

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

СТЕПАНЧУК Дмитро Михайлович

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АРАБСЬКИХ КРАЇН

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-наукова програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МІМм-21
Степанчук Дмитро Михайлович

підпис
Науковий керівник:
к.е.н.,
М. А. Живко

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Еволюція теоретичних поглядів на сутність та значення корпоративного управління.....	8
1.2. Фактори та умови, що впливають на формування та розвиток системи корпоративного управління в теорії та практиці сучасного менеджменту.....	13
Висновки до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АРАБСЬКИХ КРАЇН...19	19
2.1. Аналіз світового досвіду менеджменту у трансформації системи корпоративного управління.....	19
2.2. Оцінка проблем сучасного етапу розвитку системи корпоративного управління Арабських країн.....	25
2.3. Можливості розвитку системи корпоративного управління на користь учасників корпоративних відносин в Україні.....	36
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	43
3.1. Специфіка організації та діяльності вищого рівня управління акціонерним товариством в Україні.....	43
3.2. Можливості використання досвіду корпоративного управління Арабських країн в Україні.....	49
Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах впровадження принципів корпоративного управління в країнах, а також розвиток корпоративних структур виступають основним фактором, що впливає на досягнення ефективних результатів. Впровадження корпоративних принципів дає можливість ефективного управління. Здійснюючи ефективне управління, корпоративні механізми припускають комплекс заходів щодо адаптації до ринкових тенденцій основних функцій менеджменту. У цьому необхідно зазначити, що структура сучасної ринкової економіки вимагає втілення у життя невідкладних заходів, відповідальних і відповідних змінним показникам попиту і пропозиції. Корпоративне управління дозволяє країнам не тільки бути адекватними до ринкових змін, але і менш схильними до впливу різних фінансово-економічних криз. Крім вищезгаданого дана структура управління забезпечує країнам стійкий та динамічний розвиток.

Ефективне корпоративне управління стає вирішальним чинником успішної роботи компаній в умовах циклічних коливань ринку та негативних політичних та економічних трендів. При цьому воно залежить від формування інструментарно-методичного апарату моніторингу та превентивного управління кризами, що розширює можливості зростання корпоративних структур різних масштабів діяльності.

Проте корпоративне управління, що фактично реалізується, не змінилося адекватно вимогам сьогоденної ситуації в економіці країн. Непрозорі відносини власності в корпоративних структурах, як і раніше, залишаються, менеджмент сконцентрував свою частку акцій, щоб консолідувати контроль та зменшити вплив на прийняття управлінських рішень мажоритарних акціонерів та стейкхолдерів. Крім того, втручання у корпоративне управління з боку уряду можна спостерігати як у великих корпораціях з державною участю, так і у невеликих компаніях у регіонах. Оскільки кожна організація протягом її життя багаторазово стикається з кризами, керівники організації та особи, які приймають рішення, повинні виробляти відповідні заходи доти, доки їхні

організації будуть готові впоратися з потенційними кризами та продовжувати роботу після виникнення несподіваної події з мінімальними збитками. Очевидно, що вивчення методів ідентифікації та превентивного управління кризами, створення необхідної інфраструктури у таких організаціях є пріоритетом.

Першим кроком у передбаченні криз є розуміння та ідентифікація кризи, і мета цього дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати досвід та сформулювати парадигму досліджень конфліктів та криз у корпоративному управлінні, розширити інструментарій вирішення проблем превентивного антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питань, що розглядаються у дослідженні, присвячено значну кількість робіт зарубіжних та вітчизняних авторів. Різні аспекти теорії агентських відносин, управлінської теорії, корпоративних конфліктів та розвитку інструментарію ефективного управління корпоративних процесів присвячені роботи таких вчених, як: Р. Агілера, А. Андерсона, М. Бетрана, В. Бруно, О.Булатової, В. Вергуна, Р. Вільямсона, Р. Вішні, А. Гальчинського, В. Геєця, М. Дженсена, Т. Єсікава, К. Камерона, К. Кіма, Т. Кларка, С. Классенса, А. Кедбері, Р. Куїнн, Л. Лаєвена, Дж. Малі, К. Маркідеса, С. Малленетана, У. Меклінга, С. Дж. Мелансона, Дж. Нофсінгера, О. Сохацька, А. Поручника, Р. Ла Порта, М. Портера, С. Томсена, Р. Трікера, І. Фами, А. Філіпенка, Б. Хармаліна, А. Чандлера, В. Чаочарія, Дж. Чаркама, В. Чужикова, А. Шлейфера та ін., які розробляли теоретико-методологічні аспекти моніторингу, управління корпоративними конфліктами та кризами, формування корпоративної культури.

Проведені раніше дослідження створили методологічний базис визначення особливостей, створення та розвитку моделі корпоративного управління Арабських країн. У той самий час поза рамками розгляду залишилися такі питання, як концепція вдосконалення корпоративного управління з урахуванням управлінської теорії, аналіз особливостей корпоративних конфліктів за умов кризових трендів економіки. Недостатньо досліджено такі стратегічні напрями управління корпоративними конфліктами та кризами, як використання медіативних технологій, організаційно-структурні перетворення на основі

вдосконалення Кодексу корпоративного управління, формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності, корпоративної культури.

Актуальність дослідження та трансформації методичного базису створення превентивного інструментарію антикризового корпоративного управління для забезпечення економічного зростання, визначили появу даної роботи, мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та практичне наповнення інструментарію корпоративного управління для превентивного управління конфліктами та кризами.

Досягнення поставленої мети реалізовано шляхом вирішення наступних завдань роботи:

- розглянути еволюція теоретичних поглядів на сутність та значення корпоративного управління;
- виявити фактори та умови, що впливають на формування та розвиток системи корпоративного управління в теорії та практиці сучасного менеджменту;
- проаналізувати світовий досвід менеджменту у трансформації системи корпоративного управління;
- оцінити проблеми сучасного етапу розвитку системи корпоративного управління Арабських країн;
- виявити можливості розвитку системи корпоративного управління на користь учасників корпоративних відносин в Україні;
- дослідити специфіку організації та діяльності вищого рівня управління акціонерним товариством в Україні;
- запропонувати можливості використання досвіду корпоративного управління Арабських країн в Україні.

Об'єктом дослідження є системи корпоративного управління Арабських країн.

Предметом дослідження є виступає сукупність організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі формування корпоративного управління в Україні.

Методи дослідження. Вирішення поставлених завдань виконано з методологічних позицій, основою яких став системний підхід до виявлення тенденцій розвитку корпоративного управління Арабських країн з урахуванням глобального контексту. У роботі використані такі методи дослідження економічних явищ: загальнонаукові методи (індукція, дедукція, аналогія, аналіз, синтез), емпіричний, статистичний, графічний та порівняльний методи, а також контент-аналіз практичних матеріалів, моделювання процесів, що вивчаються, історичний та діалектичний підходи до вивчення еволюції корпоративного управління.

Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, офіційні тексти міжнародних угод та договорів; нормативні правові акти; статистичні дані Міжнародних організацій; довідково-аналітичні матеріали Організації економічного співробітництва та розвитку, Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Групи Світового банку, Світової організації торгівлі, Світової організації інтелектуальної власності, Міжнародної організації праці, Міжнародного валютного фонду, Національної енергетичної компанії Абу-Дабі, PJSC, дослідження провідних рейтингових та консалтингових агенцій (Standard&Poors, McKinsye, Governance Metrics, PricewaterhouseCoopers, A.T.Kearney, Dun&Bradstreet, Delloitte), а також аналітичні матеріали найбільших фондових бірж світу та наукові роботи у періодичних наукових виданнях та мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні зростаючої ролі корпоративного сектора у процесах міжнародної економічної інтеграції внаслідок поглиблення міжнародного поділу праці у сфері виробництва під впливом науково-технічного прогресу та визначення перспектив взаємодії Арабських країн з урахуванням особливостей українського корпоративного сектора.

Практичне значення роботи полягає у розроблених пропозиціях щодо формування умов на державному та корпоративному рівні для адаптації та поєднання інтеграційних процесів у рамках взаємодії України із Арабськими країнами.

Апробація результатів дослідження. За темою наукового дослідження опубліковано тези, які були апробовані на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28-29 березня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ), Науковому круглому столу «Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)» (30 листопада 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ), XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (27-28 березня 2024 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінок, що включає 9 рисунків, 5 таблиць. Список використаних джерел налічує 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Еволюція теоретичних поглядів на сутність та значення корпоративного управління

Тенденція розвитку корпоративного законодавства у всьому світі спрямована насамперед на підвищення якості корпоративного управління. Ефективне корпоративне управління є ключовим фактором, що забезпечує фінансову прозорість корпорацій та підзвітність керівників. Підвищена увага до регулювання цієї сфери корпоративних відносин багато в чому зумовлена низкою великих корпоративних скандалів, що мали місце наприкінці XX ст. і на початку XXI ст. (Maxwell Group, Mirror Group, Enron та ряд інших корпорацій у США, Vivendy Universal у Франції, Parmalat в Італії та ін.). При невиконанні правил корпоративного управління корпорації загрожують не штрафи, а втрата репутації на ринку капіталів та недовіра контрагентів. Це призводить до зниження інтересу інвесторів та падіння фондових котирувань, обмежує можливості для подальших операцій та капіталовкладень із боку зовнішніх інвесторів. Тому з метою збереження інвестиційної привабливості світові корпорації надають велике значення дотримання норм і правил корпоративного управління.

Термін «корпоративне управління», що англійською мовою звучить як «corporate governance», історично виник на початку 1980 рр. XX ст. спочатку в США, потім набув поширення в Європі. Проте поняття «корпоративне управління» трактується по-різному. За даними опитування, проведеного Асоціації із захисту прав та законних інтересів інвесторів, на запитання «Що таке корпоративне управління?» 42% відповіли, що це процес управління корпорацією, 36% – взаємини між Радою директорів, правлінням та акціонерами, 22% – не знають, що таке корпоративне управління.

На думку М. Мескона, «корпоративне управління є постійне, забезпечення корпоративних інтересів і виявляється у відносинах корпоративного контролю» [57, с.44]. Історичний екскурс до зародження основ корпоративного управління та контролю дозволить нам детальніше вивчити теоретико-методологічні аспекти функціонування системи корпоративного контролю на етапі розвитку.

У теоретичному плані про корпоративне управління можна говорити в різних аспектах, тому дефініцій цього поняття може бути безліч. Одні автори розуміють під корпоративним управлінням сукупність внутрішніх управлінських процесів компанії, інші обмежують це поняття рамками функціонування ради директорів, треті розглядають корпоративне управління контексті порушення прав міноритарних акціонерів. У літературі з управління корпоративне управління визначається через постійне, наступне забезпечення корпоративних інтересів і виявляється у корпоративному контролі. В інших роботах корпоративне управління розглядається як управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо- і міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей. Існуючі у зарубіжній літературі визначення корпоративного управління фокусуються на формальних правилах та інститутах і охоплюють як внутрішню структуру корпорацій, а й їхнє зовнішнє оточення.

Визначення поняття корпоративного управління міститься у Кодексах корпоративної поведінки (управління). Так, у «Принципах корпоративного управління», прийнятих Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у травні 1999 р. (у редакції 2004 р.), під корпоративним управлінням розуміється внутрішній засіб забезпечення діяльності корпорацій та контролю над ними, що включає комплекс відносин між правлінням (менеджментом, адміністрацією) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими заінтересованими особами (Stakeholders). Корпоративне управління являє собою структуру, що використовується для визначення цілей компанії та засобів для досягнення цих цілей, а також здійснення контролю за цим процесом.

Основними цілями корпоративного управління є створення дієвої системи забезпечення безпеки наданих акціонерами коштів та їх ефективного

використання, зниження ризиків, які інвестори не можуть оцінити і не хочуть приймати і необхідність управління якими в довгостроковому періоді з боку інвесторів неминуче тягне за собою зниження інвестиційної привабливості компанії та вартості її акцій». Питання управління загалом та корпоративного управління, зокрема, стають сьогодні першорядними. Можна говорити про управління юридичною особою, управління власністю, про управління акціями.

Управління є елемент і одночасно функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних та ін.), що забезпечує збереження їх структури, підтримка режиму діяльності, реалізацію програми та мети діяльності. Під управлінням розуміють сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані та (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки та реалізації цілеспрямованих впливів.

Вироблення керуючих впливів включає збирання, передачу і обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення керуючих впливів. Під керуючим впливом розуміється вплив об'єкт управління, спрямоване досягнення мети управління. Отже, результатом керівника є управлінське рішення, в основі якого лежить мета (цілепокладання). Якщо управління – це вплив, отже є: середовище (система управління); засоби (механізм управління); дії (процес управління).

Будь-яка організація і двох великих підсистем – управляючої (суб'єкт управління – S) і керованою (об'єкт управління – O). Сутність управлінських відносин становлять зв'язки між суб'єктом та об'єктом управління. Суб'єкт управління виробляє певні рішення, доводить їх до об'єкта управління та отримує зворотну інформацію про виконання рішення об'єктом. Керувати означає передбачати та планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати.

Якщо загальні положення теорії управління застосувати до управління корпорацією, то у спрощеному вигляді об'єктом управління буде сама корпорація, а суб'єктом управління – органи корпорації, які здійснюють процес управління певними засобами з метою досягнення певних результатів. У цьому

плані корпорація – об’єкт управління – представляється як належним чином організований майновий комплекс, що у управлінні. Корпорація виступає середовищем (системою управління), засобом (механізмом) управління є органи корпорації, дії (процес управління) полягають у скоєнні різних правочинів (дій) від імені та на користь корпорації.

Управління корпорацією, тобто діяльність створених з вказівок закону органів корпорації, має значення як самих акціонерів, особливо для міноритарних, чий правничі інтереси необхідно захищати від дій та зловживань тих акціонерів, які здійснюють контроль АТ і формують його менеджмент, а й у третіх осіб – контрагентів АТ, які вступають із ним у різні господарські відносини. Саме контрагенти повинні знати, яка особа чи особи уповноважені діяти від імені корпорації, чи потрібна згода колегіального органу корпорації на вчинення правочину тощо. Зрештою, управління корпорацією важливе також і для місцевого населення (наприклад, з точки зору надання робочих місць, створення соціальної інфраструктури тощо), і для місцевих та державних органів влади (наприклад, з точки зору дотримання вимог екологічного та природоохоронного законодавства, здійснення містобудівної діяльності, сплати податків та ін.).

Відомо, що в управлінні корпораціями необхідний баланс різних інтересів: акціонерів, менеджерів, інших зацікавлених осіб (найманих працівників, контрагентів, місцевого населення). З цього погляду корпоративне управління означає як управлінську діяльність органів корпорації, а й взаємодія акціонерів (учасників) корпорації з органами корпорації, взаємодія органів корпорації з іншими заінтересованими особами.

Корпоративне управління передбачає, з одного боку, взаємодію трьох основних груп інтересів – акціонерів (міноритарних та великих), колегіального органу корпорації (ради директорів чи наглядової ради) та виконавчого органу (топ-менеджерів). З іншого боку, це взаємодія самої корпорації (в особі своїх органів) з іншими заінтересованими особами (найманими працівниками, контрагентами, населенням, державними та місцевими органами влади) (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Поняття корпоративного управління.

Основне завдання корпоративного управління як сфери постійних та об'єктивних конфліктів інтересів – підтримувати баланс інтересів акціонерів та потреб колегіального органу та виконавчого органу (менеджменту) у процесі управління, а також підтримувати баланс відповідальності між цими групами інтересів: колегіального органу перед акціонерами, виконавчого органу (менеджменту) перед колегіальним органом, нарешті, корпорації перед суспільством. Тому корпоративне управління є взаємодія між основними групами інтересів (акціонерами, колегіальним органом, виконавчим органом), а також зацікавленими особами (найманими працівниками, контрагентами, населенням, державними та місцевими органами влади). Корпоративне управління як систему взаємовідносин і взаємодій, яка відображає інтереси органів управління компанії, акціонерів, зацікавлених осіб і спрямована на отримання максимального доходу від усіх видів діяльності компанії відповідно до чинного національного законодавства та з урахуванням міжнародно визнаних стандартів у цій сфері.

