

УДК 631.151.6: 061.27

## Корпоративное управление как институт обеспечения конкурентоспособности интегрированных предприятий аграрного сектора Украины

### Постановка проблемы

**В** условиях постоянного развития и совершенствования институциональной среды функционирования и управления интегрированных структур, глобализации межхозяйственных связей, межхозяйственного перемещения капиталов, взаимодействия и поглощения отечественных аграрных товаропроизводителей недостаточное внимание к вопросу корпоративного управления может негативно отразиться на их конкурентных преимуществах.

### Анализ исследований и публикаций

Различные проблемы и аспекты корпоративного управления являются предметом многочисленных научных исследований. Вопросу сущности корпоративного управления как экономической категории посвящены труды А Берле, Г. Минза, Е. Короткова, Д. Баюра, А. Монкса, Е. Палыги, А. Савченко, С. Кукуры, И. Ансоффа, Л. Довгань, А. Бухвалова, А. Вакульчика, Д. Паунда, В. Евтушевского, С. Румянцева С. Мясютина и др. [1–16]. Следует отметить также и работы по теоретическим и практическим аспектам интеграции и вопросу создания и функционирования интегрированных предпринимательских структур, в частности, таких авторов, как В. Андрийчук, А. Мороз, В. Семцов, Г. Кукель, Н. Мандзюк, Ю. Билык, А. Березвин, А. Филипенко, Л. Харитоновна, О. Уильямсон, П. Саблук, А. Гатаулин, А. Попов, Б. Баласс, Б. Райзберг, А. Шпикуляк, Г. Клейнер, С. Чернышев, М. Гольцберг, В. Амбросов, В. Гусаков, А. Шпак и др. [17–44].

### Постановка задачи

Основным ориентиром научного поиска и целью определены раскрытие сущности дефиниции «корпоративное управление» как рыночного института в системе управления интегрированным предприятием, анализ корпоративного управления, а также раскрытие и освещение

Как показывает практика, наличие в интегрированной структуре эффективной системы корпоративного управления в большинстве случаев обеспечивает ее финансовую устойчивость, повышение качества управленческих решений и т.п. В соответствии с этим вопрос дальнейшего совершенствования института корпоративного управления интегрированными аграрными предприятиями становится актуальным для Украины.

Несмотря на имеющийся значительный научно-практический опыт, проблемы поиска новых парадигм и принципов построения моделей корпоративного управления, а также вопросы развития и совершенствования интеграционных процессов в аграрной сфере комплексно и системно исследованы недостаточно.

В частности, нуждается в совершенствовании теоретическая трактовка рыночного института, которым является «корпоративное управление», с учетом особенностей функционирования и становления интегрированных аграрных формирований, а также самого значения «интеграция». Следует также отметить, что и в методологическом плане не создан единый механизм корпоративного управления интегрированным аграрным формированием с учетом институциональных факторов и принципов, которые непосредственно влияют на эффективность корпоративного управления интегрированными предприятиями.

сущностных составляющих институционально-экономического механизма и институциональных факторов эффективности корпоративного управления аграрным интегрированным предприятием.

## Основные результаты исследования

Прежде всего необходимо коротко остановиться и выяснить значение дефиниции «корпоративное управление» как рыночного института. В общем смысле его принято рассматривать как всесторонние аспекты управления хозяйствующей структурой. В частности, в ст. 1 Закона Украины «О государственном регулировании рынка ценных бумаг в Украине» корпоративное управление рассматривается как система отношений, которая определяет правила и процедуры принятия решений по деятельности хозяйственного общества и осуществления контроля, а также распределение прав и обязанностей между органами общества и его участниками по управлению обществом [1]. Следует подчеркнуть, что впервые вопросы корпоративного управления в свои работы осветили А. Берле и Г. Минз (1932), основой которого стало разделение функций управления и владения предприятием с соответствующими частями акционерного капитала [2]. Э. Коротков приводит 2 определения данной категории. Согласно первому, корпоративное управление построено на приоритетах интересов акционеров и их роли в развитии корпорации. Другой подход рассматривает корпоративное управление как механизм реализации прав собственности и взаимодействия акционеров (корпоративной коммуникации) и как экономическую категорию, порождающую корпоративную культуру, то есть комплекс общих традиций, установок, принципов поведения [3, с. 241].

Корпоративное управление, согласно определению Д. Баюры, представляет собой систему целенаправленного формирования процесса деятельности акционерного общества (корпорации) и взаимоотношений между акционерами и заинтересованными лицами [4]. В другом своем определении автор трактует «корпоративное управление как систему управления акционерными обществами и контроля за их деятельностью, охватывающей способы, которыми наблюдательные советы и высшее руководство компаний регулируют деятельность, направленную на защиту интересов акционеров и надлежащий уровень осведомленности между органами управления, собственниками и клиентами» [4, с. 62]. Мы согласны с А. Монксом и Н. Миноу, которые под корпоративным управлением понимают сложившиеся отношения между различными участниками интегрированного формирования (акционерами, менеджерами, членами совета директоров, работниками, покупателями, поставщиками, кредиторами и другими стейк-

холдерами) в определении направлений развития и деятельности [5, с. 18]. Внимания заслуживает и определение Е. Палыги, который видит в корпоративном управлении совокупность действий, связанных с образованием компаний, оптимизацией их структуры, формами и методами государственной поддержки; организацией, планированием, сбытом, контролем, стимулированием производственно-экономической деятельности компании (акционерного общества); согласование интересов собственников компании, в частности, путем принятия решений о распределении прибыли [6, с. 25].

