

УДК 65.011.8

Г.А. Дорошук, канд. екон. наук, доц.,
Н.М. Дечева, магістр,
Одес. нац. політехн. ун-т

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЙОГО РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

Г.А. Дорошук, Н.М. Дечева. Удосконалення корпоративного управління підприємством в умовах його реструктуризації. Розглянуто цілі реструктуризації, що сприяють підвищенню ефективності корпоративного управління на підприємстві. Розроблено схему проведення реструктуризації на основі формування корпоративного центру та комплексу бізнес-одиниць. Запропоновано показники ефективності для комплексу бізнес-одиниць.

А.А. Дорошук, Н.Н. Дечева. Усовершенствование корпоративного управления предприятием в условиях его реструктуризации. Рассмотрены цели реструктуризации, способствующие повышению эффективности корпоративного управления на предприятии. Разработана схема проведения реструктуризации на основе формирования корпоративного центра и комплекса бизнес-единиц. Предложены показатели эффективности для комплекса бизнес-единиц.

A.A. Doroshuk, N.N. Decheva. Corporate management improvement in the conditions of enterprise re-structuring. The goals of restructuring which increase efficiency of corporate management are considered. The restructuring scheme on the basis of formation of the corporate centre and a complex of business units is developed. The business unit complex efficiency indexes are offered.

Корпоративне управління піднімає актуальні питання повсякденного управління операційною діяльністю підприємств для забезпечення отримання власниками стійких доходів, підвищення якості управління ризиками, підвищення вартості компаній. Особливої уваги в цьому контексті набуває питання взаємин і взаємодій між менеджерами компанії і її власниками з питань забезпечення ефективності діяльності компанії і захисту інтересів власників, а також інших зацікавлених сторін. Тому актуальним є пошук напрямів удосконалення корпоративного управління на підприємстві, одним з яких є реструктуризація підприємства. Це дозволить вирішити важливу наукову та практичну проблему підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в трансформаційному періоді.

Дослідженню питань підвищення ефективності корпоративного управління присвячено чимало наукових праць. Автори пропонують створення власної концепції корпоративного управління через механізм встановлення балансу між учасниками корпоративних відносин, який полягає в відповідності уявлень власників корпорації рекомендаціям її менеджерів відносно індикаторів зростання доходів власників та у підвищенні рівня знань акціонерів в частині основ корпоративного управління [1]. Інші автори основним інструментом регулювання та підвищення рівня корпоративного управління бачать в створенні принципів корпоративного управління, які повинні бути встановлені не лише на законодавчому рівні, а й прописані в документах, які не є нормативними та містять у собі положення рекомендаційного характеру [2]. Також пропонується виділяти такі напрями удосконалення корпоративного управління: забезпечення рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин, створення сприятливого інвестиційного середовища, дотримання прав акціонерів, формування незалежної наглядової ради, підвищення компетенції виконавчого органу, який впливає на мотивацію прийняття інвестиційних рішень [3]. Тобто всі автори бачать удосконалення корпоративного управління в можливості встановлення балансу відношень між власниками та менеджерами та досягнення їхніх спільних цілей.

Реструктуризація є одним з популярних інструментів розв'язання проблем підприємств трансформаційного періоду економіки. Питанням розвитку та удосконалення проведення реструктуризації так само, як і корпоративному управлінню, присвячено чимало наукових праць. Так, розгляда-

ється ефективний механізм проведення процесу реструктуризації, питання вирішення фінансових проблем підприємства: реструктуризації боргів та залучення інвестицій для розвитку [4]. Інші автори вважають, що в основу проведення успішної реструктуризації підприємств повинна бути покладена філософія І.Є. Демінга про провідну роль людського чинника [5]. Також існує точка зору, що умовою ефективною реструктуризації є розроблення стратегії, що являє собою систему управлінських рішень та використання ефективних методів (реінжиніринг, реорганізація, модернізація), які визначають перспективні напрями реструктуризації підприємства в цілому [6]. Але досі не приділено належної уваги можливостям впливу реструктуризації на удосконалення корпоративного управління. Тому виникає необхідність обґрунтування спільних цілей підвищення ефективності корпоративного управління та проведення реструктуризації, а також удосконалення схеми проведення реструктуризації та формування корпоративного центру і комплексу бізнес-одиниць та виявлення показників ефективності їх функціонування.