1.2. Фактори та умови, що впливають на формування та розвиток системи корпоративного управління в теорії та практиці сучасного менеджменту

Взаємодія між основними групами інтересів у корпорації (акціонерами, колегіальним органом, виконавчим органом), виникають різні відносини, зокрема, відносини у сфері управління, тобто відносини, пов'язані з діяльністю органів корпорації, а також відносини, що виникають у зв'язку з реалізацією акціонерами права на участь в управлінні (управлінські відносини). У сферу діяльності корпорації залучені різні зацікавлені особи (так звані «stakeholders») – наймані працівники, контрагенти, регулюючі загальні державні органи, населення, з якими корпорація взаємодіють через свої органи. Відповідно, корпоративне управління – це управлінські відносини, тобто відносини, що складаються в результаті здійснення управління корпорацією (діяльність органів управління) та реалізації акціонерами права на участь в управлінні (права управління), а також відносини, що складаються між корпорацією та особами, залученими до сфери її господарської діяльності та мають певні інтереси від цієї діяльності (зовнішні відносини із зацікавленими особами).

Корпоративне управління є різновидом соціального управління. Корпорація є організованою соціальною системою, тобто системою, в якій взаємодіють індивіди, що мають свої інтереси та свої цілі. Акціонери, вступаючи у взаємовідносини з іншими суб'єктами акціонерних відносин, є далеко не однорідною масою. Деякі з них основною метою вважають отримання прибутку у вигляді дивідендів. Інші переслідують довгострокові цілі та надають більшого значення стабільності свого доходу.

Зі змісту основних прав акціонерів можливо вивести і їх основні інтереси, які вони пов'язують зі своєю участю в суспільстві. До них можна віднести (Рис. 1.1).

Для корпоративного управління характерні ознаки самоврядування. Будь-яка організація характеризується певним поєднанням управління і самоврядування, при цьому управління – зовнішній вплив, що надходить в

організацію ззовні, а самоврядування – внутрішній вплив, що виробляється самою організацією.

по-перше

- інтерес у отриманні частини доходу АТ у вигляді дивіденду, який відіграє важливу роль у прийнятті рішення про інвестування; регулярні виплати дивідендів можуть генерувати шодо перелбачуваного налхолження коштів:

по-друге

- інтерес у управлінні суспільством, тобто можливість на законних підставах здійснювати контроль за діяльністю суспільства та впливати на процес прийняття рішень шляхом призначення директорів та менеджерів:

по-третє

- інтерес у прирості капіталу (на відміну дивідендів, щоб одержати доходу від приросту капіталу акції необхідно продати).

Рис. 1.1. Основні права та інтереси акціонерів.

Самоврядування передбачає перетворення всього колективу організації з об'єкта управління на суб'єкт управління. Це особлива форма організації управління рівноправними суб'єктами у процесі їхньої спільної діяльності з приводу досягнення спільних цілей.

Що стосується АТ самоврядування виявляється у цьому, що акціонери, реалізуючи декларація про участь у управлінні, формуючи вищий орган АТ, стають суб'єктами управління. Іншими словами, управління корпорацією здійснюється з боку її учасників (акціонерів).

Сучасні автори, ґрунтуючись на аналізі норм акціонерного законодавства, наводять наступний перелік правочинів, що становлять право на управління:

право вимагати скликання загальних зборів акціонерів, включаючи і право в судовому порядку примусити суспільство до проведення загальних зборів акціонерів (як чергового, так та позачергового);

право вносити питання до порядку денного загальних зборів акціонерів, у тому числі і право в судовому порядку вимагати включення висунутих акціонером кандидатів для включення до списку осіб для голосування щодо обрання до органів управління АТ;

право отримувати інформацію про дату, місце проведення та порядку загальних зборів, отримувати доступ до матеріалів, що підлягають обговоренню на загальних зборах;

право на участь у загальних зборах;

право голосувати на загальних зборах;
право бути обраним до органів АТ;
право оскаржити рішення органів корпорації у разі та у порядку, передбаченому чинним законом.

Корпоративними відносинами є, по-перше, відносини, пов'язані з участю корпорації. Кожен учасник (член) корпорації пов'язує зі своєю участю в корпорації досягнення своїх певних цілей і задоволення своїх матеріальних (нематеріальних) інтересів. До таких інтересів щодо участі у комерційній корпорації можна віднести, по-перше, інтерес у отриманні частини доходу як розподіленого між учасниками (членами, акціонерами) прибутку (дивіденду); по-друге, інтерес в отриманні частини майна при ліквідації корпорації; по-третє, інтерес у управлінні корпорацією; нарешті, по-четверте, інтерес у отриманні доходу від продажу акцій (часток) (дохід з капіталу).

Беручи участь у некомерційній корпорації, учасник (член) переслідує задоволення своїх духовних та інших нематеріальних потреб, інтересів та благ: соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових тощо. Маючи свої індивідуальні інтереси, учасники корпорації об'єднані спільним інтересом – інтересом для всіх має бути інтерес у процвітанні корпорації, підвищенні її економічних показників, оскільки саме це виступає запорукою реалізації індивідуального інтересу кожного з учасників (акціонерів) в отриманні частини доходу, або у досягненні тих чи інших суспільних благ.

Відносини, пов'язані з участю (членством), в основі своїй є майновими, оскільки кожен учасник (акціонер, член) повинен взяти участь у формуванні статутного (складеного, пайового) капіталу комерційної корпорації, внести членські (вступні) та інші внески до майна некомерційної корпорації у порядку та розмірах, визначених законами та установчими документами корпорації. Іншими словами, участь (членство) завжди передбачає спочатку певну майнову участь. Відносини, пов'язані з участю (членством), засновані на рівності учасників (акціонерів, членів), автономії їх волі та їх майнової самостійності. Корпорація забезпечує рівне ставлення до всіх учасників (акціонерів, членів); всі учасники, що виконали свій обов'язок з оплати своєї частки (акцій, паю),

внесення членських внесків, мають право на участь в управлінні, на отримання інформації, на отримання частини розподіленого прибутку комерційної корпорації, на безоплатне отримання послуг у некомерційній корпорації. Приймаючи рішення про участь у корпорації, засновники (учасники, акціонери, члени) мають майнову самостійність, самостійно виражають свою волю на передачу майна до статутного (складеного, пайового) капіталу або майна некомерційної корпорації.

У цьому слід звернути увагу, що корпоративні відносини – це відносини, що у зв'язку з участю (членством) всередині корпорації, між її учасниками (акціонерами, членами), тобто це внутрішньо-корпоративні відносини. Як зазначається у літературі, поширення дії громадянського законодавства (яке регулює зовнішні відносини між учасниками громадянського обороту) на відносини, що складаються між учасниками (акціонерами, членами) корпорації, тобто внутрішньо-організаційні відносини, надає сучасному цивільному праву нові риси, які у включенні у предмет правового регулювання цивільного права організаційних відносин.

В умовах попиту на інвестиційні ресурси та посилення конкуренції у боротьбі за їх отримання між різними країнами та корпораціями одним з найважливіших факторів у вмінні залучити ресурси та максимально їх використовувати стає стан корпоративного управління, регулювання відносин між акціонерами та менеджментом корпорації з врахуванням інтересів всіх груп акціонерів, захист прав акціонерів та інвесторів.

З цією метою різні міжнародні організації та міжнародні інституційні інвестори – пенсійні та інвестиційні фонди – почали розробку та впровадження кодексів корпоративного управління, які мали переконати інвесторів, акціонерів у тому, що корпорації діятимуть на користь усіх акціонерів і створюватимуть їм можливості для оперативного отримання достатньої інформації про стан справ у корпорації.

Принципи корпоративного управління ОЕСР 1999 р. стали першим модельним зведенням стандартів і посібників для корпорацій з організації свого управління. Вони не носять обов'язкового характеру і не мають на меті давати

детальні рецепти для національного законодавства. Їхнє завдання – позначити відправний пункт, який міг би служити орієнтиром. Вони можуть бути використані політичними лідерами при оцінці та розробці правових і регуляторних структур корпоративного управління, що відображають економічні, соціальні, правові та культурологічні умови у їхніх країнах, а також учасниками ринку при розробці своєї власної практики корпоративного управління. Викладені в Принципах рекомендації згруповані в п'ять розділів: права акціонерів, рівне ставлення до акціонерів; роль зацікавлених осіб в управлінні корпорацією; розкриття інформації та прозорість; обов'язки правління. Основна ідея цих рекомендацій – корпоративне управління має бути інтересам акціонерів, примат інтересів акціонерів у діяльності акціонерних товариств.

До кінця 2002 р. міжнародними організаціями, урядами різних країн та окремими компаніями було прийнято близько 90 кодексів корпоративного управління - зведення добровільно прийнятих стандартів і внутрішніх норм, що встановлюють та регулюють порядок корпоративних відносин. Зокрема, у США «Основні принципи та напрями корпоративного управління в США» були прийняті у 1998 р., у Сполученому Королівстві прийнято Узагальнений кодекс 1998 р., у Німеччині – Кодекс корпоративного управління 2002 р., в Італії – Кодекс корпоративного поведінки 1999 р.

Кодекси корпоративного управління (поведінки) рекомендують приділяти основну увагу наступним питанням: підготовка та проведення загальних зборів акціонерів; обрання та забезпечення ефективної діяльності ради директорів; діяльність виконавчого органу (правління, директора); розкриття інформації про діяльність корпорації, а також про підготовку та проведення великих корпоративних подій (реорганізація та ін.).

Таким чином, регулювання відносин у сфері корпоративного управління забезпечується законодавством (передусім імперативними приписами), а також правилами корпоративної поведінки та етичними нормами, рекомендованими кодексами корпоративного управління, і ґрунтується на принципах сумлінності, розумності та справедливості.

Висновки до розділу 1

Система корпоративного управління є вирішальною для забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності управління компаніями. Це сприяє зростанню довіри інвесторів та стабілізації фінансового стану підприємства. До ключових принципів корпоративного управління належать справедливість, прозорість, відповідальність і раціональність управління. Ці принципи допомагають у координації інтересів різних зацікавлених сторін та забезпеченні їх прав та інтересів.

Сучасні методи включають стратегічне планування, ризик-менеджмент, бюджетування, а також використання корпоративних інформаційних систем для ефективного управління ресурсами компанії. Рада директорів відіграє ключову роль у формуванні стратегічного напрямку розвитку компанії, забезпечуючи контроль за виконавчою владою та відповідність корпоративним стандартам.

Побудова ефективної системи корпоративного управління вимагає постійної адаптації до змінюваних умов ринку та законодавчих рамок. Також важливим є забезпечення ефективної взаємодії між різними органами управління компанії. Важливим аспектом є адаптація корпоративної управлінської системи до вимог національного та міжнародного інституційного середовища.

Впровадження етичних кодексів та політик, які визначають стандарти поведінки для керівників і співробітників. Це допомагає мінімізувати ризики корупції, непрозорості та інших неетичних дій. Активна участь стейкхолдерів у процесах прийняття рішень забезпечує більшу відкритість та врахування інтересів різних груп, що, в свою чергу, сприяє стабільності та розвитку компанії.

Використання сучасних інформаційних технологій та цифровізація процесів управління відкривають нові можливості для підвищення ефективності, збору та аналізу даних, що може значно покращити оперативне управління та стратегічне планування. Інтеграція міжнародних стандартів, таких як принципи ОЕСР для корпоративного управління, може допомогти компаніям стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку, забезпечити їх стійкість та привабливість для іноземних інвесторів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ АРАБСЬКИХ КРАЇН

2.1. Аналіз світового досвіду менеджменту у трансформації системи корпоративного управління

Незважаючи на різноманіття організаційних форм і суттєві особливості функціонування корпорацій, виділяються певні типові «моделі» корпоративного управління, під якими можна розуміти сукупність прийомів, що надають специфічні риси або особливості корпоративного управління в різних країнах або групах країн у рамках збігу базових характеристик такого управління.

Модель корпоративного управління в кожній країні складається під впливом історичних, юридичних, культурних факторів, до яких належать (Рис. 2.1).

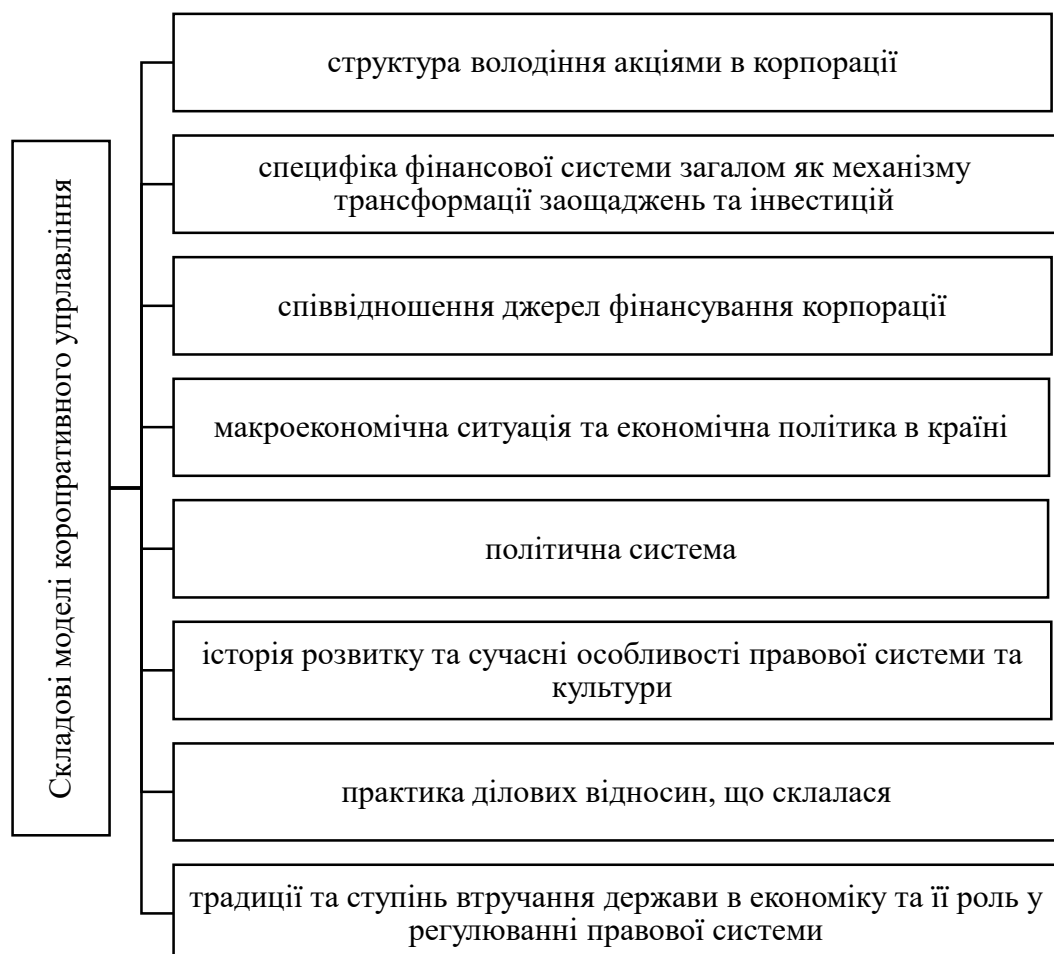


Рис. 2.1. Складові моделі корпоративного управління.

