рейтингу.

Сучасні дослідження, проведені у передкризовий час та у процесі її розгортання свідчать про те, що саме недосконалість корпоративного управління у трансформаційних ринках поряд з іншими чинниками призвели до значних обсягів рецесії національної економіки.

Національні аналітики більше уваги приділяють законодавчому врегулюванню таких дій топ-менеджменту як штучне запозичення або виведення активів у процесі реструктуризації, маніпулювання дивідендною політикою, розмивання ресурсів та розвиток процесів рейдерства, зростання залучення адміністративного ресурсу у вирішенні корпоративних конфліктів. Корпоративний конфлікт широко використовується в національному

економічному середовищі у відсутності формалізованої корпоративної етики.

Особливості приватизації наклали відбиток на становлення системи корпоративного управління. У процесі приватизації корпорації створювались не шляхом об'єднання капіталу, а шляхом перерозподілу статутних фондів державних підприємств. Акціонування при цьому не стало причиною зміни менеджменту корпорації. Практика свідчить, що тільки з приходом стратегічного інвестора або консолідації власності відбувались якісні зміни у системі управління корпоративною структурою.

У процесі прискороеного створення корпоративного сектора набуття власності не забезпечувало формування соціально відповідальної поведінки власника. Приватизація замість виконання функції технічного процесу – стала основним інструментом створення ринку та корпоративного середовища. Формування великого капіталу відбувалось шляхом розвитку промислових та банківських бізнес-груп.

Вертикально інтегровані варіанти бізнесутворень демонстрували більшу внутрішню ефективність і ставали на перешкоді розширенню впливу регіональних груп. Тому на вищому державному щаблі управління виник стимульований консультаціями із зовні напрямок на підсилення регіональної складової, зсуву акцентів прийняття рішень на рівень території, що стало можливим на базі досягнення контролю над ходом конкуренції на місцях. Процеси роздержавлення призвели до скорочення частки підприємств і організацій державної форми власності до рівня 7,3% (на початок 2008 р.) [2].

Створення ефективного власника в корпоративному секторі носило преференційний характер і в національній економіці призвело до формування вузького кола потужних власників-фізичних осіб, які в публікаціях отримали назву “50 сімей”. Така ситуація є особливістю національного корпоративного простору. Характерною рисою є і те, що часто вказані особи займають високі посадові щаблі, належать до парламентських або урядових кіл. У національному корпоративному секторі не рідкість

концентрація власності від 97 до 99%. Наприклад, один з олігархів України здійснює контроль над обсягом капіталу, який дорівнює 17% валового національного продукту [ 4].

На цьому фоні участь міноритарного власника у роботі корпоративних підприємств стала формальною, захист інтересів не забезпечується практикою судочинства. Зростання ступеню прозорості структури власності спостерігається лише в компаніях, які вийшли на IPO. Основним інструментом консолідації досі залишається перерозподіл часток у статутному фонді акціонерного товариства в процесі емісії акцій, часто з використанням процедурних шляхів. Наприклад, в процесі перерозподілу власності ЗАТ “Совтрансавто-Луганск” та ВАТ “Концерн “Стирол” була випущена емісія, яка була розміщена за 1 день, або, як у випадку з Концерном “Оріана” перерозподілена була частка держави у відсутність коштів у бюджеті (випуск надійшов для розміщення 31.12., коли бюджетні кошти витрачені).