Краткий анализ дефиниций корпоративного управления позволяет сделать вывод, что система данного управления обеспечивает необходимые условия своевременного обмена информацией и механизмами эффективного взаимодействия между всеми участниками интегрированного формирования. На основе обобщения и систематизации взглядов ученых установлено, что термин «корпоративное управление» в каждом конкретном случае верен; хотя он и является неполным, его содержание перекликается с определением корпоративного права в его широком смысле и дополняется в части расширения объекта корпоративного управления.

Следует также отметить и то, что большинство авторов трактуют понятие «корпоративное управление» как систему (совокупность) управленческих процессов, направленных на обеспечение эффективности и стабильности деятельности компании за счет приведения в действие соответствующих механизмов [7–16]. Говоря иначе, корпоративное управление регулирует институционально-правовое оформление интегрированного предприятия, оптимизацию управленческих решений и построение отношений в компании согласно выбранным целям.

Специфической особенностью корпоративного управления интегрированным аграрным формированием является то, что его объектом является большая совокупность независимых друг от друга взаимодействующих субъектов (иногда и в неформальном виде), каждый из которых выполняет поставленные перед ним соответствующие функциональные задачи, обеспечивая полный цикл рыночного механизма «производство–переработка–распределение–потребление».

С учетом указанных определений предлагаем свое видение корпоративного управления как экономической категории, а именно как комп-

лексно-интегрированной централизованной системы принятия управленческих решений, основанной на понятных для всех «правилах игры», принципах и нормах институционально-правового обеспечения, которая обеспечивает оптимальные условия использования резервов производства, сбыта, снабжения, маркетинга, уменьшение рисков, способствующей решению проблем активизации деятельности предприятий, объединенных в интегрированное формирование (корпорацию, холдинг и т.д.), нахождению путей достижения указанных целей с учетом интересов всех участников корпоративных отношений (инвесторы-владельцы, менеджеры, заинтересованные лица), а также разработке механизмов контроля за их достижением.

Следует подчеркнуть, что корпоративное управление является своеобразным институциональным механизмом, который обеспечивает соответствующие права всех участников интегрированного объединения, которым, по нашему мнению, присущи 2 основные проблемы: кто из участников выиграет и кто должен выигрывать при принятии каждого решения в корпорации.

В соответствии с этим важным условием функционирования и развития интегрированного предприятия является создание и укрепление его эффективного институционально-экономического механизма корпоративного управления. Однако прежде чем перейти к освещению становления указанного механизма, необходимо понять сущности категории «интеграция».

Большинство исследователей под интеграцией понимают одновременно целенаправленный процесс и результат взаимодействия обособленных структурных элементов любой совокупности, что приводит к оптимизации связей между ними и к образованию целостной системы, которая имеет новые качественные характеристики и потенциальные возможности [17–22].

Можно согласиться в том числе и с мнением автора, который интеграцию рассматривает преимущественно как антисоциальную тенденцию (осуществляется несправедливый передел собственности, освобождаются работники и т.д.). Исключение делается для случаев, когда она оправданна технологическими взаимосвязями и возможностью очевидной экономии [23, с. 35]. Как утверждает П. Саблук, интеграция охватывает широкий круг различных экономических явлений и процессов сближения, приспособления, согласования деятельности, объединения предприятий и предпринимателей на основе общих результатов хозяйствования [24]. А. Гатау-

лин, Ю. Стратонович и Р. Гайсин придерживаются мнения, что интеграция – комплекс организационных форм развитого сотрудничества экономических субъектов различных сфер, отраслей и видов деятельности, экономической основой которого является общественное разделение труда, специализация и кооперация [25]. Следует согласиться также и с мнением А. Попова, который в интеграции видит совокупность организационно-экономических отношений между хозяйствующими субъектами как элементами, которые взаимодействуют в составе интегрированной структуры как интеграционного целого, на координационных или субкоординационных началах с целью установления устойчивых взаимодействий, повторяющихся в процессах организации производства, труда и управления, обмена результатами производства, с целью гармонизации экономических интересов, достижения синергетического эффекта при совместной деятельности [26].

В более широком понимании интеграцию рассматривает Б. Баласс, который утверждает, что она базируется на развитии экономических и политических процессов в разных странах. С учетом этого исследователь предложил собственное определение интеграции «как процесса и как состояния вещей». Интеграция как процесс означает меры, призванные устранить дискриминацию между субъектами хозяйствования, а интеграция как состояние может быть представлена как отсутствие различных форм дискриминации между национальными хозяйствами [27]. В противоположность предыдущему утверждению автор приводит определение, согласно которому интеграция трактуется как выравнивание условий для экономической деятельности субъектов рынка независимо от того, резидентами каких стран, объединенных в интеграционную группировку, они являются [27].

Удачным представляется мнение Б. Райзберга, который говорит о том, что интеграция имеет место как на уровне национальных хозяйств, отдельных стран, так и между предприятиями, фирмами, компаниями, корпорациями; она проявляется как в расширении и углублении производственно-технологических связей, совместном использовании ресурсов, объединении капиталов, так и в создании благоприятных условий для осуществления экономической деятельности [28].

