

НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

Факультет спеціальної економічної підготовки
Кафедра управління та зовнішньоекономічної діяльності

МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА
на тему:

**“Розробка комунікаційної політики для зовнішньоторговельних
підприємств держав з перехідною економікою”**

Виконавець Толстов Дмитро Юрійович

Суми 2003

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Моделі корпоративного управління.....	7
1.1.1. Інсайдерська та аутсайдерська моделі корпоративного управління.....	11
1.1.2. Моделі унітарна та система подвійних стандартів корпоративного управління.....	14
1.1.3. Континентальна, японська та англосаксонська моделі корпоративного управління.....	17
1.1.4. Акціонерна та стейкхолдерська моделі корпоративного управління.....	20
1.2. Роль комунікаційної політики в організації корпоративного управління.....	24
1.3. Комунікаційна політика в процесі трансформації моделі корпоративного управління в Україні.....	29
1.4. Аналіз моделі стейкхолдерів в Україні.....	39
1.4.1. Менеджмент та іноземні інституційні інвестори.....	39
1.4.2. Взаємовідносини менеджменту та трудового колективу.....	43
1.4.3. Менеджмент корпорації та держава.....	45
1.4.4. Стосунки між менеджментом та комерційними банками.....	49
1.4.5. Взаємовідносини компанія з постачальниками та покупцями.....	53
1.4.6. Менеджмент та громада.....	56
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ВАТ “КОНЦЕРН “СТИРОЛ”.....	62
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ВАТ «Концерн «Стирол».....	62

2.2. Система відносин ВАТ «Концерн «Стирол» зі стейкхолдерами.....	68
2.3. Аналіз ефективності комунікаційної політики ВАТ «Концерн «Стирол»	79
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЖАВ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ.....	84
3.1. Концептуальні основи організації комунікаційної політики на ВАТ «Концерн «Стирол»	84
3.2. Система інструментів комунікаційної політики.....	89
3.3. Організаційний аспект реалізації комунікаційної політики.....	101
3.4. Розробка системи показників для аналізу ефективності використання інструментів комунікаційної політики	106
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	115
ДОДАТКИ.....	117

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ, ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

1.1. Моделі корпоративного управління

В Україні дотепер продовжуються приватизаційні процеси, однак, уже зараз зареєстровано близько 34000 акціонерних товариств, акції 1680 знаходяться у лістингу ПФТС і інших фондових бірж. Хоча рівень платежів на даний момент знаходиться на більш високому рівні у порівнянні з початком та серединою 90-х років минулого сторіччя, однак підприємства відчують нестачу коштів. Для діяльності на ринку і здійснення процесу розширеного відтворення, фірмі необхідні кошти. У відкритого акціонерного товариства є три шляхи залучення коштів: кредити банківських установ, фондовий ринок за допомогою емісії цінних паперів та використання внутрішніх джерел фінансування: нерозподілений прибуток, позики власних філій, дочірніх підприємств, материнських компаній. Для того, щоб ефективно працювати з усіма ринками капіталу, підприємству в даний момент не обійтися без корпоративного управління та комунікаційної політики.

Найбільш просте з визначень корпоративного управління повинне, в першу чергу, відображати процес взаємовідносин між агентами та принципалами. Відповідно до цього визначення, корпоративне управління – це процес, відповідно до якого корпорація представляє та обслуговує інтереси інвесторів.

Олександр Краківський, президент інвестиційної компанії Prime Capital Securities, заснованої їм і партнерами для надання інвестиційних банківських

послуг та послуг по корпоративним фінансам у країнах СНД, дає більш широке визначення корпоративного керування.

Корпоративне управління – це практика і вивчення шляхів удосконалення взаємовідносин між різними зацікавленими особами в корпорації. Корпоративне управління, насамперед, сконцентоване на відносинах між керівництвом, різними класами акціонерів (меншість, більшість) та кредиторами. Основне питання – це механізми контролю аутсайдерами (звичайно це кредитори і дрібні акціонери) інсайдерів (керівництво та контролюючі акціонери). Дане визначення щонайкраще відповідає запиту корпоративного управління в умовах економік перехідного періоду, де відносини між акціонерами та менеджментом характеризуються конфліктом інтересів і порушенням прав міноритарних акціонерів.

Найбільш широке визначення корпоративного управління, можливо, повинне містити в собі так звану "соціальну відповідальність" як акціонерів, так і менеджерів, у відношенні суспільства, тобто при цьому підтримується баланс індивідуальних та суспільних інтересів. Корпоративне управління – це процес, відповідно до якого встановлюється баланс між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними і суспільними інтересами.

Найбільш чітке визначення корпоративного управління було запропоновано ОБСЄ та Світовим Банком, як один з невід'ємних елементів принципів корпоративного керування, розробленого даними організаціями в 1999 р. Корпоративне управління - це система виборних та призначених органів, що здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства у межах норм діючого законодавства [1].

Відсутність єдиного розуміння моделі корпоративного управління у світі підкреслює той факт, що саме зараз відбувається глибока реформа в цій

сфері. Зростання ролі приватного сектора, глобалізація і зміна умов конкуренції роблять проблему корпоративного управління найбільш актуальною проблемою в сучасному діловому світі.

Добре відомо, що практика корпоративного управління впливає на приплив зовнішніх інвестицій до економіки країни. Також зрозуміло, що без формування ефективної системи корпоративного управління забезпечити приплив інвестицій неможливо. Саме тому проблема корпоративного управління для країн з перехідною економікою має винятково важливе значення.

Моделі корпоративного управління в країнах з розвинутою ринковою економікою зв'язані, у першу чергу, зі структурою акціонерного капіталу. Специфічні особливості існуючі моделі корпоративного керування придбали як результат національних особливостей ведення бізнесу і законодавчих методів його регулювання.

Існуючі моделі корпоративного управління можна поділити на чотири категорії [2]:

1. за ступенем концентрації власності (інсайдерська та аутсайдерська);
2. за функціональним призначенням спостережної ради (англосаксонська, японська та континентальна);
3. за структурою спостережних та виконавчих органів корпоративного управління (унітарна модель і модель подвійних стандартів);
4. за врахуванням інтересів (стейкхолдерська та акціонерна).

1.1.1. Інсайдерська та аутсайдерська моделі корпоративного управління

Найбільш загальна категорія моделей корпоративного управління стосується ступеня концентрації власності. Згідно інсайдерської моделі корпоративного управління, структура власності має високий ступінь

концентрації, тобто акціонерами підприємства є обмежена кількість власників. Ці акціонери називаються інсайдерами. Інсайдерами є:

- власники акціонерного капіталу, що не працюють на підприємстві, але при цьому володіють акціями підприємства в розмірі, що дає їм право одноособово скликати позачергові збори акціонерів (за українським законодавством – не менше 10 % статутного капіталу [3]);
- працівники підприємства, що є одночасно і його акціонерами, незалежно від їхньої частки у статутному капіталі.

Якщо на підприємстві інсайдери володіють у сукупності їхньої участі контрольним пакетом акцій (в Україні по законодавству - 50 % статутного капіталу + 1 акція), то на даному підприємстві має місце інсайдерська модель корпоративного управління.

Якщо ж контрольним пакетом акцій у сукупності часток участі в акціонерному капіталі володіють дрібні акціонери, тобто аутсайдери, то на підприємстві має місце аутсайдерська модель корпоративного управління.

Аутсайдерська модель корпоративного управління спирається на непряме регулювання з боку незалежних членів спостережних рад, товарні і фондові ринки. Інсайдерська модель корпоративного управління спирається на такі механізми, як ринок корпоративного контролю, ринок кредиту тощо.

Інсайдерська модель корпоративного управління характерна корпораціям країн континентальної Європи і Японії, аутсайдерська ж модель поширена в США та Великобританії.

Україні властива інсайдерська модель корпоративного управління, тому що 69% у структурі власності – це фізичні особи (рис.1.1), в основному трудовий колектив, що одержав акції у процесі масової приватизації. Простеживши діяльність на ринку українських фінансово-промислових груп (далі – ФПГ), можна зробити висновок, що українська модель корпоративного управління – інсайдерська, тому що більшою часткою акцій підприємства (в основному контрольним пакетом акцій) володіють самі ФПГ, а іншими інші власники, що також є інсайдерами.

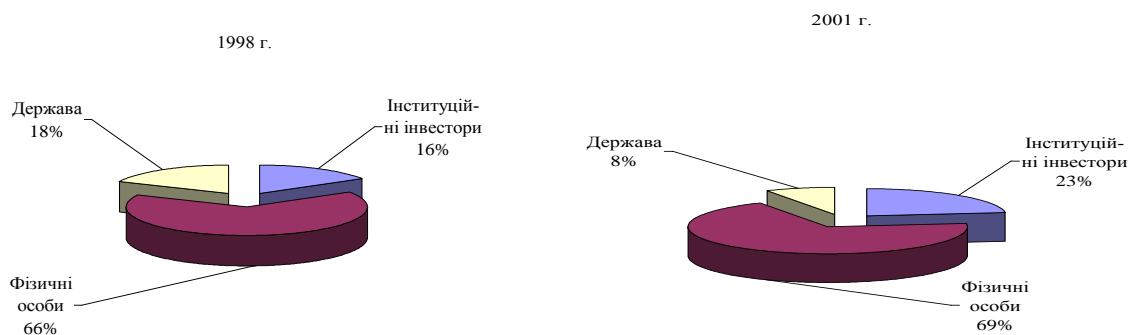


Рис. 1.1. Частки різних груп інвесторів у структурі власності

За період з 1998 р. по 2001 р. відбулися помітні зміни в структурі власності українських підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Структура акціонерної власності в Україні

Види власників	Україна		
	1999 р.	2000 р.	2001 р.
Інсайдери	44	55	57
Аутсайдери	36	34	35
Держава	20	11	8

Значно збільшилася частка інсайдерів у структурі власності (з 44% до 57%). При цьому майже не змінилася частка аутсайдерів. Очевидно, що “промислова” приватизація, привела до переходу власності з рук держави в руки великих інвесторів-інсайдерів.

Тенденція розвитку структури власності українських підприємств, що характеризується її концентрацією, крім активності інституційних інвесторів, пояснюється також і активністю вищого керівництва підприємств у відношенні одержання абсолютного корпоративного контролю (рис. 1.2).

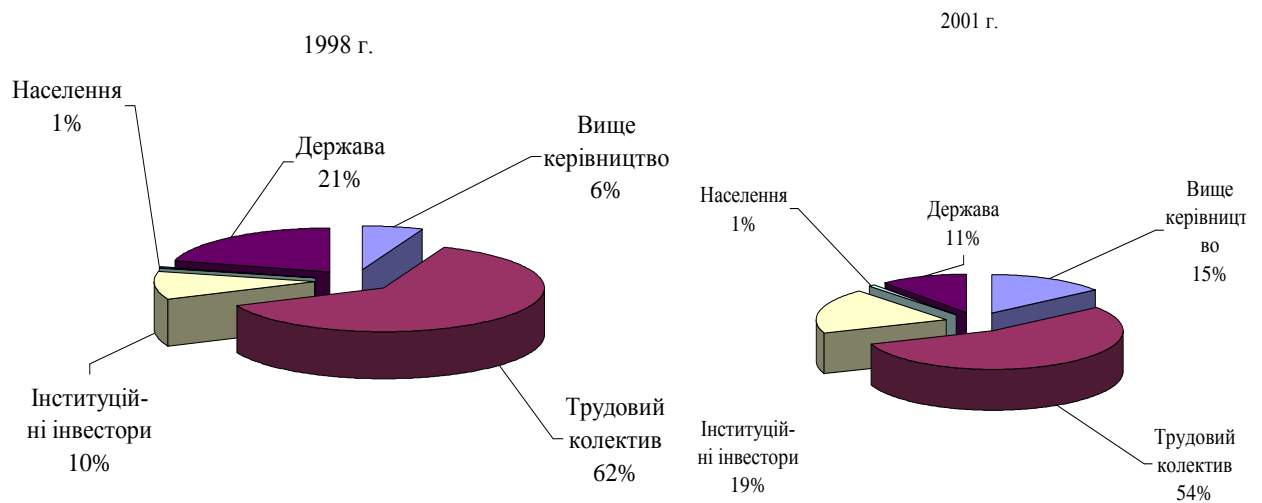


Рис. 1.2. Зміни в структурі інсайдерів підприємств в Україні

Так, частка вищого керівництва підприємств у структурі власності інсайдерів зросла з 6% до 15%. Але, на відміну від інституційних інвесторів право власності на активи українських підприємств до котрих переходило від держави, вище керівництво підприємств використовувало важелі корпоративного управління для придбання активів підприємств у трудових колективів.

Таким чином, розвиток процесу концентрації власності українських підприємств активно підтримується двома групами акціонерів – вищим керівництвом підприємств і інституційними інвесторами. При цьому склад акціонерів українських підприємств залишає держава, що можна вважати досить прогресивним елементом процесу приватизації, а також працівники підприємств, яким в умовах відсутності законодавчої бази захисту їхніх прав, як дрібних акціонерів, під тиском вищого керівництва потрібно вибирати між робочим місцем і часткою власності на підприємстві.