Компанії, бізнесові стратегії розвитку яких передбачають концентрацію на внутрішньому ринку, залишаються інформаційно закритими та зберігають свідомо недосконалі форми корпоративної структури. Національний економічний простір потребує від комерційної структури швидкого прийняття рішень. Можливо, саме тому корпоративні структури тяжіють до одноосібного контролю з боку мажоритарного власника і тому максимізують консолідацію пакету. Основним методом оптимізації структури підприємства з часів приватизації є реструктуризація. У процесі її перебігу часто використовується методика корпоративного конфлікту, яка узагальнено здійснюється трьома шляхами:

- консолідація пакетів акцій шляхом виведення цінних активів за межі підприємства, як у випадку із ЗАТ “Миколаївський глиноземний завод” або ЗАТ “Трудовий колектив АСК “Укррічфлот”;
- обмін цінних активів підприємства на корпоративні права у створених нових акціонерних товариствах, як, наприклад, ВАТ “Росава”

створило ЗАТ “СП “Росава”, обмінявши активи основного виробництва на корпоративні права сумісного підприємства, і, залишивши малоефективні ланки на основному підприємстві. Реструктуризація відбувалась в період між загальними зборами і не включала компенсацію втрат міноритарним акціонерам;

- передача майна в оренду. Цей шлях теж входить до компетенції діяльності Правління або Голови Правління й рішення може прийматись упереджено.

Сьогодні, нагальною необхідністю є вироблення напрямів підвищення ефективності діяльності корпоративного сектора України. Потребує активізації процес корпоратизації великих, у тому числі стратегічних підприємств, оскільки саме корпоративна акціонерна власність, як засвідчує світовий досвід, виступає найбільш перспективною з точки зору розвитку організаційно-господарських структур сучасного типу.

Вимагає актуалізації у відповідності до нової економічної ситуації механізм приватизації великих підприємств. При реалізації даного заходу необхідний персоніфікований підхід до кожного окремого об'єкта приватизації, оскільки надмірне подрібнення пакетів акцій може істотно знизити привабливість цих об'єктів для стратегічних інвесторів, а відтак і знизити обсяги надходжень від приватизації. Саме тут у нагоді може стати використання захищених форм корпоративного управління, а саме: товариства з обмеженою відповідальністю. Розширення меж використання цієї організаційної форми дозволить забезпечити нейтралізацію низки методів корпоративного конфлікту, створити надійне та більш захищене середовище для інвестування, послабити практику менеджерського тиску.

Для компаній, які використовують методи управління холдингу, притаманне обрання первинних форм корпоративних структур, як-то товариство з обмеженою відповідальністю. Ця форма, за нашою оцінкою, в часи фінансової та економічної кризи набуватиме подальшого поширення, оскільки забезпечує інвестору більше гарантій щодо вкладеного капіталу,

ускладнює процес несанкціонованого виведення капіталу, робить більш прозорим процес розподілу прибутку та полегшує контроль за діями менеджменту та власників. Прикладом може слугувати компанія КМТ, генеральний менеджмент якої виокремлений, система збуту, джерела формування прибутку та виробничі підрозділи різних гілок бізнесу існують у вигляді товариств з обмеженою відповідальністю. Небажання переформатувати компанію на акціонерне товариство обґрунтовується побоюваннями розгортання конфліктів у процесі визначення часток у статутному фонді основних учасників бізнесу. Структура продовжує своє існування у вигляді неформалізованого холдингу та проводить періодичне вилучення майна.

Процеси збереження простих форм організації створюють більш широкі можливості використання інструменту корпоративних нестатутних об'єднань. Для національного економічного простору цей напрямок в найближчі часи буде найбільш перспективним з огляду на розвиток елементів кластерної економіки. Прикладом цього процесу може слугувати регіони Слобожанщини (Харківська та Сумська обл.) та Донеччини. Каталізатором таких об'єднань в Харківській обл. слугують інтереси виробництва специфічних видів продукції, а в Донецькій обл. – вирішальне значення має рівень консолідації власності та корпоративного контролю.

Процес консолідації власності набуває нових стимулів. На фоні падіння оціночних показників бізнесу в ситуації розгортання кризи, активізується процес злиття та поглинення. Найбільшу активність проявляє нафтовий сектор (консолідація по принципу повноти ланцюжка), а за територіальним принципом – донецький регіон (кластерне формування за принципом “all inclusive”). Остання крапка – придбання Донбасенерго групою, підконтрольною Р.Ахметову за суму, що дорівнює 10% вартості .

