

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЛАПТЄВ В'ЯЧЕСЛАВ ІГОРОВИЧ

УДК 334.722.8 (043.3)

**РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2009

Дисертацією є рукопис

Робота виконана у Харківському національному економічному університеті
Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор
Назарова Галина Валентинівна,
Харківський національний економічний університет,
завідувач кафедри управління персоналом

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
Момот Тетяна Валеріївна,
Харківська національна академія міського господарства,
завідувач кафедри обліку і аудиту

кандидат економічних наук, професор
Довгань Людмила Євгеніївна,
Національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут»,
професор кафедри менеджменту

Захист відбудеться «22» січня 2009р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному університеті за адресою: 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9-а.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного економічного університету за адресою: 61001, м. Харків, пров. Інженерний, 1-а.

Автореферат розісланий «10» грудня 2008 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

О.М. Ястремська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Формування в Україні нового типу економіки сприяло створенню підприємств різних форм господарювання, розвитку корпоративних відносин, зростанню частки акціонерної власності та її впливу на розвиток промисловості. Основні переваги акціонерних товариств (АТ) обумовлені наявністю відмінних характеристик, що надають даній формі підприємництва економічної привабливості. Однією з найбільш важливих переваг є корпоративний характер відносин, який полягає в об'єднанні юридичних та фізичних осіб спільними фінансовими, економічними, професійними, соціальними та іншими інтересами, що уможливорює акумулювання коштів значної кількості інвесторів та їх ефективного використання за рахунок багаторівневої системи управління акціонерним товариством. Однак процес формування, погодження та реалізації цілей учасників корпоративних відносин є складним через їх різноспрямованість, яка пов'язана з розмежуванням функцій управління та володіння. Тобто управління АТ відбувається в умовах постійного узгодження інтересів акціонерів, керівництва й інших зацікавлених осіб. Тому актуальною проблемою є регулювання управлінської діяльності керівних органів товариства через реалізацію комплексу заходів щодо створення ефективної структури, чіткого розподілу компетенцій та визначення системи мотивації, яка б дозволила досягти балансу цілей та потреб учасників корпоративних відносин, з метою підвищення ефективної роботи всього підприємства.

Теоретико-методологічним базисом дослідження зазначеної проблеми є праці закордонних та вітчизняних науковців і фахівців в сферах: корпоративного управління (Р. Аккофа, М. Аюкі, У. Батлера, Р. Брейлі та С. Майерса, М. Хаммера, М. Хесселя, В. Багацького, О. Вінник, А. Воронкової, В. Гриньової, Л. Довгань, В. Євтушевського, С. Масютіна, Т. Момот, Г. Назарової, М. Чечетова, З. Шершньової, О. Ястремської), менеджменту організацій (Л. Євланова, А. Кібанова, М. Максимцова, М. Мескона, Ю. Одегова, З. Румянцевої, В. Суміна, А. Шегди), трудової діяльності (П. Капустянського, А. Колота, Н. Лук'янченко, М. Семикіної), дослідження систем управління (А. Ігнат'єва, Е. Короткова, В. Мащенко, В. Мішина, В. Пономаренка) тощо. Проте, питання організаційно-нормативного забезпечення взаємодії між керівними органами акціонерного товариства, їх завантаженості та надійності роботи, визначення винагороди членів органів управління, функціонального позиціонування наглядової ради та діяльності корпоративного секретаря не дістали належного наукового висвітлення й обґрунтування і потребують подальшого дослідження.

Актуальність і важливість питань управління АТ, формування системи керівних органів і регулювання їхньої діяльності в умовах становлення корпоративного сектору та розвитку корпоративних відносин зумовили вибір теми, визначили мету та завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету. У межах теми «Управління соціально-трудовою сферою підприємства» (номер державної реєстрації 0106U005737) в розділі «Формування системи управління підприємством» особисто автором досліджено особливості системи управління АТ. При виконанні теми «Формування систем оцінювання та мотивації персоналу підприємства» (номер державної реєстрації 0107U005675) здобувачем виконано розділ «Розробка мотиваційних механізмів в управлінні персоналом підприємства», у якому дістала подальшого розвитку модель мотивації членів органів управління АТ.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є науково-теоретичне обґрунтування положень управління акціонерними товариствами як складними

соціально-економічними системами та розробка практичних рекомендацій щодо регулювання управлінської діяльності керівних органів АТ в умовах розвитку корпоративних відносин.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

дослідити сутність і характерні ознаки корпоративного управління, а також визначити засади нормативно-правового регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні;

класифікувати принципи управління, які відображають специфіку менеджменту акціонерного товариства та уточнити термін «система управління» стосовно акціонерного товариства;

виявити та проаналізувати чинники, які впливають на ефективність діяльності наглядової ради;

розробити модель мотивації членів органів управління акціонерного товариства та метод розрахунку винагороди членів наглядової ради товариства на основі аналізу існуючих;

розробити модель регулювання діяльності органів управління акціонерного товариства;

удосконалити організацію роботи та функціональну структуру наглядової ради із позиціонування в ній служби корпоративного секретаря.

Об'єкт дослідження – процес управління акціонерним товариством в умовах розвитку корпоративних відносин.

Предмет дослідження – теоретичні й практичні положення, принципи, методи та рекомендації щодо регулювання управлінської діяльності керівних органів акціонерних товариств машинобудівної галузі.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з корпоративного управління та менеджменту організацій. Для вирішення поставлених завдань були використані такі методи та прийоми наукового дослідження: *узагальнення* – для визначення головних ознак корпоративного управління; *аналіз і синтез* – для визначення структури системи управління підприємством; *методи статистичного, логічного аналізу* – для визначення особливостей розвитку корпоративного сектору України; *експертні оцінки* – для визначення ступеню впливу чинників на діяльність наглядової ради, як стратегічної складової системи управління АТ; *методи соціологічного дослідження* (анкетування, аналіз кадрових документів, бесіда) – для аналізу факторів, які впливають на діяльність органів управління; *теорія масового обслуговування та теорія ймовірностей для класу марківських процесів* – для регулювання діяльності органів управління АТ; *графічний* – для наочного зображення і схематичного представлення теоретичних та практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти, внутрішні документи, які регламентують діяльність АТ в Україні, статистичні дані та матеріали, зібрані автором у результаті роботи з акціонерними підприємствами машинобудівної галузі промисловості Харківського регіону.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

вперше:

запропоновано модель регулювання діяльності органів управління акціонерного товариства із визначенням показників інтенсивності, своєчасності, результативності прийняття рішень та надійності, завантаженості й ефективності роботи керівництва акціонерного товариства на основі теорії систем масового обслуговування;

удосконалено:

метод розрахунку винагороди членів наглядової ради як специфічних учасників соціально-трудових відносин на основі безтарифної системи, відмінністю якої є введення стимулюючих коефіцієнтів, які враховують досвід роботи, рівень освіти, кількість відвідуваних засідань, участь в прийнятті управлінських рішень, бонуси за залучення коштів (на основі розрахунку ефекту фінансового левериджу) та відображають фінансові результати діяльності акціонерного товариства;