На рис. 1.3 представлений механізм концентрації власності на українських підприємствах за період з 1998 по 2001 р.



Рис. 1.3. Механізм концентрації власності на українських підприємствах

Збільшення в структурі власності підприємств частки вищого керівництва та інституціональних інвесторів супроводжується змінами в структурі джерел фінансування діяльності підприємств. Так, за період з 1998 по 2001 р. підприємства з концентрованою власністю в руках інсайдерів розглядали акції, як далеко не саме привабливе джерело фінансування діяльності підприємств. Лише 6 % фінансових ресурсів було залучено підприємствами з концентрованою формою власності за допомогою додаткової емісії акцій. Для порівняння, підприємства з розпорошеною структурою власності частіше зверталися до додаткових випусків акцій у обіг і за зазначений період часу ними було притягнуто 9 % фінансових ресурсів за допомогою використання акцій.

Модель корпоративного управління в Україні є інсайдерською. Причини її виникнення пов'язані з історичним розвитком держави, зокрема з процесом приватизації. У світовій практиці існують і інші моделі корпоративного управління, що ми розглянемо нижче.

1.1.2. Моделі унітарна та система подвійних стандартів корпоративного управління.

Відмінності в повноваженнях спостережних рад корпорацій з концентрованою і розгалуженою структурою власності багато в чому мають тісний зв'язок з існуючими моделями рад директорів.

У світовій практиці існують дві основні моделі ради директорів – американська (унітарна) модель і німецька (система подвійних рад) (рис 1.2).

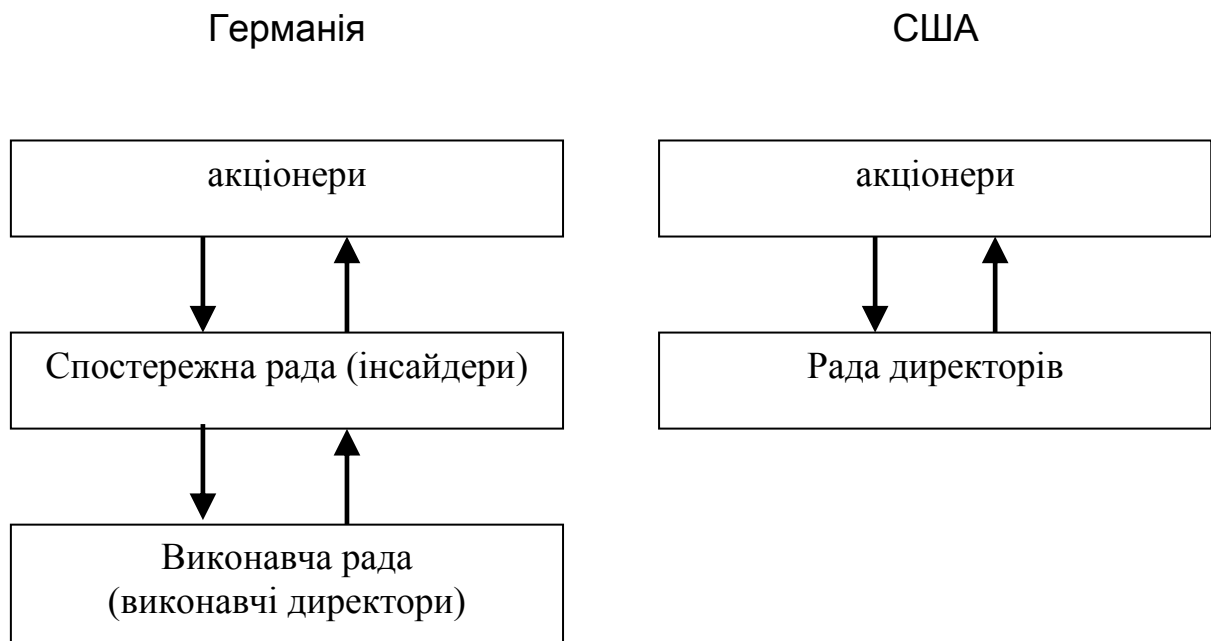


Рис. 1.4. Моделі ради директорів

За американськими законами діяльністю компанії керує унітарна рада директорів. Американські закони не диференціюють розподіл функцій між виконавчими директорами (тобто директорами, що є одночасно і менеджерами компанії) і незалежними директорами (запрошеними особами, що не мають особового інтересу у діяльності компанії), а лише визначає відповідальність ради в цілому за справи компанії. Рішення про розподіл функцій між цими двома категоріями директорів повинні приймати

акціонери компанії [2].

У даний час у радах директорів американських компаній переважають незалежні директори: при звичайному складі в 12 чоловік незалежні директори складають 9 чоловік. Загальною тенденцією останніх двох десятиліть було збільшення числа незалежних директорів у загальному складі ради директорів і зменшення представництва виконавчих директорів.

На відміну від ради директорів у США, правління німецької компанії складається з двох органів: спостережної ради (ради директорів), що цілком складається з незалежних директорів, і виконавчої ради, що складається з менеджменту компанії.

У німецькій моделі існує чіткий розподіл спостережливих і виконавчих функцій, а самі дві ради мають диференційовану юридичну відповідальність та повноваження. Німецькі закони проводять чітку межу між безпосереднім управлінням і наглядом. Виконавча рада, у рамках цієї моделі, підзвітний спостережній раді.

Американська і німецька системи корпоративного управління являють собою полярні точки, між якими розташовується широкий спектр форм організації корпоративного управління, що існують в інших країнах.

Формальна структура ради директорів у Японії являє собою точну копію американської, тобто відповідає унітарній моделі (після закінчення другої світової війни американці нав'язали Японії свою систему корпоративного управління). Але на відміну від унітарної моделі, майже 80% японських акціонерних товариств відкритого типу взагалі не мають у складі своїх рад незалежних директорів, а самі ради, як і в Німеччині, є провідниками інтересів компанії і їхніх головних “співучасників”.

У Швеції діє система унітарних рад (тобто без виділення спостережливої ради як окрему структуру), але на відміну від американського її варіанта, тут законодавчо закріплена участь у радах директорів представників “нижчого” рівня робітників компаній, у той час, як участь менеджменту компаній зведено до участі президентів. Така ситуація є

відображенням загальної соціально-економічної системи “шведського соціалізму” [2].

У Голландії поширена система подвійних рад, але, на відміну від Німеччини, службовці не допускаються у спостережну раду, що складається винятково з незалежних директорів.

В Італії ради директорів хоча і є унітарними, діють у рамках структури промисловості і системи акціонерної власності, що у більшому ступені нагадує ситуацію в Німеччині, ніж у США. Навіть дуже великі італійські компанії нерідко належать родинам, тому найбільші акціонери тут майже завжди є і менеджерами-директорами.

В Україні, відповідно до Закону України «Про господарські товариства», формально закріплена система подвійних рад – спостережної ради та правління. Однак членами ради директорів (спостережної ради) є як незалежні директори (які, найчастіше складають меншість), так і представники вищого менеджменту.

У залежності від потреб акціонерного товариства і від кількості акціонерів [3] в АТ в Україні може існувати 4 моделі управління:

- загальні збори акціонерів – спостережна рада – колегіальний виконавчий орган (наприклад, правління, дирекція) – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – спостережна рада – одноособовий виконавчий орган (наприклад, директор) – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – колегіальний виконавчий орган – ревізійна комісія;
- загальні збори акціонерів – одноособовий виконавчий орган – ревізійна комісія.

Отже, відмінність моделей складається в: а) наявності чи відсутності спостережної ради у акціонерному товаристві; б) різноманітних формах функціонування виконавчого органа (колегіальної чи одноособової).

Ступінь того, наскільки акціонери покладаються на здатність ради

директорів реалізовувати їхні інтереси, у значній мірі залежить від ефективності альтернативних механізмів здійснення контролю над діяльністю компанії, що можуть використовувати акціонери (насамперед такого механізму, як вільний продаж своїх акцій на фінансовому ринку). Але ефективний контроль може бути лише при наявності розвиненої комунікаційної політики та інформаційної прозорості підприємства.

1.1.3. Континентальна, японська та англосаксонська моделі корпоративного управління

Відмінності трьох моделей корпоративного управління (континентальної, японської та англосаксонської моделей корпоративного управління) чітко прослідковуються на рівні функціональних повноважень одного з органів корпоративного управління на підприємстві - спостережної ради. Саме наглядова рада є тим інструментом, за допомогою якого мажоритарні акціонери, інсайдери чи аутсайдери, реалізують свої плани щодо володіння акціонерним капіталом.

Англосаксонська модель відрізняється наявністю серед акціонерів великої кількості власників (аутсайдерів). Управління корпорацією здійснюється зовнішніми акціонерами. Дана модель присутня у США, Великобританії, Австралії, Канаді. У цих країнах більшість власників є акціонерами в багатьох компаніях, тому існують тверді вимоги щодо інформаційної прозорості корпоративного управління.

При використанні континентальної моделі, що притаманна континентальній Європі, основними акціонерами є банки представники яких обираються в спостережну раду. 60% акціонерного капіталу в Німеччині знаходиться у власності 3 банків, тому що на фондовий ринок законодавчо не допускають дрібних акціонерів [2].

Японська модель являє собою симбіоз першої та другої моделей, але

більш тяжіє до континентальної. Її основними акціонерами являються ФПГ, менеджери, уряд та банки.

Порівняльна характеристика англосаксонської, континентальної та японської моделей корпоративного управління наведені в таблиці 1.2 [4].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика англосаксонської, континентальної та японської моделей корпоративного управління

Ознаки порівняння	Англосаксонська модель	Континентальна модель	Японська модель
Основні характеристики	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність значних інвесторів; • розпорошеність акціонерного капіталу між акціонерами; • більшість акцій, що належать індивідуальним інвесторам, перебувають у руках пенсійних та пайових фондів; • можливість легкого перетоку капіталу між акціонерами; • висока ефективність та ліквідність ринку цінних паперів; • вельми поширене злиття, викуп та поглинання компаній; • поширені іноземні інвестиції в акції 	<ul style="list-style-type: none"> • значна концентрація капіталу компаній; • значна роль у компаніях належить банкам; • слабкий розвиток фондового ринку; • досить значний відсоток іноземних інвесторів; • дворівневе управління; • узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування; • іноземні інвестори не відіграють значної ролі в управлінні корпораціями 	<ul style="list-style-type: none"> • великий процент афілійованих банків, компаній у складі акціонерів; • відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації; • існують бар'єри для іноземних інвесторів

Ключові учасники	<ul style="list-style-type: none"> • менеджмент; • акціонери (особливо інституціональні); • управителі; • урядові агентства; • само регульовані організації; • консалтингові фірми; • представниками акціонерів є рада директорів; • взаємодія між учасниками ґрунтується на балансі сил 	<ul style="list-style-type: none"> • банки; • корпоративні акціонери (компанії) 	<ul style="list-style-type: none"> • ключовий банк; • фінансово-промислова мережа; • менеджери; • уряд
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Продовження таблиці 1.2

Взаємовідносини між ключовими учасниками	<ul style="list-style-type: none"> • вплив акціонерів на поточну діяльність компанії зводиться до вибору та усунення директорів; • ключовою фігурою в управлінні компаніями є головний управитель; • корпоративні відносини банків з компаніями обмежені 	<ul style="list-style-type: none"> • більшість акцій на пред'явників, котрі не реєструються; • більшість акцій продається через банки-депозитарії; • часті конфлікти між банками та акціонерами, оскільки банки мають право голосувати за акціонерів так, як вони (банки) воліють; • ускладнене управління акціонерами компанією внаслідок заборони голосувати поштою 	<ul style="list-style-type: none"> • перевага в корпораціях віддається афілійованим акціонерам; • всі акціонери мають доступ до матеріалів, пов'язаних з проведенням загальних зборів; • акціонери можуть голосувати за дорученням та поштою
Функції ради директорів	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічне керівництво; • призначення на ключові посади; • політика в сфері матеріального стимулювання менеджерів; • управління відносинами між акціонерами та зовнішніми аудиторами; • затвердження великих контрактів 	<ul style="list-style-type: none"> • призначення на ключові посади; • політика в сфері матеріального стимулювання виконавчого керівництва (менеджменту); • контроль за недопущенням зловживань з боку менеджменту 	<ul style="list-style-type: none"> • призначення на ключові посади; • політика в сфері матеріального стимулювання виконавчого керівництва (менеджменту); • контроль за недопущенням зловживань з боку менеджменту; • управління відносинами між акціонерами та зовнішніми аудиторами

Якщо порівняти ознаки усталених моделей корпоративного управління з показниками української, то можна виділити спільні характеристики і виявити, що національна модель найбільше тяжіє до японської (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Спільні характеристики національної та англосаксонської, німецької, японської моделей корпоративного управління

Основні характеристики української моделі корпоративного управління	Прояв цих характеристик в моделях корпоративного управління		
	англосаксонська	континентальна	японська
Розпорошеність акціонерного капіталу	+		
Відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації			+
Трирівневе управління товариством	+		+
Незалежне регулювання ринку державними органами є неефективним			+
Незначний розвиток фондового ринку		+	
Важлива роль головного управляючого	+		
Ключові учасники – фінансово-промислові групи		+	+
Управління здійснюється афілійованими особами			+

Тобто ми робимо висновок, що українська модель корпоративного управління більш схожа на японську. Це викликано особливою роллю вітчизняних фінансово промислових груп, подібних до японських кейрецу, а також законодавством.