Залежно від цього, яким інтересам віддається пріоритет – інтересам держави, власника, управляючого – використовується та чи інша модель корпоративного управління. При цьому треба мати на увазі таке. По-перше, немає і не може бути будь-якої універсальної, єдиної моделі корпоративного управління; по-друге, у будь-якій країні модель корпоративного управління може змінюватись в залежності від зміни пріоритетів в управлінні, обумовлених змінами соціально-економічних умов; по-третє, нині відбувається взаємопроникнення різних моделей корпоративного управління. Це пояснюється тим, що жодна з моделей управління не є універсальною і не має явних переваг перед іншою. Більше того, можлива комбінація різних моделей корпоративного управління, запозичення окремих елементів тієї чи іншої моделі та їх розвиток. В умовах глобалізації фінансових і товарних ринків, зростаючого зближення правових та інституційних норм, відкритого обміну ідеями та інформацією та увагою до іноземного досвіду відбувається процес конвергенції моделей корпоративного управління.

Використовувана модель корпоративного управління повинна відповідати особливостям конкретного регіону, країни і навіть самої конкретної корпорації. У принципі розвиток будь-якої національної моделі корпоративного управління залежить від трьох складових: механізму реалізації акціонерами прав управління; функцій та завдань ради директорів; рівня розкриття інформації.

У континентальній Європі визнається необхідність того, що корпорація повинна мати на меті забезпечення інтересів не тільки вузької групи акціонерів, а й інших осіб, що включають найманих працівників, постачальників, органи влади, місцеве населення, іншими словами, «осіб, які мають інтерес у підприємстві». Таку модель корпоративного управління називають по-різному: «моделлю контролю», інсайдерською моделлю або «соціально орієнтованою», або «співвласником» – моделлю стейкхолдерів (stakeholders) (або моделлю співуправління). Прикладом такої моделі є, безумовно, Німеччина. Хоча практика введення до складу наглядової ради співробітників відома Франції, Австрії, Данії, Швеції, Фінляндії.

Інсайдерська модель розвивається з урахуванням концентрованої структури акціонерного капіталу, тобто. коли існує кілька великих акціонерів (окремі особи або держава). Притаманна цій моделі інституційне середовище характеризується концентрацією великих пакетів акцій у руках вузького кола інвесторів (окремих осіб, кланів чи держави), низьким рівнем ліквідності ринків капіталу та значною часткою інвестицій, залучених або з «споріднених» банків, або з державного сектора. Загалом ця модель має явний ухил у бік внутрішньо-корпоративного перерозподілу фінансових ресурсів, що вивільняються, на відміну від характерного для ринкової моделі перерозподілу через механізми фондового ринку. організацію групами». Головний конфлікт розгортається між власниками контрольного пакету акцій та міноритарними акціонерами. З метою його мінімізації використовується система внутрішнього контролю та орієнтація системи управління на задоволення інтересів усіх учасників корпорації. Мотивацією у придбанні акцій є участь у контролі.

Особливість цієї системи – чіткий поділ функцій нагляду (контролю) (відданих наглядовій раді) та виконання (управління) (делегованих правлінню).

У Сполученому Королівстві та США формальні правила корпоративного управління припускають, що головною метою будь-якої корпорації є принесення акціонерам максимальної прибутку. Американський інститут права зазначає в прийнятих ним «Принципах корпоративного управління»: «...корпорація повинна мати за мету таким чином будувати свій бізнес, щоб збільшувати корпоративні доходи та доходи акціонерів».

Подібне трактування характерне і для Сполученого Королівства. Відповідно до Закону про компанії акціонери є власниками компанії і рада директорів повинен діяти в інтересах акціонерів. Така модель, звана «ринковою» або, інакше, аутсайдерською моделлю, діє, крім Сполученого Королівства та США, також в Австралії, Індії, Ірландії, Канаді, ПАР.

Дана модель, заснована на ринкових важелях, діє там, де сформувалася розосереджена структура акціонерного капіталу (інакше, розпорошений акціонерний капітал), тобто. переважає безліч дрібних акціонерів. В основі англо-американської моделі управління лежить уявлення про конфлікт інтересів

акціонерів та менеджерів. З метою його усунення використовується зовнішній механізм контролю (через фондові ринки), а також визнання пріоритетності інтересів акціонерів та особливий захист міноритарних акціонерів через жорстку систему розкриття інформації та державний контроль за прозорістю та звітністю корпорацій.

Ця модель має на увазі існування єдиного органу – ради директорів (board of directors), що здійснює як наглядові, так і виконавчі функції. Належна реалізація обох функцій забезпечується з допомогою формування цього органу з невиконавчих, зокрема і незалежних директорів («контролерів»), і виконавчих директорів («управлінців»). Правління як самостійний орган не створюється, воно фактично «вбудоване» до ради директорів. У цій моделі застосовуються різні методи мотивації членів ради директорів, які спонукають їх діяти на користь акціонерів, наголошується на прозорості бізнесу та високого ступеня розкриття інформації.

В основі відносин між радою директорів і акціонерами корпорації лежить концепція агентських відносин: директори є довіреними особами (агентами) акціонерів і корпорації в цілому. Здійснюючи свої повноваження, директори компанії повинні дотримуватися інтересів компанії та інтереси її членів. У зв'язку з цим на директорів покладено такі обов'язки: 1) фідучіарний обов'язок; 2) сумлінність по відношенню до свого службового обов'язку («bona fide»); 3) обов'язок, пов'язаний з умінням та турботою керувати компанією (skill and care); 4) обов'язок дотримуватися інтересів компанії при укладанні угод, що мають вигоду для директорів.

Як уже зазначалося, в сучасних умовах відбувається процес взаємопроникнення різних моделей корпоративного управління, який може відбуватися по-різному. В одних випадках має місце поєднання – точніше змішання – окремих елементів аутсайдерської та інсайдерської моделей управління, в результаті якого формується якась нова модель корпоративного управління, яка називається змішаною. В інших випадках законодавчо закріплюється можливість вибору тієї чи іншої моделі управління. Таку модель

пропонується називати варіативною. До країн з такою моделлю корпоративного управління належать: Франція, Італія, Японія, Китай.

Так, французька модель управління акціонерним товариством характеризується тим, що суспільство вправі обрати між аутсайдерською та інсайдерською моделями, встановленими Комерційним кодексом Франції 2000 р. Перший варіант – так зване класичне керівництво, при якому управління АТ здійснює Адміністративну раду (Рада адміністрації), який обирає Президента. Другий варіант – керівництво нового типу, запозичене з німецького законодавства, при якому управління акціонерним товариством здійснюється Директоратом, а наглядова рада здійснює контроль за його діяльністю. Той чи інший варіант управління АТ має бути визначений у статуті товариства.

Організація управління АТ в Італії будується відповідно до таких моделей, які повинні бути передбачені у статуті АТ.

Перша модель – традиційна модель, що використовувалася до реформи корпоративного законодавства в 2003 р. і забезпечує максимальний рівень захисту інтересів акціонерів в силу того, що функції управління чітко відокремлені від функцій нагляду. У цій системі органів управління АТ його вищий орган – загальні збори акціонерів – призначає виконавчий орган АТ – колегіальний (рада директорів) або одноосібний (директор). Рада директорів може передати частину своїх повноважень виконавчому комітету або керуючому директору.

Друга модель – однорівнева є альтернативою традиційної моделі управління. У цій моделі загальні збори акціонерів формують раду директорів. Нагляд над управлінням у суспільстві здійснює Комітет контролю над управлінням, що формується у складі ради директорів.

Третя модель – дворівнева модель, коли загальні збори формує наглядова рада. Наглядова рада має ряд повноважень, які за традиційної системи управління виконує загальне зібрання акціонерів. Наглядова рада призначає членів правління та здійснює контроль над управлінням у суспільстві. Повсякденною роботою товариства керує правління; члени правління не можуть входити до спостережної ради. У 2001 р. Рада Європейського Союзу затвердила

Регламент № 2157/2001 про Статут європейської компанії. Регламент встановлює принципову норму про два можливі варіанти побудови системи органів управління європейської компанії. Перша модель передбачає існування загальних зборів акціонерів, наглядового органу (supervisory organ) і виконавчого органу (management organ) – two-tier system. Друга модель передбачає створення лише загальних зборів акціонерів та адміністративного органу (administrative organ) – one-tier system.

Разом з тим, Регламент містить обов'язкові вимоги, які повинні дотримуватися європейською компанією після вибору того чи іншого варіанту управління. Так, встановлюється, що одна й та сама особа не може бути одночасно членом і наглядового, і виконавчого органів. Наглядовий орган не може самостійно здійснювати поточне управління справами європейської компанії. Виконавчий орган повинен не рідше одного разу на три місяці подавати до наглядового органу звіт про перспективи розвитку компанії.

Слід зазначити, що певні зміни зазнає і аутсайдерська модель управління. Так, після 2000 р. зростає роль і значення незалежних директорів. Самі поради директорів втрачають функції виконавчого органу і перетворюються на органи, що контролюють формований ними корпоративний менеджмент (виконавчий орган). Тим самим поради директорів американських корпорацій фактично перетворюються на аналог німецьких наглядових рад, що виконують контрольні функції.

Таким чином, при всьому різноманітті підходів до класифікації та різновидів моделей управління аналіз сучасної практики корпоративного управління, що існує на даний момент у світі, реально свідчить про співіснування двох базових моделей корпоративного управління: інсайдерської та аутсайдерської – для яких характерні процеси взаємопроникнення та взаємозапозичення. Обидві моделі управління: інсайдерська і аутсайдерська – можуть використовуватися в рамках однієї національної економіки і навіть в рамках однієї групи компаній можливо в тому випадку, коли можливість вибору законодавчо закріплена, що дозволяє говорити про варіативну модель управління.

2.2. Оцінка проблем сучасного етапу розвитку системи корпоративного управління арабських країн

Сучасний етап розвитку системи корпоративного управління в арабських країнах характеризується низкою викликів і можливостей, які виникають у зв'язку з глобальними економічними змінами та внутрішніми соціально-економічними факторами. Оцінка проблем корпоративного управління в цьому регіоні є важливим кроком до розуміння шляхів їх подолання та забезпечення стійкого економічного зростання.

Однією з головних проблем, з якою стикаються арабські країни, є недосконала законодавча база. Багато з них мають застаріле або неповне законодавство у сфері корпоративного управління, що ускладнює захист прав акціонерів, забезпечення прозорості та відповідальності компаній. Крім того, нестабільність регуляторного середовища, яка виражається у частих змінах в законодавстві та регуляторних вимогах, створює непередбачуваність для бізнесу та інвесторів, що може стримувати розвиток корпоративного сектору.

Недостатня прозорість є ще однією ключовою проблемою корпоративного управління в арабських країнах. Низький рівень прозорості в діяльності компаній призводить до корупції, недобросовісних практик та зниження довіри інвесторів. Це, у свою чергу, обмежує можливості для залучення інвестицій і розвитку бізнесу. Обмежена підзвітність керівництва компаній, відсутність ефективних механізмів контролю за діями топ-менеджменту можуть призводити до конфліктів інтересів і зловживань, що негативно впливає на корпоративне управління.

Традиційні бізнес-практики, орієнтовані на сімейні зв'язки, часто перешкоджають впровадженню сучасних принципів корпоративного управління. Недостатня увага до корпоративної етики може погіршити репутацію компаній та знизити їх конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Відсутність чітких етичних стандартів створює середовище, в якому недобросовісні практики можуть залишатися безкарними, що негативно впливає на загальну ділову культуру.

Інституційна слабкість також є серйозним викликом для арабських країн. Відсутність сильних інституцій, які могли б підтримувати ефективне корпоративне управління, значно ускладнює розвиток бізнесу. Недостатній розвиток ринкової інфраструктури, зокрема фондових ринків і фінансових інститутів, обмежує можливості для залучення капіталу і стримує зростання корпоративного сектору.

Економічна нестабільність, зумовлена залежністю від нафтових доходів і коливаннями цін на нафту, створює додаткові виклики для корпоративного управління. Ці фактори можуть впливати на фінансову стабільність компаній і їх здатність до довгострокового планування. Соціальні зміни, такі як демографічні зрушення та безробіття серед молоді, також додають складності. Потреба в диверсифікації економіки вимагає від компаній адаптації до нових умов і пошуку нових можливостей для зростання.

Попри численні виклики, арабські країни мають значні можливості для покращення системи корпоративного управління. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління може стати важливим кроком на шляху до підвищення прозорості та підзвітності. Досвід розвинених країн у цій сфері може бути використаний для вдосконалення національного законодавства та регуляторних практик. Зміцнення інституційної бази, розвиток фондових ринків і фінансових інститутів також можуть сприяти покращенню корпоративного управління та залученню інвестицій.

Розвиток системи корпоративного управління в арабських країнах знаходиться на перехресті викликів та можливостей. Поліпшення правової бази, підвищення прозорості, впровадження етичних стандартів і зміцнення інституцій можуть стати ключовими факторами для успішного розвитку корпоративного управління в цьому регіоні. Спрямовання зусиль на подолання існуючих проблем і використання наявних можливостей дозволить арабським країнам досягти стійкого економічного зростання і підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Арабські країни визнають важливість розробки національних цифрових стратегій (NDS) для побудови інформаційного суспільства, пов'язаного з

соціально-економічним розвитком і досягненням ЦСР. Тому багато арабських країн запустили NDS в надії досягти прогресу у використанні можливостей оцифрування, підвищення конкурентоспроможності країн, економічного зростання та соціального добробуту. Проте проривні технології створюють багато можливостей і викликів, які необхідно вирішити.

Арабські країни: доступні національні цифрові стратегії З 22 арабських країн лише 14 мають NDS, плани чи програми. Деякі NDS є самостійними стратегіями, тоді як решта є компонентом ширшої національної стратегії (національної інноваційної стратегії) (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Національні цифрові стратегії, плани та програми арабських країн

Економіка	Національні цифрові стратегії
Бахрейн	√
Кувейт	√
Оман	√
Катар	√
Саудівська Аравія	√
ОАЕ	√
Алжир	√
Джібуті	√
Єгипет	√
Йорданія	√
Ліван	√
Марокко	√
Туніс	√
Лівія	√
Мавританія	X
Судан	X
Західний берег і Газа	X
Коморські острови	X
Сомалі	X
Ірак, «постраждалий від конфлікту»	X
Сирія «постраждала від конфлікту»	X
Ємен «постраждалий від конфлікту»	X

Політичні цілі щодо розвитку цифрової економіки та суспільства, які значною мірою переслідуються NDS, є пріоритетними для всіх арабських країн. Пріоритетні цілі політики висвітлені нижче.

Розповсюдження цифрових технологій породило надію, що вони відродять продуктивність, яка в усьому світі стагнувала більше десяти років. Але ці надії підкріплюються побоюваннями, що робоча сила буде витіснена, особливо

малокваліфікованих, і що це може призвести до погіршення нерівності доходів, що вже викликає занепокоєння в багатьох країнах.

Незважаючи на те, що більшість досліджень і прогнозів зосереджені на країнах ОЕСР, звіти Міжнародної організації праці, Світового банку та інші відзначають потенційні переваги для економік, що розвиваються, але попереджають, що прискорене впровадження цифрових технологій, особливо з початком пандемії Covid-19, може призвести до скорочення робочих місць як у виробництві, так і в сфері послуг.

Чи відбудеться прогнозоване переміщення робочих місць, ще невідомо. Дослідження ще не виявили значного скорочення робочих місць, пов'язаних з автоматизацією, як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Було зміщення, але нічого, що наближено до проєкцій. Але в кількох розвинутих економіках сукупний вплив технологій, глобалізації, промислової концентрації та інших факторів посилив нерівність, і частка праці у ВВП у всьому світі знизилася.

Оптимісти переконані, що оцифрування врешті-решт пожвавить зростання продуктивності, як із затримкою робили попередні «технології загального призначення», такі як електрика, і що нові професії матеріалізуються, створюючи безліч добре оплачуваних робочих місць. Але цей бажаний результат не є даним, і країни повинні активно використовувати відповідні цифрові технології, водночас вживаючи заходів для забезпечення виконання ними своїх обіцянок.

Якщо продуктивність продовжить стагнувати, а технологічні зміни, що витісняють робочу силу, призведуть до збільшення розпорошення доходів, багато країн, що розвиваються, ризикують опинитися в пастці низького зростання, оскільки нерівність може посилити гальмівний вплив посухи на продуктивність.