організацію роботи та функціональну структуру наглядової ради, що відрізняється від існуючої позиціонуванням служби корпоративного секретаря як головної ланки в системі інформаційних потоків, які забезпечують, координують та регулюють діяльність органів управління акціонерного товариства та регламентуються схемою документообігу;

дістало подальшого розвитку:

визначення поняття системи управління акціонерного товариства як перетину зовнішніх та внутрішніх керівних впливів з боку інсайдерів та аутсайдерів, мажоритаріїв та міноритаріїв, залежних та незалежних членів на діяльність АТ на відміну від існуючого поняття, обмеженого організаційною структурою управління підприємством;

модель мотивації членів органів управління акціонерного товариства, яка, на відміну від існуючих, розвиває процесуальну теорію Портера-Лоулера за рахунок визначення нових ціннісних орієнтирів (причетність до елітарної соціальної групи, наділення владою, авторитет) та стимулюючого впливу з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і фактора часу;

класифікація принципів управління акціонерним товариством за додатковою ознакою пріоритетності корпоративних чи особистісних цілей, які можуть бути конфронтуючими або збалансованими та спрямованими на підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому або на реалізацію власних інтересів керівних осіб. Принципи управління розподілено на загальні (системні й організаційно-структурні) та специфічні (такі, що характеризують формальні та неформальні відносини в управлінні АТ), що уможливорює досягнення балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в тому, що обґрунтовані теоретичні положення та подані методичні підходи доведено до рівня практичних рекомендацій, які можуть бути прийняті до використання акціонерними товариствами машинобудівної галузі для підвищення ефективності управлінської діяльності керівних органів.

Зокрема, практичне використання одержаних результатів дозволяє:

забезпечувати всебічну мотивацію членів керівних органів акціонерного товариства, враховуючи вплив зовнішніх стимулів та специфічність внутрішніх спонукальних сил і ціннісних орієнтирів, які властиві даній групі учасників корпоративних відносин;

підвищувати результативність діяльності членів наглядової ради за рахунок впровадження системи винагороди, яка передбачає застосування показників ефективності діяльності всього товариства та особистих коефіцієнтів;

регулювати ступінь завантаженості та надійності роботи наглядової ради з точки зору можливості прийняття ефективних управлінських рішень за запитами, які надходять до ради.

Наукові результати дисертаційної роботи, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування у роботі ЗАТ «КАМАЗ – УТК» (довідка № СП –463 від 17.03.2008 р.), ЗАТ «Завод турбокомпресорів» (довідка № 18 від 06.01.2008 р.) і Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (довідка № 7 від 17.04.2008 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у самостійному отриманні наведених у дисертаційному дослідженні основних теоретичних та практичних результатів. Внесок здобувача в працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано в списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення та практичні результати представлено на Шостій міжнародній науковій конференції студентів та молодих учених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталий економічний зростання» (м. Донецьк, 2005), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перший крок у науку» (м. Луганськ, 2007), III Міжнародній науково-практичній конференції «Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики» (м. Київ, 2007), Міжнародній науково-практичній конференції «Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики» (м. Харків, 2007), Міжнародній науково-практичній конференції «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці» (м. Полтава, 2007), Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології та

методи в управлінні організаціями, програмами і проектами» (м. Кам'янець-Подільський, 2008), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Гуманізація соціального управління» (м. Харків, 2008).

Публікації. Основні результати дисертації опубліковані у 7 статтях у наукових журналах і збірниках наукових праць, які визнані ВАК України фаховими з економіки, та у 4 збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг публікацій – 3,17 ум.-друк. арк., особисто автору належить 2,65 ум.-друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота викладена на 258 сторінках машинописного тексту, містить 19 таблиць (з них 10 – на 11 повних сторінках), 29 рисунків (з них 8 – на 8 повних сторінках), список використаних джерел з 200 найменувань – на 19 сторінках, 12 додатків – на 41 сторінці. Обсяг основного тексту дисертації становить – 179 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, предмет і об'єкт, сформульовано завдання дослідження, розкрито загальну методологію та методику вивчення проблеми, відображено наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів.

В **першому розділі** – «Теоретичні положення системи управління промисловими корпораціями» – розглянуто та узагальнено теоретичні основи корпоративного управління, досліджено нормативно-правове забезпечення діяльності акціонерних товариств, удосконалено класифікацію принципів управління корпорацією, уточнено поняття «система управління» до нового об'єкту – АТ.

Важливе місце в ринковій економіці займає система корпоративного управління, як економічний інтегратор стабільного розвитку підприємницьких структур, який здійснює інституціональне забезпечення корпоративних відносин, що виникають в результаті об'єднання особистих зусиль, майна, капіталів учасників цих відносин для спільного вирішення завдань, подолання проблем, які вони не в змозі розв'язати самостійно. Корпоративне управління спрямовано на забезпечення захисту прав та інтересів всіх без винятку учасників корпоративних відносин. Його базисом є розмежування функцій володіння та управління, у зв'язку з чим важливим є баланс інтересів зацікавлених осіб. Інструментами захисту прав та інтересів учасників є законодавчі та нормативно-правові акти, які у роботі класифіковано за ознаками рівня створення, сфери впливу та функцій, що вони виконують. Так, за рівнем створення виділено загальнодержавні, відомчі та корпоративні документи. Згідно з другою класифікаційною ознакою нормативно-правові акти розподілено на такі, що впливають на внутрішні (в самому товаристві) та зовнішні відносини АТ з різними ринковими інститутами (фінансовими установами, іншими підприємствами, державою). За функціональною ознакою виділено документи, які здійснюють контрольну, стимулюючу та організаційну роль в діяльності АТ. Результатом даної класифікації є визначення нормативно-правових документів, які на практиці безпосередньо враховують особливості акціонерної форми господарювання.

В процесі своєї діяльності органи управління керуються принципами управління як теоретичними положеннями, нормами поведінки, які враховують соціально-економічні умови, що склалися в суспільстві. В цих принципах знаходять своє відображення базові вимоги до будови органів управління, використання методів та реалізація функцій управління. З розвитком корпоративних відносин та становленням корпоративного сектору економіки важливого значення набувають принципи управління, які відображають специфіку створення та функціонування акціонерних товариств, особливості їхньої структури. Тому в роботі удосконалено класифікацію принципів управління, відмінною рисою якої є виділення принципів за запропонованою ознакою пріоритетності корпоративних або особистих цілей. Згідно з даною класифікаційною ознакою принципи розподілено на такі, що відображають цілі власників акціонерного товариства (тобто суб'єкту управління) та цілі АТ як установи (об'єкту управління), які реалізуються найманими менеджерами. Принципи управління розподілено на загальні та специфічні. Загальні принципи

включають системні та організаційно-структурні. До системних принципів в класифікації віднесено: пріоритет цілей, цілісність і системність, необхідність і достатність, динамічність і безперервність, зворотній зв'язок, ефективність і економічність, проблемна орієнтація. До організаційно-структурних включено принципи: єдності централізації та децентралізації, відносності, ієрархічності, принцип «головної ланки», узгодженості, інформаційної насиченості. До групи специфічних принципів віднесено такі, що характеризують формальні відносини і враховують особливості корпоративних відносин (демократизація, єдність стратегії та тактики, розподіл повноважень, інформаційна відкритість і прозорість, справедливість й об'єктивність, прогресивність) та такі, що відображають неформальні відносини та враховують особливість людського чинника в управлінні АТ (партисипативність, особиста зацікавленість, звітність, пропорційність винагороди, управління голосуванням, конформізм).