1.1.4. Акціонерна та стейкхолдерська моделі корпоративного управління

Акціонерна модель корпоративного управління наголошує, що

компанії належати їх власникам і тому повинні діяти виключно в інтересах власників. Корпорації – інструмент у руках акціонерів для створення акціонерної цінності. На думку акціонерів, ця мета повинна керувати компаніями [5].

Багато експертів, що дотримуються цієї теорії стверджують, що добробут акціонерів збільшується, якщо стратегія компанії веде до більш високих цін акцій та/чи більш високих дивідендів. Інші менш упевнені щодо можливості ринку правильно оцінити довгострокові інвестиції, наприклад, відображення попиту та пропозиції та капіталовкладень. На їхню думку, учасники фондових бірж зацікавлені короткостроковими вигодами, і не орієнтуються на довгострокові перспективи розвитку організації.

Прихильників акціонерної моделі стверджують, що одна з головних цілей великих корпорацій змусити вище виконавче керівництво переслідувати інтереси акціонерів. Це ускладнено тим фактом, що власність і управління компанією розділені, тому найчастіше важко змусити менеджерів працювати в інтересах акціонерів, щоб не дозволити їх особистому інтересу переважати. Це відомо як агентський конфлікт [6], тобто управлінський опортунізм, як одна з найбільш гострих проблем корпоративного управління, розкриває поведінку агентів, що характеризується превалюванням інтересів агентів над інтересами принципалів.

Прихильники стейкхолдерської моделі стверджують, що організація повинна задовольняти інтереси всіх зацікавлених груп (стейкхолдерів), що беруть участь у діяльності корпорації, зокрема у створенні її економічної цінності. У рамках цієї моделі компанія не повинна бути інструментом у руках акціонерів, а повинна поєднувати інтереси всіх постачальників і споживачів компанії. Організація повинна розглядатися як підприємство, у якому постачальники активів, робочої сили, позичок, управлінських послуг, аудиторських послуг, акціонерного капіталу усі беруть участь, щоб досягти економічного успіху. Акціонери в сою чергу мають законне право на доход фірми. Однак, акцент на акціонерній цінності повинен бути збалансований з

вимогами інших партнерів. Ці вимоги носять не тільки фінансовий характер, як у випадку з акціонерами, але також і якісний, відображаючи різні цінності різних груп. Наприклад, трудовий колектив зацікавлений у безпеці праці, професійному рості, відпустці і нормальних умовах праці. У даній моделі першочергова роль приділяється комунікаційній політиці, тому що без її реалізації неможливо збалансувати інтереси всіх стейкхолдерів. Порівняння двох моделей корпоративного управління (стейкхолдерської та акціонерної) наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння акціонерної та стейкхолдерської моделей корпоративного управління

Ознаки порівняння	Моделі корпоративного управління	
	акціонерна	стейкхолдерська
Акцент на	прибутковості по відповідальності	відповідальності по прибутковості
Організації є	інструментом	спільними підприємствами (збалансованість інтересів)
Організаційна мета	обслуговувати власника	обслуговувати усі зацікавлені сторони
Ціль взаємовідносин	ціна акції і дивіденди	задоволення серед стейкхолдерів
Головні труднощі	управлінський опортунізм	балансування та задоволення інтересів різних стейкхолдерів
Корпоративне управління реалізується за допомогою	незалежних директорів з частками в акціонерному капіталі	представники стейкхолдерів у спостережній раді
Стейкхолдери	Інструмент досягнення цілей компанії	основа й інструмент досягнення цілей компанії
Групи, які найкраще обслуговуються організацією	переслідування особистого інтересу (економічна ефективність)	переслідування спільних інтересів (економічний симбіоз)

Якщо порівняти ознаки даних моделей з ознаками української моделі то можна зробити висновок, що вона більш схожа на стейкхолдерську модель

(табл.1.5, рис.1.5).

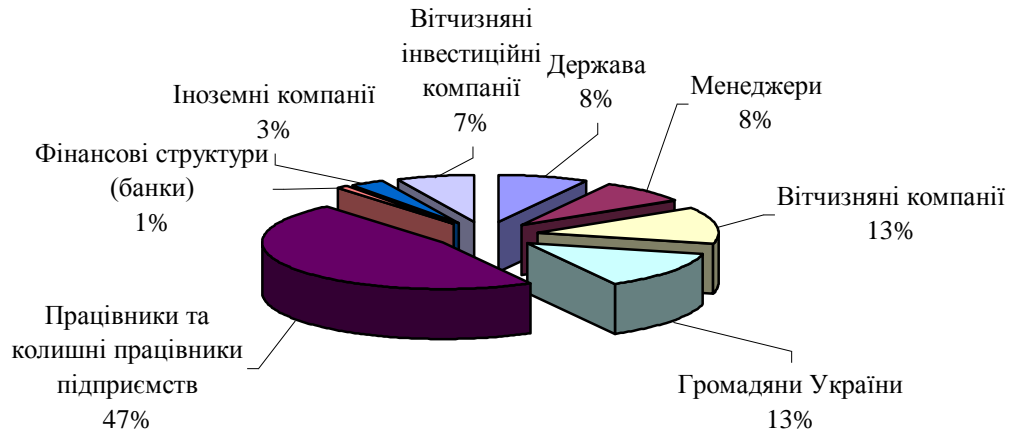


Рис. 1.5. Узагальнена структура власності українських акціонерних товариств [7]

Таблиця 1.5

Спільні характеристики української, акціонерної та стейкхолдерської моделей корпоративного управління

Основні характеристики української моделі корпоративного управління	Прояв цих характеристик у моделях корпоративного управління	
	акціонерна	стейкхолдерська
Задоволення інтересів стейкхолдерів		+
Стейкхолдери основа та інструмент досягнення цілей організації		+
Існування управлінського опортунізму	+	+
Участь у акціонерному капіталі стейкхолдерів	+	+
Розпорошеність акціонерного капіталу	+	+
Відсутність серйозного впливу індивідуальних інвесторів на справи корпорації		+

Українська модель корпоративного управління являє собою стейкхолдерську модель. Це зумовлено деякими факторами, серед яких найбільш важливим є особливість приватизації вітчизняних підприємств, результатом якої є структура власності (рис. 1.5).

1.2. Роль комунікаційної політики в організації корпоративного управління

Обмін інформацією широко охоплює різні частини організації і прямо пропорційно співвідноситься з її ефективністю. Але обмін інформацією не завжди такий ефективний який повинен був бути. Люди спілкуються між собою менш ефективно, ніж їм це здається. Крім того, у багатьох випадках, передане повідомлення виявляється неправильно зрозумілим і, отже, обмін інформацією – неефективний.

Видатний дослідник в області управління Джон Майнер, вказує, що, як правило, лише 50 % обміну інформацією приводить до взаємної згоди тих хто спілкується [8]. Найчастіше причина низької ефективності є залишення без уваги того факту, що комунікація – це обмін.

У процесі обміну обидві сторони відіграють величезну активну роль. Обмін інформацією відбувається тільки в тому випадку, коли одна сторона пропонує інформацію, а інша сприймає її. Щоб було саме так, варто приділяти значну увагу комунікаційному процесу.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома чи більш людьми [9]. Основна мета комунікаційного процесу – забезпечення розуміння інформації, що є предметом спілкування, тобто повідомлення.

Комунікаційна політика – перспективний курс дій підприємства і наявність у нього обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних (комунікаційних) засобів взаємодії з усіма суб'єктами ринку, що забезпечує стабільну й ефективну діяльність з формування знань і суспільної думки про компанію і її діяльності.

Комунікаційна політика – комплекс заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнесів-партнерів і контрагентів підприємства.

Комунікаційна політика корпорації виявляється в комунікаціях зі стейкхолдерами. Від ефективності даних комунікацій залежить ефективність

діяльності підприємства. Фундаментом і метою комунікаційної політики є:

- формування позитивного іміджу корпорації;
- зниження транзакційних витрат;
- поліпшення розуміння дій та вчинків менеджерів підприємства;
- здійснення контролю за діяльністю правління;
- зниження ймовірності виникнення агентських конфліктів;
- головна мета комунікаційної політики – досягнення інформаційної прозорості фірми.

Головним інструментом комунікаційної політики є інформація. Тобто, відкритість корпорації в плані надання інформації в більшому ступені впливає на формування (особливо з погляду довгострокових корпоративних цілей) атмосфери довіри до даної структури [10].

Перші економісти, що розглядали ефективні комунікації як фактор, що впливає на ефективність корпоративного управління, були Бирль і Мінс (A. Berle, G. Means). Вони відмічали, що поділ володіння та управління в межах корпорацій вимагає нового, розширеного підходу до корпоративної комунікаційної політики [11]. Ефективні комунікації є життєво важливими для зменшення ризику виникнення агентських конфліктів та проблеми асиметрії інформації. Вони вважали, що поділ власності та управління добре для компаній, але це не повинно супроводжуватися поділом тих, хто має управління, і тих, хто має власність. Вони завжди повинні спілкуватися, щоб досягти найкращих результатів у корпоративному управлінні [11].

Р. Коуз (R. Coase) видатний експерт в області корпоративного управління, який ввів термін «транзакційні витрати», зробив значний внесок у дослідженні ролі ефективної комунікації в корпоративному управлінні. Він підкреслив, що транзакційні витрати виникають, коли ефективність комунікацій між менеджментом і акціонерами знижується [12]. Відповідно до теорії фірми Коуза, один із критеріїв ефективної фірми - ефективні комунікації в межах компанії.

Найважливіший внесок у дослідження ролі ефективних комунікацій у

корпоративному управлінні був зроблений С. Маерсом (S. Myers) [13]. Автор теорії асиметрії інформації наполягав, що якість корпоративного управління залежить головним чином від того, як менеджери й агенти спілкуються. Згідно Маерсу, у випадку неефективних комунікацій менеджерів і акціонерів виникає проблема асиметрії інформації. Асиметрія інформації - розходження в змісті й обсязі інформації, що належить акціонерам і менеджерам, що стосується корпоративної фінансової роботи і ринкових можливостей компанії. Посилаючись на теорію асиметрії інформації можна зробити висновок, що проблема асиметрії інформації не зникає, навіть коли у відносинах між менеджерами й акціонерами не відзначені конфлікти. Інформаційна прозорість компанії може, звичайно, ліквідувати проблему асиметрії інформації, тільки якщо корпоративна комунікаційна політика досконала, а менеджери та акціонери, спілкуються ефективно.

Так, згідно Маерсу можна зробити наступний висновок, щоб бути ефективним ринковим учасником, недостатньо бути прозорим. Інформаційна прозорість повинна бути підкріплена здатністю менеджерів і акціонерів ефективно спілкуватися» [13].

Р. Штульц (R. Stulz) бачив зв'язок між ефективністю комунікації, корпоративного управління й ефективністю фондових ринків. Згідно Штульцу, ефективні комунікації сприяють збільшенню рівня взаємної довіри між менеджерами й акціонерами. У результаті збільшення взаємної довіри між агентами агентські витрати знижуються. Зменшення агентських витрат, дає поштовх до росту корпоративних інвестицій і полегшує поліпшення ринкової ліквідності [5].

Р. Ла Порта (La Porta, Rafael), експерт у корпоративному управлінні, підкреслив важливість ефективних комунікацій між державою, менеджерами й акціонерами у країнах з перехідною економікою. Він вказує, що успіх процесу приватизації в країнах з перехідною економікою залежить головним чином від того, як ефективно всі три учасники приватизації - агенти, власники і держава – спілкуються. Держава повинна забезпечити інші дві

сторони процесу самими вигідними умовами для створення ефективної корпоративної комунікаційної політики [14]. Експерт згадував, що у країнах з перехідною економікою держава повинна бути більш уважною, щоб реагувати більш ефективно і відповідати вчасно на те, що акціонери і менеджери говорять про свої права.

Крім того, С. Джанков підкреслює, що порушення прав міноритарних акціонерів у країнах з перехідною економікою менеджерами компаній виникає через слабкі можливості акціонерів, спілкуватися один з одним і виражати їхні думки на зборах акціонерів. Вчений говорить, що акціонери у країнах з перехідною економікою не повинні обвинувачувати будь-кого у ситуації, що відбулася через їхню пасивність. Краще рішення – це комунікації один з одним більш часто, і більш ефективно, чим роблять це тепер. Тільки в таких випадках акціонери будуть основою менеджерам і державі [5].

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що ефективні комунікації надзвичайно важливі для ефективного корпоративного управління, особливо в умовах асиметрії інформації.