Нерівність привернула увагу політиків і дослідників у кількох арабських країнах, оскільки бідність і нестабільність – чисельність вразливого населення – зростає через повільне зростання продуктивності та ВВП, неадекватність мережі соціального захисту та низьку якість державні послуги. Мобільність між

поколіннями зменшується, і для тих, хто в нижніх квінтилях, чисельність яких зростає, стає менше вакансій.

Посіявши невизначеність, пандемія може зменшити інвестиції в більш продуктивні галузі та обмежити перерозподіл. Є надія, що поширення цифрових технологій може підвищити продуктивність і навіть зменшити різницю в доходах, хоча це залежатиме від скоординованої реалізації макроекономічної політики, політики в галузі освіти та ринку праці. У звіті McKinsey про Близький Схід зазначено, що регіон може додати майже 4% ВВП, якщо повністю використати потенціал цифрових технологій.

Враховуючи неоднорідність 22 арабських країн, поширення цифрових технологій і їх наслідки для нерівності значно відрізняються. Порівняльний аналіз цих країн із використанням двох показників використання цифрових технологій (Інтернет і мобільні пристрої) показує, що країни Ради співробітництва країн Перської затоки (GCC) явно лідирують у цьому полі, за ними йдуть індустріалізовані країни із середнім рівнем доходу, такі як Єгипет, Йорданія, Марокко, Туніс і Алжир.

Країни з низьким рівнем доходу та «проблемні» країни, включаючи Сомалі, Судан, Мавританію, Джибуті та Коморські острови, ледве досягають успіху, і їхнє входження в цифрову економіку лежить у далекому майбутньому (Рис. 2.2).

Цифровізація прогресує в країнах GCC завдяки технологіям, втіленим в імпорті людського та фізичного капіталу. Інші країни, включаючи Оман, все ще не досягають рівня, досягнутого Південно-Східною Азією з доходом вище середнього, наприклад Малайзією. І всі арабські країни відчувають дефіцит ІКТ та інновацій.

Сприяти розвитку ІКТ-сектору, першою метою всіх арабських національних цифрових стратегій є посилення підтримки ІКТ-сектору, як правило, у сферах досліджень і розробок, просування стандартів, інвестицій венчурного капіталу, прямих іноземних інвестицій, а також експорту товарів і послуг ІКТ.

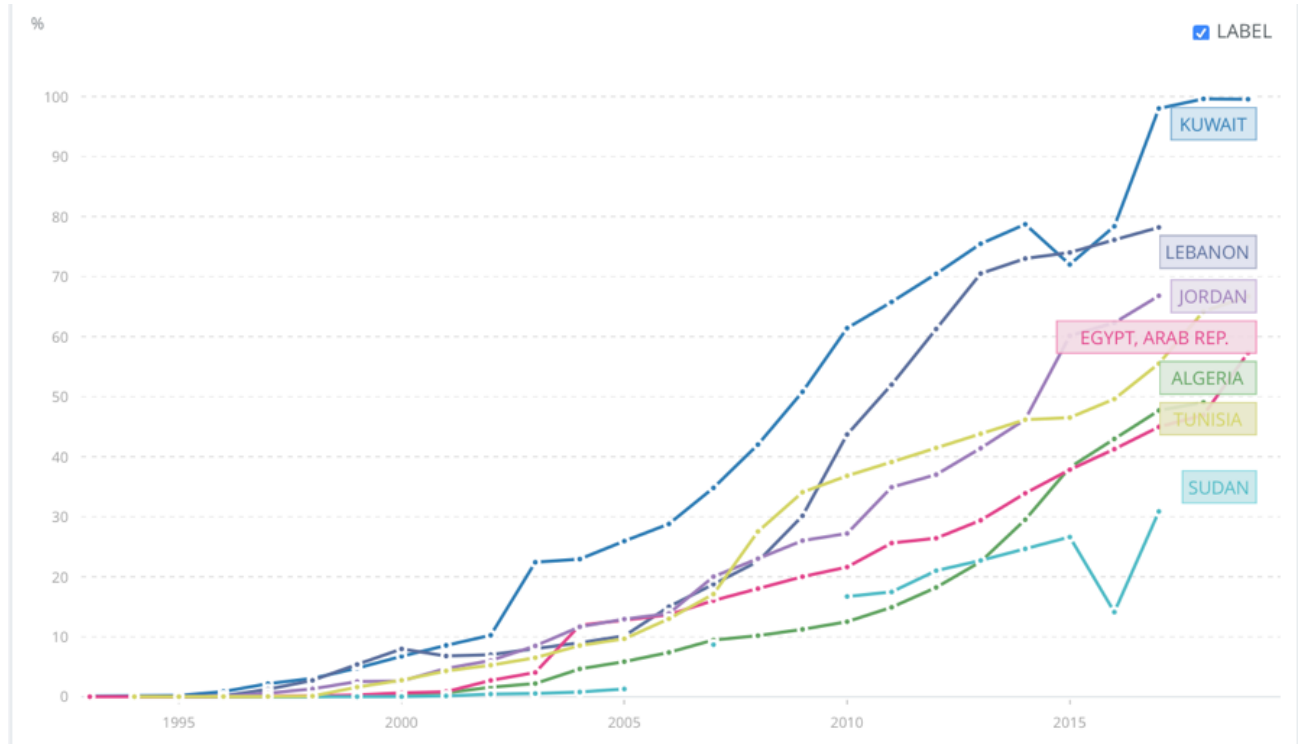


Рис. 2.2. Кількість осіб, які користуються Інтернетом 1960-2022 рр. (% населення).

Наприклад, національна цифрова стратегія Єгипту спрямована на залучення інвестицій для розширення існуючих ІКТ-компаній і створення робочих місць. Поліпшення інфраструктури ІКТ та широкосмугового потенціалу.

Покращення інфраструктури ІКТ та широкосмугового потенціалу досягається шляхом розвитку національної телекомунікаційної інфраструктури та послуг. Основні цілі полягають у збільшенні пропускної спроможності та швидкості широкосмугового зв'язку, збільшення широкосмугового покриття для кращого з'єднання віддалених районів і підвищення стійкості існуючої інфраструктури широкосмугового зв'язку. Подальші цілі включають розширення мобільного широкосмугового зв'язку та ефективний розподіл спектру.

Посилення послуг електронного уряду, це включає розширений доступ до інформації та даних державного сектору (відкриті урядові дані), зміцнення довіри до цифрової економіки (цифрова ідентифікація, конфіденційність і безпека) (Рис. 2.3).

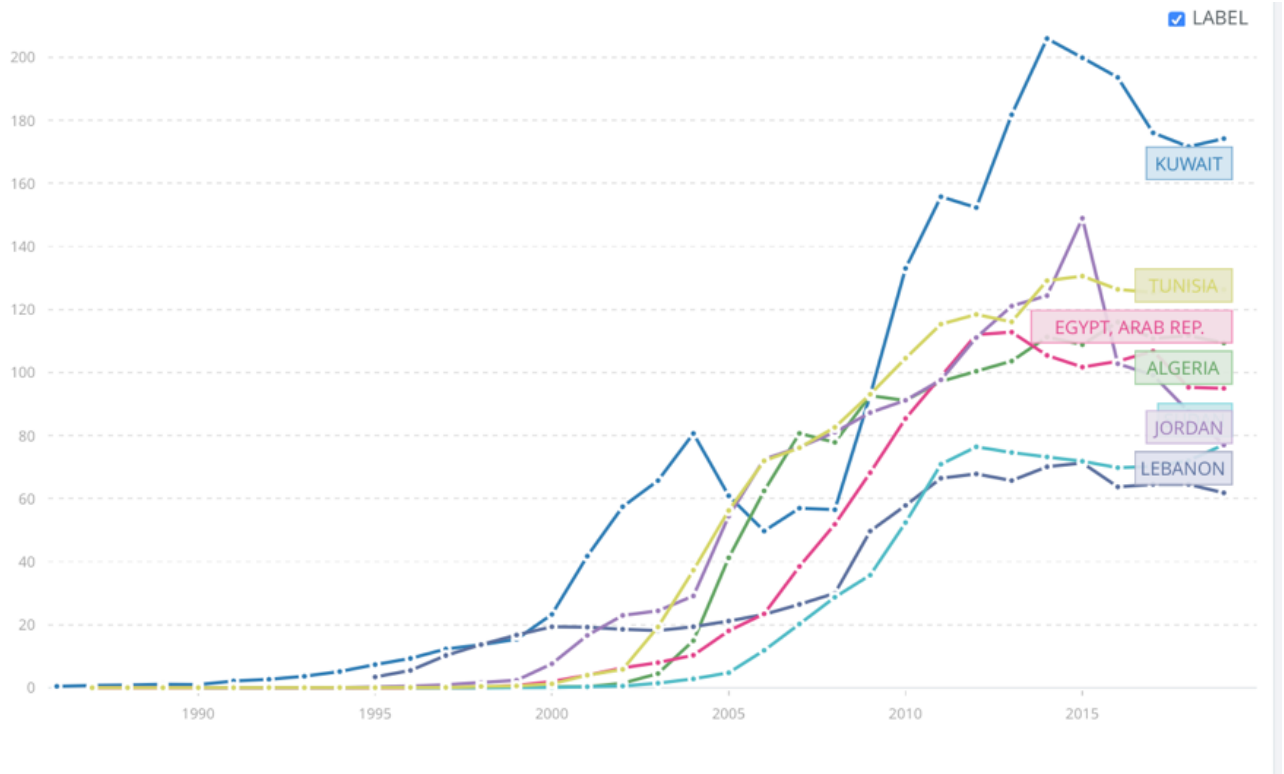


Рис. 2.3. Абоненти мобільного стільникового зв'язку 1960-2022 рр. (на 100 осіб).

Арабські країни використовують веб-додатки або мобільні додатки, щоб посилити чуйність уряду та довіру громадян, наприклад мобільний додаток Handasah і систему Rassed в ОАЕ; мобільний додаток TALABI в Марокко; мобільний додаток Smart Traveler для митниці в Тунісі; і програма Kollona App у Саудівській Аравії.

Поки що цифрові технології не є основним визначальним фактором розподілу доходів в арабському регіоні. Автоматизація не витіснила робітників із трудомісткого збирання та обробки в арабських країнах, хоча, безсумнівно, для виробництва таких предметів, як одяг, харчові продукти та взуття, використовується більш автоматизоване обладнання. Нафтохімічна та металургійна промисловість були високоавтоматизовані з самого початку.

Державний сектор є великим роботодавцем в арабських країнах, поглинаючи від п'ятої до понад 90% національної робочої сили в деяких країнах GCC. Здається, впровадження цифрових технологій не призвело до скорочення зайнятості в державному секторі. У країнах GCC є багато доказів того, що технологія широко використовується (розподіл доходу, виміряний коефіцієнтом Джині, залишається стабільним протягом майже двох десятиліть). Але тенденції

у продуктивності праці та загальній факторній продуктивності вказують на те, що поширення та глибина використання знаходяться на ранній стадії.

Рейтинги арабських країн за Глобальним індексом інновацій та Індексом готовності до мереж, які знизилися між 2011-2017 рр., також свідчать про те, що засвоєння технологій просувається повільно.

В одному дослідженні зазначається: «Лише 6% населення Близького Сходу живе під цифровим інтелектуальним урядом... Країни регіону значно відстають у цифровізації бізнесу, з низькою доступністю фінансування венчурного капіталу для стартапів і низькою часткою робочої сили, зайнятої в цифрових сферах. кар'єри та галузі» виявили, що менше 2% робочої сили GCC займали цифрові робочі місця, у порівнянні із середнім показником Європейського Союзу 5,4 із значними можливостями для розширення.

Проникнення цифрових технологій неминуче зростатиме. Щойно більше виробничої діяльності та послуг буде автоматизовано, тиск, який уже тисне на промислово розвинені економіки, включно з випаданням середнього класу, з'явиться на поверхні. Якщо технологічні зміни залишатимуться на своїй нинішній траєкторії, яка витісняє робочу силу та потребує навичок, працівники із середньою освітою або менше, багато з яких працюють на низькооплачуваних професіях, першими відчують на собі весь тягар технологічних змін.

Але до того часу штучний інтелект та інші цифрові технології досягнуть такого рівня, коли стане можливим автоматизувати не лише рутинні дії у виробництві та сфері послуг, але й багато вищих когнітивних і некогнітивних функцій, які виконують люди.

Робочі місця, які вимагають людської креативності, спритності, соціальних навичок, емпатії та здатності приймати рішення, залишаться, як і ручна робота, для виконання якої машини не будуть обладнані. Але скільки там буде високооплачуваних робочих місць – чи то в існуючих професіях, чи то в абсолютно нових – невідомо. Також невідомий ймовірний майбутній профіль робочих місць в арабських країнах у світі оцифрування.

Якщо працівники не можуть бути поглинені державним сектором (занадто укомплектованим) або зайнятися новою професією через брак навичок,

безробіття, зниження заробітної плати та нерівність можуть зрости. Неоднорідність арабських країн означає, що урядам цих країн доведеться адаптувати політику на основі внутрішніх обставин і ресурсів.

Але всім доведеться використовувати комбінацію наступних чотирьох аспектів для підвищення продуктивності, створення робочих місць, стримування нерівності та мінімізації бідності (Рис. 2.4):

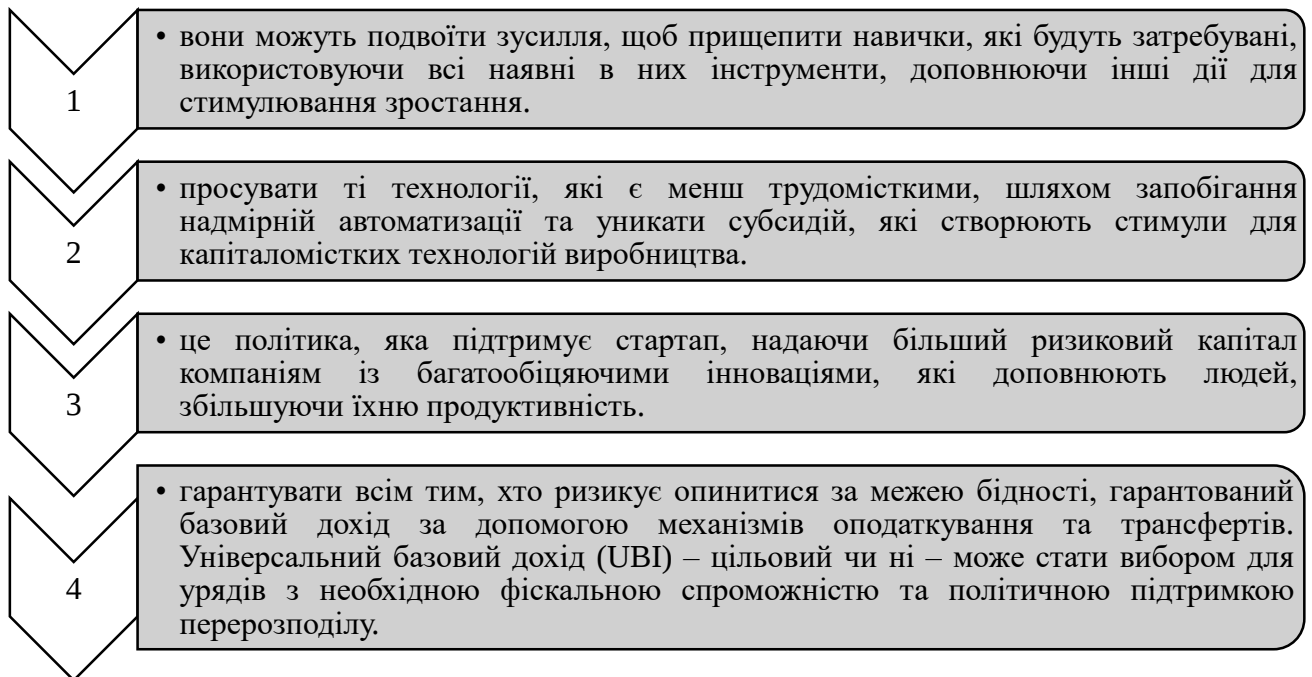


Рис. 2.4. Аспекти підвищення продуктивності, створення робочих місць, стримування нерівності та мінімізації бідності в арабських країнах.