Акціонерне товариство має складну систему управління, яка реалізується через її граничне положення між внутрішнім та зовнішнім середовищем на відміну від звичайного підприємства, де система управління формується виключно у внутрішньому середовищі. По-перше, це пов'язано з тим, що вищим органом управління, який приймає усі найважливіші рішення стосовно корпорації, є збори акціонерів, до числа яких входять, «аутсайтери», тобто зовнішні незалежні від товариства власники акцій. По-друге, у той же час поточним управлінням займаються наймані менеджери, які не є власниками. І по-третє, медіатором відносин між акціонерами та правлінням є наглядова рада, до складу якої також входять фахівці, між якими та товариством існують не трудові, а цивільно-правові відносини. У зв'язку з цим, у роботі уточнено визначення терміну «система управління акціонерним товариством», що представляє собою перетин керівних впливів різних груп учасників корпоративного управління (інсайдерів та аутсайдерів, мажоритаріїв та міноритаріїв, залежних та незалежних членів), які взаємодіють між собою для досягнення сформованих цілей товариства.

В другому розділі – «Аналіз функціонування органів управління акціонерного товариства» – проведено аналіз чинників ефективної діяльності наглядової ради як стратегічної складової системи корпоративного управління, удосконалено та адаптовано комплексну модель мотивації щодо нового об'єкту – членів органів управління АТ, запропоновано метод розрахунку винагороди членів наглядової ради.

Стратегічно важливою складовою системи органів управління АТ є наглядова рада, яка забезпечує мінімальну розбіжність інтересів менеджерів й акціонерів, та стабільність і розвиток компанії в умовах висококонкурентного глобального ділового середовища. Важливу роль наглядова рада відіграє в залученні інвестицій та управлінні фінансовими ресурсами товариства. Для досягнення цих цілей діяльність наглядової ради має бути якнайефективніша, для чого в роботі проаналізовано вплив факторів, які було систематизовано на фактори зовнішнього середовища та фактори внутрішнього корпоративного впливу, серед яких виділено групи організаційних, соціально-психологічних та фінансових факторів. Згідно з опитуванням, проведеним серед 50 членів наглядових рад і правлінь 25 акціонерних товариств машинобудівної галузі Харківського регіону, найбільш вагомими чинниками успішної роботи ради виявлено якісні характеристики самих членів цього органу управління (кваліфікація, досвід, освіта, особисті якості), систему матеріального стимулювання, яка існує та використовується на підприємстві, та фактори зовнішнього середовища.

Проведений аналіз довів відмінність системи потреб та мотивів членів керівних органів, особливості стимулювання їхньої праці, що пов'язано з тим, що безпосередньою діяльністю членів органів управління є сам процес управління, прийняття управлінських рішень, що передбачає певну творчу складову в діях управлінця. Робота в органах управління АТ (правлінні або наглядовій раді) передбачає певний статус людини, його заслуги, зроблені кроки по кар'єрним сходах. Така діяльність відбувається під впливом певних спонукаючих причин і формує ціннісні орієнтири, які дещо відрізняються від мотивів та орієнтацій звичайного працівника.

За результатами аналізу в роботі розроблена модель мотивації членів керівних органів акціонерного товариства (рис. 1), за основу якої взято комплексну процесуальну модель Портера-Лоулера, що, увібравши в себе основні ідеї змістовних і процесуальних теорій, найбільш повно описує процес мотивації. Враховуючи недоліки моделі Портера-Лоулера (не відтворення ситуації, коли особистість не в змозі задовольнити свою потребу у результаті витрачених зусиль, і відсутність стимулів, як зовнішніх спонукальних факторів), розроблена модель адаптована до нового об'єкту – членів органів управління АТ за рахунок визначення нових ціннісних орієнтирів (причетність до елітарної соціальної групи, наділення владою, авторитет) та стимулюючого впливу з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і фактора часу.