Отдельного внимания заслуживает мнение А. Шпикуляка, который исследует интеграцию, учитывая особенность области деятельности интегрированных предприятий, а именно рассматривая агропромышленную интеграцию, ко-

торая является образованием и формируется в среде института агропромышленного комплекса (АПК), структурирующего экономическое взаимодействие агентов рынка и действующего в виде организационно оформленных структур и систем, обеспечивающих соблюдение соответствующих правил и норм [29].

Краткий анализ указанной категории позволяет утверждать, что суть интеграции заключается в том, что она обеспечивает повышение конкурентоспособности компаний-участников за счет их тесного сотрудничества, координации, углубления взаимодействия и коммуникаций в инновационных процессах на условиях равноправия при условии их совместного функционирования в интегрированном формировании. Соответственно, интеграция нами рассматривается как ключевое направление трансформации системы межотраслевого обмена, обеспечивающее пропорциональность развития структурных звеньев производственно-стоимостной цепи интегрированного предприятия; в институционально-хозяйственном плане – как структурная организация и необходимость объединения субъектов аграрного производства в целях реализации инновационного сценария развития аграрного сектора экономики, а применительно к корпоративному управлению – как система внутреннего и межотраслевого взаимодействия в структуре корпоративной интеграции, определяющая пропорции распределения добавленной стоимости между участниками корпорации, организации. С учетом изложенного можно говорить о том, что именно корпоративное управление способно обеспечить динамичное развитие интегрированного агропредприятия в контексте развития интеграционных процессов. При этом интегрируются все управленческие и производственные функции в режиме реального времени, что означает, что все решения в момент их принятия сразу же становятся доступными для всех подразделений интегрированного предприятия. Именно это позволяет говорить об интегрированной системе корпоративного управления предприятием, обеспечивающей функционирование и поддержку всей цепи управления производством.

Итак, агропромышленная интеграция – это институциональный механизм обеспечения объединения аграрных предприятий, он представляет собой многоуровневую иерархическую институциональную систему с соответствующими подсистемами функционального, организационного значения, процессами планирования и управления, включающими в себя механизмы

и инструменты обеспечения функционирования интегрированного предприятия и прав участников. В этом аспекте именно механизмы корпоративного управления институционально-хозяйственных форм рыночной интеграции обеспечивают межотраслевое (межхозяйственное) движение продукции по всем стадиям при сохранении имущественной и хозяйственной самостоятельности и самозанятости участников интегрированной структуры.

Имея целью анализ состояния корпоративного управления в интегрированных формированиях, считаем целесообразным остановиться и на исследовании самих носителей исследуемой дефиниции, а именно институционально-хозяйственных форм корпоративной интеграции экономических субъектов в аграрном секторе экономики. По нашему мнению, именно институционально-хозяйственные формы хозяйствующих субъектов и их взаимодействие определяют правила построения системы организационно-экономических отношений, порядок регулирования межотраслевых, межотраслевых связей как в аграрном секторе экономики Украины, так и внутри самой интегрированной структуры (см. рис. 1) [30].

Коротко остановимся на наиболее распространенной на сегодня схеме создания интегрированного предприятия (структуры) в аграрном производстве, которой является акционерное общество – чрезвычайно сложная и специфическая форма собственности.

Сложность заключается в том, что поддерживать указанную форму в надлежащем финансовом и организационном плане чрезвычайно затруднительно в основном из-за отсутствия эффективной системы управления. Эта особенность непосредственно влияет на постепенное уменьшение количества акционерных обществ в основном из-за реорганизации в другие организационно-правовые формы (см. рис. 2) [31].

Так, в 2014 г. по сравнению с 2010 г. их количество сократилось на 20% и достигло 22852-х, зарегистрированных как юридические лица, из которых: 2917 – открытые, 3501 – публичные, 12225 – закрытые и 4209 – частные акционерные общества. Отсюда следует вывод: если не принимать меры по совершенствованию системы управления, то деятельность таких предприятий будет все больше ухудшаться.

Такого же мнения придерживается и Г. Клейнер, который утверждает, что при кризисе корпоративного управления мы имеем дело с цепью кризисов. Кризисная ситуация в макросреде провоцирует появление кризисной ситуации



Рис. 1. Основные институционально-хозяйственные формы интеграции экономических субъектов в аграрном секторе Украины