Згідно А. Радугину [5] головні цілі ефективних комунікацій:

- зменшення транзакційних витрат;
- збільшення рівня прибутковості;
- збільшення акціонерної цінності.

Він говорить, що збільшення рівня прибутковості - кращий індикатор збільшення в ефективності комунікації в межах компанії [14]. Є деякі проміжні цілі, що використовуються для проведення моніторингу зміни в ефективності комунікації. Перша - виробничі витрати, і другий об'єм випуску продукції.

Очевидно, що Радугин підкреслює роль мотивації всіх учасників корпоративного управління. Один з найвідоміших Українських експертів у корпоративній комунікаційній політиці А. Шпотов казав, що мотивація визначає не тільки рівень продуктивності робочої сили, але також і їхнього

прагнення поліпшити їх досягнення в комунікаціях [5]. Шпотов підкреслює роль сайтів як інструмента корпоративної комунікаційної політики. Він вказував, що протягом минулих чотирьох років багато українських компаній прийняло рішення стати прозорими за допомогою використання засобів Internet, але тільки деякі з них були успішні [5]. На думку Шпотова головною причиною невдачі великої кількості корпоративних проектів Internet було – відсутність детальної комунікаційної політики в українських компаніях. Так, Українські компанії хочуть бути прозорими усім ринковим учасникам, включаючи державу й акціонерів. Вони розуміють роль ефективних комунікацій, що можуть поліпшити їх ринкові можливості, але вони недооцінюють роль корпоративного сайту.

Інший вчений в області корпоративної комунікаційної політики, Р. Фридман зазначає, що ефективність корпоративного управління за умови асиметрії інформації залежить головним чином від можливості правління спілкуватися ефективно [5]. На думку Фридмана ефективні комунікації в межах правління можливі, тільки якщо члени правління досить мотивовані поліпшувати їх персональні комунікаційні здібності. Фридман вказує, що зараз - пора для членів правлінь компаній країн з перехідною економікою, щоб зрозуміти, що ефективні комунікації базуються на трьох принципах: здатність навчатися членам правління; здатність говорити і виражати думки; повна відповідальність цілей компанії; здатність зрозуміти, що успіх кар'єри залежить від вищезгаданих трьох здібностей [5].

Р. Каплюшников, російський фахівець в області ефективних комунікацій, вказує, що повна відповідальність повинна бути основним елементом корпоративної комунікаційної політики в умовах асиметрії інформації [5]. Він підкреслює, що компанії, де дух повної відповідальності службовців цілям компанії дуже сильний, мають набагато більше ринкових можливостей, чим ті, де службовці не віддані та керуються егоїстичними приводами в їх діяльності.

Крім того, Р. Каплюшников [15] наполягав, щоб компанії в країнах з

перехідною економікою підвищували відповідальність (причетність) їхніх службовців. Він наполягає, що повне блокування членів правління сильний сигнал іншим службовцем. Він говорить, що за умови асиметрії інформації ефективні комунікації не можливі у межах компанії. Так, перший сигнал повинний бути зроблений самим могутнім елементом у межах компанії – правлінням.

Так, відповідно до теоретичних результатів, що розглядалися вище, один з найефективніших способів поліпшувати якість менеджменту в країнах з перехідною економікою зробити роботу компанії прозорою та створити систему ефективного зв'язку з різними стейкхолдерами. Інформаційна неефективність компанії – реальна погроза їхній фінансовій роботі, тому що це викликає проблему асиметрії інформації, що є однією з фундаментальних проблем корпоративного управління.

Бажання компанії бути відкритою для всіх зацікавлених груп впливає на процес створення атмосфери довіри до компанії. Крім цього це – доказ, що менеджмент компанії готовий плідно спілкуватися з аутсайдерами особливо з приватними акціонерами, права яких часто порушуються в країнах з перехідною економікою.

1.3. Комунікаційна політика в процесі трансформації моделі корпоративного управління в Україні

Проблема формування національної моделі корпоративного управління підприємствами набула особливої актуальності в нашій країні з кінця 90-х років по закінченню масової приватизації і формуванні значного прошарку акціонерів. Усе це зумовлює необхідність побудови системи, яка б

узгодила інтереси нових власників підприємства та найманих менеджерів.

Кожна країна має свою власну модель корпоративного управління, характерні риси якої обумовлені особливостями національного менеджменту. Моделі різняться за складом учасників, законодавчою базою, що регулює їхні взаємовідносини, вимогами до розкриття інформації тощо. За загальними ознаками конкретного прояву названих та інших елементів моделі прийнято розподіляти на англосаксонську, німецьку та японську. Їх основні характеристики розглядалися у цьому розділі.

Було виявлено, що національна модель тяжіє до стейкхолдерської. Ми не вважаємо одержаний результат несподіваним, оскільки схильні використовувати і інший критерій моделювання – не за країнами прояву особливостей управління, а за джерелом одержання акціонерним товариством фінансових ресурсів. За цією ознакою моделі корпоративного управління можна поділити на дві – ринковоорієнтовану (джерело фінансових надходжень – фондовий ринок) і банківськоорієнтовану. І німецька, і японська моделі, а також українська належать до банківськоорієнтованої; щодо більшої подібності національної моделі до стейкхолдерської, то це викликано особливою роллю вітчизняних промислово-фінансових груп.

Утім наведені спільні риси моделей корпоративного управління не вичерпують усіх сутнісних характеристик національної моделі. Крім спільних рис існують особливості, які, на наш погляд, викликані такими головними чинниками:

- специфікою здійснення приватизації як способу формування взаємовідносин між акціонерами та керівництвом;
- незакінченістю періоду первісного нагромадження капіталу;
- наявністю, поряд з ринково орієнтованими, підприємств, що “належать минулому”.

Специфіка здійснення приватизації, що призвела до особливостей національної моделі корпоративного управління, полягає, по-перше, в тому,

що приватизаційний період виявився штучно розтягнутим – держава зберігає частку в капіталі багатьох акціонерних товариств (так, на початок 2002 р. її частка залишалася у 1875 господарських товариствах, у тому числі вона становила від 50% до 75% у 157 підприємствах, від 75% до 99% – у 123, 100% – у 92 [16]). Слід враховувати, що держава має більші можливості впливу на діяльність корпорації, ніж інші акціонери (ліцензування, оподаткування, некорпоративний контроль тощо) і в разі, коли її інтереси, в тому числі некорпоративні, не збігаються з інтересами інших учасників товариства, підприємство змушене задовольняти саме їх, незалежно від розміру державного пакета акцій. Крім того, держава свідомо обмежує права зацікавлених осіб, наприклад, перешкоджаючи банкрутству не до кінця приватизованих підприємств.

По-друге, українська модель приватизації не передбачає передприватизаційної санації підприємств – їх акціонуванню не передувала адаптація до нових умов господарювання, і тому фінансово-майновий стан багатьох корпорацій надто складний. Поряд з цим, не відбулося суттєвого оновлення топ-менеджерів – у значній кількості випадків акціонерними товариствами керують старі кадри, що не мають мислення вартісними категоріями і реалізують власні інтереси всупереч корпоративним.

По-третє, безоплатна приватизація призвела до значного розпорошення акціонерних капіталів між громадянами країни, які погано розуміються на корпоративному управлінні й інтереси яких часто ігноруються керуючими.

Особливості первісного нагромадження капіталу в нашій країні обумовлюють такі риси корпоративного управління. По-перше, воно націлюється на узгодження інтересів зацікавлених осіб та на збереження механізмів, які дозволяють продовжити процес перерозподілу власності. По-друге, зберігається та зміцнюється мотивація інсайдерів, пов'язана не зі збільшенням вартості підприємств, а з контролем над грошовими потоками та «виведенням» активів поза межі компаній. По-третє, для акціонерних

товариств не притаманні звичайні механізми корпоративного контролю – через ринок капіталу, банкрутство тощо. По-четверте, особливості первісного нагромадження заклали основи інформаційної закритості, непрозорості внутрішніх відносин, недоступності підприємств для сторонніх і як наслідок відсутність корпоративної комунікаційної політики, як її розуміють на розвинутому ринку.

Стосовно наявності значної кількості підприємств, що «належать минулому», то до них ми відносимо акціонерні товариства, контроль над якими зберіг старий директорат, який не в змозі використовувати потенціал підприємств у нових умовах господарювання. Такі підприємства характеризуються наявністю застарілих надлишкових активів, низьким рівнем використання виробничих потужностей, високою собівартістю продукції, відсутністю оновлення активів, низькими можливостями залучення висококваліфікованих кадрів.

Таким чином, можна виділити такі особливості національної моделі корпоративного управління:

- значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;
- недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та в акціонерів – фізичних осіб;
- велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками і, поряд з цим, високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах;
- перманентний процес перерозподілу власності всередині корпорацій і забезпечення його потрібними механізмами;
- специфічна реакція інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого збагачення всупереч інтересам акціонерів;
- слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудитом, банками, ринком цінних паперів, банкрутством;

- інформаційна закритість корпорацій, відсутність комунікаційної політики;
- неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Функціонування моделей корпоративного управління ґрунтується на дотриманні певних принципів, тобто правил поведінки зацікавлених осіб. Так, американські експерти виділяють шість основних взаємопов'язаних принципів, що формулюють правила стосовно: 1) змісту звітності; 2) прозорості діяльності; 3) справедливого ставлення до акціонерів; 4) методики голосування; 5) розробки кодексів практики корпоративного управління компанією; 6) стратегічного планування зростання вартості акціонерів [2]. Американські принципи управління є загальновизнаними стандартами корпорацій розвинених країн (безумовно, з урахуванням особливостей національного менеджменту).

Для країн, у яких відбувається рух до ринкової економіки, наведені принципи управління були адаптовані Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з метою охопити різні існуючі моделі управління та врахувати те, що корпоративне управління так само, як і ринки капіталу та контролю, перебуває в стадії становлення. За результатами дослідження, яким чином використовуються ці принципи в практиці господарювання українських корпорацій, було виявлено (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Реалізація принципів ОЕСР у національній моделі корпоративного управління

Принципи ОЕСР	Принципи в управлінні українськими акціонерними товариствами		
	реалізуються	реалізуються не повно	не реалізуються
1. Права акціонерів			
А. Захист основних прав		+	
Б. Участь у прийнятті рішень			+

В. Участь у загальних зборах		+	
Г. Прозора структура капіталу			+
Д. Ефективне функціонування ринків корпоративного контролю			+
Е. Врахування наслідків використання голосу		+	

Продовження таблиці 1.6

2. Однакове та справедливе ставлення до акціонерів			
А. Однакове ставлення до власників акцій одного виду			+
Б. Заборона операцій менеджерів у власних інтересах		+	
В. Оприлюднення керівництвом ознак конфлікту інтересів		+	
3. Роль зацікавлених осіб в управлінні компанією			
А. Управління має забезпечувати права зацікавлених осіб		+	
Б. Зацікавлені особи повинні мати можливості захищати свої права		+	
В. Участь зацікавлених осіб в управлінні корпорацією		+	
Г. Доступ зацікавлених осіб до корпоративної інформації			+
4. Розкриття інформації та прозорість			
А. Інформація має включати дані, достатні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень			+
Б. Інформація повинна готуватись згідно з високими стандартами якості			+
В. Необхідна щорічна перевірка об'єктивним аудитором			+
Г. Канали розповсюдження інформації повинні забезпечувати вільний доступ користувачів		+	
5. Обов'язки ради			
А. Члени ради повинні діяти в найкращих інтересах компанії та акціонерів		+	
Б. Рада має однаково справедливо ставитися до всіх акціонерів			+
В. Рада повинна забезпечувати дотримання інтересів зацікавлених осіб		+	
Г. Рада повинна виконувати ключові функції управління	+		
Д. Рада повинна бути незалежна від правління		+	
Е. Члени ради повинні мати доступ до всієї необхідної їм інформації	+		

Зрозуміло, що повна реалізація принципів корпоративного управління призведе до приведення моделі в ідеальний стан, який не досягнуто жодною країною. На наш погляд, модель має у своєму розвитку лише прямувати та

наближатися до ідеального стану, який, по суті, є оптимальною формою взаємодії учасників корпоративних відносин.

Розглядаючи питання, яким чином має відбуватися просування моделі до ідеального стану, ми виділяємо такі перспективні напрямки розвитку національної моделі корпоративного управління підприємствами:

1. Проблему захисту прав дрібних акціонерів, які стали власниками завдяки сертифікатній приватизації, розв'язати неможливо. Незважаючи на результати діяльності підприємств, корпоративна культура та стан фондового ринку не дозволяють отримати дрібним інвесторам дивідендний дохід і реалізувати акції при зростанні їх вартості.

2. Триватимуть процеси концентрації акціонерної власності; роль основних інвесторів – фінансово-промислових груп – зросте. Це пов'язано з низьким рівнем економічного розвитку країни та недосконалістю інституціональної системи, які, як свідчать дослідження [15, С.109], прямо сприяють концентрації капіталу.