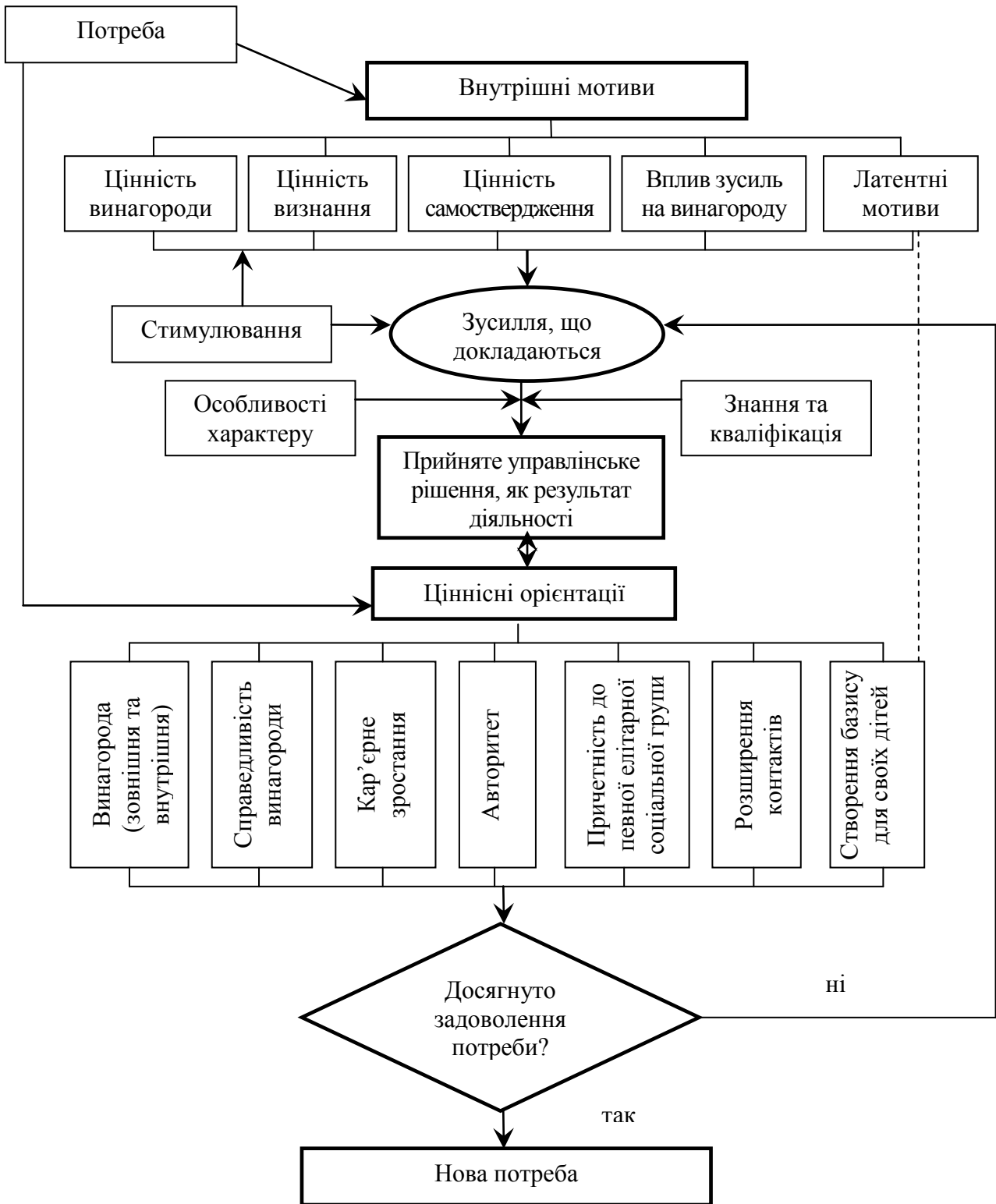


Рис. 1. Модель мотивації членів органів управління акціонерного товариства

Важливу роль в даній моделі відіграє система стимулів як зовнішня спонукальна сила, причина активності, своєрідна компенсація за дії менеджера.

За результатами проведеного дослідження одним з найбільш вагомих факторів, які впливають на діяльність наглядової ради, є форма винагороди, що застосовується при стимулюванні членів ради в АТ. Однак, як показав аналіз звітів Міжнародної фінансової корпорації щодо розвитку корпоративного сектору в країнах пострадянського простору (на прикладі України), та проведене у роботі опитування представників органів управління 25

акціонерних товариств машинобудівної галузі Харківської області (табл. 1), у більшості АТ винагорода взагалі відсутня (в цілому по Україні доля таких товариств складає майже 83%).

Таблиця 1

Види винагорода членів наглядових рад, які застосовуються в акціонерних товариствах України та Харківського регіону, 2007 р.

Види винагород	Україна			Харківська область	Абсолютне відхилення усіх АТ Харківської області від України
	ВАТ	ЗАТ	Усі АТ	Усі АТ	
Винагорода є фіксованою сумою, %	15,6	11,7	13,8	8,0	5,8
Винагорода є відсотком від чистого прибутку або збільшення ринкової вартості акцій, %	3,6	2,1	2,9	28,0	- 25,1
Винагорода виплачується у вигляді цінних паперів товариства, %	1	0,2	0,6	10,0	- 9,4
Винагорода відсутня, %	80,2	85,9	82,8	36,0	46,8
Інше, %	1,9	0	1,0	18,0	- 17,0

У зв'язку з цим, для формування ефективної системи стимулювання в дисертації запропоновано метод розрахунку винагорода членів наглядової ради АТ на основі безтарифної системи оплати праці із введенням стимулюючих коефіцієнтів. Розрахунок винагорода запропоновано здійснювати за формулою:

$$B = \frac{HBB}{n} * (K_{ep} + OK) + B, \quad (1)$$

де B – розмір винагорода, яку отримує кожен член наглядової ради (грн.); HBB – нормативна величина витрат товариства на винагороду усіх членів наглядової ради (грн.); n – кількість членів наглядової ради (осіб); K_{ep} – коефіцієнт економічного росту підприємства; OK – особистий коефіцієнт, який розраховується для кожного члена наглядової ради; B – сума бонусів, яка розраховується як відсоток від величини фіксованого фонду витрат товариства на винагороду членів наглядової ради за залучення інвестицій у звітному періоді (грн.).

$$B = k * \frac{HBB}{100 * n}, \quad (2)$$

де k – встановлений розмір відсотків від нормативної величини витрат товариства на винагороду за залучення коштів певним членом наглядової ради.

Коефіцієнт економічного росту характеризує зміни фінансових результатів діяльності корпорації в плановому періоді у порівнянні з базовим і може бути розрахований наступним чином:

$$K_{ep} = \frac{ЧП_{на\ акцію}^{nl}}{ЧП_{на\ акцію}^{bn}}, \quad (3)$$

де $ЧП_{на\ акцію}^{nl}$ і $ЧП_{на\ акцію}^{bn}$ – величина чистого прибутку на 1 акцію акціонерного товариства відповідно в плановому та базисному періодах (грн.).

Особистий коефіцієнт, який розраховується для кожного члена наглядової ради, є комплексним і складається з ряду інших коефіцієнтів:

$$OK = w_{\partial} \times K_{\partial} + w_{oc} \times K_{oc} + w_{\text{вз}} \times K_{\text{вз}} + w_{np} \times K_{np}, \quad (4)$$

де w_{∂} , w_{oc} , $w_{\text{вз}}$, w_{np} – вагові коефіцієнти відповідних показників: досвіду (K_{∂}), освіти (K_{oc}), відвідуваних засідань ($K_{\text{вз}}$) та підготовлених рішень (K_{np}), які розраховуються за допомогою методу експертних оцінок та відображають значущість кожного з цих показників у формуванні винагороди членів наглядової ради.

Для більш ефективного стимулювання праці управлінців в дисертації запропоновано використовувати наступні діапазони зазначених показників, які відбивають якісні та кількісні зміни в характеристиці кожного члена ради.

Коефіцієнт досвіду:

$$K_{\partial} = \begin{cases} 0 & \text{– якщо посада займається менше року} \\ 0,23 & \text{– якщо досвід складає від 1 до 2 років} \\ 0,46 & \text{– якщо досвід складає від 2 до 4 років} \\ 0,71 & \text{– якщо досвід складає від 4 до 6 років} \\ 1 & \text{– якщо досвід більше 6 років} \end{cases} \quad (5)$$

Коефіцієнт освіти:

$$K_{oc} = \begin{cases} 0 & \text{– якщо спеціальна освіта відсутня} \\ 0,24 & \text{– якщо є середня спеціальна освіта} \\ 0,51 & \text{– якщо є вища освіта} \\ 1 & \text{– якщо є науковий ступінь} \end{cases} \quad (6)$$

Для визначення значень діапазонів коефіцієнтів освіти та досвіду було проведено опитування серед представників керівних органів 25 акціонерних товариств машинобудівної галузі Харківського регіону, в якому експертам було запропоновано визначити розмір доплати до винагороди в залежності від освіти та досвіду, які має кожний член наглядової ради. На основі цього було побудовано гістограми розподілу діапазонів значень цих коефіцієнтів. Достовірність визначених шкал доведено за допомогою коефіцієнту конкордації, який знаходиться в межах від 0,6 до 0,8.