П'ять стратегічних напрямків пов'язані з чотирма вищезазначеними вимірами, як зазначено нижче:

- збільшення цифровізації бізнесу/секторів та внеску цифрової економіки у ВВП;

- максимальне залучення, доступність і доступність для кінцевих користувачів: це вимагає кращої гармонізації вартості та продуктивності мережі на додаток до кращої розробки контенту;

- створення належного інноваційного середовища, яке дозволить компаніям/стартапам ІТС розробляти нові технології та програми в різних секторах: це вимагає розвитку нашої власної Кремнієвої долини для всіх арабських країн, центру інновацій та створення цінностей, адаптованих до арабського контексту, як а також надійні інфраструктури та контент-сервіси;

- створення правильних технічних основ для процвітання цифрових мереж і послуг;

- знищення правових бар'єрів в арабських країнах для максимізації цифрових транзакцій: це підтримується належними нормативними умовами для інновацій, інвестицій, чесної конкуренції та рівних умов гри.

Сприяти впровадженню ІКТ в освіті, охороні здоров'я та транспорті, багато арабських цифрових стратегій спрямовані на сприяння впровадженню цифрових технологій та Інтернету в ключових секторах суспільства. Наприклад, сприяння використанню ІКТ в освіті займає високе місце серед арабських цифрових стратегій. Мета полягає в тому, щоб отримати вигоду від цифрової революції для підвищення ефективності системи освіти та забезпечення розвитку базових і поглиблених навичок ІКТ. Заходи варіюються від зосередження уваги на інфраструктурі (наприклад, кращого зв'язку між навчальними закладами) до просування навчальних програм, пов'язаних з ІКТ, підготовки вчителів та онлайн-середовища навчання (наприклад, масовий відкритий онлайн-курс). Заходи електронної охорони здоров'я зосереджені на забезпеченні високоякісного широкосмугового зв'язку в системі охорони здоров'я.

Збільшення електронної інклюзії, сприяння використанню ІКТ домогосподарствами та окремими особами спрямоване на досягнення цілей соціальної політики. Електронне включення вимагає розширення широкосмугового доступу до недостатньо охоплених територій, підвищення рівня цифрової грамотності та підвищення обізнаності про ризики та можливості онлайн.

Підвищення фінансової доступності, швидкі технологічні зміни сприяють фінансовій доступності (розширенню кількості людей з низькими доходами, які мають доступ до фінансових послуг і користуються ними). Це відіграє важливу роль у подоланні бідності та сприянні економічному зростанню. У 2017 р. Global Findex Survey виявив, що арабські країни мають найнижчий фінансовий рівень у світі. Розвивайте цифрові навички та робочі місця. Усі арабські цифрові стратегії визнають, що вдосконалення навичок і компетенцій є засобом подальшої

електронної інклюзії. Розвиток навичок і компетенцій є важливим для цифрової економіки. Інші заходи включають сприяння ширшій участі молодих жінок і жінок, які повертаються, у робочій силі ІКТ.

Прогресивні заходи кібербезпеки, публічна інформація про кіберризики та заходи боротьби з кіберзлочинністю часто з'являється в арабських національних стратегіях цифрової економіки.

Арабські країни: управління NDS, керівництво розробкою стратегії часто бере на себе міністерство чи орган, який не займається цифровими справами, тоді як лише меншість арабських країн поки що доручає цю відповідальність міністерству чи організації, яка займається цифровими справами. Майже всі арабські країни залучають численні приватні зацікавлені сторони та державні органи, щоб зробити внесок у розробку своїх NDS.

У більшості арабських країн за впровадження NDS відповідають декілька міністерств, органів чи установ. У деяких країнах до його впровадження залучено кілька зацікавлених сторін. Органи, відповідальні за моніторинг впровадження NDS, як правило, ті самі, що й ті, які керують розробкою та координацією NDS.

Багато арабських урядів встановили вимірні цілі протягом певного періоду часу для моніторингу виконання своїх NDS. Було встановлено цілі для вимірювання прогресу в розвитку і ефективності широкосмужової інфраструктури, послуг і ефективності державного сектору, використання цифрових технологій і розвитку навичок ІКТ.

Для того, щоб забезпечити доцільність і реалізацію різних програм і ініціатив з ІКТ, необхідно створити центральний керівний орган, який забезпечує реалізацію стратегій, перевіряє та розробляє нові програми з ІКТ, оцінює та оцінює впровадження цифрової трансформації в усіх секторах у всіх арабських країн і підвищує обізнаність серед урядів і громадян. Такий орган відіграє життєво важливу роль у розробці систем управління для кожного проєкту, щоб забезпечити узгодженість між головними стратегіями, стратегією та напрямками проєкту, а також шляхом до досягнення необхідних результатів протягом життя проєкту.

2.3. Можливості розвитку системи корпоративного управління на користь учасників корпоративних відносин в Україні

Розвиток системи корпоративного управління в Україні має важливе значення для зміцнення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності країни. Вдосконалення цієї системи може мати значні переваги для всіх учасників корпоративних відносин, включаючи акціонерів, керівництво компаній, працівників, кредиторів та інвесторів. Визначення та реалізація можливостей для покращення корпоративного управління сприятиме створенню прозорого, ефективного та стабільного бізнес-середовища в Україні.

Однією з головних можливостей для розвитку системи корпоративного управління в Україні є підвищення рівня прозорості та підзвітності компаній. Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та регулярне розкриття інформації про діяльність компаній дозволить акціонерам і інвесторам отримувати достовірну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень. Це також сприятиме зниженню корупційних ризиків та підвищенню довіри до українського бізнесу з боку міжнародних партнерів.

Розвиток системи корпоративного управління повинен передбачати захист прав акціонерів, зокрема міноритарних. Запровадження ефективних механізмів для захисту прав акціонерів, таких як можливість брати участь у загальних зборах, голосувати за важливі рішення та отримувати дивіденди, сприятиме залученню інвестицій та підвищенню капіталізації компаній. Акціонери отримають більшу впевненість у тому, що їхні інтереси будуть враховані та захищені.

Ефективний корпоративний контроль є ключовим елементом успішного корпоративного управління. Впровадження незалежних аудиторських комітетів, посилення ролі ради директорів та запровадження внутрішнього контролю за діяльністю керівництва компаній допоможе зменшити ризики фінансових зловживань та підвищити ефективність управління. Це також сприятиме створенню більш передбачуваного та стабільного бізнес-середовища.

Запровадження високих стандартів корпоративної культури та етики є важливою складовою розвитку корпоративного управління. Створення кодексів поведінки, проведення навчальних програм для працівників та керівництва компаній, а також запровадження етичних комітетів допоможе формувати позитивний імідж компаній та підвищити їхню репутацію. Це, у свою чергу, сприятиме залученню талановитих працівників та інвесторів (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Можливості розвитку системи корпоративного управління в Україні
з врахуванням практичного досвіду розвинутих країн**

Можливості	Характеристика	Практичний досвід розвинутих країн	Переваги для України
Підвищення прозорості та підзвітності	Впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та регулярне розкриття інформації	В США, закон Сарбейнса-Окслі (Sarbanes-Oxley Act) вимагає прозорої фінансової звітності	Зниження корупційних ризиків, підвищення довіри інвесторів
Зміцнення прав акціонерів	Захист прав міноритарних акціонерів, забезпечення можливості участі в управлінні компанією	У Сполученому Королівстві кодекс корпоративного управління (UK Corporate Governance Code) забезпечує права акціонерів	Залучення інвестицій, підвищення капіталізації компаній
Вдосконалення механізмів корпоративного контролю	Впровадження незалежних аудиторських комітетів, посилення ролі ради директорів	В Німеччині двохрівнева система управління з наглядовою радою контролює дії правління	Зменшення ризиків зловживань, підвищення ефективності управління
Розвиток корпоративної культури та етики	Створення кодексів поведінки, навчання працівників, запровадження етичних комітетів	В Японії велика увага приділяється корпоративній культурі та етиці, що допомагає зберігати довгострокову репутацію компаній	Формування позитивного іміджу, підвищення репутації
Стимулювання інновацій та розвитку	Управління ризиками, підтримка науково-дослідних робіт, впровадження новітніх технологій	В Південній Кореї держава активно підтримує інновації через програми фінансування та гранти	Адаптація до ринкових змін, збереження конкурентоспроможності

Розвиток системи корпоративного управління може стати каталізатором для інновацій та розвитку компаній. Запровадження ефективних механізмів управління ризиками, підтримка науково-дослідних робіт та впровадження

новітніх технологій допоможе компаніям адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища та зберігати конкурентоспроможність. Це також сприятиме створенню нових робочих місць та підвищенню економічного зростання (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Практичний досвід з точки зору менеджменту системи корпоративного управління

Підвищення прозорості та підзвітності	
Практичний досвід: Компанії в США після прийняття закону Сарбейнса-Окслі (Sarbanes-Oxley Act) значно покращили свою фінансову звітність і розкриття інформації. Закон зобов'язує компанії проводити регулярний аудит, підтверджувати фінансову інформацію та забезпечувати її доступність для акціонерів та інвесторів.	
Зменшення корупційних ризиків	Підвищена прозорість допомагає виявляти та попереджувати корупційні дії, що збільшує довіру до компаній.
Підвищення довіри інвесторів	Доступ до достовірної фінансової інформації дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення, що сприяє залученню капіталу.
Зміцнення прав акціонерів	
Практичний досвід: У сполученому Королівстві кодекс корпоративного управління (UK Corporate Governance Code) забезпечує права акціонерів, включаючи їхнє право брати участь у прийнятті ключових рішень компанії, таких як вибори членів ради директорів та затвердження стратегічних планів.	
Залучення інвестицій	Забезпечення прав акціонерів створює більш привабливе середовище для інвесторів, оскільки вони впевнені в захисті своїх інтересів.
Підвищення капіталізації компаній	Більша кількість інвесторів готова вкладати кошти в компанії з ефективним корпоративним управлінням.
Вдосконалення механізмів корпоративного контролю	
Практичний досвід: В Німеччині використовується двохрівнева система управління з наглядовою радою, яка контролює дії правління. Наглядова рада складається з незалежних директорів, які представляють інтереси акціонерів та працівників.	
Зменшення ризиків зловживань	Незалежний контроль за діяльністю правління допомагає запобігати конфліктам інтересів та зловживанням.
Підвищення ефективності управління	Незалежні директори привносять нові ідеї та досвід, що сприяє кращому стратегічному плануванню та управлінню.
Розвиток корпоративної культури та етики	
Практичний досвід: В Японії велика увага приділяється корпоративній культурі та етиці. Компанії створюють кодекси поведінки, проводять регулярне навчання для працівників та керівництва щодо етичних стандартів.	
Формування позитивного іміджу	Високі етичні стандарти допомагають компаніям будувати довгострокові відносини з клієнтами та партнерами.
Підвищення репутації	Етичні компанії мають кращу репутацію, що сприяє залученню талановитих працівників та інвесторів.
Стимулювання інновацій та розвитку	
Практичний досвід: В Південній Кореї держава активно підтримує інновації через програми фінансування та гранти. Корейські компанії постійно впроваджують новітні технології та інвестують у науково-дослідні роботи.	
Адаптація до ринкових змін	Інновації допомагають компаніям швидко реагувати на зміни на ринку та залишатися конкурентоспроможними.
Збереження конкурентоспроможності	Впровадження новітніх технологій та підтримка досліджень сприяє довгостроковому розвитку та зростанню компаній.

Система корпоративного управління є ключовим елементом для розвитку економіки та залучення інвестицій. В Україні, де бізнес-середовище все ще стикається з багатьма викликами, розвиток ефективного корпоративного управління має надзвичайно важливе значення. Впровадження кращих практик та стандартів може не лише підвищити прозорість та підзвітність компаній, але й створити умови для стійкого економічного зростання. Розглянемо основні можливості розвитку системи корпоративного управління в Україні та практичний досвід розвинутих країн.

Одним із найважливіших аспектів корпоративного управління є прозорість та підзвітність. В Україні існує нагальна потреба у впровадженні стандартів, які забезпечать точність та повноту фінансової звітності компаній. Практичний досвід США, де діє Закон Сарбейнса-Окслі, демонструє, як жорсткі вимоги до фінансової звітності та аудиту можуть знизити корупційні ризики та підвищити довіру інвесторів. Впровадження подібних стандартів в Україні забезпечить більшу прозорість бізнесу та створить сприятливі умови для залучення капіталу.

Захист прав акціонерів є важливим аспектом корпоративного управління, який сприяє залученню інвестицій та підвищенню капіталізації компаній. Великобританія, де діє Кодекс корпоративного управління, забезпечує акціонерам можливість брати участь у прийнятті ключових рішень компанії, таких як вибори членів ради директорів. В Україні необхідно впровадити подібні механізми, які б захищали права міноритарних акціонерів та забезпечували їхню участь в управлінні компанією. Це підвищить довіру інвесторів та сприятиме розвитку ринку капіталу.

Ефективний корпоративний контроль є запорукою стабільності та успіху компаній. Німеччина, де використовується двоохрівева система управління з наглядовою радою та виконавчою радою, є прикладом для наслідування. Наглядова рада, яка складається з незалежних директорів, контролює діяльність виконавчої ради та представляє інтереси акціонерів і працівників. Впровадження подібної системи в Україні дозволить зменшити ризики зловживань та підвищити ефективність управління, забезпечуючи кращий контроль за діяльністю компаній.

Корпоративна культура та етика відіграють ключову роль у формуванні довгострокових відносин з клієнтами та партнерами. В Японії, де велика увага приділяється корпоративній культурі, компанії створюють кодекси поведінки та проводять регулярне навчання для працівників. В Україні необхідно впровадити подібні програми, які б сприяли формуванню високих етичних стандартів. Це допоможе покращити репутацію українських компаній на міжнародному рівні та залучити талановитих працівників та інвесторів.

Інновації є рушійною силою економічного зростання та конкурентоспроможності компаній. Південна Корея демонструє успішний приклад державної підтримки інновацій через програми фінансування та гранти. В Україні необхідно створити сприятливі умови для науково-дослідних робіт та впровадження новітніх технологій. Це дозволить українським компаніям адаптуватися до швидких змін на ринку та зберігати свою конкурентоспроможність. Підвищення прозорості та підзвітності, захист прав акціонерів, вдосконалення механізмів корпоративного контролю, розвиток корпоративної культури та етики, а також стимулювання інновацій є ключовими напрямками, які можуть забезпечити стійкий розвиток корпоративного сектору. Запозичення практичного досвіду розвинутих країн допоможе Україні створити прозору, ефективну та стабільну систему корпоративного управління, що стане важливим кроком на шляху до економічного зростання та інтеграції в міжнародні ринки.

Україна стоїть на порозі значних реформ, які можуть суттєво вплинути на її економічне зростання та міжнародну конкурентоспроможність. Одним з ключових елементів цих реформ є розвиток системи корпоративного управління. Ефективне корпоративне управління забезпечує прозорість, підзвітність, захист прав акціонерів та сприяє сталому розвитку компаній. Розглянемо можливості розвитку цієї системи в Україні, враховуючи практичний досвід розвинутих країн.

Система корпоративного управління є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якої економіки. В Україні, де економіка все ще проходить перехідний період і стикається з численними викликами, розвиток ефективного корпоративного управління є ключовим фактором для забезпечення

стабільного економічного зростання та інтеграції в міжнародні ринки. Незважаючи на значний прогрес у цьому напрямку, Україна потребує подальших реформ і впровадження кращих міжнародних практик.