3. Нагальною проблемою є розвиток корпоративної комунікаційної політики та підвищення прозорості підприємств.

4. Розвиток корпоративної комунікаційної політики буде можливим лише за наявності інструментів цієї політики, котрі в вітчизняній науці та практиці не систематизовані.

5. На цей час навколо проблем корпоративного управління точиться широка дискусія. Не розглядаючи окремі авторські погляди, зазначимо, що їх можна узагальнити на основі дослідження, виконаного Українською асоціацією інвестиційного бізнесу.

У лютому 2002 р. УАІБ завершила чергове дослідження, присвячене аналізу розвитку корпоративного управління. Дослідження ґрунтується на результатах експертного опитування, в якому нині взяло участь близько 40 вітчизняних компаній та підприємств. Відповіді надали представники управлінських структур компаній, члени спостережних рад, аналітики та представники “зовнішніх” акціонерів/інвесторів.

Згідно зі світовою практикою ефективного корпоративного управління, форми проведення корпоративної інформаційної політики повинні забезпечувати рівноправний, повний, своєчасний і не пов'язаний із надмірними витратами доступ користувачів до необхідної інформації.

У практиці опитаних підприємницьких структур регулярно використовуються такі форми взаємодії з інвесторами/акціонерами:

- оприлюднення квартальних звітів – у 75,9 %;
- поширення прес-релізів про діяльність в ЗМІ не рідше разу на квартал – у 48,3%;
- інформаційні ресурси Інтернет – у 44,8 %;
- інформування через біржі та/або торгові системи – у 3,4 %;
- проведення брифінгів та прес-конференцій – у 10,3 %;
- інші форми – у 13,8 %.

Як свідчать результати опитування, вимагають першочергового урегулювання на законодавчому рівні такі проблеми корпоративного управління:

- розкриття інформації про діяльність ВАТ – 37,9 %;
- придбання великих (контрольних) пакетів акцій – 48,3 %;
- розкриття інформації про власників великих пакетів акцій – 31 %;
- розширення прав спостережної ради – 37,9 %;
- пропорційне представництво акціонерів у спостережній раді – 10,3 %;
- застосування механізму кумулятивного голосування – 17,2 %;
- розширення кола питань, які відносяться до виключної компетенції загальних зборів – 0 %;
- удосконалення процедури прийняття рішень на загальних зборах – 55,2%;
- проблема консолідації акцій (зворотний спліт) – 17,2 %.

Потреба в розробці національного Кодексу корпоративного управління відчувається у 69 % опитаних компаній, в той час як 13,8 % вважають його впровадження передчасним, а 17,2 % затруднилися з

відповіддю.

В ході опитування виявився такий розподіл думок щодо можливих типів інформації про діяльність компанії, які слід надавати для публічного розкриття:

- стратегія компанії (стратегічний план, план розвитку, бізнес-план і т.ін.) – 72,4%;
- структура власності на крупні пакети акцій та розподіл прав голосу – 17,2 %;
- список членів Спостережної ради та вищого виконавчого керівництва – 62,1 %;
- розмір та принципи встановлення винагороди вищому керівництву – 0%;
- дивідендна політика компанії – 72,4 %;
- існуючі та прогностні фактори ризику, способи управління ними – 17,2 %;
- організаційна структура та політика управління в компанії – 48,3 %;
- список афілійованих осіб та сторін – 3,4 %;
- календар основних корпоративних подій – 41,4 %.

Більш поглиблене уявлення про очікувану інформаційну політику демонструє розподіл відповідей на питання, для чого потрібне розкриття інформації про діяльність компанії:

- важливе лише для компаній, акції яких торгуються публічно, для залучення інвесторів – 27,6 %;
- потрібне лише для інвесторів – 6,9 %;
- ставить під загрозу конкурентні позиції компанії – 3,4 %;
- суттєво покращує інвестиційний імідж компанії – 82,8 %;
- створює додаткові труднощі із використанням внутрішньої (службової) інформації – 6,9 %;
- дозволяє звести до мінімуму конфлікт інтересів при укладанні угод – 41,4 %;

Одним із важливих аспектів збільшення рівня корпоративного управління, сприянню залучення інвестицій є чітке окреслення ролі та функцій спостережних рад. На думку експертів опитування, спостережна рада в ідеалі повинна виконувати такі функції:

- визначати стратегію компанії – 58,6 %;
- здійснювати призначення на ключові посади у виконавчому керівництві – 58,6%;
- здійснювати контроль за роботою вищого виконавчого керівництва – 93,1 %;
- розв'язувати конфлікти інтересів акціонерів та управлінців – 65,5 %;
- визначати винагороду вищого виконавчого керівництва – 41,4 %;
- затверджувати крупні контракти – 51,7 %;
- здійснювати контроль за процесом розкриття та поширення інформації – 48,3 %.

Важливо відмітити, що лише близько 40 % опитаних компаній мають свою власну сторінку в мережі Інтернет, при цьому у чверті із них вона має і англomовний варіант.

Отже, передусім потребують вирішення питання, пов'язані з: 1) участю у прийнятті рішень про відчуження майна; 2) неповним розкриттям інформації емітентами; 3) недостатністю участі акціонерів у контролі за укладанням угод на визначені у статуті суми; 4) незначним впливом на формування порядку денного загальних зборів; 5) складністю представництва у спостережній раді; 6) отриманням частки прибутку у формі дивідендів [17].

Тобто всі ці заходи можливі лише при прозорості підприємств, яка не можлива без комунікаційної політики.

На наш погляд, пропоновані зміни щодо організації корпоративних відносин доречні, але мають бути реалізовані лише по закінченні періоду первісного нагромадження капіталу. Негайне їх впровадження призведе до нового витку перерозподілу власності з усіма негативними наслідками, що

його супроводжуватимуть.

В Україні на даному етапі розвитку корпоративного управління існують проблеми які в основному пов'язані з непрозорістю діяльності АТ. Нерозвинена комунікаційна політика стримує розвиток АТ, а головне ускладнює взаємовідносини між менеджментом корпорацій та стейкхолдерами. Вирішенням повинна стати інформаційна прозорість підприємств, тобто впровадження комунікаційної політики, яка дозволить підприємству розвиватися та ефективно працювати в бурхливому економічному середовищі.

1.4. Аналіз моделі стейкхолдерів в Україні

Система корпоративного управління має визнавати права учасників корпоративних відносин та заохочувати їхнє активне співробітництво з компанією в створенні робочих місць, підвищенні добробуту та забезпеченні фінансової стабільності товариства

Товариство повинно усвідомлювати, що внески учасників корпоративних відносин є цінним ресурсом для створення добробуту. Тому співробітництво з усіма учасниками корпоративних відносин та визнання їх інтересів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості діяльності товариства.

На українських підприємствах також існують групи стейкхолдерів. Нижче ми охарактеризуємо стан взаємовідносин менеджменту з кожною групою стейкхолдерів, які є найбільш характерні для вітчизняних підприємств зокрема та для держав з перехідною економікою взагалі.

1.4.1. Менеджмент та іноземні інституційні інвестори

Іноземний стратегічний інвестор розглядається як один з найбільш ефективних власників в Україні. Багато хто з них на практиці продемонстрували вражаючі результати навіть не в кращі для української економіки часи. Вони оживили цілі галузі промисловості України, такі як тютюнова, виробництво пива та безалкогольних напоїв, кондитерська, деякі сектори харчової промисловості. Такі інвестори, як правило, роблять великі інвестиції, приносять передові технології і проводять серйозну реструктуризацію на контрольованих ними підприємствах. Вони вважаються зразковими платниками податків і законослухняними господарниками. З погляду корпоративного управління їх роль можна вважати надзвичайно важливою, тому що вони своїм прикладом показують українцям, що навіть у нинішніх умовах можливо успішне та чесне ведення бізнесу.

З 1998 по 2001 р. підприємства, контрольовані інституційними інвесторами були більш активні у відношенні залучення додаткових фінансових ресурсів за допомогою додаткових емісій акцій (42% з них провели додаткову емісію акцій), ніж агенти-власники 26% відповідно.

Варто сказати, що таку ж активність продемонстрували і підприємства з розгалуженою структурою власності. За період з 1998 по 2001 р. 44 % з них здійснили додаткову емісію акцій.

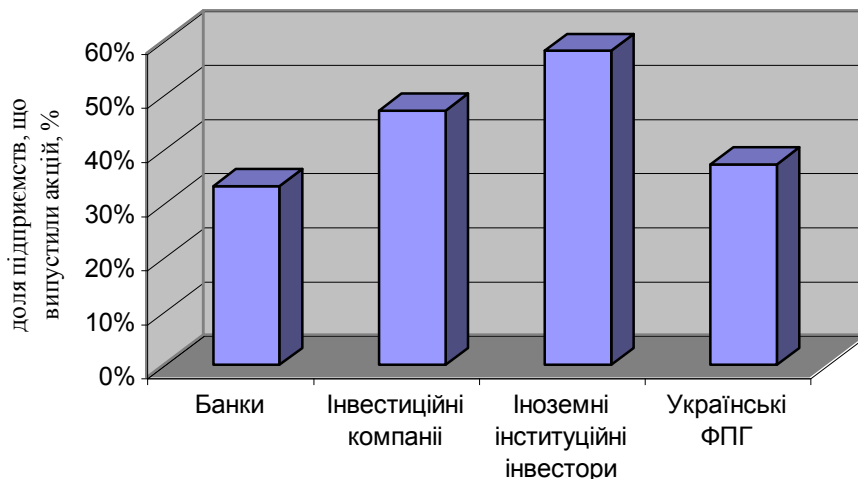


Рис.1.6. Динаміка зміни кількості підприємств, контрольованих різними групами інституційних інвесторів, у відношенні проведення додаткових емісій акцій

Посилаючись на рис.1.6 можна зробити висновок, що найбільш лояльними до фінансування діяльності контрольованих підприємств за допомогою випуску акцій були іноземні інституційні інвестори. За період з 1998 по 2001 р. більше половини підприємств, контрольованих інвесторами з-за кордону, провели додаткові емісії акцій. Найменш прихильно до додаткових емісій акцій ставилися підприємства контрольовані українськими фінансово-промислові групами і банками. Лише кожне четверте з таких підприємств на протязі зазначеного періоду часу здійснило додаткову емісію акцій. Різниця у відношенні до проведення додаткових емісій акцій вищевказаних груп інституційних інвесторів пояснюється декількома причинами.

По-перше, рівень знань в області проведення додаткових випусків акцій і, що більш важливо, подальшого ефективного управління ліквідністю акціонерного капіталу, у іноземних інвесторів вище, ніж у національних інституційних інвесторів.

По-друге, закордонні власники мають більш активну стратегію інвестування, що зводиться не тільки до одержання контролю над підприємством, але також і до отримання інвестиційного доходу в результаті купівлі-продажу акцій підприємства на біржі.

Варто сказати, що орієнтація закордонних інвесторів саме на одержання курсового доходу від володіння акціями підприємства, а не дивідендів, як у випадку з українськими фінансово-промисловими групами і банками, сприяє більш активному протіканню процесу реінвестування отриманого підприємством прибутку. У результаті, активність закордонних інвесторів по відношенню до залучення контрольованими ними підприємствами фінансових ресурсів у вигляді додаткових емісій акцій і агресивна політика реінвестування отриманого прибутку приводять до

зменшення вартості акціонерного капіталу. Останнє твердження, на думку Р. Штульца, є доказом того, що на підприємствах, контрольованих іноземними інвесторами, корпоративне управління відрізняється відносною ефективністю, що, у свою чергу, свідчить про відсутність проблеми асиметрії інформації між агентами і принципалами [5].

У табл.1.7 приведено дані, щодо зміни вартості акціонерного капіталу на підприємствах, контрольованих різними групами інституційних власників.

Таблиця 1.7

Вартість акціонерного капіталу на підприємствах, контрольованих різними групами інституційних власників

Групи інституційних інвесторів	Вартість акціонерного капіталу по роках, %			
	1998	1999	2000	2001
Українські банки	26	29	32	34
Українські ФПГ	28	33	31	36
Українські інвестиційні компанії та фонди	24	22	25	23
Іноземні інституційні інвестори	21	19	18	20
У середньому:	25	27	28	30

Таким чином, можна зробити висновок, що саме іноземні інституційні інвестори, одержуючи контроль над підприємством, організовують систему корпоративного управління таким чином, що б не провокувати загострення проблеми агентських конфліктів і ріст асиметрії інформації.

Саме закордонні інвестори демонструють найбільшу активність на вторинному ринку акцій в Україні. Пасивність же інших великих акціонерів, а саме українських фінансово-промислових груп, комерційних банків, агентів-власників, зводить нанівець їх зусилля.

Активність на фондовому ринку ПФТС (близько 20 мільйонів доларів у тиждень) є активністю не фондового ринку, а скоріше ринку корпоративного контролю.

Журнал The Economist писав: «Викликає хвилювання те, що якщо такі

інвестори підуть з ринку і ліквідність упаде, економічний ріст постраждає. Без руху фондового ринку, країнам Центральної Європи з економіки, що розвивається, буде важко залучити капітал, що їм так необхідний...» [18, с.45].