Корпоративні процеси супроводжуються поряд експансією та перерозподілом ринків (“Нестле” виходить скуповує сировину, “Астарта” підключається до системи фінансового контролю та донорства від ЕБРР,

“Сандора” розширює частку ринку, швейцарська інвесткомпанія заявила про покупку “Житомирських ласощів”).

Характерною рисою функціонування пострадянського ринкового простору є яскраво виражена різновекторність у напрямках розвитку держави та корпоративного сектору. Основою конфлікту інтересів є відмінність цілей, засобів їх втілення та методичної бази у розробці стратегічних підходів до діяльності. Насамперед, ми маємо на увазі той факт, що практично всі стратегії розвитку потужних корпоративних структур в Україні та Росії розробляються виключно силами закордонних консалтингових фірм. Наприклад, довгострокова стратегія російської компанії “Связьинвест” була розроблена в минулому році силами Roland Berger, McKinsey та UBS. Відповідно до цієї стратегії до 2012 року компанія має на меті наростити обсяг експорту до рівня 10 млрд.долл. и кризова фінансово-валютна ситуація буде тільки сприятиме досягненню цілі [3]. Аналогічні послуги на національному ринку здійснює Ernst & Young та інші аудиторські, консалтингові структури, фінансові та страхові групи. Для розробки стратегії розвитку для компаній, що входять до сфери впливу СКМ, також були залучені провідні закордонні консалтингові структури.

Безумовно, держава також користується порадами закордонних експертів. Наприклад, на національному просторі досить широко відома компанія “Українсько-Європейський дорадчий центр з питань законодавства” (UEPLAC), за участю якої здійснюється адаптація законодавчої бази України до вимог асоціювання з ЄС. З перших років незалежності, в стратегію національного розвитку закладались сприятливі для використання розвиненим заходом економічні конструкції, що забезпечували впровадження основ “ліберального капіталізму” на теренах пострадянського економічного простору. Проте в реальному вимірі це спричинило широкомасштабне ресурсне використання національної економіки, про що відверто говорили самі консультанти. За їх думкою, після проходження цього етапу та забезпечення сприятливого ділового середовища

буде здійснений дозований та прискіпливо вирахований перехід до крапкового розвитку технологічних ланцюжків вторинного економічного значення. В бізнесі, що є основою ринкової економіки діє єдине правило – конкурента не народжують, його вбивають. І для цього не потрібно використовувати грубу військову силу. Економіка та фінанси – це найбільш ефективний та найменш витратний спосіб досягнення цієї мети.

**Висновки.** З точки зору корпоративної поведінки менеджменту вищої ланки управління компанії залишається в межах м'якої та жорсткої системи управління. В організаційній структурі корпорації це віддзеркалюється у вигляді створення конструкції концерну підпорядкування та концерну координації. В економічному середовищі вказані структури приймають форми концерну, конгломерату та консорціуму. Вищою формою розвитку перелічених моделей управління та трансформації організацій стають картелі, пули та альянси. Останні стають основою для створення та розвитку міждержавних угод та регіональних торговельних союзів, замикаючи таким чином коло розвитку організації від держави до надпідприємства та зворотньо.

### Література.

1. Березянюк Т.В. Корпоративне управління як індикатор інституціональних змін в економіках перехідного періоду // Актуальні проблеми економіки, 2009, №1 – С.36-42
2. Звіт про роботу Фонду державного майна України та хід виконання Державної програми приватизації у 2007 році. [Електронний ресурс]. -Режим доступу: [http://www.spfu.gov.ua/ukr/reports\\_spfu.php](http://www.spfu.gov.ua/ukr/reports_spfu.php)
3. В.Лавицкий Вопрос модели // Комерсант, 2009 – Режим доступу: [http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db\\_id=4590&base\\_id=3](http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db_id=4590&base_id=3)
4. Україна-2015: національна стратегія розвитку – Київ: Громадсько-політичне об'єднання “Український форум”, 2008. – 118 с.