Коефіцієнт відвідуваних засідань:

$$K_{\text{вз}} = \begin{cases} 1 & \text{– якщо відвідано 100% засідань} \\ X\% & \text{– якщо відвідано } X\% \text{ засідань} \\ 100\% & \end{cases} \quad (7)$$

Коефіцієнт підготовлених рішень:

$$K_{np} = \begin{cases} 0 & \text{– якщо не було підготовлено жодного позитивного рішення} \\ \frac{d\%}{100\%} & \text{– якщо було підготовлено } d\% \text{ рішень, які були ухвалені} \end{cases} \quad (8)$$

Запропонований метод розрахунку винагороди був реалізований на прикладі ЗАТ «Завод турбокомпресорів», для якого розраховані нормативні витрати на винагороду усіх членів наглядової ради склали 60 тис. грн. на рік (що зумовлено величиною середньої заробітної плати на підприємстві та кількістю членів ради). Результати розрахунку представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Розрахунок винагороди членів наглядової ради ЗАТ «Завод турбокомпресорів»

Члени наглядової	Бонус за залучення	Показники, які складають особистий коефіцієнт	Особистий коефіцієнт	Винагорода члена НР за
------------------	--------------------	---	----------------------	------------------------

ради (НР)	інвестицій, грн.	освіти	досвіду	відвідуваних засідань	підготовлених рішень		рік, грн.
Член НР №1	1200	0,51	1	1	0,31	0,693	21516,00
Член НР №2	0	1	1	0,5	0,09	0,5729	18874,80
Член НР №3	0	0,51	0,71	1	0,22	0,6042	19250,40
Член НР №4	0	0,51	0,46	1	0,22	0,5517	18620,40
Член НР №5	0	0,51	0,46	0,75	0,16	0,4606	17527,20

Таким чином, запропонований метод визначення розміру винагороди відображає реальну участь кожного члена наглядової ради в управлінні АТ із урахуванням як загальних результатів діяльності усього товариства, так і особистого внеску члена ради.

В третьому розділі – «Формування ефективної системи управління акціонерним товариством» – розроблено модель регулювання діяльності органів управління АТ, запропоновано методичний підхід до прийняття управлінського рішення щодо залучення коштів, удосконалено роботу та функціональну структуру наглядової ради із залученням служби корпоративного секретаря.

Розгляд функціонування органів управління як складної системи, припускає окрім теоретичного та експериментального дослідження, створення моделі системи, яка відображає певну групу її властивостей та дозволяє уявити її поведінку в заданому діапазоні умов. Такими важливими властивостями, які впливають на ефективність діяльності системи управління, є її надійність та завантаженість. Для опису моделі регулювання діяльності керівних органів з точки зору зазначених критеріїв застосовано математичний апарат теорії ймовірностей для класу марківських процесів із використанням теорії систем масового обслуговування. За заданими основними параметрами, які описують процес роботи керівного органу (час надходження запитів, кількість каналів обслуговування, період підготовки рішень, максимально можлива кількість питань, що виносяться на засідання, часовий регламент засідання тощо) визначаються показники, які характеризують завантаженість та надійність системи (вірогідність нерозгляду питань порядку денного засідання, середній час розгляду питання, середній час знаходження питання у черзі тощо). В табл. 3 представлено показники, які відображають завантаженість та надійність роботи наглядової ради АТ як системи.

Показники завантаженості та надійності наглядової ради як системи масового обслуговування

Назва показника	Формула	ЗАТ "КАМАЗ-УТК"	ЗАТ "Завод турбокомпресорів"
У разі відсутності комітетів у структурі ради			
1. Вірогідність відсутності засідань наглядової ради та нерозгляду питань порядку денного	$P_0 = [1 + \sum_{i=0}^m \frac{m!}{(m-i)!} \psi^i]^{-1}$	0,00198	0,00043
2. Середнє число питань, які розглядаються наглядовою радою	$\overline{m_0} = m - \frac{\mu + \lambda}{\lambda} (1 - P_0)$	8	13
3. Середня кількість питань, які виносяться на розгляд (до порядку денного засідань)	$\overline{n} = m - \frac{(1 - P_0)\mu}{\lambda}$	9	14
4. Середній час перебування питання в системі з моменту надходження на розгляд до винесення рішення	$\overline{t_{nep}} = \frac{1}{\mu} [\frac{m}{1 - P_0} - \frac{\mu + \lambda}{\lambda}]$	15	18
У разі наявності комітетів у структурі ради			
5. Вірогідність відсутності засідань наглядової ради та нерозгляду питань порядку денного	$P_0 = [1 + \sum_{i=1}^N \psi^i C_m^i + \sum_{i=N+1}^m \psi^i C_m^i \frac{i}{N!N^{(i-N)}}]^{-1}$	-	-
6. Середнє число питань, які розглядаються наглядовою радою	$\overline{m_0} = \sum_{i=N+1}^m (i/N) C_m^i \frac{\psi^i i!}{N!N^{(i-N)}} P_0$	-	-
7. Середнє число комітетів, необхідних для роботи ради	$\overline{N} = N - \sum_{i=0}^{N-1} (N-1) P_i$	-	-
8. Середній час перебування питання в системі з моменту надходження на розгляд до винесення рішення	$\overline{t_{nep}} = \frac{i}{\lambda(m-i)} - \frac{1}{\mu}$	-	-
9. Середній час знаходження запиту у черзі	$\overline{t_{оч}} = \frac{i}{\lambda(m-i)}$	-	-

де m – кількість питань, що надійшло до наглядової ради; ψ – коефіцієнт завантаження системи ($\psi = \lambda/\mu$); μ – інтенсивність розгляду питань; λ – інтенсивність надходження питань; i – кількість питань, які очікують розгляду; N – кількість комітетів або членів ради.

Запропоновані показники моделі були розраховані на прикладі двох підприємств: ЗАТ «КАМАЗ-УТК» та ЗАТ «Завод турбокомпресорів», наглядові ради яких не мають у своєму складі комітетів, через що система розглядалась як одноканальна. Відомо, що до наглядової ради ЗАТ «КАМАЗ-УТК» за перший квартал 2008 р. надійшло 10 питань, тоді як до ЗАТ «Завод турбокомпресорів» за той самий час – 15. В обох підприємствах існують питання, які очікують розгляду (їх кількість складає 3). Інтенсивність надходження питань до рад ЗАТ «КАМАЗ-УТК» та ЗАТ «Завод турбокомпресорів» складає 0,35 та 0,6 відповідно, тоді як інтенсивність розгляду питань – 0,5 та 0,7. Така ситуація впливає на те, що завантаженість наглядової ради ЗАТ «Завод турбокомпресорів» є більшою за ЗАТ «КАМАЗ-УТК» на 0,16 і дорівнює 0,86. Через незначну кількість питань, що надходять та неповну завантаженість рад акціонерних товариств величина вірогідності не проведення засідання наглядової ради та нерозгляду питань порядку денного є незначною (у ЗАТ «КАМАЗ-УТК» та ЗАТ «Завод турбокомпресорів» вона є меншою 1%). Середня кількість питань, що розглядаються наглядовими радами є меншою за

кількість питань, що виносяться ними на розгляд і дорівнює 8 у ЗАТ «КАМАЗ-УТК» та 13 у ЗАТ «Завод турбокомпресорів». Така ситуація пов'язана з тим, що ради цих товариств представлені як одноканальні системи масового обслуговування, тобто рішення готуються та виносяться безпосередньо на засіданні на відміну від багатоканальних систем, де відбувається попередня підготовка рішень за запитами комітетами або виконавцями, що зменшує час розгляду питання на самому засіданні. Середній час підготовки та винесення рішення за питанням є меншим у ЗАТ «КАМАЗ-УТК» і складає 15 днів, тоді як у ЗАТ «Завод турбокомпресорів» – 18. Аналогічно з середнім часом перебування питання у черзі – у ЗАТ «КАМАЗ-УТК» питання знаходиться в «пасивному» стані на 3 дні менше ніж у ЗАТ «Завод турбокомпресорів».