На жаль, істотні зміни українського законодавства в частині питань, що стосується структури власності, не сприяють підвищенню участі в корпоративному управлінні ні іноземних інвесторів, ні інших інвесторів, особливо дрібних, що серйозно приймають в увагу значення рішення проблеми асиметрії для підвищення ефективності підприємств.

1.4.2. Взаємовідносини менеджменту та трудового колективу

В Україні керівництво промислових підприємств завжди відіграло помітну роль в управлінні, що пов'язано з використанням принципу єдиноначальності і наскрізної твердої ієрархії, який довгий час господарював в українській економіці. У результаті реформ директорат підприємств одержав реальну економічну владу.

Але хоча в більшості випадків вигоди сформульованої ситуації одержали менеджери підприємств, нерідко частка власності зовнішніх акціонерів достатня для того, щоб домагатися повноцінного контролю та управління компанією. Не володіючи необхідною кількістю акцій, менеджмент змушений відстоювати свої права контролю над компанією перед аутсайдерами за допомогою трудових колективів, який завжди орієнтуються на думку свого керівництва. Саме трудові колективи служать найважливішою довгостроковою основою контролю менеджерами підприємств. Але, навіть будучи широко представленими в акціонерному капіталі (рис.1.5), трудові колективи відіграють найменшу роль в корпоративному управлінні. У цілому менеджмент майже завжди вкрай скептично відносився до участі робітників в управлінні. Основна поведінкова

лінія менеджменту – дотримання лише зовнішнього ритуалу такої участі. Тобто інтереси дрібних інвесторів (трудового колективу) на наших підприємствах цілком ігноруються. Причиною виникнення такої ситуації на вітчизняних підприємствах є вкрай слабкий рівень знань українських індивідуальних інвесторів в області інвестування і корпоративного управління.

Намагаючись вирішити проблему агентських конфліктів на приватизованих підприємствах шляхом збільшення участі в акціонерному капіталі найбільше тісно пов'язаних один з одним учасників корпоративного управління, менеджерів та трудового колективу, український уряд, мабуть, не приділив достатньої уваги рівню знань трудового колективу в частині ефективного управління корпоративною власністю. На даний момент дана група акціонерів українських відкритих акціонерних товариств володіє 47 % корпоративної власності, будучи найбільш представленою в структурі корпоративної власності в Україні, але одночасно і найбільш пасивною, і найменш ефективною в прийнятті рішень в області корпоративного управління.

Пасивність трудового колективу в управлінні корпоративною власністю пояснюється не тільки проблемою асиметрії інформації, тобто дуже слабкою інформаційною ефективністю акціонерних товариств в Україні, але також і незнанням основ корпоративного управління. Не виключений той факт, що навіть у випадку надання акціонерними товариствами інформації учасникам ринку акціонерного капіталу, у тому числі і трудовому колективу, зі стандартами та вимогами, пропонованими до звітно-фінансової документації комісіями з цінних паперів і бірж у розвинених країнах світу, дані зусилля менеджменту українських підприємств навряд чи будуть належним образом оцінені, і головне замічені взагалі, одним з найбільш великих власників - трудовим колективом.

У такій ситуації, коли знання трудового колективу в області корпоративного управління в Україні можна назвати незадовільними, і

трудоий колектив не може сформуваи своє бачення розвитку підприємства, частота агентських конфліктів з менеджментом дуже не висока. Причина - пасивність трудового колективу в корпоративному управлінні. Але при цьому, дані агентські конфлікти, хоча і не є частим явищем на ринку корпоративного контролю України, відрізняються значним ступенем гостроти, через небажання принципалів визнаи свою нездатність керувати підприємством і зрозуміти проблему, що стала причиною агентського конфлікту.

Український досвід показав, що сам по собі перехід акцій у власність працівників не є достатньою основою для розвитку господарської мотивації. Для цього необхідний ще ряд умов, наприклад участь у прибутках та управлінні, високий рівень знань корпоративного управління, щоб адекватно оцінювати отриману інформацію про підприємство. До таких же висновків приводить й закордонний досвід. Виявилось, що трудоий колектив підприємства в основному не може дати об'єктивну оцінку діяльності своїх керівників, а при прийнятті рішень працівники керуються скоріше емоціями, а не економічним розрахунком.

В Україні поширена діяльність по об'єднанню акцій працівників у колективному трасті (так звана добровільно-примусова форма співробітництва з керівництвом). Для цього всередині відкритого акціонерного товариства створюється ще одне — закрите, яке акумулює акції, що належать трудовому колективу, обмежуючи право їх вилучення чи по-новому розподіляючи паї. Тим же цілям служить і практика купівлі акцій у робітників менеджерами. Основний мотив подібних дій — запобігання перепродажу акцій третім особам і збереження менеджментом контролю над підприємством, що природно погано позначається на ефективності роботи підприємства в цілому. Так як менеджмент маючи контроль над організацією, може підвищувати свою винагороду тим самим знижуючи акціонерну цінність, тобто діяти на шкоду акціонерам і трудовому колективу.

1.4.3. Менеджмент корпорації та держава

Держава, будучи учасником корпоративного управління, є і стейкхолдером підприємства, тому що вона зацікавлена в ефективній діяльності підприємства. Зацікавленість держави полягає у наступному:

- насамперед вона зацікавлена в стійкості компанії, її здатності сплачувати податки;
- підприємство створює робочі місця;
- реалізує соціальні програми;
- створює позитивний міжнародний імідж державі (якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю).

Але, отримуючи вигоди від корпорації, держава повинна сприяти і всіляко допомагати ефективній її діяльності. Для реалізації цього держава має багато інструментів таких як нормативні документи, система державних органів і інститутів. Вони повинні сприяти діяльності за допомогою:

- створення законодавчої бази для роботи підприємства;
- організація державних органів і інститутів, які сприятимуть реалізації прав акціонерних товариств;
- захист вітчизняних виробників при веденні антидемпінгових розслідувань;
- створення «нормальних» умов для діяльності.

Але в Україні спостерігається особливе відношення до держави як акціонеру, що є неприпустимим з погляду корпоративного управління. Таке нерівне відношення прослідковується і на високому державному рівні. Прикладом може слугувати лист Державної податкової адміністрації від 3 лютого 1999 року Кабінету Міністрів України “Про стан надходжень у бюджет дивідендів на частку державного майна в акціонерних товариствах”. У листі виражено незадоволення тим, що в рішеннях загальних зборів акціонерів про розподіл прибутку не завжди передбачається виплата

дивідендів, і приводяться приклади областей, у яких представники регіональних відділень Фонду державного майна підтримували рішення загальних зборів акціонерів про напрямок чистого прибутку на розвиток виробництва акціонерного товариства і не наполягали на виплаті в бюджет дивідендів на частку державного майна. З метою забезпечення своєчасності і повноти надходження дивідендів на частку державного майна до бюджету, державна адміністрація України пропонувала встановити фіксований термін виплати дивідендів на частку корпоративних прав, що належать державі, при цьому забували те, що держава є таким же акціонером, як і інші, а загальні збори є вищим органом суспільства, що самостійно вирішують, як використовувати прибуток суспільства, і в які терміни провести виплату дивідендів акціонерам у випадку ухвалення відповідного рішення. До того ж більшість українських підприємств знаходяться в стадії розвитку, і в інтересах акціонерів таких підприємств буде направити прибуток на розвиток виробництва, а не на виплату дивідендів.

В той же час в Україні бувають випадки, коли держава як акціонер своїми діями порушує права інших інвесторів. Так, через дії держави два рази зривалися загальні збори ВАТ “Укрнафта”. Це відбулося влітку 1998 року через неявку представника держави. А в червні 2000 року саме напередодні загальних зборів ВАТ “Укрнафта” Кабінет Міністрів прийняв постанову про звільнення голови правління національної акціонерної компанії “Нафтогаз України”, до статутного фонду якої у свій час були передані 50% плюс одна акція ВАТ “Укрнафта”, та призначено нового виконуючого обов'язки голови [19]. Тому, для представлення інтересів держави на зборах, з'явилися обидва голови правління АК “Нафтогаз України” - звільнений і призначений. Для участі в зборах був зареєстрований звільнений голова правління, а вже після початку зборів була зачитана постанова Кабінету Міністрів, і виникло запитання про то, кого вважати повноважним представником НАК “Нафтогаз України”.

Однак, навіть коли держава не є власником акцій підприємства вона

здатна впливати на його діяльність. Прикладом може служити ситуація на Маріупольському металургійному комбінаті імені Ілліча (директор Володимир Бойко). Він зумів домогтися прийняття закону про продаж трудовому колективу підприємства контрольного пакета акцій і став по суті контролером підприємства, об'єднавши акції в трасті.

У взаємовідносинах з державою неминучі конфлікти через різноспрямованість інтересів (утім як і з іншими стейкхолдерами). Ряд конфліктів за участю держави (наприклад – із приводу частки участі іноземного капіталу в українських компаніях-монополістах чи підприємствах оборонного профілю) пов'язані із проблемами економічної безпеки країни. Причиною деяких конфліктів є протиріччя діючого законодавства. Конфлікти, пов'язані з ненавмисним порушенням норм і процедур корпоративного права, сприймаються акціонерами як зазіхання на їх інтереси. Наслідки незнання законодавства можуть бути досить катастрофічними: від штрафних санкцій з боку контролюючих органів до багатомільйонних позовів по господарських угодах; від визнання недійсними повноважень органів управління і генерального директора підприємства до повної втрати бізнесу.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, що розвиваються, відповідальність за недотримання компаніями законів країни перебування значною мірою лежить на уряді через недосконале законодавство чи мовчазну згоду з несумлінною практикою. Таким чином, на урядах лежить тягар відповідальності за поліпшення інвестиційного клімату і за подальшу лібералізацію економіки, що багато в чому буде сприяти більш чіткому дотриманню компаніями юридичних і бюджетно-податкових норм країни перебування. Приклади лібералізації включають скасування квот і ліцензування, у результаті яких органи влади одержують під свій контроль особливі повноваження. Такі квоти, обмеження і ліцензування зменшують приплив інвестицій, сковують ініціативу підприємств і породжують корупцію. Таким чином, і в більш загальному плані при веденні справ в

ситуації відкритості уряд може подати позитивний приклад підприємствам. Він повинен показати, як реалізує і виправдує себе на практиці комунікаційна політика.

Усі перераховані вище приклади свідчать про непрозорість дій як з боку менеджменту підприємств так і з боку держави, чого можна було уникнути за умови ефективної реалізації комунікаційної політики.

1.4.4. Стосунки між менеджментом та комерційними банками

Одним з головних елементів економічної системи будь-якої країни є банківська система. Тому відносини «менеджмент-банк» повинні займати, якщо не перше, то принаймні не останнє місце в життєдіяльності підприємства. Варто сказати, що комерційні банки, як учасники ринку корпоративного контролю, як правило, купують великі пакети акцій підприємств, тобто пакети акцій, що складають не менш 10 % від статутного капіталу підприємств.

Крім цього, стратегія комерційних банків у відношенні придбання і подальшого керування пакетами акцій українських підприємств має загальну мету: одержання додаткових перспектив для реалізації своїх планів в області надання кредитних ресурсів контрольованим ними підприємствам. Основними особливостями даних підприємств, що представляють інтерес для придбання їхніх акцій комерційними банками є:

- експортна орієнтація підприємств;
- значна частка ринку товарів і послуг, контрольована підприємствами.

Експортна орієнтація підприємств, де одним з акціонерів є комерційний банк, дає останньому можливість одержати в особі даного підприємства клієнта, валютні рахунки якого обслуговував би даний комерційний банк. Реалізація такої можливості комерційним банком

поліпшує його фінансові показники, підвищує його фінансову стабільність, і позитивно позначається на його іміджі серед вкладників. Це сприяє залученню комерційним банком додаткових фінансових ресурсів з різних джерел.

На жаль, деякі банки після придбання великих пакетів акцій ведучих підприємств України, одержавши можливість обслуговувати їх рахунки, не приймали участі в кредитуванні цих підприємств. Таку поведінку демонструють посередні за розміром активів комерційні банки, що не зарекомендували себе з найкращої сторони на ринку кредитів для підприємств. Одержавши доступ, придбавши акції підприємства за дуже символічну ціну комерційний банк може компенсувати витрати капіталу на придбання акцій шляхом одержання прав на обслуговування рахунків підприємства. При цьому в українській практиці мали місце випадки, коли в ролі таких комерційних банків виступали досить неефективні кредитори, що мають валюту балансу, яка у кілька десятків разів поступалася аналогічному показнику самих підприємств.

Варто зауважити, що комерційні банки воліють здобувати акції тих підприємств, у балансах яких вагоме місце займають основні засоби. Очевидно це пояснюється бажанням банків максимально застрахувати інвестиційні ризики в цілому, і зокрема кредитні. Традиційний спосіб, розповсюджений в Україні, – застава нерухомості припускає роботу банку з позичальниками, що мають у балансі значні основні засоби.