Система корпоративного управління в Україні, базується на практичному досвіді розвинутих країн, може значно покращити бізнес-середовище та підвищити добробут учасників корпоративних відносин. Запровадження прозорих та підзвітних механізмів, захист прав акціонерів, вдосконалення корпоративного контролю, розвиток етичної корпоративної культури та стимулювання інновацій створить умови для стабільного економічного зростання та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України.

Розвиток системи корпоративного управління в Україні має величезний потенціал для покращення бізнес-середовища та підвищення добробуту всіх учасників корпоративних відносин. Підвищення прозорості, захист прав акціонерів, вдосконалення механізмів корпоративного контролю, розвиток корпоративної культури та етики, а також стимулювання інновацій є ключовими напрямками, які можуть забезпечити стійкий розвиток корпоративного сектору. Реалізація цих можливостей сприятиме створенню прозорого, ефективного та стабільного бізнес-середовища в Україні, що стане важливим кроком на шляху до економічного зростання та інтеграції в міжнародні ринки.

Перспективи корпоративного управління України пов'язані з вирішенням проблем дуалізму інтересів акціонерів і задоволення інвестиційного голоду українських підприємств. Очікується, що визначальна роль корпоративному управлінню та фінансуванню остаточно перейде до мажоритарним інвесторам і кредиторам, які мають вирішувати проблему задоволення інвестиційного голоду. Слід також очікувати на посилення ролі держави в корпоративному управлінні. Вирішення основної проблеми корпоративного управління – проблеми дуалізму інтересів – вимагатиме, створення механізму отримання доходу від акціонерної власності, що влаштовує більшість власників, не пов'язаного з отриманням приватних вигод від контролю, і, встановлення інституційних обмежень, що перешкоджають власникам контрольних пакетів акцій російських підприємств мати приватні вигоди від контролю.

Висновки до розділу 2

Дослідження трансформаційних процесів у системі корпоративного управління арабських країн виявило низку важливих аспектів та викликів, які формують сучасний стан і перспективи розвитку цієї системи. Арабські країни стикаються з унікальними економічними, політичними та соціальними викликами, що впливають на їхні корпоративні структури і моделі управління. Однією з ключових проблем є недостатня правова та регуляторна база, яка часто є застарілою і не відповідає сучасним вимогам глобалізованого ринку. Це призводить до низької прозорості, обмеженої підзвітності керівництва компаній та недостатнього захисту прав акціонерів. Недосконалі механізми контролю та слабкі інститути також перешкоджають ефективному функціонуванню корпоративного управління.

Проте, трансформаційні процеси, які відбуваються в регіоні, вказують на потенційні можливості для значних покращень. Впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, таких як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та принципи корпоративного управління, розроблені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), може значно підвищити рівень прозорості та підзвітності компаній. Зміцнення прав акціонерів, зокрема міноритарних, та посилення ролі незалежних директорів у наглядових радах є важливими кроками для покращення корпоративного контролю. Важливим аспектом є також розвиток корпоративної культури та етики, що сприятиме формуванню довгострокових стійких відносин з інвесторами та партнерами.

Вивчення досвіду розвинутих країн демонструє, що ефективне корпоративне управління є ключовим фактором для залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності та економічного зростання. Арабські країни, впроваджуючи ці практики, можуть створити більш стабільне та передбачуване бізнес-середовище, що стане основою для стійкого розвитку в майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Специфіка організації та діяльності вищого рівня управління акціонерним товариством в Україні

Ефективне корпоративне управління та надійний захист прав акціонерів визначаються як ключові передумови для приваблення інвестицій у капітал. Українські підприємства стикаються з гострою потребою в додаткових фінансових ресурсах для модернізації виробництва та розширення на нові ринки. Для цих підприємств існують два основних джерела залучення коштів: кредити та стратегічні інвестиції. Обидва джерела вимагають забезпечення прав акціонерів та ефективного корпоративного управління для їх використання. Забезпечення цих умов викликає довіру інвесторів та кредиторів, що їх права будуть захищені та враховані.

Проте, якщо законодавство або корпоративні політики дозволяють керівництву чи акціонерам, що володіють контрольним пакетом акцій, використовувати ресурси компанії для особистого збагачення, то це зупиняє потік кредитів та інвестицій у такі підприємства. Ефективне закріплення та захист прав інвесторів є критичним для економічного зростання розвинутих країн Європейського регіону.

Особливо важливим є рівне та справедливе ставлення до всіх акціонерів, що володіють звичайними акціями. Це включає однакові права на дивіденди, доступ до інформації про діяльність компанії, участь у загальних зборах, доступ до необхідних матеріалів для прийняття рішень, право на частку майна при ліквідації компанії, та переважне право на придбання додатково випущених акцій. Цей принцип рівності має бути застосований однаково до внутрішніх та зарубіжних інвесторів, незалежно від державної політики щодо іноземних інвестицій.

Національна модель корпоративного управління – унікальна система управління учасників корпоративних відносин. Унікальність виявляється в особливості кожної моделі корпоративного управління. Модель корпоративного управління являє собою графічну схему взаємодії об'єктів та суб'єктів, а моделювання – створення системної структури об'єктів та суб'єктів процесу функціонування компанії. За версією сайту Формування національної моделі корпоративного управління відбувається шляхом впливу наступних факторів: структури володіння власністю, особливостей фінансової системи, джерел фінансування, економічної та політичної ситуації в країні, традицій, розвитку та дотримання законодавчої бази. Ці фактори можуть комплексно впливати на формування національної моделі корпоративного управління. Ступінь впливу різних факторів у країнах не може виявлятися однаково (Рис. 3.1).

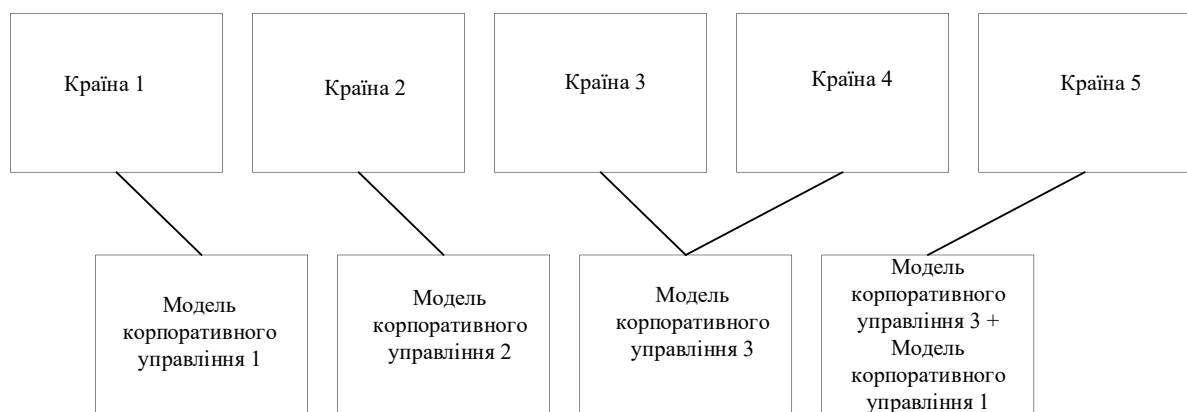


Рис. 3.1. Поява моделей корпоративного управління у різних країнах.

Фахівці в галузі корпоративного управління вважають Україну країною з перехідною економікою, в якій на даному етапі становлення корпоративного сектора оптимальна модель не сформована і є сукупністю особливостей класичних моделей. При цьому, що низка особливостей не є оптимальним набором для функціонування унікальної національної моделі корпоративного управління.

Проблеми формування національної моделі корпоративного управління: нестабільна політична та економічна ситуації, недосконале законодавство, криміналізація економіки та політики, відсутність прозорості емітентів, складність розвитку малого бізнесу, відсутність рівних умов у приватизованих та новостворених корпораціях, низький рівень корпоративної етики.

Ці негативні фактори слід віднести до багатьох країн з перехідною економікою, в яких тільки формується корпоративний сектор. Якщо врахувати, що класичні моделі – англо-американська, німецька та японська – формувалися довгий період, то на українську модель чекає подібна історія.

Американські дослідники в галузі корпоративного управління виділяють кілька основних проблем українського корпоративного сектору (Рис. 3.2) [78, с.10].

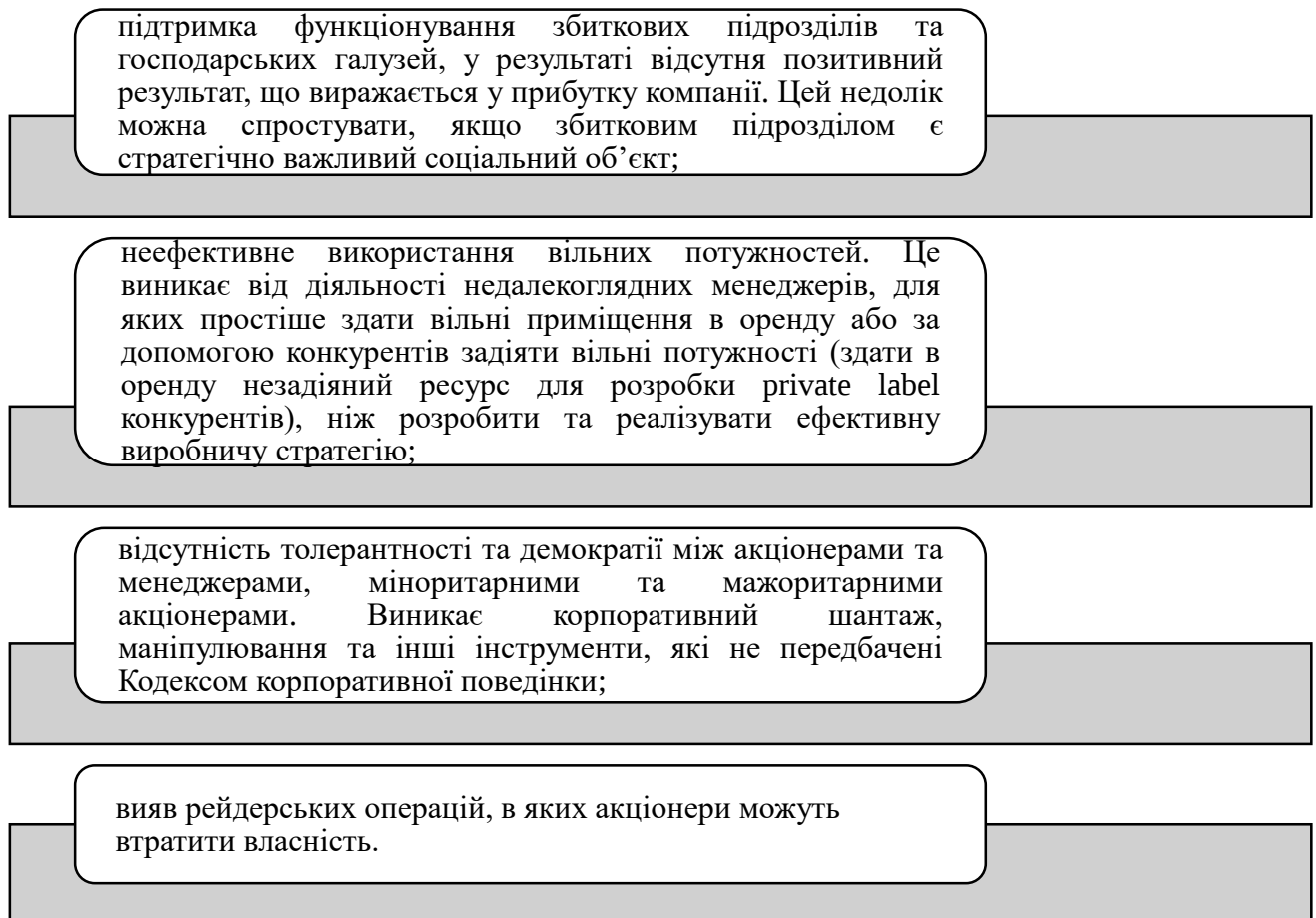


Рис. 3.2. Базові проблеми українського корпоративного сектору.

Спочатку українське законодавство у сфері корпоративного сектора економіки спиралося на англо-американську модель корпоративного управління. Але концентрація акціонерної власності, використання неформальних корпоративних взаємин серед учасників суб'єктів та об'єктів, участь власників в управлінні компаній суперечать розвитку англо-американської моделі корпоративного управління. Створення Кодексу корпоративної поведінки послужило становленню німецької моделі корпоративного управління. В українських умовах прямий вектор у бік становлення німецької моделі відсутня,

у практиці відсутні також представники трудових колективів. Можливо, у майбутньому українське корпоративне управління торкнеться аспекту входження представників трудових колективів до ради директорів. У зв'язку з цим виникають питання: навіщо необхідні зміни? Для зміцнення трудових колективів у корпоративних відносинах або для підвищення стандартизації – привернення уваги всіх учасників корпоративних відносин, що веде до залучення потенційних інвесторів та кращих спеціалістів у різній діяльності завдяки створенню нових покращених умов для трудових колективів.

До перерахованих вище недоліків можна додати процес перерозподілу корпоративного контролю на користь великих акціонерів, який тривав до січня 2006 р. Цей негативний фактор в українських вертикально-інтегрованих структурах утворив зниження вартості акцій, у якому міноритарні акціонери виявлялися навмисне в не вигідному становищі. Механізм знецінення діяв так: коли великий акціонер – суб'єкт поглинання придбав кількість акцій, достатню для прийняття стратегічних управлінських рішень (реорганізація суспільства, переобрання ради директорів, збільшення статутного капіталу, схвалення великих угод), міноритарні акціонери намагалися продати свої частки акцій, проте згодом ціна на акції міноритаріїв (за рахунок втрати будь-яких контрольних націнок) знижувалася до мінімуму. Серед усіх потенційних покупців лише новий мажоритарний акціонер – суб'єкт поглинання погоджувався на придбання пакета акцій за заниженою ціною. Міноритарні акціонери, котрі відмовилися від продажу акцій, фактично втрачали реальні права акціонерів.

Специфіка організації та діяльності вищого рівня управління акціонерним товариством в Україні обумовлена рядом законодавчих норм і практичних аспектів, які формують корпоративне управління відповідно до національних особливостей і стандартів. Вищий рівень управління акціонерного товариства зазвичай включає загальні збори акціонерів, наглядову раду і правління.

SWOT-аналіз специфіки організації та діяльності вищого рівня управління акціонерним товариством в Україні допоможе визначити сильні та слабкі

сторони, можливості та загрози, з якими можуть зіштовхнутися компанії при веденні своєї діяльності (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз специфіки організації та діяльності вищого рівня
управління акціонерним товариством в Україні**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Регулятивна база: строге законодавство, що регулює діяльність акціонерних товариств, сприяє прозорості та відповідальності. Структуроване управління: чітко визначені ролі та відповідальності вищого рівня управління (наглядова рада, правління) дозволяють ефективно управляти компанією. Участь акціонерів: загальні збори акціонерів забезпечують широку участь у прийнятті ключових рішень.	Концентрація влади: існування великих акціонерів з контрольними пакетами може призвести до зловживань та конфліктів інтересів. Недостатнє залучення незалежних директорів: часто наглядові ради не мають достатньої кількості незалежних членів, що може погіршити об'єктивність прийняття рішень. Слабкі механізми звітності та контролю: незважаючи на законодавчі вимоги, іноді відсутні ефективні системи внутрішнього контролю та аудиту.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Інтеграція з міжнародними стандартами: прийняття та адаптація міжнародних норм корпоративного управління може підвищити довіру інвесторів. Цифровізація: впровадження цифрових технологій у процеси корпоративного управління може сприяти ефективності та прозорості. Зростаючі інвестиційні можливості: розвиток фінансових ринків України пропонує нові можливості для залучення капіталу.	Політична нестабільність: політичні ризики можуть негативно впливати на стабільність та передбачуваність бізнес-середовища. Корупція та непрозорість: високий рівень корупції та недоліки у правоохоронній системі можуть обмежувати ефективність корпоративного управління. Економічні коливання: глобальні та місцеві економічні кризи можуть серйозно вплинути на діяльність акціонерних товариств.