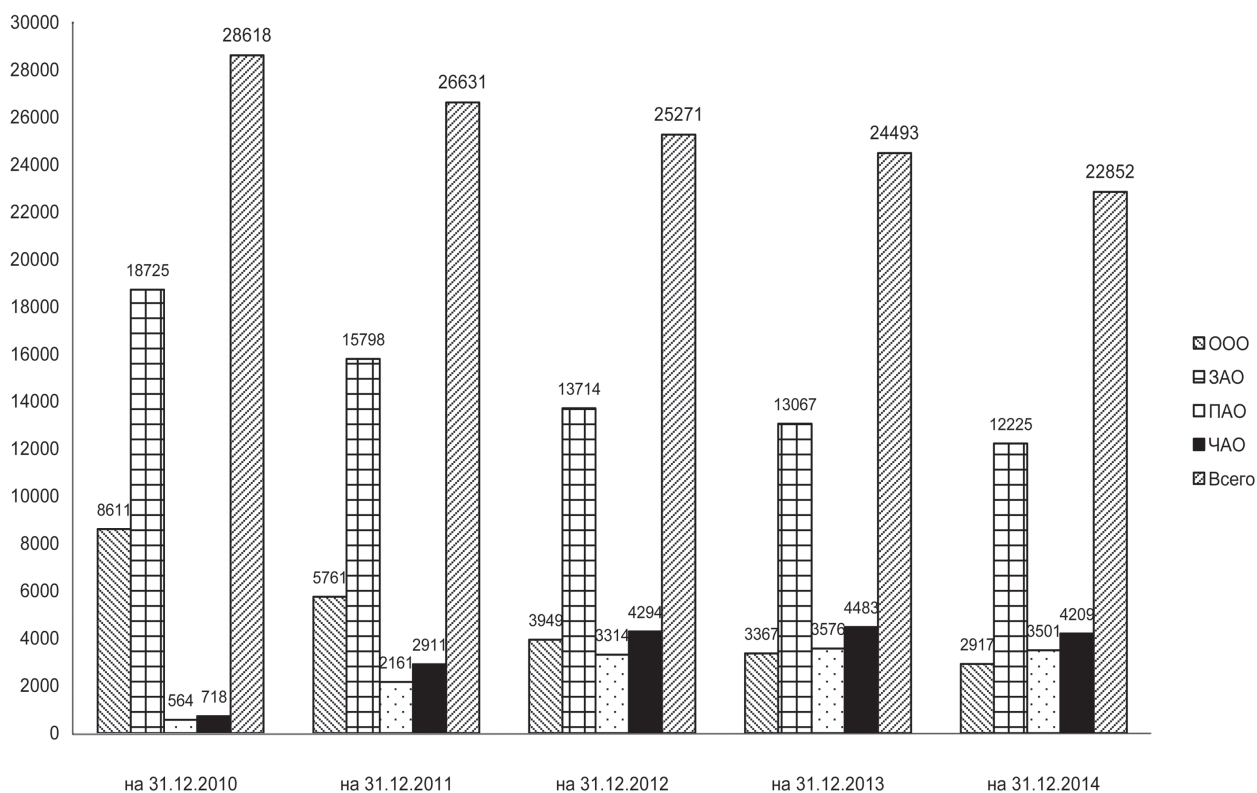


Рис. 2. Формирования интеграционной формы деятельности в статусе акционерного общества в 2010–2014 гг.

в микросреде и наоборот, каждый объект представляет собой отражение другого [32, с. 211].

Как результат – недостаток отлаженной системы корпоративного управления априори означает отсутствие эффективной системы, способной стимулировать и обеспечивать постепенный прогресс интегрированного формирования, для которого она является фундаментом.

Однако негативная тенденция уменьшения количества акционерных обществ не влияет на характер деятельности субъектов корпоративного управления в Украине, а именно акционеров, наблюдательных советов, исполнительных директоров и ревизионных комиссий, отношения между которыми являются основой сис-

темы корпоративного управления. Наглядно это можно проследить по данным из приведенной ниже таблицы 1.

Анализ содержащихся в таблице данных позволяет говорить о положительной тенденции показателей состояния корпоративного управления. В частности, количество обществ, которые раскрыли информацию о состоянии корпоративного управления в 2013 г. в сравнении с 2009 г., увеличилось почти на 7%, а количество обществ, имеющих собственный кодекс (принципы, правила) корпоративного управления, возросло более чем в 8 раз и достигло в 2013 г. 677-ми по сравнению с 82-мя в 2009 г.

Таблица 1. Основные показатели состояния корпоративного управления в акционерных обществах в 2009–2013 гг.

Показатели	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2013 г. к 2009 г., %
Количество обществ, которые раскрыли информацию о состоянии корпоративного управления	4936	5479	7784	7241	5275	106,8
Количество обществ, в которых проведены общие собрания	4067	5006	7171	3681	4834	118,9
в том числе внеочередные	629	1844	2704	1243	1622	257,9
Количество обществ, в которых созданы ревизионные комиссии	4379	4867	6369	5918	3222	73,6
Количество обществ, в которых введена должность ревизора	–	–	–	–	1194	–
Количество представителей акционеров, владеющих менее 10% акций, в составе наблюдательного совета (% от общего количества представителей)	58,68	57,12	51,15	47,17	43,47	–
Периодичность проведения аудиторских проверок акционерных обществ внешним аудитором в течение последних 3-х лет (% от общего количества обществ, которые раскрыли информацию о периодичности проведения аудиторских проверок)						
не проводили вообще	0,76	0,74	1,63	–	1	–
менее чем раз в год	1,36	1,24	7,94	–	3,58	–
раз в год	87,09	87,03	82,94	–	87,65	–
чаще раза в год	10,79	10,98	7,48	–	7,78	–
Количество обществ, которые планируют включать собственные акции в листинг фондовых бирж	546	775	760	636	501	91,8
Количество обществ, имеющих собственный кодекс (принципы, правила) корпоративного управления	82	145	524	640	677	825,6

Примечание. Собственная разработка на основании источника [31].

Однако такая ситуация не позволяет говорить, что акционерные общества готовы активно внедрять эффективные механизмы корпоративного управления, например расширяющие доступ к внешнему финансированию, что способствует привлечению инвестиций, повышению доверия инвесторов, увеличению стоимости компании, нормализации климата внутри предприятия, улучшению его имиджа, а также налаживанию связей со стейкхолдерами (заинтересованными сторонами).