Усе-таки, більшість комерційних банків, що є одночасно акціонерами українських підприємств, одержавши статус власників, стають більш активними в наданні їм кредитних ресурсів.

Проблема асиметрії інформації на ринках позикового корпоративного капіталу в країнах з перехідною економікою була детально досліджена Нобелівським лауреатом Д. Стіглицем. Результатом дослідження вченого став висновок, відповідно до якого основною причиною феномена надмірно високих процентних ставок на ринку банківських кредитів є асиметрія

інформації, тобто відсутність у кредиторів інформації про поточний стан, і головне, перспективи розвитку позичальників, у необхідному обсязі і належній якості. Тому, проблема асиметрії інформації на ринку позикового корпоративного капіталу не залишає комерційним банкам способів її вирішення, окрім як придбати акції підприємств, що б, одержавши доступ до інсайдерської інформації про перспективи розвитку підприємств, застрахувати кредитні ризики, що раніше страхувалися за допомогою установами високої вартості кредиту.

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок кредиту в Україні виконує дисциплінарну функцію лише частково. Так, зниження ставки кредиту для підприємств, збільшення обсягу і поліпшення умов надання фінансових ресурсів комерційними банками, як винагорода кредитними установами зусиль вищого керівництва підприємств і висока оцінка корпоративного управління, мають місце лише в тому випадку, коли самі кредитні установи виступають у ролі власників кредитуємих ними ж підприємств.

Тому, можна зробити висновок, що ринок кредиту, виконує дисциплінарну функцію в системі елементів корпоративного управління лише у відношенні тих підприємств, де одним з акціонерів є кредитні установи.

У табл. 1.8 представлений обсяг інвестицій банків у корпоративні цінні папери.

Таблиця 1.8

Банківські інвестиції в корпоративні цінні папери
(у мільйонах гривень, січень 2000 року)

Назва банку	Обсяг інвестицій	Рейтинг
Слов'янський	85,14	1
Ощадбанк	84,48	2
ING Bank Україна	29,82	3
Промінвестбанк	27,97	4

Україна	15,09	5
---------	-------	---

Подальший розвиток тенденції в згаданому напрямку дає надію українським відкритим акціонерним товариствам на одержання більш дешевих кредитних ресурсів, в обсягах, достатніх для реалізації їхніх ринкових перспектив. Це дає можливість припустити, що в перспективі українська модель корпоративного управління усе більше і більше буде знаходити риси континентальної (німецької) моделі, з високим рівнем участі комерційних банків у структурі власності і, що саме головне, демонструючи усе велику і велику активність у відношенні кредитування підприємств.

Прикладом взаємовідносин між комерційним банком і підприємством є ВАТ "Балцем" – один з найбільш великих виробників цементу в Україні. Одним з акціонерів підприємства є один з ведучих комерційних банків України – АКБ "Приватбанк", що володіє 20 % статутного капіталу підприємства. Придбавши акції підприємства в 1999 р., АКБ "Приватбанк" надав підприємству кредитів на загальну суму більш 100 млн. грн. При цьому процентна ставка по кредиту, наданому АКБ "Приватбанк" ВАТ "Балцем" була на кілька відсотків нижче, ніж у середня ставка кредиту, по якій АКБ "Приватбанк" надає кредитні ресурси підприємствам з аналогічними ринковими перспективами. Це пояснюється тим, що будучи великим акціонером ВАТ "Балцем", АКБ "Приватбанк" має доступ до більшого обсягу інформації порівняно кращого змісту щодо поточного стану і перспектив розвитку підприємства.

Саме можливість доступу АКБ "Приватбанк" до інформації, що недоступна рядовим учасникам ринку позикового корпоративного капіталу, сприяла збільшенню ступеня впевненості в перспективності інвестування і довіри АКБ "Приватбанк", як кредитора, до ВАТ "Балцем", як позичальнику. У результаті, АКБ "Приватбанк" заявив про свої плани щодо надання додаткових кредитних ресурсів у розмірі більш 30 млн. грн. для реалізації перспектив ВАТ "Балцем" на ринках закордонних країн [20,21].

Таким чином, можна зробити висновок, що надмірно висока вартість банківського кредиту для підприємств України пояснюється асиметрією інформації між позичальниками (підприємствами) і кредиторами (комерційними банками).

1.4.5. Взаємовідносини компанія з постачальниками та покупцями

Важливою групою стейкхолдерів з погляду організації процесу виробництва і збуту продукції підприємства є постачальники сировини і матеріалів, а також споживачі продукції. Цінність даних контактних аудиторій неможливо переоцінити. Стабільні постачання і збут приносять підприємству доход від його діяльності і, отже, надають можливість для реалізації процесу розширеного відтворення і створення акціонерної цінності.

В Україні взаємовідносини підприємств із постачальниками і споживачами має свою специфіку. По-перше, донедавна мали місце нерегулярні платежі за відвантажений і поставлений товар, а також факти непостачання вже оплаченого товару. Цю ситуацію називали хронічними неплатежами. Причини цього були різні: починаючи від бажання одержати додаткові економічні вигоди від володіння цими коштами і закінчуючи просто відсутністю коштів на рахунку покупців. Тобто залишаючись у владі старий директорат, не був здатний працювати в нових ринкових умовах, коли була відсутня фінансова допомога з боку держави. Усе це привело до великої кількості банкрутств, у тому числі і великих підприємств, а також до росту нових корпорацій із тіншовим походженням капіталу.

Друга особливість українського ринку – поява фінансово-промислових груп, що він перейняв з досвіду розвитку Японії. Японська модель корпоративного управління, незважаючи на те, що є унітарною, при цьому має чітко виражені інсайдерські риси. В Україні на даний момент (за даними сайту www.ukrtrust.com) присутні декілька ФПГ:

- Донецька група, лідер Рінат Ахметов. Бізнес інтереси групи: вугілля, кокс, гірничодобувна промисловість, метал, газ, ринок нафтопродуктів, електроенергетика, фінансовий сектор, сфера послуг, футбольний бізнес. Ланцюжок – вугілля-кокс-руда-метал – чітко налагоджений та диверсифікований за рахунок великої кількості підприємств, на які група впливає.
- Дніпропетровська група («Трудова Україна»), лідер Сергій Тигіпко. Бізнес інтереси групи: чорна і кольорова металургія, гірничорудна і трубна промисловості, нафтовидобуток, нафтопереробка та ринок нафтопродуктів, постачання газу й електроенергії, вугілля, фінансовий сектор.
- Група об'єднаних соціал-демократів. Лідер Віктор Медведчук. Бізнес інтереси: електроенергетика, кольорова і чорна металургія, ринок нафтопродуктів, сільське господарство, фінансовий сектор, машинобудування.
- Група Волкова. Лідер – Олександр Волков. У групі «Відродження регіонів» велике число нардепів, що представляють інтереси нафтогазового сектора, але зараз не впливають на нього прямо. Є в групі представники, що впливають на електроенергетику, вугільну промисловість, фінансовий сектор і лікєро-горілочний[25].

Українським ФПГ притаманна така основна риса як вертикальна інтеграція, тобто підприємства, утворюють ФПГ із метою організації замкнутого виробничого циклу. Отже, підприємства які входять до складу ФПГ є як постачальниками, так і споживачами продукції виробленої всередині об'єднання. У ФПГ знаходять висвітлення принципи менеджменту взаємної залежності між партнерами, що реалізовані за допомогою наступних механізмів:

- безпека за допомогою довгострокових угод;
- квазіриночні механізми розподілу квот на постачання;
- привілейований доступ до знань партнера;

- ефективний нагляд за постачальниками і споживачами.

Сьогодні за деякими товарними позиціями ФПГ є монополістами в різних галузях як на рівні державному, так і на регіональному рівні. Наприклад, донецька група є монопольним постачальником газу на всі промислові підприємства Донецької області, у свій час контролювала Харцизький трубний завод за рахунок постачань «Індустріальним Союзом Донбасу» на підприємство газу, металевої заготівлі і штрипса на давальницьких умовах. ІСД штучно підвищуючи ціни на газ у 1995-1996 роках найбільш ефективним способом установив контроль приватного бізнесу над тоді ще державними промисловими підприємствами. Так протягом 2000-2001 років донецькі компанії "Техремпоставка" і "Сервіс-інвест" викупили за борги відповідно три донбаських Тес-банкрути: Зуєвську (за 118 млн. грн.), Кураховську (67 млн. грн.) і Луганську (за 23 млн. грн.) і частину мереж розподільної компанії "Донецькобленерго". Зараз ведуться переговори з Києвом, щоб об'єднати всі ці придбання в рамках єдиної паливно-енергетичної компанії.

Це свідчить про виникнення нової мети у взаємовідносинах між постачальниками, споживачами і підприємствами: заволодіння контролем над діяльністю підприємства за допомогою процедури банкрутства. Хоча дана схема доступна не всім постачальникам тому що українське законодавство забороняє такий процес як переуступка боргів (факторинг), а, отже, підприємство повинне бути монополістом в області постачання якої-небудь продукції підприємству. У цьому процесі не останню роль грають політичний лобізм ФПГ.

Від факторів зовнішнього середовища залежать комунікаційні потреби організації. Якщо проаналізувати, про що говорять, пишуть і читають у дійсності люди в організації, основну увагу довелось б зосередити на питаннях, що пов'язані з потребами інформаційної взаємодії з зовнішнім оточенням, що впливає чи буде впливати на організацію. Приміром, у 1982 році і ще раз у 1985 році, коли фірма "Джонсон енд джонсон" установила, що

деякі капсули “Тилонола” отрутні, вищому керівництву фірми довелося налагодити ефективні комунікації з такими групами, як засоби масової інформації і споживачі, Управління санітарного нагляду за якістю харчових продуктів і медикаментів та дистриб’ютори. Довелося також налагодити зв’язок з керівниками середньої ланки, що стояли на чолі лабораторій і заводів у різних країнах світу. Ці керівники, у свою чергу, установили зв’язок з керівниками більш низьких рівнів і контролерами, підзвітними їм. Нарешті керівництво фірми, імовірно, сповістило про свої проблеми всіх співробітників фірми. Сполучення таких засобів комунікації, як наради, службові записки, телефонні переговори, формальні звіти, відеострічки і бесіди “віч-на-віч”, дозволили, у кінцевому рахунку, охопити багатьох працівників фірми [9].

Усе вищесказане говорить лише про одному, що на даному етапі розвитку українського ринку відсутні нормальні відносини між постачальниками, споживачами і підприємствами. Головна мета цих відносин не одержання прибутку від економічної діяльності, а одержання контролю над підприємством контрагентом. Змінити цю ситуацію могла б прозорість у відносинах між ними, але, на жаль, нерозвиненість комунікаційної політики не дозволяє досягти цього.

1.4.6. Менеджмент та громада

Єдиного визначення, чим же саме є діяльність, іменована “public relations”(ПР), не існує, оскільки за останні 60 років пропонувалася безліч самих різних тлумачень цього поняття. Тому доцільно розглянути тут декілька з них. Інститут суспільних відносин (IPR) прийняв визначення ПР. “Public Relations” — це плановані, тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією і її громадськістю [22].

Краще з нині існуючих визначень містить Мексиканська заява, з яким представники більш ніж 30 національних і регіональних асоціацій ПР виступили в Мехіко 2 серпня 1978 року. У ньому говориться, що ПР — це мистецтво і наука аналізу тенденцій, пророкування їхніх наслідків, видачі рекомендацій керівництву організацій і здійснення програм дій в інтересах і організацій, і громадськості [23].

Тобто ПР, сприяючи установленню взаєморозуміння між окремими групами й організаціями, допомагають нашому складному плюралістичному суспільству приймати рішення і діяти більш ефективно. Вони забезпечують гармонізацію приватної і суспільної діяльності. ПР служать багатьом суспільним інститутам: підприємництву, профспілкам, урядовим закладам, добровільним асоціаціям, фондам, лікарням, освітнім і релігійним організаціям. Для досягнення своїх цілей ці організації повинні встановити міцні стосунки з безліччю різноманітних аудиторій чи суспільних груп: працівниками, членами різних об'єднань, споживачами, місцевими громадами, акціонерами і т.д., а також із суспільством у цілому. Досягнення цілей організації жадає від її керівника знань і розуміння поглядів і цінностей людей, з якими його організація працює. Фахівець з ПР виступає в ролі радника керівника і як посередника, що допомагає тому перевести особисті цілі і задачі в розумну, прийнятну для громадськості політику.

На наш погляд, головна мета ПР – досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння, заснованого на правді і повної інформативності.

Тут під комунікаціями з громадськістю ми розуміємо зв'язки з цивільним сектором. Говорячи про цивільний сектор суспільства, ми маємо на увазі громадські організації й активістів, що інтенсивно працюють на ниві добродійності, правозахисту, екології чи в інших дуже значимих для багатьох сферах. Тим часом, цивільний сектор не може мати чітких і незаперечних границь: тут державне, тут комерційне, тут приватне життя, а осьде - цивільне. Зливаючи в «прикордонних» областях з іншими секторами, він «у серцевині» концентрує самі важливі мети і задачі - суспільного

розвитку України, а значить прагнення і до матеріального, і до духовного процвітання кожного її жителя.