Відразу слід зауважити, що в статті приділяється увага такому виду реструктуризації, як корпоративна стратегічна реструктуризація, яка проводиться в умовах відносного фінансового здоров'я підприємства в цілях підвищення його ефективності. Викладені ідеї можуть використовуватися і для фінансового оздоровлення підприємств, але лише після вирішення невідкладних фінансових проблем реструктуризації боргів і пошуку фінансування подальшого розвитку. Для виявлення впливу реструктуризації на підвищення ефективності корпоративного управління необхідно знайти загальні риси, тобто спільний знаменник між цими поняттями. І це можливо зробити на основі концепції управління вартістю підприємства. У її основі лежить розуміння того, що для власників підприємств первинним завданням є збільшення їх фінансового добробуту в результаті ефективною експлуатації об'єктів володіння. При цьому зростання добробуту власників вимірюється не обсягом введених потужностей, кількістю найнятих співробітників або обороту компанії, а ринковою вартістю підприємства, яким вони володіють.

Розглянемо більш детально цілі та завдання корпоративного управління і реструктуризації підприємства. Головною метою втілення корпоративного управління на підприємстві є захист інтересів всіх учасників корпоративного управління й установа балансу між основними його учасниками. Також в процесі втілення ефективності корпоративного управління вирішуються такі завдання: підвищення ефективності функціонування і збільшення капіталізації, ефективний контроль і моніторинг діяльності, поліпшення репутації та іміджу компанії, зниження ризиків, поліпшення якості управління, залучення інвесторів, підвищення мотивації учасників корпоративного процесу.

Метою реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності та зростання вартості підприємства [7]. До завдань, які вирішує підприємство за допомогою реструктуризації, можна віднести: зростання вартості підприємства і збільшення інвестиційної привабливості, зростання прибутку підприємства, забезпечення фінансової стійкості, формування нового стилю керівництва, впровадження економічних методів управління, впровадження прогресивної технології, модернізація обладнання, збереження (збільшення) реальних доходів працівників, розділення (об'єднання) підприємства. Аналізуючи цілі та завдання корпоративного управління і реструктуризації, можна знайти багато спільного. По-перше, це зростання вартості підприємства, по-друге, підвищення ефективності функціонування та формування позитивного іміджу та інвестиційної привабливості на ринку. Це дозволяє сформулювати цілі та завдання удосконалення корпоративного управління в умовах реструктуризації (рис. 1).

Реалізація спільних цілей корпоративного управління і реструктуризації знаходять своє відображення в схемі проведення корпоративної стратегічної реструктуризації (рис. 2). Слід зазначити, що перелік та послідовність етапів реструктуризації та конкретизація їх змісту можуть змінюватися залежно від особливостей функціонування підприємства та вибраних методів реструктуризації. За базову схему взято алгоритм реструктуризації [8] і модель реструктуризації Мак-Кінзі [7]. Алгоритм дозволяє прослідити етапи проведення реструктуризації, починаючи з аналізу діяльності підприємства і закінчуючи формуванням календарного плану її реалізації. До переваг моделі Мак-Кінзі можна віднести:

- постанову чіткої мети проведення реструктуризації,
- визначення напрямків реструктуризації;
- зростання вартості будь-якого підприємства як кінцевої межі його функціонування.



Рис. 1. Цілі та завдання підвищення ефективності корпоративного управління в умовах реструктуризації підприємства