Эффективной системой корпоративного управления отличается такая форма интегрированного агроформирования, как агрохолдинг (АХ). Однако следует отметить отсутствие на сегодняшний день в правовом поле такой организационно-правовой формы предпринимательства. Функциональной особенностью агрохолдинга является то, что главная компания владеет контрольными пакетами акций других предприятий, входящих в интегрированную структуру, осуществляет управление ими, рассмат-

ривается как вертикально интегрированное формирование в аграрном секторе экономики и является институционально-экономической структурой, системные звенья которой, как уже упоминалось, взаимодействуют между собой при продвижении продукции по стадиям производственно-технологического цикла (производство сельскохозяйственного сырья – его переработка, производство продовольственной продукции – реализация готовой продукции).

Агрохолдинги являются сравнительно новыми «неформальными» институционально-правовыми формами. Однако, как уже отмечалось, фактическое отсутствие их правового статуса в аграрном праве Украины не позволяет в полной мере говорить о них как об отдельной форме ведения хозяйственной деятельности.

Нормативными предписаниями, которыми регулируется деятельность холдинговых компаний в стране, являются прежде всего Хозяйственный кодекс Украины и специальный Закон Украины «О холдинговых компаниях в Украине» [33, 34]. В частности, частью 5 ст. 126 Хозяйственного кодекса Украины холдинговая компания определяется как публичное акционерное общество, которое владеет, пользуется, а также распоряжается холдинговыми корпоративными пакетами акций (долей, паев) двух или более корпоративных предприятий (кроме пакетов акций, находящихся в государственной собственности) [33]. В свою очередь, ст. 1 Закона «О холдинговых компаниях в Украине» холдинговая компания характеризуется как ак-

ционерное общество, которое владеет, пользуется и распоряжается холдинговыми корпоративными пакетами акций (долей, паев) двух или более корпоративных предприятий [34]. В большинстве своем такие объединения функционируют в вышеприведенных формах акционерных обществ [35, 36, 37]. По нашему мнению, следует законодательно закрепить организационно-правовую форму – агрохолдинг с рядом специальных правовых предписаний по их функционированию, в частности, в законодательном порядке ограничить размер земельных банков, которые могут находиться в аренде агрохолдингов или его участников (аграрных хозяйств), закрепить регистрацию и уплату налогов по фактическому месту ведения хозяйственной деятельности и др.

В первую очередь подобные предложения исходят из того, что в таком статусе в стране функционирует около 60-ти формирований, каждое из которых объединяет в своей структуре по 20–30 аграрных хозяйств, а также того, что большинство агрохолдингов нацелены на увеличение собственного земельного банка после введения рынка земли и ее продажи (см. рис. 3).

В рамках вертикально интегрированного формирования, в качестве которого выступает агрохолдинг, каждое предприятие выполняет определенный круг функций в соответствии со стратегическим планом развития данного формирования (между структурными звеньями устанавливаются функциональные связи).

В этом случае научно обоснованным является мнение В. Гусакова и А. Шпака, которые

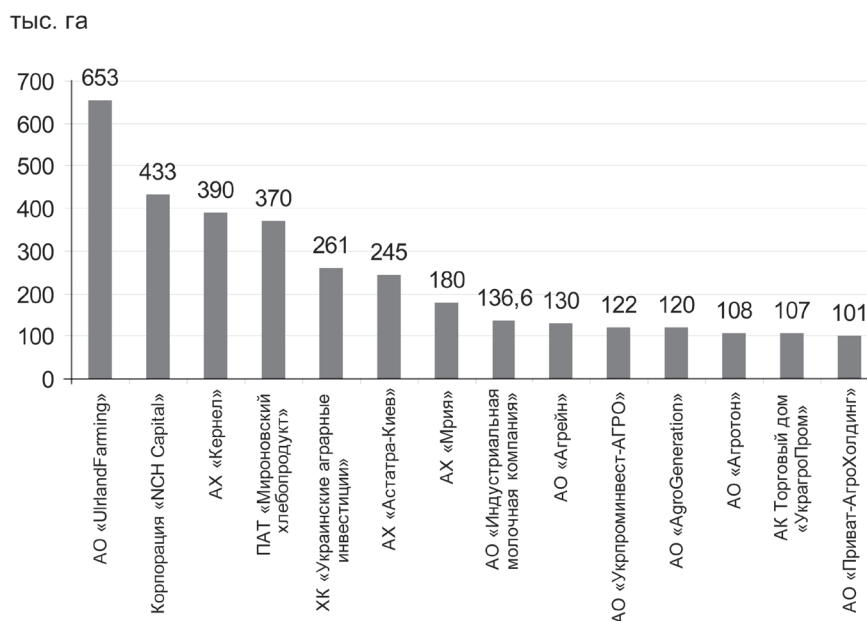


Рис. 3. Размер земельных банков вертикально интегрированных предприятий с площадью более 100 тыс. га в Украине по состоянию на конец 2014 г. [38]

под холдингом понимают объединение юридических лиц, в котором одно из них (коммерческая организация) имеет статус управляющей компании, может оказывать влияние на решения, принимаемые другими участниками холдинга, на основании: владения 25% и более простых акций (долей) хозяйственных обществ; управления деятельностью унитарных предприятий, в отношении которых оно имеет статус учредителя; договора доверительного управления 25% и более простых акций (долей в уставных фондах) дочерних компаний холдинга; договора, в согласовании с которым управляющей компанией холдинга приобретаются права по управлению дочерними компаниями холдинга (к примеру, договор доверительного управления акциями и т.д.) [39, с. 39].