Найбільш завантаженим органом управління, як показало дослідження, є наглядова рада. Одним з пріоритетних завдань, яке потребує значних витрат часу, а відповідно й впливає на завантаженість органу, є залучення інвестицій та управління фінансовими ресурсами АТ. Тому у дисертаційній роботі розроблено методичний підхід до процесу прийняття управлінського рішення стосовно цієї групи питань, який дозволяє мінімізувати час простою, перебування у «черзі», вірогідність відмови (не внесення взагалі до порядку денного або не прийняття управлінського рішення через брак часу) та визначити доцільність надання бонусів за залучення коштів, які використовуються при винагороді членів наглядової ради на основі розрахунку ефекту фінансового левериджу, особливістю якого є визначення умов встановлення винагороди в залежності від співвідношення власних та залучених коштів.

На основі аналізу світової практики корпоративного управління в дисертації запропоновано структуру наглядової ради із включенням до складу її робочих органів службу корпоративного секретаря, для якої в дисертаційній роботі розроблено Положення.

Служба корпоративного секретаря має бути незалежним елементом системи управління, який координує свою діяльність з усіма керівними органами та є підзвітним вищому органу управління (загальним зборам акціонерів) і голові наглядової ради, здійснює свої обов'язки неупереджено в інтересах усього АТ.

Безпосередньою функцією корпоративного секретаря є управлінське діловодство. У зв'язку з цим у дисертації запропоновано типову схему інформаційних потоків, що здійснюється через корпоративного секретаря АТ (рис. 2).

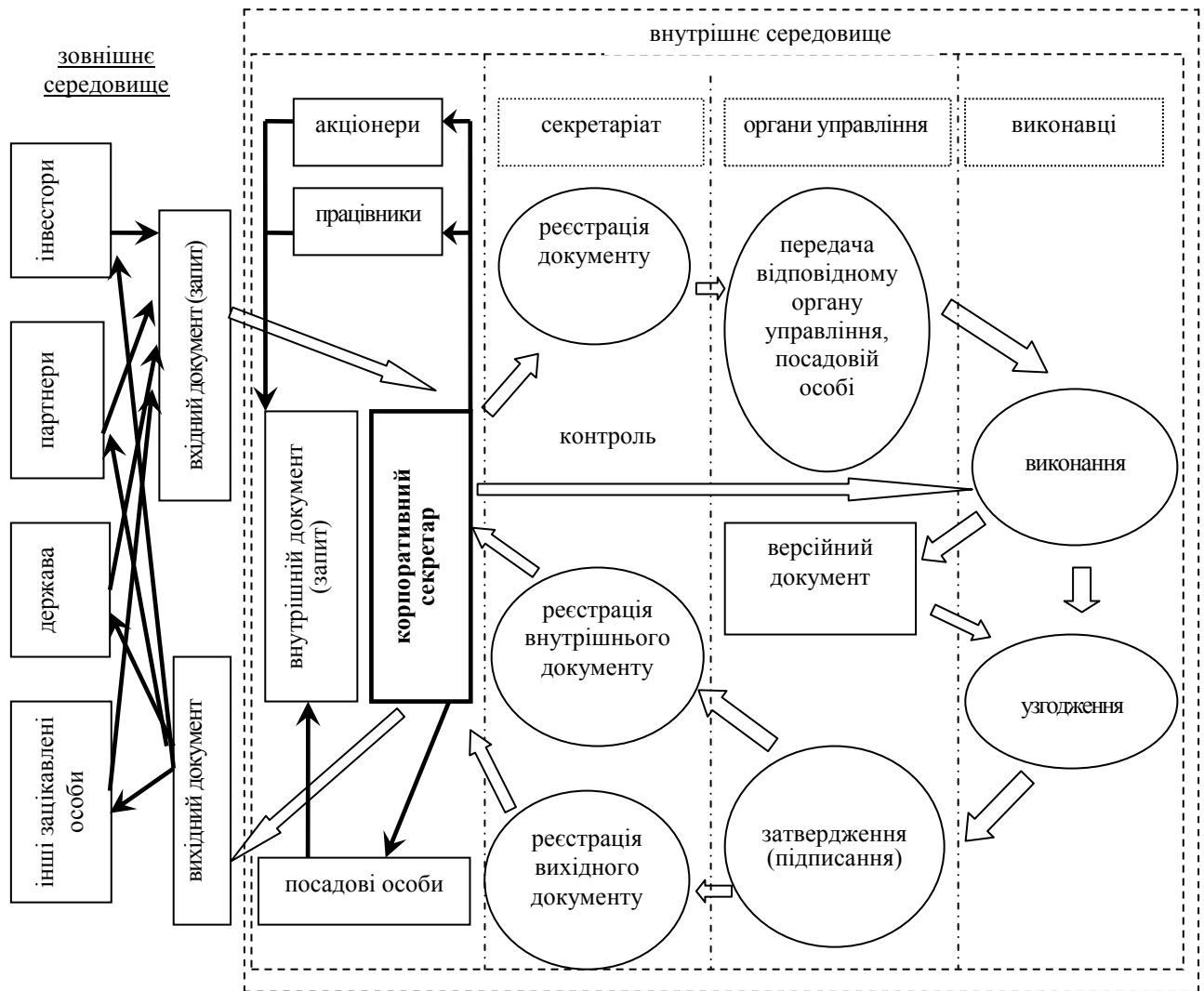


Рис. 2. Схема інформаційних потоків, що проходять через корпоративного секретаря АТ

Таким чином, побудована в роботі схема дає змогу визначити корпоративного секретаря як своєрідний інформаційний центр, до якого надходять відомості, документи, запити від органів управління, посадових осіб, акціонерів, зовнішніх зацікавлених осіб, які він обробляє, виносить рішення або передає відповідній управлінській інстанції та контролює вчасне виконання й інформування.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання теоретичного обґрунтування положень управління акціонерними товариствами та розробки практичних рекомендацій щодо регулювання діяльності органів управління АТ в умовах становлення корпоративних відносин. У ході проведення дослідження одержано наступні теоретичні та практичні результати:

1. Проведена систематизація підходів до визначення сутності корпоративного управління дозволила визначити його основні риси та ознаки, серед яких: розмежування функцій володіння та управління (у зв'язку з чим важливим є баланс інтересів зацікавлених осіб, вага яких обумовлюється величиною їхнього внеску); спрямованість на забезпечення захисту прав та інтересів всіх без винятку учасників корпоративних відносин; колегіальність управлінських рішень; складна система органів управління; отримання максимальної ринкової вартості акцій в умовах стабільного економічного, організаційного, кадрового, розвитку АТ.

Дослідження, проведене у роботі, показало, що інструментами захисту прав та інтересів учасників є законодавчі та нормативно-правові акти, що класифіковано за ознаками: рівня створення, сфери впливу та функцій, які вони виконують; положення, визнанні принципи корпоративного управління, внутрішні документи та корпоративні кодекси.