Цей SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, які аспекти управління акціонерним товариством в Україні потребують уваги та покращення, а також виявляє потенціал для розвитку та розширення можливостей в майбутньому.

Загальні збори акціонерів є вищим органом управління акціонерного товариства. Цей орган відповідає за найважливіші рішення, такі як затвердження звітів, вибори членів наглядової ради та ревізійної комісії, рішення про виплату дивідендів, а також зміни у статуті товариства. Збори можуть проводитися як в

очній, так і в дистанційній формі, що стало особливо актуальним у контексті пандемії COVID-19.

Наглядова рада служить як контрольний орган, який забезпечує нагляд за діяльністю виконавчої влади товариства – правління. Члени наглядової ради обираються акціонерами і зазвичай включають представників великих акціонерів, незалежних директорів, а також представників інтересів менших акціонерів. Завданнями наглядової ради є затвердження стратегічних планів, бюджетів і важливих фінансових рішень.

Правління відповідає за щоденне управління компанією та реалізацію стратегії, затвердженої наглядовою радою. Правління очолює генеральний директор (Голова правління), який прямо відповідає перед наглядовою радою за виконання покладених на нього завдань.

Українське корпоративне законодавство вимагає від акціонерних товариств певного рівня прозорості і відкритості. Інформація про фінансові результати, звіти наглядової ради, та інші критичні документи повинні бути доступні для акціонерів. Водночас, система може зіштовхуватися з викликами, такими як вплив великих акціонерів на управлінські рішення та ризики пов'язані з корпоративними конфліктами.

Така структура та механізми управління сприяють забезпеченню балансу між інтересами різних груп акціонерів та сприяють стійкому розвитку компаній відповідно до корпоративних та національних стандартів. У контексті глобалізації та інтеграції в міжнародні економічні процеси, забезпечення ефективного корпоративного управління в Україні є ключем до залучення іноземних інвестицій і підвищення конкурентоспроможності національних компаній.

Взаємодія українських та європейських компаній підвищить якісний рівень корпоративного управління. Відсутність належного корпоративного управління в українських компаніях спричинить невизначену кількість бар'єрів, що перешкоджають плідній співпраці у довгостроковій перспективі.

3.2. Можливості використання досвіду корпоративного управління Арабських країн в Україні

У сучасному світі корпоративне управління відіграє ключову роль у стабільності та розвитку національних економік. За допомогою ефективних практик корпоративного управління компанії можуть не тільки забезпечити свій розвиток, а й сприяти соціальному і економічному прогресу в цілому. Україна, яка продовжує шукати шляхи оптимізації своєї корпоративної системи, може використати досвід Арабських країн, які вирізняються унікальними і в той же час інноваційними методами управління.

Корпоративне управління в арабських країнах має декілька унікальних аспектів, що відрізняють його від західних моделей. Ці особливості формувалися під впливом культурних, економічних та політичних факторів, що притаманні регіону. Розглядаючи досвід таких країн як Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Катар, та інші, можна виявити спільні риси та інноваційні підходи.

Багато арабських компаній знаходяться під контролем великих сімей, які часто мають вирішальний вплив на управління. Сімейне власництво може забезпечити стабільність і довгострокове бачення, але також може привести до конфліктів інтересів та обмеженої корпоративної прозорості. Наприклад, в Саудівській Аравії та ОАЕ більшість компаній належать до сімейних конгломератів, що впливає на стиль управління і стратегічні рішення.

Державний контроль у багатьох арабських країнах є значним, особливо в стратегічних секторах, таких як нафта, газ та фінанси. Уряди часто використовують корпоративне управління як інструмент для досягнення економічних і соціальних цілей. Наприклад, в Катарі та Саудівській Аравії багато державних підприємств використовуються для сприяння національним планам розвитку.

Релігійні і культурні норми відіграють значну роль у корпоративному управлінні. Ісламські принципи, такі як заборона на рибу (відсоток), можуть впливати на фінансові стратегії і операції. Також, велика вага приділяється етиці

та соціальній відповідальності. Компанії, такі як Agamco в Саудівській Аравії, активно інтегрують ці принципи у свою корпоративну культуру.

Останнім часом арабські країни активно працюють над інтеграцією міжнародних стандартів корпоративного управління для покращення бізнес-клімату і приваблення іноземних інвесторів. Це включає впровадження передових практик з управління ризиками, забезпечення рівних прав для всіх акціонерів і збільшення прозорості. Країни як ОАЕ стали прикладом успішної адаптації західних моделей корпоративного управління з урахуванням місцевих особливостей.

Досвід корпоративного управління в арабських країнах демонструє, як глибоко культурні, економічні та політичні аспекти можуть впливати на формування управлінських практик. Хоча сімейне власництво та державний контроль мають свої ризики, вони також пропонують стабільність і можливість для стратегічного розвитку. Інтеграція міжнародних стандартів допомагає покращити прозорість і відкритість, що може слугувати хорошим прикладом для інших країн, включаючи Україну.

Сучасний стан корпоративного управління в Україні характеризується рядом трансформацій, які відбуваються на тлі загальної економічної і політичної модернізації країни. Ці зміни спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та відповідальності управління компаніями, особливо тими, що знаходяться у державній власності або мають значний суспільний вплив.

В останні роки Україна впровадила ряд законодавчих ініціатив, спрямованих на удосконалення корпоративного управління. Ці зміни включають удосконалення існуючих та прийняття нових законів, «Про акціонерні товариства», «Про господарські товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю». Одним з ключових аспектів є введення вимог до прозорості і звітності, що спрямовані на захист прав меншинних акціонерів і залучення іноземних інвестицій.

Незважаючи на значний прогрес у законодавчій сфері, Україна все ще стикається з викликами, пов'язаними з високим рівнем корупції та політичною нестабільністю, які негативно впливають на корпоративне управління. Корупція

особливо розповсюджена в державних підприємствах, де політичне призначення керівників часто переважає професійні критерії та кваліфікацію, що призводить до неефективного управління та розкрадань.

Іноземні інвестори та міжнародні фінансові організації, такі як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк, відіграють значну роль у формуванні корпоративного управління в Україні. Їхні вимоги до прозорості та корпоративної відповідальності спонукають українські компанії до реформ, які можуть включати вдосконалення внутрішніх процедур управління, аудиту та звітності.

Для подальшого розвитку корпоративного управління в Україні важливим є продовження реформ і залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. На цьому шляху ключове значення мають ініціативи, спрямовані на боротьбу з корупцією, підвищення кваліфікації керівників компаній, а також впровадження передових міжнародних практик в області корпоративного управління.

Хоча Україна зробила значні кроки у напрямку удосконалення корпоративного управління, перед нею все ще стоять серйозні виклики. Продовження реформ, покращення законодавчої бази, а також вирішення проблем корупції і політичної нестабільності можуть допомогти країні підвищити ефективність управління підприємствами та залучити більше іноземних інвестицій, сприяючи таким чином економічному росту.

Вивчення та адаптація досвіду корпоративного управління арабських країн може принести значні переваги для України. Арабські країни, зокрема Об'єднані Арабські Емірати, Катар, Саудівська Аравія та інші, здійснили значні кроки у розвитку своїх корпоративних управлінських практик, часто інтегруючи західні стандарти та враховуючи місцеві культурні особливості (Табл. 3.2).

Досвід корпоративного управління арабських країн може бути корисним для України, особливо у контексті глобалізації та необхідності адаптації до міжнародних стандартів. Важливо адаптувати цей досвід з урахуванням специфіки та потреб української економіки і суспільства, щоб максимально реалізувати його потенціал.

Корпоративне управління арабських країн та переваги для України

1. Залучення іноземних інвестицій	
Досвід	Арабські країни активно працюють над підвищенням привабливості для іноземних інвесторів через вдосконалення корпоративного управління та створення сприятливого інвестиційного клімату.
Застосування в Україні	Впровадження подібних мір може допомогти Україні покращити свої інвестиційні рейтинги та залучити більше іноземних інвестицій, особливо в стратегічні галузі економіки.
2. Розвиток корпоративної культури	
Досвід	Арабські країни часто втілюють моделі корпоративного управління, що враховують власні культурні цінності, такі як гостинність, відданість та колективізм.
Застосування в Україні	Адаптація корпоративних практик, що враховують українські культурні особливості, може сприяти створенню більш згуртованих та мотивованих трудових колективів.
3. Використання корпоративних стандартів	
Досвід	Країни Перської затоки впроваджують міжнародні стандарти корпоративного управління, що сприяє глобалізації їхніх компаній.
Застосування в Україні	Імплементация міжнародних стандартів може допомогти українським компаніям підвищити свою конкурентоспроможність на світовому ринку.
4. Розвиток сектору недержавних пенсійних фондів	
Досвід	Деякі арабські країни активно розвивають сектор недержавних пенсійних фондів, що залучають значні кошти для інвестицій в економіку.
Застосування в Україні	Розвиток подібних фондів може забезпечити додаткове джерело довгострокових інвестицій та сприяти фінансовій стабілізації.
5. Покращення корпоративного управління в державних підприємствах	
Досвід	Низка арабських країн впровадила успішні програми реформування державних підприємств, зокрема через приватизацію чи введення ефективних механізмів управління.
Застосування в Україні	Реформування державного сектору з використанням міжнародного досвіду може сприяти збільшенню ефективності та прозорості.

Аналізуючи досвід арабських країн у сфері корпоративного управління, можна знайти цінні ідеї та методики, які можуть бути адаптовані в Україні для підвищення ефективності та прозорості управління компаніями. Особливо цінним є досвід країн Перської затоки, які зуміли інтегрувати міжнародні стандарти з урахуванням місцевих культурних особливостей.

Арабські країни активно впроваджують передові міжнародні практики корпоративного управління, адаптуючи їх під місцеві умови. Це включає створення ефективних наглядових рад, розвиток внутрішніх аудитних служб, і впровадження чітких процедур корпоративної відповідальності. Україна може взяти за основу деякі з цих практик для покращення управлінської культури в державних та приватних компаніях.

В арабських країнах, таких як ОАЕ та Саудівська Аравія, значну увагу приділяють ролі незалежних директорів у наглядових радах. Це сприяє об'єктивному контролю за діяльністю виконавчої влади і забезпечує вищу прозорість прийняття рішень. В Україні також може бути корисним збільшити кількість незалежних директорів у компаніях з державною та муніципальною участю.

Арабські країни активно впроваджують сучасні технології для контролю та аналізу корпоративного управління. Це включає системи електронного голосування, відстеження корпоративних дій та автоматизацію управлінської звітності. Такі технологічні рішення можуть бути вкрай корисними для України в контексті підвищення прозорості та ефективності корпоративного управління.

Досвід арабських країн показує значну ефективність стратегічного планування на державному рівні у вигляді національних програм, які сприяють розвитку ключових галузей економіки. Україна може адаптувати подібний підхід для стимулювання розвитку важливих секторів, таких як аграрний, технологічний та енергетичний.

Інтеграція досвіду арабських країн може надати Україні важливі інструменти для реформування та модернізації корпоративного управління. За умови адаптації зарубіжного досвіду до внутрішніх умов та викликів, Україна може досягти значних покращень у прозорості, ефективності та відповідальності управління компаніями, що, у свою чергу, сприятиме залученню інвестицій та економічному росту.

Вивчення та застосування досвіду корпоративного управління арабських країн може пропонувати цінні уроки для України, яка прагне покращити власні стандарти та практики в цій сфері. Особливо важливими є аспекти, які

дозволяють забезпечити стабільність, інноваційність та прозорість в управлінні компаніями (Рис. 3.3).

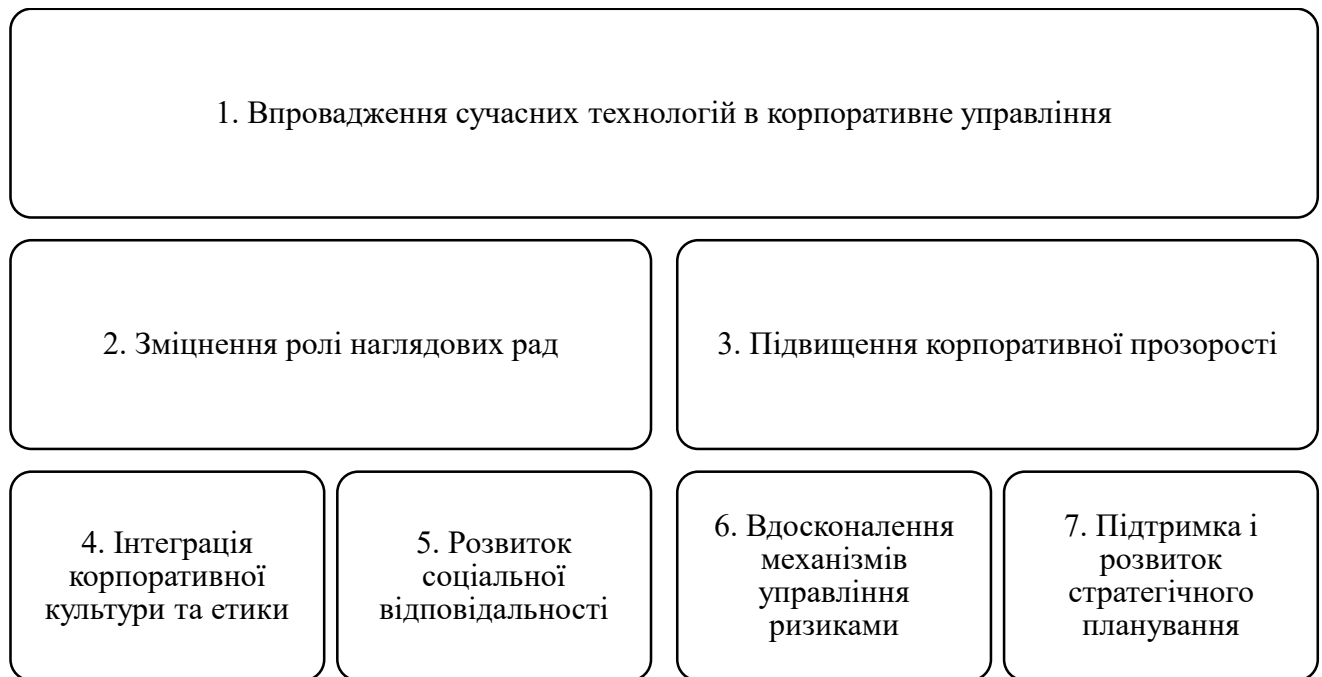


Рис. 3.3. Ключові можливості, які можуть бути реалізовані на основі досвіду арабських країн.

Арабські країни, особливо ті, що розвиваються в Перській затоці, активно впроваджують новітні технології для ефективного управління і контролю за діяльністю компаній. Це включає використання автоматизованих систем для корпоративного управління, електронних систем звітності та управління ризиками. Україна може адаптувати ці технології для покращення прозорості, зменшення корупції та підвищення загальної ефективності управлінських процесів.

У арабських країнах значна увага приділяється ролі наглядових рад у забезпеченні корпоративної відповідальності та контролю. Україні варто розглянути можливість збільшення впливу наглядових рад на стратегічне управління компаніями, залучення незалежних директорів та підвищення вимог до кваліфікації та досвіду членів ради.

Арабські країни приділяють багато уваги підвищенню рівня корпоративної прозорості через регулярну звітність та відкритість фінансової інформації. Україна може запровадити подібні практики, які допоможуть зміцнити довіру інвесторів і покращити інвестиційний клімат країни.

У арабському світі велика увага приділяється корпоративній культурі та дотриманню етичних стандартів. Україна може взяти на озброєння досвід розробки та впровадження корпоративних кодексів етики, які б сприяли створенню позитивного іміджу компаній і підвищенню моральних стандартів у бізнес-середовищі.