Можно сделать вывод, что агрохолдинговые компании в Украине в соответствии с организационно-правовой формой являются акционерными обществами. Одна из компаний-основателей имеет статус управляющей при условии владения или управления самой большей частью акций (долей, паев), преобладающим долевым участием других корпоративных предприятий, что позволяет ей осуществлять управленческие функции, решать и влиять на других участников интегрированного формирования. Иными словами, управляющая компания полностью контролирует, управляет и распределяет функции хозяйственной деятельности всех участников агрохолдингового формирования.

Агрохолдинг как совокупность юридических лиц выступает корпорацией, и, как результат, корпоративное управление рассматривается как намного более сложная и разнообразная деятельность, с учетом значительного количества участников интегрированного предприятия. Он предусматривает централизованное управление экономическими институтами в условиях взаимодействия его составных частей – самостоятельных юридических лиц, связанных между собой дополнительными связями и отношениями через функционирование интегрированной системы корпоративного управления.

Следует также акцентировать внимание на том, что одной из основных задач корпоративного управления является определение стратегии развития корпорации (холдинга), при этом все участники последнего рассматриваются не как отдельные субъекты, изолированные друг от друга, а как целостная институционально-организационная структура холдингового типа. Именно в холдинге механизм корпоративного управления трактуется в широком смысле, то есть как интеграционная система обеспечения прав

и взаимодействия всех субъектов корпоративных отношений. Кроме классических проблем установления баланса интересов 3-х групп участников – акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров, исследуется и проблема эффективного механизма корпоративного управления, включая взаимодействие сразу нескольких уровней корпоративной лестницы: общего собрания акционеров, совета директоров, исполнительных органов материнской компании и аналогичных органов управления многочисленных субъектов, входящих в состав холдинга.

В соответствии с этим необходимым условием является формирование эффективного механизма корпоративного управления интегрированным предприятием. В свою очередь, становление институционально-интеграционного механизма корпоративного управления обеспечивает развитие интеграционных процессов в аграрном секторе экономики, что способствует его эффективному функционированию, а именно: формированию интегрированной структуры соответствующей институционально-хозяйственной формы через создание всех звеньев рыночной цепи (производство – хранение – переработка – реализация), повышению эффективности управления собственностью, обеспечению эквивалентности межотраслевого обмена в рамках интегрированной структуры, совершенствованию организационно-экономического механизма координации транзакций [30].

Нами же корпоративное управление интегрированным агропредприятием рассматривается как сложная нелинейная институциональная система, представляющая собой совокупность постоянно совершенствующихся управленческих решений хозяйствующими субъектами интегрированного предприятия, что приводит к повышению эффективности самого предприятия, а также формированию и становлению прозрачных правил и баланса интересов упоминавшихся групп участников – акционеров, менеджеров и других стейкхолдеров. Приведенное определение позволяет говорить о формировании корпоративного институционального поля в аграрной сфере экономики, которое можно рассматривать как систему взаимовыгодных отношений интегрированных структур регионального и государственного уровней, связи между которыми характеризуют устойчивое и сбалансированное развитие и функционирование субъектов интеграции. Исходя из предложенного нами определения, попробуем определить и детализировать институциональные факторы, а также ряд принципов, возника-



ющих в процессе жизнедеятельности интегрированного субъекта, которые непосредственно влияют на становление механизма корпоративного управления (см. рис. 4).

Сформированные институциональные факторы выступают базовыми индикаторами становления институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированным предприятием. Однако не следует забывать и нужно соблюдать ряд принципов формирования указанного механизма.

Институционально-экономический механизм корпоративного управления интегрированным предприятием представляет собой совокупность методов и форм хозяйствования, инструментов влияния, регулирующих институционально-правовыми, управленческими нормами и экономическими институтами, сложившимися в единую институционально-экономическую систему, которая обеспечивает гармонизацию экономических интересов всех участников корпоративного управления, повышение потенциала и инвестиционной привлекательности интегрированного предприятия.

Структура институционально-экономического механизма корпоративного управления – это совокупность институциональных компонентов и отношений, формирующих внутреннее строение и организацию указанного механизма. Та-

ким образом, на каждом конкретном этапе развития интегрированного формирования его институционально-экономический механизм приобретает целевое значение и зависит от целей и задач корпоративного управления. Его становление основывается на структурных и функциональных закономерностях, позволяет с учетом отмеченных принципов и факторов сформировать институционально-экономический механизм корпоративного управления интегрированным предприятием, схематически изображенный на рисунке 5. Основной целью формирования и функционирования данного механизма является обеспечение баланса экономических интересов всех участников корпоративных отношений.

Процесс функционирования институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированным предприятием заключается в том, что он экономически побуждает субъектов процесса корпоративного управления к определенной деятельности.

Формы и методы институционально-экономического механизма корпоративного управления, которые регламентируют деятельность интегрированного предприятия, реализуются на различных уровнях – общем собрании акционеров, совете директоров, правлении, в структурных подразделениях.