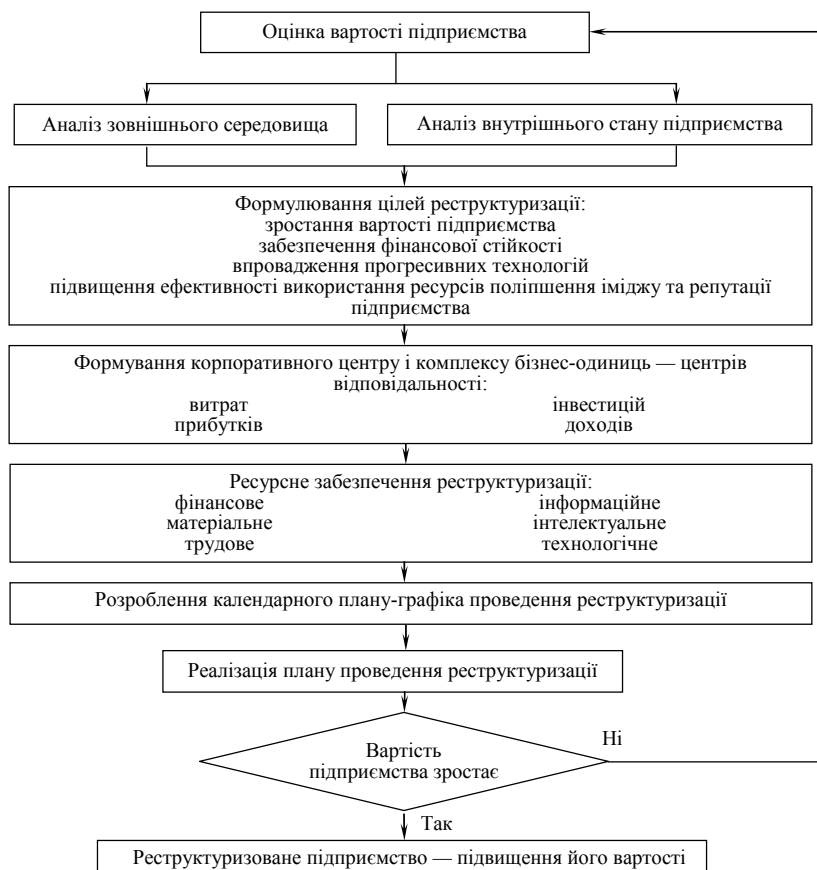


Рис. 2. Схема проведення реструктуризації, що дозволяє підвищити ефективність корпоративного управління

Детальніше зупинимось на функціях корпоративного центру та бізнес-одиниць — центрів відповідальності. Основна мета створення корпоративного центру — максимізація вартості, що створюється для акціонерів. До функцій корпоративного центру можна віднести формування бізнес-портфеля, збільшення ефективності бізнес-портфеля, управління витратами і забезпечення фінансування, управління взаєминами із зовнішнім середовищем. Під бізнес-одиницею розуміється напрям діяльності компанії, який може бути виражений, наприклад, об'єктом або групою об'єктів продуктового ряду, сегментом споживчого ринку, інвестиційним проектом, характером (або економічним змістом) діяльності: науковим, виробничим, торгівельним та ін. Бізнес-одиницю можна розглядати і як підрозділ, їх часто називають центрами відповідальності і підрозділяють на певні типи [9]. Центр витрат — бізнес-одиниця, керівник якої відповідає лише за витрати. Центр доходів — бізнес-одиниця, керівник якої в рамках виділеного бюджету відповідальний за максимізацію доходу від продажів. Центр прибутку — бізнес-одиниця, керівник якої відповідає як за витрати, так і за фінансові результати своєї діяльності. Центр інвестицій можна розглядати як сукупність центру витрат і центру прибутку. Необхідно відмітити, що різні підрозділи (центри відповідальності) на підприємстві розрізняються за ступенем свободи, тобто за повноваженнями керівників структурних підрозділів в своїй оперативній роботі. Так, начальник виробничого цеху, як правило, має право самостійно визначати величину і структуру питомих витрат з випуску тих або інших видів продукції, тоді як сама структура і величина випуску встановлюються і жорстко контролюються апаратом управління, а саме планово-економічним управлінням. Якщо ж цех переводиться на госпрозрахунок (це буває в тих випадках, коли функції цеху повністю охоплюють весь виробничий цикл з того або іншого виду продукції), то повноваження керівника істотно розширюються. Він отримує право в певних межах самостійно встановлювати обсяги випуску, а оцінним показником діяльності цеху вже стає не рівень питомих витрат, а розрахунковий прибуток, який визначається як різниця розрахункової виручки від випущеної продукції і величини фактичної собівартості випуску. В таблиці наведено типи центрів відповідальності, основні групи підрозділів, які можна віднести до центру, та показники ефективності діяльності.