2. У роботі удосконалено класифікацію принципів управління, відмінною рисою якої є виділення принципів за ознакою пріоритетності особистих або корпоративних цілей. Згідно з даною класифікаційною ознакою виділено дві групи принципів: такі, що відображають корпоративні цілі усього товариства (об'єкту управління), та такі, що враховують особистісну зацікавленість вищого менеджменту акціонерного товариства (суб'єкту управління). Практичне значення даної класифікації полягає у виділенні принципів управління, що об'єднують цілі та інтереси всіх учасників корпоративних відносин, та сприяють більш ефективному управлінню АТ, яке має відмінну від інших видів підприємств систему управління. Дана система представляє собою сукупність цілеспрямованих взаємовідносин і взаємодії елементів системи органів управління АТ, з одного боку, та зацікавлених осіб (персоналу, інвесторів, держави, фінансових й інших установ), з іншого. Специфіка системи управління АТ полягає в її граничному положенні, що реалізується через участь в управлінні «аутсайдерів» – зовнішніх незалежних учасників корпоративних відносин. Це призводить до того, що управління акціонерним товариством відбувається при постійному зіткненні управлінських впливів різних груп учасників.

3. Стратегічно важливою складовою системи управління АТ є наглядова рада, яка виконує функцію своєрідного «медіатора» інтересів і впливів власників та найманих менеджерів, тим самим захищаючи потреби усього товариства. На роботу наглядової ради впливають чинники, які в результаті проведеного дослідження систематизовано на фактори зовнішнього середовища, які відображають дію основних чотирьох побудних сил (політичної, соціальної, економічної й технологічної), та фактори внутрішнього корпоративного впливу, серед яких виділено групи організаційних, соціально-психологічних та фінансових факторів. Згідно з проведеним експертним аналізом найбільш вагомими чинниками успішної роботи ради є якісні характеристики самих членів цього органу управління (кваліфікація, досвід, освіта, особисті якості) зовнішні фактори (соціально-економічна, політична ситуація в країні тощо) та система мотивації, яка використовується на підприємстві.

4. На основі комплексної процесуальної моделі мотивації Портера-Лоулера в дисертації розроблено модель мотивації членів керівних органів акціонерного товариства, яка враховує відтворення ситуації, коли особистість не в змозі задовольнити свою потребу у результаті витрачених зусиль, відображає вплив зовнішніх стимулів на індивіда та формування його специфічних ціннісних орієнтирів (причетності до певної елітарної групи, авторитет, наділення владою) з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків і фактора часу. У результаті проведеної експертної оцінки було виявлено, що одним з важливих факторів, який впливає на роботу членів наглядової ради є винагорода, яку вони отримують в результаті своєї діяльності. У зв'язку з цим, спираючись на дослідження існуючих форм і систем оплати праці, в дисертації запропоновано метод розрахунку розміру винагороди членів ради, базисом якої є безтарифна система оплати праці, й яка враховує фінансові результати діяльності всього підприємства та впровадження особистих стимулюючих коефіцієнтів, що відображають досвід роботи, рівень освіти, кількість відвідуваних засідань, участь в прийнятті управлінських рішень та залученні інвестицій. Впровадження даної методики на практиці сприяє ефективному економічному регулюванню діяльності наглядової ради АТ.

5. Ефективність діяльності керівних органів характеризується критеріями їх завантаження та надійності, для чого в роботі обґрунтовано та розроблено модель регулювання діяльності органів управління та зокрема наглядової ради як системи з позиції цих критеріїв. Дану модель побудовано за допомогою математичного апарату, розробленого в теорії ймовірностей для класу марківських випадкових процесів із застосуванням теорії систем масового обслуговування. Застосування моделі дозволяє обґрунтувати прийняття управлінських рішень стосовно доцільності та періодичності проведення засідань, їхнього

регламенту (кількості питань, що включаються до порядку денного, часу розгляду кожного питання), кількості каналів обслуговування (комітетів або виконавців) тощо.

6. Аналіз практики корпоративного управління показав, що типова структура наглядової ради, яка включає голову, його заступника та певну кількість членів ради, не є оптимальною у разі надходження до ради великої кількості різнеспрямованих, відмінних за пріоритетністю та джерелами питань, що потребують розгляду та вирішення. Тому у роботі пропонується включати до робочих органів наглядової ради АТ постійні та тимчасові комітети, а також службу корпоративного секретаря, яка має бути головною ланкою в системі інформаційних потоків, що забезпечують діяльність органів управління товариства. Для цього у дисертації розроблено Положення про наглядову раду та корпоративного секретаря, в яких чітко визначено їхні функції та повноваження.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ РОБІТ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях

1. Назарова Г. В. Застосування системного підходу до визначення системи управління АТ / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Коммунальное хозяйство городов. Экономические науки: научно-технический сборник. – К. : «Техніка», 2006. – №73. – С. 386–392.

Особистий внесок автора: проведено аналіз поняття системи управління та визначено особливості системи управління АТ.

2. Назарова Г. В. Наглядова рада як стратегічна складова системи управління акціонерним товариством / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наукових праць. Випуск 211: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – С. 815–821.

Особистий внесок автора: визначено основні засади формування та організації роботи наглядової ради АТ, її функції та завдання.

3. Назарова Г. В. Фінансовий леверідж в оптимізації структури капіталу АТ / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев // Економіка розвитку. – 2006. – №1(37). – С. 58–60.

Особистий внесок автора: запропоновано методика визначення оптимального співвідношення власних і позикових коштів із застосуванням теорії фінансового леверіджу.

4. Лаптев В. І. Дослідження факторів впливу на діяльність наглядової ради АТ / В. І. Лаптев // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т.1.Ч.1. – К. : КНЕУ, 2007. – С. 474–482.

5. Лаптев В. І. Модель мотивації праці членів органів управління акціонерного товариства / В. І. Лаптев // Економіка розвитку. – 2008. – №1 (45). – С. 103–106.

6. Лаптев В. І. Теорія масового обслуговування в оптимізації роботи органів управління акціонерного товариства як організаційна інновація / В. І. Лаптев // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2008. – № 3. – Т.1 (109). – С. 216–220.

7. Лаптев В. І. Методика розрахунку винагороди членів наглядової ради акціонерного товариства / В. І. Лаптев // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Економічні науки. – 2008. – № 3 (30). – С. 352–354.

Матеріали наукових конференцій

8. Лаптев В. І. Влияние международного опыта на управление персоналом в украинской экономике / В. И. Лаптев // Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання: зб. наук. праць за матеріалами VI міжнародної наукової конференції студентів та молодих вчених (9 – 12 грудня 2005). – Донецьк : ДонНУ, 2005. – С. 64 – 66.

9. Лаптев В. І. Дослідження економіко-правового середовища діяльності АТ в Україні / В. І. Лаптев // Економічні, технічні та природничо-математичні науки: матеріали Всеукраїнської науко-практичної конференції [«Перший крок у науку»] (29 березня 2007). – Луганськ : Поліграфресурс, 2007. – С.120 – 125.