Рис. 4. Основные институциональные факторы и принципы, которые непосредственно влияют на эффективность корпоративного управления интегрированным предприятием (выполнен на основании данных собственного исследования)



Рис. 5. Типичная модель институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированным предприятием (выполнен на основании данных собственного исследования)

Таким образом, обязательным условием эффективного функционирования институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированного предприятия является его постоянное развитие и совершенствование как в целом, так и его составляющих в соответствии с потребностями конкретного этапа развития упомянутого предприятия.

### Выводы

Изучение обозначенной проблемы позволило исследовать и проанализировать теоретические аспекты понимания сущности корпоративного управления и интеграции. Аспекты научного поиска служат для дальнейшей конкретизации сущности корпоративного управления интегрированными предприятиями на основе институционального подхода.

В теоретическом плане для достижения поставленных целей нами разработана типовая модель институционально-экономического механизма корпоративного управления интегрированным предприятием, которая включает в себя совокупность институциональных факторов, рычагов и механизмов регулирования и стимулирования хозяйственной деятельности. Основой разработанной модели выступили системные принципы экономических производ-

ственных отношений между участниками интегрированного формирования, что позволяет сформировать институциональное пространство (так называемое «институциональное поле»), которое представляет собой целостную институциональную систему взаимовыгодных отношений участников интегрированных (корпоративных) формирований (структур) регионального или государственного уровней на основе эффективной системы корпоративного управления.

Исследование сущности корпоративного управления и интеграции позволило установить, что главной проблемой интегрированных аграрных предприятий Украины является частично формализованный характер корпоративного управления, который ограничивается в основном наличием нескольких его составля-

ющих (атрибутов). На самом деле корпоративное управление – сложный институциональный процесс формирования рыночных институтов (механизмов, инструментов, стимулов), которые приведут в конечном итоге к повышению синергетического эффекта. По нашему мнению, именно неэффективность и ненадлежащая система корпоративного управления являются

одним из основных индикаторов кризисного состояния значительного количества интегрированных агропредприятий (агрохолдингов) в силу неэффективности системы экономических взаимодействий, происходящих в функционировании механизма «производство–распределение–обмен–потребление».

#### ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України, 28 груд. 2015 р., № 448/96 / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://zakon0.gada.gov.ua/laws/show/448/96>. – Дата доступу: 15.03.2016.
2. Berle, A. The Modern Corporation and Private Property / A. Berle, G. Means // Reprint, N.Y., Harcourt, Brace and World. – 1968. – 380 p.
3. Антикризисное управление; под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с.
4. Баюра, Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження / Д. Баюра // Вісник Київського національного університету. Економіка; за ред. В. Д. Базиловича. – Київ: Вид-во КНУ. 2008. – Вип. 99–100 – 120 с.
5. Monks, A. Corporate Governance / A. Monks, N. Minow. – Third Edition. – London: Blackwell Publishing, 2007. – 285 p.
6. Палига, Є.М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.02 / Є.М. Палига. – Львів, 2002. – 182 с.
7. Савченко, А. М. Корпоративний сектор: структура, місце та роль в сучасній економіці / А. М. Савченко [Електронний ресурс]. – Київ, 2007. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/20PRNiT2007/Economics/23767.doc.htm>. – Дата доступу: 16.03.2016.
8. Кукура, С. П. Теория корпоративного управления / С. П. Кукура. – М.: Экономика, 2004. – 478 с.
9. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
10. Довгань, Л. Є. Корпоративне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – Київ: Кондор, 2007. – 174 с.
11. Бухвалов, А. В. Корпоративное управление как объект научных исследований / А. В. Бухвалов // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 3. – С. 81–96.
12. Вакульчик, О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / О. М. Вакульчик – Дніпропетровськ: Пороги, 2003. – 257 с.
13. Паунд, Д. Будущая модель корпоративного управления / Д. Паунд // Корпоративное управление; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 86–110.
14. Євтушевський, В. А. Стратегія корпоративного управління / В. А. Євтушевський, К. В. Ковальська, Н. В. Бутенко. – Київ: Знання, 2007. – 287 с.
15. Румянцев, С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток / С. А. Румянцев. – Київ, 2003. – 149 с.
16. Масютин, С. А. Механизмы корпоративного управления / С. А. Масютин. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. – 240 с.
17. Андрійчук, В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства / В. Г. Андрійчук // Економіка АПК. – 2013. – № 1. – С. 3–15.
18. Деякі оцінки діяльності агрохолдингов на фоні інших типів сільськогосподарських підприємств / О. В. Мороз [та ін.] // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Терноп. націон. ун-т. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка», 2015. – Т. 21. – № 2. – С. 163–168.
19. Березвін, А. І. Організаційно-методичні заходи інтеграції виробництва в АПК / А.І. Березвін // Економіка АПК. – 2000. – № 3. – С. 53–55.
20. Білик, Ю. Оцінка порівняльних переваг в умовах міжнародної економічної інтеграції / Ю. Білик // Економіка України. – 2007. – № 6. – С. 69–76.
21. Філіпенко, А. Інтеграційні перспективи України: бігравітаційна модель / А. Філіпенко // Економіка України. – 2005. – № 6. – С. 11–74.
22. Харитоновна, Л. Формирование эффективного механизма агропромышленной интеграции предприятий-партнеров льноводческого подкомплекса / Л. Харитоновна // Аграрная экономика. – 2006. – № 12. – С. 22–27.
23. Уильямсон, О. И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / О. И. Уильямсон // Вехи экономической мысли. Теория фирмы; под ред. В. М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – Т. 2. – 534 с.
24. Саблук, П. Т. Стратегічні напрями аграрних реформ – перехід на інноваційну модель розвитку / П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2002. – № 12. – С. 12.
25. Гатаулин, А. М. Экономическая теория. Микро- и макроэкономика: учеб. пособие / А. М. Гатаулин, Ю. Р. Стратонович, Р. С. Гайсин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 432 с.