Центри відповідальності і показники ефективності їх роботи

Тип центру відповідальності	Основні групи підрозділів	Показники	Рекомендований діапазон
Центри управлінських витрат	Служба апарату управління, адміністративні служби	Рівень операційних витрат Виконання цільового плану Рівень прибутку Рівень рентабельності	Неперевищення кошторису операційних витрат Прийнятне виконання цільового плану Збільшення прибутку на 30 % Підвищення рентабельності на 10 %
Центри нормативних витрат	Виробничі підрозділи (цехи), служба постачання	Виробнича програма Рівень планової собівартості випуску	Виконання виробничої програми (структура і обсяг випуску) Неперевищення сукупної планової собівартості випуску
Центри доходів	Служба збуту	Рівень контрольованих витрат Плановий обсяг виручки Рівень заробітної плати	Неперевищення ліміту контрольованих витрат Досягнення планового обсягу виручки Зростання заробітної плати
Центри прибутку	Відособлені виробничі підрозділи (цехи)	Рівень валового прибутку Рентабельність інвестицій	Досягнення планового обсягу валового прибутку Підвищення рентабельності інвестицій на 15 %
Центри інвестицій	Дочірні підприємства	Рівень валового прибутку Рівень інвестиційного бюджету	Досягнення планового обсягу валового прибутку Дотримання централізованого плану (інвестиційного бюджету)

У реальній практиці підприємств дуже часто зустрічаються підрозділи із статусом змішаного центру відповідальності, які поєднують в собі ознаки двох або декількох класичних центрів відповідальності. Змішаним центром відповідальності називається підрозділ, в поточній діяльності якого делеговані різні повноваження за різними напрямками діяльності. Залежно від типу центру відповідальності певні компоненти бюджету є централізованими, а інші приймаються менеджерами на місцях. Ті компоненти витрат, які знаходяться у сфері повноважень центрального офісу або місцевого підрозділу, називаються контрольованими.

Встановлення спільних цілей реструктуризації та корпоративного управління дозволило обґрунтувати спільний критерій ефективності проведення реструктуризації та поліпшення корпоративного управління, а саме зростання вартості підприємства. Це дало можливість запропонувати схему проведення реструктуризації за рахунок формування корпоративного центру та комплексу бізнес-одиниць, яка дозволяє підняти зацікавленість менеджерів в результатах власної праці – прибутку, що в цілому приводить до підвищення вартості підприємства через створення додаткових фінансових потоків. Запропоновані показники ефективності для комплексу бізнес-одиниць дозволяють оцінювати ефективність їх функціонування.

Література

1. Венгер, Л.А. Еволюція формування системи корпоративного управління: світовий досвід та українська практика / Л.А. Венгер // Актуал. проблеми економіки — 2007. — № 1 (67). — С. 26 — 33.
2. Сахаров, В. Є. Національні принципи корпоративних відносин між підприємствами малого та середнього бізнесу в Україні / В.Є. Сахаров, Н.П. Коротенко // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 3 (57). — С. 28 — 34.
3. Момот, Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т. Момот, М. Кадничанський // Економіка України. — 2007. — № 7. — С. 41 — 55.
4. Бень, Т. Проблемы и предпосылки эффективной реструктуризации предприятий / Т. Бень, С. Довбня // Экономика Украины. — 2000. — № 8. — С. 37 — 43.
5. Зуева, Л. С. Економічний механізм реструктуризації підприємств / Л.С. Зуева, Е.І. Архипчук // Економіка, фінанси, право. — 2004. — № 10. — С. 3 — 8.
6. Лепьохіна, І.О. Сутність та зміст реструктуризації підприємства / І.О. Лепьохіна // Економіка та підприємництво. — 2006. — № 3. — С. 171 — 175.
7. Иванов, Ю.В. Системная реструктуризация предприятия / Ю.В. Иванов // Проблемы регион. экономики. — 2009. — № 12. — С. 15 — 32.
8. Тимошик, Л.П. Основні етапи проведення реструктуризації гірничо-металургійних підприємств України / Л.П. Тимошик // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. — 2004. — № 4. — С. 18—22.
9. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: учебное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. — М.: Экономика, 2001. — 456 с.

Рецензент д-р екон. наук, проф. Одес. нац. політехн. ун-ту Філіппова С.В.

Надійшла до редакції 13 січня 2010 р.