На зразок арабських країн, де багато компаній активно залучені в соціально значущі проекти та ініціативи, Україна може стимулювати компанії до більшої участі в соціальному розвитку. Це може включати підтримку освіти, охорони здоров'я, культури та інших громадських ініціатив.

Створити та впровадити кодекси корпоративної етики, які б відображали як загальноприйняті міжнародні принципи, так і місцеві культурні особливості. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності може допомогти компаніям укріпити свій імідж і покращити взаємовідносини з громадськістю.

Адаптувати передовий досвід арабських країн у сфері управління ризиками, включно зі створенням спеціалізованих комітетів та використанням комплексних систем оцінки ризиків. Це допоможе українським компаніям мінімізувати потенційні втрати та оптимізувати рішення. Організувати тренінги та семінари зі стратегічного планування для керівників українських компаній, використовуючи досвід кваліфікованих експертів з арабських країн. Залучення досвідчених стратегів може сприяти розробці ефективних довгострокових стратегій розвитку.

Ці рекомендації мають на меті взяти найкраще з досвіду арабських країн і адаптувати це під унікальні умови та потреби України, сприяючи таким чином створенню сильної, прозорої та ефективної корпоративної системи управління.

Висновки до розділу 3

Українська модель корпоративного управління формується під значним впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Історичні, культурні та економічні особливості України спонукають до адаптації міжнародних стандартів та практик з урахуванням національних реалій.

Реформи у сфері корпоративного права, зокрема вдосконалення законодавства про акціонерні товариства та захист прав акціонерів, є ключовими для підвищення прозорості та відповідальності корпоративного управління. Законодавчі зміни сприяють залученню інвестицій та підвищенню довіри між учасниками ринку.

Інтеграція з міжнародними стандартами та практиками є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності національних компаній на глобальному ринку. Адаптація міжнародних норм до вітчизняних умов має відбуватися з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Важливим аспектом ефективного корпоративного управління є розвиток корпоративної культури, яка підкреслює значення етичної поведінки, соціальної відповідальності та стратегічного планування. Посилення корпоративної культури може значно покращити внутрішню та зовнішню корпоративну динаміку.

Україна продовжує стикатися з рядом викликів у формуванні ефективної моделі корпоративного управління, включно з корупцією, політичною нестабільністю та недосконалістю інституціонального середовища. Проте, поступове впровадження реформ, співпраця з міжнародними організаціями та впровадження передових технологій відкривають шлях до подолання цих бар'єрів і створення міцної, прозорої та ефективної системи корпоративного управління.

ВИСНОВКИ

Необхідність вироблення методології та науково-методичного підходу оцінки якості корпоративного управління у сучасних динамічно змінних умовах та розвитку інноваційної економіки потребує дослідження теоретичних положень та концепцій корпоративного розвитку, зокрема сутності корпорацій, їх видового складу, ключових аспектів системи управління.

Оцінка відповідності моделі корпоративного управління арабських країн Принципам ОЕСР дозволяє говорити про наявність у корпоративному законодавстві базових принципів корпоративного управління і, відповідно, відповідності моделі загальноприйнятим міжнародним стандартам. Можна відзначити помітний прогрес у сфері створення законодавчих заходів, спрямованих на захист прав та законних інтересів учасників корпоративних відносин, регулювання ринку цінних паперів, розмежування повноважень та відповідальності органів управління тощо. Однак, як видно з наведеного нижче, дана обставина не гарантує ефективного розвитку корпоративних відносин.

Результати оцінки розвитку корпоративних відносин у свідчать про наявність різних прогалин у нормативному регулюванні процесів корпоративного управління, що негативно позначається на практиці корпоративного управління. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що основні зусилля у цьому напрямі мають бути спрямовані на розвиток корпоративного законодавства еволюційним шляхом з удосконаленням його в тих сферах, які опинилися за межами ефективного регулювання. Немаловажним також є необхідність переробки Кодексу корпоративної поведінки з урахуванням існуючої практики та світового досвіду та правовий інфорсмент ефективних положень Кодексу.

Разом з тим, прогалини в регулюванні корпоративних відносин не означають, що побудова ефективної системи корпоративного управління апріорі неможлива. Оцінка взаємозв'язку рівня розвитку корпоративних відносин та фінансового добробуту акціонерів компаній виявила суттєву відмінності між рейтингами корпоративного управління та фінансовими показниками компаній.

Дані результати пояснюються необхідністю у залученні компаніями інвестицій та фінансування на довгостроковій основі, що зобов'язує їх відповідати загальновідомим світовим стандартам та нормам.

Корпоративне управління розглядається як адаптивний управлінський механізм, що враховує особливості корпорації, її мету, місію та стратегію розвитку і включає елементи, що взаємодіють між собою: структуру капіталу та забезпечення балансу інтересів суб'єктів, управлінську структуру, прозорість інформаційного забезпечення, корпоративну етику та культуру. На якість корпоративного управління впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема, інституційне поле (система правосуддя, законодавча база в галузі банкрутства, рейдерства, обліку та аудиту, а також податкового, митного та страхового законодавства), контрольна система, професійна компетентність та система взаємодії бізнесу та влади. Взаємодія зовнішніх та внутрішніх факторів, наявність інституційних бар'єрів та тиску на бізнес призводить, до формування формального та неформального механізмів корпоративного управління, які впливають один на одного, призводять до конфліктних ситуацій та зниження якості корпоративного управління.

Якість корпоративного управління розглядається як ступінь відповідності дій системи управління інтересам (економічним, екологічним та соціальним) власників, співробітників компанії, держави та суспільства в цілому, що динамічно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Вирізняються такі особливості даного визначення.

По-перше, якість корпоративного управління величина відносна, тобто може знижуватися або підвищуватись щодо певного рівня (досягнутого середнього, галузевого, регіонального та ін.).

По-друге, воно має відображати не тільки економічні інтереси, а й екологічні та соціальні інтереси всього суспільства, оскільки воно також бере участь у цій оцінці.

По-третє, інтереси динамічні під впливом науково-технічного прогресу; структурних, організаційних та інформаційних змін; змін рівня життя людей та їх ціннісних орієнтацій; процесів глобалізації світової економіки та

геополітичних змін. Для оцінки якості необхідно формувати відповідну методологію з урахуванням принципів корпоративного управління. Методологія має враховувати рівень розвитку держави та діючого інституційного середовища, рівень розвитку бізнесу та використання принципів корпоративного управління конкретною корпорацією.

Проаналізовано умови та чинники формування економічних інтересів у системі корпоративного управління, невідповідність яких (суперечності) можна визнати причинами внутрішніх корпоративних конфліктів. Інтереси є основою економічних відносин. Саме економічний інтерес визначає спрямованість діяльності громадян, а роль держави полягає у створенні економічних та неекономічних інструментів примусу у відповідності інтересів.

Предметом дослідження є внутрішні корпоративні конфлікти, які класифіковані автором за трьома ознаками: суб'єктами, способами вирішення, місцем виникнення та характером впливу. У роботі показано, що конфлікти між акціонерами корпорації, між акціонерами та топ-менеджментом, а також між акціонерами, менеджментом та найманими працівниками в основному виникають у результаті перегинів у реалізації їхніх економічних інтересів. Найчастіше конфлікти виникають за наявності у корпорації «тіньової» частини бізнесу, про яку знають акціонери, але не знають наймані працівники, а отже, не можуть претендувати на вирішення своїх соціально-трудоових проблем.

Неоднозначна можливість диверсифікації інтересів суб'єктів корпорації, тобто пошуку альтернативних варіантів забезпечення балансу інтересів різних учасників залежно від конкретних ситуацій, що складаються під впливом структури акціонерної власності, структури менеджменту, стратегії та тактики контролюючого власника, позицій зовнішніх акціонерів-інвесторів, а також розшарування найманих працівників за інтересами.

У результаті корпорації можуть виникати «ліквідаційні мотиви» чи мотиви політики розвитку. Оцінка якості корпоративного управління матиме сенс залежно від того, яку політику буде обрано. Як свідчить вітчизняна і зарубіжна практика, процес ліквідації може набувати різноманітних форм – від відвертої крадіжки до переведення активів в офшорні зони, при цьому

корпорація втрачає найголовніше своє багатство – людський капітал. Якщо домінують мотиви розвитку, то, навпаки, виникають складні інтеграційні тенденції з урахуванням організаційної консолідації, усунення конфліктів шляхом забезпечення балансу інтересів та рівня довіри всіх суб'єктів бізнесу. Ці тенденції призводять до виникнення стабільного порядку, що забезпечує консолідацію та найефективніше використання всіх факторів виробництва.

При дослідженні економічних інтересів особливу увагу неправовим практикам корпоративного управління, які можуть виникати як у довкіллі, так і всередині корпорації. У роботі наводяться неправові практики корпоративного управління, які найчастіше зустрічаються, до яких залучаються і власники, і менеджмент, і наймані працівники. Це ухилення від сплати податків, «сіра» заробітна плата, економія за рахунок витрат на покращення умов праці та техніки безпеки та ін.

У більшості сучасних корпорацій складається два полюси інтересів: власники та топ-менеджмент, з одного боку, та наймані працівники (включаючи низовий менеджмент та службовців), з іншого боку. Існуючі формальні та неформальні методи регулювання відносин між ними демонструють чітку асиметрію цих відносин не на користь найманих працівників. Дослідження показує, що роль держави та профспілок у створенні правового поля регулювання цих відносин незначна, що є неприпустимим.

Основними напрямками регулювання якості корпоративного управління є морально-етичне та інституційне. В останні роки активізувалося морально-етичне регулювання якості корпоративного управління, в основі якого лежить розробка та впровадження Кодексів корпоративної поведінки. На основі аналізу Кодексів корпоративної поведінки розвинених зарубіжних країн та України посилюється соціальна та екологічна відповідальність бізнесу як перед власними працівниками, так і перед суспільством загалом і в результаті підвищується морально значущість -етичних і правил корпоративного управління.

Зокрема, поряд із позитивними змінами, що стосуються зближення інтересів власників (акціонерів), топ-менеджменту та найманих працівників, все ж таки інтереси найманих працівників захищені лише побічно. У Кодексі не

знайшлося місця для опису можливих конфліктів між акціонерами та менеджментом, з одного боку, та найманими працівниками, з іншого. При цьому йдеться не лише про ті права, які закріплені інституційно, тобто в цивільному, адміністративному та трудовому Кодексах, а й про інтереси та конфлікти, які можуть на рівні корпорації вирішуватися на користь працівників, виходячи з морально-етичних норм та соціальної місії бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущак, А. М. Корпоративне управління в Україні: стан та перспективи розвитку. Київ: Видавництво "Освіта", 2018.
2. Бабич, О. В. Ефективність корпоративного управління: методологічні та практичні аспекти. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019.
3. Гончаренко, Т. В. Розвиток корпоративного управління в умовах глобалізації. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017.
4. Діденко, О. В. Правове регулювання корпоративного управління в Україні. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2016.
5. Єрмолович, Л. Г. Корпоративне управління в трансформаційній економіці. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2018.
6. Живко М. А., Степанчук Д. М. Сучасні тенденції корпоративного управління в країнах арабського світу. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С. 183-186.
7. Живко М. А., Степанчук Д. М. Роль міжнародного досвіду у формуванні моделі ефективного корпоративного управління в арабських країнах. *Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому* (Б. Гаврилишин). Матеріали наукового круглого столу від 30 листопада 2023 року / За ред. Зварич Р. Є., Сохацький О. Ю., Мазур Н. С. Тернопіль. ЗУНУ. 2023. С. 96-100.
8. Живко М. А., Степанчук Д. М. Реформи корпоративного управління в контексті економічних трансформацій у арабських країнах. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Тези доповідей XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 30-33.
9. Жукова, О. В. Інституціональні основи корпоративного управління. Київ: КНЕУ, 2019.
10. Іванова, Н. М. Корпоративне управління в сучасній економіці. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018.

11. Ковальчук, І. І. Проблеми та перспективи розвитку корпоративного управління в Україні. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2017.
12. Кузьменко, Т. О. Корпоративне управління: український та міжнародний досвід. Полтава: ПУЕТ, 2019.
13. Мартиненко, О. Г. Корпоративне управління в Україні: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2017.
14. Мельник, О. І. Корпоративне управління в умовах глобалізації. Київ: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2018.
15. Петрова, О. П. Корпоративне управління: навчальний посібник. — Київ: Видавництво Ліра-К, 2019.
16. Савчук, С. А. Корпоративне управління: сучасні виклики та перспективи. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020.
17. Сидоренко, О. Ю. Інституційні аспекти корпоративного управління в Україні. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019.
18. Ткаченко, Т. О. Корпоративне управління в Україні: теорія і практика. Київ: КНЕУ, 2018.
19. Устенко, В. А. Корпоративне управління: міжнародний та український досвід. Дніпро: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2019.
20. Федоров, В. П. Корпоративне управління в Україні: аналіз та рекомендації. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2018.
21. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2023). The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447-465.
22. Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2020). *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Harvard University Press.
23. Berle, A. A., & Means, G. C. (2019). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
24. Bhagat, S., & Bolton, B. (2018). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273.

25. Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2016). Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22(2), 366-413.
26. Blair, M. M. (1995). *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Brookings Institution Press.
27. Cadbury, A. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance*. Gee and Co. Ltd.
28. Clarke, T. (2004). *Theories of corporate governance: The philosophical foundations of corporate governance*. Routledge.
29. Coffee, J. C. (1999). The future as history: The prospects for global convergence in corporate governance and its implications. *Northwestern University Law Review*, 93(3), 641-707.
30. Conyon, M. J., & He, L. (2011). Executive compensation and corporate governance in China. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1158-1175.
31. Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
32. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
33. Gillan, S. L. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402.
34. Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-155.
35. Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Economic Policy Review*, 9(1), 7-26.
36. Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21.
37. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
38. Larcker, D. F., & Tayan, B. (2011). *Corporate governance matters: A closer look at organizational choices and their consequences*. Pearson Education.

39. OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
40. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
41. Solomon, J. (2020). *Corporate governance and accountability*. John Wiley & Sons.
42. Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
43. Stulz, R. M. (1999). Globalization, corporate finance, and the cost of capital. *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(3), 8-25.
44. Tirole, J. (2006). *The theory of corporate finance*. Princeton University Press.
45. Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
46. Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns & theories. *Corporate Governance: An International Review*, 5(4), 180-205.
47. Wruck, K. H. (1990). Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. *Journal of Financial Economics*, 27(2), 419-444.
48. Zingales, L. (1998). Corporate governance. In P. Newman (Ed.), *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law* (pp. 497-503). Macmillan.
49. Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1-33.
50. Core, J. E., Holthausen, R. W., & Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371-406.
51. Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
52. Kaplan, S. N., & Zingales, L. (1997). Do investment-cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints? *Quarterly Journal of Economics*, 112(1), 169-215.

53. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
54. Rajan, R. G., & Zingales, L. (1998). Power in a theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 387-432.
55. Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134-139.
56. Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
57. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
58. Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415-443.
59. Bebchuk, L. A. (2005). The case for increasing shareholder power. *Harvard Law Review*, 118(3), 833-914.
60. Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
61. Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. (2020). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 81-112.
62. Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155-1177.
63. Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
64. Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.
65. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
66. Morck, R., & Yeung, B. (2023). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.

67. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge University Press.
68. Roe, M. J. (2023). *Political determinants of corporate governance: Political context, corporate impact*. Oxford University Press.
69. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2021). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94(3, Part 1), 461-488.
70. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
71. Yoshikawa, T., & Rasheed, A. A. (2009). Convergence of corporate governance: Critical review and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 388-404.
72. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2020). A theory of friendly boards. *Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
73. Bozec, R., & Dia, M. (2021). Board structure and firm technical efficiency: Evidence from Canadian state-owned enterprises. *European Journal of Operational Research*, 177(3), 1734-1750.
74. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
75. Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
76. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
77. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
78. Zahra, S. A., & Filatotchev, I. (2023). Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 885-897.