26. Попов, А. А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / А. А. Попов. – Воронеж. гос. ун-т. – Воронеж, 2005. – 24 с.
27. Balassa, R. The Theory of Economic Integration / R. Balassa // Journal of Common Market Studies. – 1961. – 14 (1). – P. 37–55.
28. Райзберг, Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008. – 480 с.
29. Шпикуляк, О. Г. Институт аграрного ринку: монографія / О. Г. Шпикуляк. – Київ: ННЦ ІАЕ, 2009. – 480 с.
30. Печерський, В. В. Інституційно-господарські форми інтеграції економічних суб'єктів: теоретико-функціональний зміст / В. В. Печерський // Економіка АПК. – 2015. – № 12. – С. 86.
31. Ринок цінних паперів. Європейський вибір: нові можливості та зростання: річний звіт НКЦПФР за 2014 р. / Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Київ, 2015. – 104 с.
32. Клейнер, Г. Б. Кризис корпоративного управления и мировой финансовый кризис в свете системной парадигмы / Г. Б. Клейнер // X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: материалы конференции (Москва, 7–9 апреля 2009 г.). В 3 кн.; отв. ред.: Е. Г. Ясин. – М.: 2010. – Кн. 2. – С. 211–219.
33. Господарський кодекс України: Кодекс України, 16 січ. 2003 р., № 436-IV / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page5>. – Дата доступу: 15.03.2016.
34. Про холдингові компанії в Україні: Закон України, 15 бер. 2006 р., № 3528-IV / Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Київ, 2016. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>. – Дата доступу: 15.03.2016.
35. Чернышев, С. Б. Современные корпорации: монография / С. Б. Чернышев // Экон. наука современной России [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.ckp.ru/biblio/text okpr/16151.htm>. – Дата доступа: 18.03.2016.
36. Гольцберг, М. А. Акционерные товарищества. Операции с ценными бумагами. Фондовая биржа / М. А. Гольцберг. – Київ: 1992. – 112 с.
37. Амбросов, В. Я. Механізми ефективного функціонування агроформувань / В. Я. Амбросов, Т. Г. Мареніч // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 60–66.
38. Top 100 латифундистов України [Електронний ресурс] / Національний агропортал Латифундист. – Київ, 2011. – Режим доступу: <http://latifundist.com/rating/top100#123>. – Дата доступу: 25.03.2016.
39. Гусаков, В. Г. Перспективы развития кооперативно-интеграционных процессов в АПК Республики Беларусь / В. Г. Гусаков, А. П. Шпак // АПК: экономика, управление. – 2014. – № 2. – С. 35–45.
40. Воробьев, С. Неинституциональная концепция вертикальной координации в агропромышленном комплексе / С. Воробьев // Аграрная экономика. – 2007. – № 6. – С. 2–6.
41. Лагодієнко, В. В. Щодо стратегії злиття та поглинання компанії на сучасному етапі розвитку світового бізнесу / В. В. Лагодієнко. – Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2005. – Вип. 3 (31). – С. 53–60.
42. Гостева, І. С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І. С. Гостева // Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf). – Дата доступу: 15.02.2016.
43. Скопенко, Н. С. Теоретичні аспекти формування інтегрованих структур / Н. С. Скопенко // Зб. наук. праць / Луцький нац. техн. у-т. – Луцьк, 2010. – Вип. 7: Економічні науки. Сер. «Економіка та менеджмент». – С. 3–11.
44. Владимирова, И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова. [Електронний ресурс]. – Київ, 1999. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-6/13.shtml>. – Дата доступу: 15.04.2016.

#### РЕЗЮМЕ

Проблема конкурентоспособности интегрированных предприятий является актуальной в связи с усиливающимися процессами евроинтеграции и глобализации рыночной среды. Это касается и предприятий аграрного сектора экономики, которые ориентируют свою деятельность на внешние рынки. В статье исследуется влияние корпоративного управления как рыночного института на повышение эффективности и конкурентоспособности отечественных агропредприятий как на внутреннем, так и на внешних рынках, а также права всех участников интегрированного объединения. Рассматриваются особенности становления механизма корпоративного управления для интегрированного аграрного предприятия.

#### SUMMARY

A problem of competitiveness of computer-integrated enterprises is aktual'noy in connection with a strengthening process eurointegration and globalization of market environment. It touches and enterprises of agrarian sector economies which orient the activity to the oversea markets. In the article influence of corporate management of both market institute is probed on the increase of efficiency and competitiveness of domestic agropredpriyatiy both on internal and oversea markets, and also rights for all participants of computer-integrated association. Probed the feature of becoming of mechanism of corporate management for a computer-integrated agrarian enterprise.

Поступила 30.05. 2016