10. Лаптев В. І. Дослідження факторів, які впливають на управління корпораціями / В. І. Лаптев // Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (22 – 23 травня 2007). – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С. 52 – 54.

11. Лаптев В. І. Класифікація принципів управління акціонерним товариством / В. І. Лаптев // Гуманізація соціального управління: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (29 квітня 2008). – Х. : ФОП Александрова К.М., 2008. – С. 225 – 230.

АНОТАЦІЯ

Лаптев В. І. «Регулювання діяльності органів управління акціонерного товариства». – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2008.

У дисертації визначено теоретичні засади корпоративного управління, його основні характерні ознаки. Розглянуто основи нормативно-правового регулювання діяльності акціонерних товариств в Україні. Визначено принципи управління, які відображають особливості менеджменту акціонерного товариства, враховуючи інтереси власників і керівників. За рахунок аналізу складових уточнено поняття «система управління акціонерним товариством». Обґрунтовано необхідність формування наглядової ради як стратегічної складової системи управління корпорації. Виявлено та проаналізовано чинники, які впливають на ефективність діяльності наглядової ради. Розроблено модель мотивації членів органів управління акціонерного товариства на основі комплексної моделі Портера-Лоулера. Проведено аналіз форм і систем оплати праці, спираючись на результати якого запропоновано метод розрахунку величини винагороди членів наглядової ради товариства. Розроблено модель регулювання діяльності керівних органів акціонерного товариства з використанням математичного апарату теорії масового обслуговування для класу марківських процесів. Застосовано методичний підхід до прийняття управлінських рішень стосовно залучення інвестицій та визначення доцільності нарахування бонусів при розрахунку винагороди членів наглядової ради із застосуванням теорії фінансового леверіджу. Удосконалено організацію роботи та функціональну структуру наглядової ради акціонерного товариства із позиціонуванням в ній служби корпоративного секретаря, для якої розроблено Положення, що визначає коло її функцій.

Ключові слова: корпоративне управління, акціонерне товариство, принципи управління, система управління акціонерним товариством, наглядова рада, модель мотивації членів органів управління акціонерного товариства, винагорода членів наглядової ради, модель регулювання діяльності органів управління акціонерного товариства, служба корпоративного секретаря.

АННОТАЦИЯ

Лаптев В. И. «Регулирование деятельности органов управления акционерного общества». – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2008.

В диссертации рассмотрены теоретические положения корпоративного управления, определены его характерные признаки. Проанализированы основы нормативно-правового регулирования деятельности акционерных обществ в Украине, разработана их классификация. Определены принципы управления, которые отображают особенности менеджмента акционерного общества, учитывая интересы акционеров, высшего руководства, а также цели акционерного общества как субъекта хозяйствования. Уточнено понятие «система управления акционерным обществом» на основе анализа его составляющих.

Обоснована необходимость формирования наблюдательного совета как стратегической составляющей системы управления акционерным обществом, определены его ключевые функции и задачи. На основе отчетов международных организаций, данных Государственной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку выделены группы факторов, которые влияют на деятельность совета. В результате экспертного опроса, проведенного среди 50 членов наблюдательных советов и правлений 25 акционерных обществ машиностроительной отрасли Харьковского региона, была рассчитана степень влияния каждого фактора.

На основе комплексной модели Портера-Лоулера, которая является обобщением наиболее значимых положений содержательных и процессуальных теорий мотивации, разработана модель мотивации членов органов управления акционерного общества с учетом их мотивационного ядра, характерных ценностных ориентиров, воздействия стимулов, возможности неудовлетворения своих потребностей в результате затраченных усилий, а также фактора времени.

В результате анализа существующих форм и систем оплаты труда, а также видов вознаграждения, применяемых в украинских и зарубежных акционерных обществах, предложен метод расчета величины вознаграждения членов наблюдательного совета, при котором учтены стимулирующие коэффициенты, характеризующие их деловые и личностные качества, степень участия в работе совета, бонусы за привлечение средств, а также показатели, которые учитывают финансовые результаты деятельности всего акционерного общества.

Используя математический аппарат теории вероятностей для класса марковских процессов на основе теории систем массового обслуживания, разработана модель регулирования деятельности органов управления акционерного общества в целом и наблюдательного совета в частности. Даная модель позволяет определить вероятность не проведения заседаний, количество вопросов, включаемых в повестку дня и ожидаемых в очереди, интенсивность их рассмотрения.

Применен методический подход к принятию наблюдательным советом управленческих решений по привлечению финансовых ресурсов и их эффективному использованию, а также к определению целесообразности начисления бонусов за привлечение инвестиций при расчете вознаграждения членам совета, используя теорию финансового леввериджа.

Усовершенствована организация работы и функциональная структура наблюдательного совета акционерного общества в результате введения службы корпоративного секретаря, как независимого элемента системы управления, а также распределительного, координирующего и контролирующего центра системы информационных потоков, которая обеспечивает деятельность руководящих органов акционерного общества. Для четкого разделения функций и полномочий между наблюдательным советом и службой корпоративного секретаря в работе разработаны соответствующие положения.

Ключевые слова: корпоративное управление, акционерное общество, принципы управления, система управления акционерным обществом, наблюдательный совет, модель мотивации членов органов управления, вознаграждение членов наблюдательного совета, модель регулирования деятельности органов управления акционерного общества, служба корпоративного секретаря.

SUMMARY

Laptev V. I. The regulation of a joint-stock company's management bodies activity. – Manuscript.

The thesis for the Scientific Degree of Candidate of Science (Economics), speciality 08.00.04 – economic and management of enterprises (by types of economic activities). – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2008.

The theoretical bases of corporate governance and its main characteristics are defined. The normative and lawful base of Ukrainian joint-stock company's activity is considered. The principles that representing the specification of a joint-stock's company management are defined. According to the management system's multipliers analyze, the definition of the management system is specified to the new object – joint-stock company. The necessary of supervisory board as a management system's strategic

constituent creation is grounded. The factors' influence on supervisory board's activity is estimated. The motivation model for members of government bodies is processed. The stimulation-gear of effective managers functioning is shown. According to this, the method of calculation the supervisory board members' compensation is offered. Using the queuing theory for markovian processes the model of government bodies activity regulation is worked up. The technical approach to management decision-making about capital investment and advisability of using bonuses as a supervisory board members' compensation (with a help of a financial leverage theory) is offered. The supervisory board's administration and its functional structure is developed and the place and functions of a corporate secretary are defined in special statute.

Key words: corporate governance, joint-stock company, management principles, management system, supervisory board, motivating model for governing bodies' members, supervisory board members' compensation, the model of government bodies activity regulation ,corporate secretary department.

ЛАПТЄВ В'ЯЧЕСЛАВ ІГОРОВИЧ

**РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 09.12.2008 Формат 60×90/16.
Папір офсетний. Друк різнограф. Обсяг 0,9 ум.-друк. арк.
Наклад 100 прим. Зам. № 594.

Надруковано у центрі оперативної поліграфії ТОВ «Рейтинг»
61002, Україна, м. Харків, вул. Сумська, 37,
т. 8(057) 700-53-51, 714-34-26, 771-00-92, 771-00-96.