Людське суспільство влаштоване так, що рішення будь-яких проблем сполучено з боротьбою думок, позицій, точок зору. Щоб:

- звести їх воєдино і знайти рішення, що влаштовує якщо не усіх, то більшість;
- довести ідею такого рішення до інших людей і дати їм можливість вибору;
- люди могли зажадати від тих, кого вони вибрали, керувати суспільством, правильного й ефективного рішення своїх проблем;
- існують служби по зв'язках із громадськістю.

У цивільному секторі ми не можемо виділити який-небудь один чи інтерес напрямом діяльності, яким віддавався б безумовний пріоритет. Тут відбувається реалізація різноманітних інтересів усього суспільства і різних його груп. Принциповим для ПР-діяльності в цивільному секторі є її некомерційний і недержавний характер, тобто, як і весь сектор, ПР-служби працюють в інтересах суспільства в цілому, а не окремих його частин чи груп. Ці фактори визначають ступінь довіри до громадських організацій і структур і підтримку їх населенням.

Державний, комерційний і цивільний сектори суспільства знаходяться в тісній взаємозалежності. Задача служб суспільних зв'язків (ПР-центрів) цивільного сектора полягає в тому, щоб виявити взаємодії, просуваючи суспільні ідеї, інтереси й ініціативи для їхньої підтримки з боку населення, влади і бізнесу.

Ціль взаємин із громадськістю — установлення двостороннього спілкування для виявлення загальних чи представлення загальних інтересів і досягнення взаєморозуміння, заснованого на правді, знанні і повної інформованості, тобто формування іміджу фірми.

Імідж (від англійського image - образ) – не що інше, як цілісний образ, враження, що робить людина [23]. Крім особистого іміджу можна говорити також про імідж товару, товарної марки. У цьому випадку мова йде про яскравий, помітний й образ конкретного товару, що запам'ятовується, чи послуги виробу. І особистий імідж, і імідж товару пов'язані, насамперед, з цілісним зоровим уявленням, будуються на його основі. Зрозуміло, імідж фірми – це, насамперед представлення про профіль, вид діяльності фірми, про те, що і як робить фірма, про якість її товарів і послуг, їхніх особливостях. Імідж пов'язаний і з торговою маркою, рекламною символікою фірми включає у себе й особистий імідж власників і керівників фірми. Але імідж фірми це і представлення про те, яка фірма як партнера: ринкового (у відносинах з партнерами, клієнтами, конкурентами, кредиторами) і соціального (у відносинах з населенням, владою, ЗМІ, громадськими організаціями). Але тоді імідж це і репутація фірми, що склалася в ділових відносинах і в суспільстві, враження, що роблять працівники фірми, стиль їхньої поведінки, зовнішній вигляд.

Підсумовуючи сказане під іміджем фірми можна розуміти символічно виражені представлення про своєрідність і специфіку (можливо – унікальності) фірми і її діяльності, репутації, що сформувалися в суспільній думці.

На даний момент в Україні склалася досить парадоксальна ситуація в області зв'язків із громадськістю, обумовлена віком ринкових відносин і компаній, що беруть участь у них, а так само прискореними темпами входження в ринок і, як наслідком, непропорційністю розвитку і «цивілізованості» різних секторів ринку.

Ситуація така, що, говорячи про ПР в Україні, варто говорити про розвиток цієї діяльності тільки у двох секторах українського ринку: банківському і комп'ютерному. У силу різних причин саме ці два сектори підійшли у своєму розвитку до моменту, коли керівництво фірм усвідомлює необхідність проведення цілеспрямованої і постійної діяльності в сфері ПР з

громадою. При цьому ринок ПР у цих секторах ще тільки зароджується, що породжує безліч помилок і недоліків у діяльності ПР-менеджерів. Відомо, наприклад, що в деяких випадках функції ПР-менеджерів сполучені з функціями менеджера по маркетингу, ледве не в кожній компанії — своя модель ПР, і тому, представникам громади найчастіше буває важко зрозуміти, хто ж той самий «потрібна людина», з яким варто підтримувати контакти. Найчастіше в компанії «піаром» починає займатися некомпетентна людина, якому просто нічим більше зайнятися. У підсумку він береться за цю справу з тим же рівнем відповідальності, з яким було прийняте рішення про його призначення. Такий співробітник може одночасно займатися рекламою, організацією виставок і всім іншим, так чи інакше пов'язаним з ПР. І скільки б повноважень ні делегувалося йому, результати компанії в підсумку практично не зміняться.

В Україні «головним ПР-менеджером» у будь-якій компанії є її керівник, саме він визначає стратегію, характер, обличчя компанії на ринку, вирішує, який вона повинна бути в очах громадськості, а в залежності від його поглядів формується група, що займається ПР. Дуже багато керівників ставлять на перший план не стратегічні, а тактичні цілі — і в цьому змісті більшість визначень ПР навряд чи має до українського ринку серйозне відношення. Немає також в Україні ні чітких моделей, ні дійсно добре і ясно розроблених програм.

Ще однією особливістю цих секторів українського ринку є домінування на них інформаційно закритих компаній. З цієї причини найближчим часом не буде дійсного аналізу ПР-менеджерів. Пройде ще багато років перш ніж відкриту інформацію можна буде проаналізувати.

На даний момент українські підприємства відчувають потребу у спеціалістах в області ПР. І це звичайно відображається на взаємовідносинах підприємств з громадою. Не маючи ПР-менеджерів підприємства не можуть налагодити ефективні зв'язки з нею. На це впливає і відсутність комунікаційної політики на підприємстві.

Сьогодні на даному етапі розвитку економіки держави вітчизняні підприємства гостро відчувають нестачу корпоративної комунікаційної політики. Її відсутність впливає на процеси комунікацій зі стейкхолдерами і відображається у:

- виникненні корпоративних конфліктів;
- рості асиметрії інформації;
- підвищенні вартості кредитних ресурсів;
- збільшенні транзакційних витрат;
- інформаційної закритості підприємств;
- повільному русі іноземних інвестицій;
- антидемпінгових розслідуваннях;
- сплаті штрафів державним органам.

І як наслідок зменшення чистого прибутку, нестабільність фінансового положення.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ВАТ “КОНЦЕРН “СТИРОЛ”

2.1. Характеристика виробничо- господарської діяльності ВАТ «Концерн «Стирол»

У 1998 році концерн був цілком приватизований. 63,4% акцій концерну належать юридичним особам, 36,6% - фізичним особам. "Стиролом" володіють 31814 акціонерів, серед яких 5176 - співробітники "Стиролу", 3452 - колишні працівники концерну, 4375 - фізичні особи і 13 - фінансові посередники. Найбільшими акціонерами ВАТ є компанії "Корфелд Трейдинг ЛТД.", "Раффин Інвестмент ЛТД", "ІНГ Банк Україна", АКБ "Сос'єте Женераль Україна", ВАТ "МФС", а також голова правління Микола Янковський. За інформацією агентства "Інтерфакс-Україна" у власності членів правління АТ знаходяться 16,5% акцій.

Під час реєстрації підприємства в 1994 році статутний фонд АТ "Концерн "Стирол" складав 4823,7 тис. грн., а номінал акції - 25 коп. Зараз статутний фонд підприємства - 325503,3 тис. грн., а номінал акцій - 12 грн. "Стиролхімінвест" - дочірня брокерська компанія концерну, робить постійно скупку акцій підприємства на ринку, зменшуючи кількість вільно звертаються акцій.

За підсумками 1995 року, на виплату дивідендів концерн витратив 366,326 млрд. крб. За підсумками 1996 року, він виплатив дивіденди в розмірі 12% на одну акцію номінальною вартістю 25 коп. 20 грудня 1997

року загальні збори акціонерів прийняли рішення про збільшення статутного фонду в 48 разів - до 325,503 млн. грн. у зв'язку зі збільшенням номіналу акцій з 0,25 грн. до 12 грн. Але Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) не зареєструвала емісію акцій, оскільки чинне законодавство забороняло змінювати номінал акції до закінчення приватизації. 22 травня 1999 року акціонери вдруге прийняли рішення про збільшення статутного капіталу шляхом зміни номінальної вартості акцій. Підприємство зареєструвало новий статутний фонд у розмірі 325,5 млн. грн. За підсумками діяльності в 1998 році на сплату дивідендів було спрямовано 5,6 млн. грн., в 1999 році вирішено направити 5,8 млн. грн.

Для повного уявлення про стан справ на підприємства проведемо фінансовий аналіз ВАТ «Концерн «Стирол».

Проаналізувавши звіт про рух коштів за звітні періоди можна зробити головний висновок, що основний прибуток ВАТ «Концерн «Стирол» одержує від здійснення операційної діяльності.

За період з 1999 року по 2001 рік підприємство постійно придбає необоротні активи, що може свідчити про їхнє відновлення на підприємстві.

Далі проведемо аналіз за чотирма групами показників:

- 1) Показники ліквідності;
- 2) Показники управління активами;
- 3) Показники фінансової стійкості;
- 4) Показники ринкової вартості акцій.

Показники ліквідності і їхнє значення для ВАТ «Концерн Стирол» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Значення показників ліквідності для ВАТ «Концерн Стирол»

Показники ліквідності	1998	1999	2000	2001
Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ)	1,16	1,56	1,82	2,18
Коефіцієнт термінової ліквідності (КТЛ)	0,84	1,1	1,26	1,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КАБЛ)	0,19	0,36	0,5	0,57

Розрахунок показників робили за наступними формулами:

$$КПЛ = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.1)$$

$$КТЛ = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$КАБЛ = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнти ліквідності показують здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує в якому обсязі короткострокові зобов'язання покриті короткостроковими активами, що повинні бути конвертовані в готівку період приблизно відповідає терміну погашення короткострокової заборгованості. На ВАТ “Концерн “Стирол” усі показники ліквідності зростають, що свідчить про те, що підприємство здатне відповідати по усіх своїх короткострокових зобов'язаннях.

Однак така різниця між коефіцієнтами поточної ліквідності і короткострокових зобов'язань свідчить про досить велику частку запасів в обсязі оборотних активів. Для ВАТ “Концерн “Стирол” вони відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Частка запасів у загальному обсязі оборотних коштів

Рік	1998	1999	2000	2001
Частка, %	27	29	29	34

Тобто можна зробити висновок, що підприємство нерационально керує процесами виробництва і збуту. Тобто має проблеми на рівні реалізації продукції, оскільки товарно-матеріальні запаси на складі зростають як у процентному, так і в грошовому вираженні.

Велике значення в аналізі ліквідності підприємства має вивчення

чистого оборотного капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чистий оборотний капітал

Рік	1998	1999	2000	2001
Тис. грн.	21158	66407	157787,4	157371,4

Зростання чистого оборотного капіталу говорить про те, що підприємство має фінансові ресурси для розширення своєї діяльності в майбутньому. В даний час у ситуації неплатоспроможності контрагентів підприємства ці засоби є «страховим фондом», що є позитивним.

Наступна група показників представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності

Показники	Розрахунок	1998	1999	2000	2001
1. Оборотність активів (раз)	$\frac{\text{ЧВ від реалізації}}{\text{сума активів}}$	0,6	0,8	0,86	0,72
2. Оборотність матеріально-виробничих запасів	$\frac{365}{\left(\frac{\text{ЧВ}}{\text{запаси}}\right)}$	41,4	36,8	48,7	51,9
3. Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{запаси}}$	8,8	9,9	7,5	7,03
4. Оборотність депозитної заборгованості (тільки по покупцях)(дні).	$\frac{365}{\left(\frac{\text{ЧВ}}{\text{деб.заб - ть}}\right)}$	70,7	44,2	18,0	11,4
5. Тривалість операційного циклу	4+2	112,1	81	66,7	63,3
6. Оборотність основних засобів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{ОЗ}}$	0,83	1,17	1,56	1,18

Продовження таблиці 2.4

7. Коефіцієнт загальної оборотності активів	$\frac{\text{ЧВ}}{\text{активи}}$	0,6	0,8	0,86	0,72
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\frac{\text{Виручка від реал.}}{\text{ВК}}$	0,81	1,05	1,2	1,01

Розглядаючи коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів, підтверджуємо зроблений вище висновок, що підприємство має проблеми, пов'язані з ростом товароматеріальних запасів (далі – ТМЗ). Але, маючи при цьому високий коефіцієнт ліквідності, можна припустити, що підприємство має у своєму розпорядженні старі продукти виробництва ринкова ціна яких нижче бухгалтерської. Падіння показника оборотності дебіторської заборгованості свідчить тільки про одне, що підприємство перестало продавати продукцію в кредит, що є позитивним.

Підсумовуючи два цих показники, ми одержуємо тривалість операційного циклу, що теж знижується. Тобто. знижується тривалість періоду виробництва, продажі й оплати продукції. Підвищити даний показник можна за рахунок ефективного керування ТМЗ.

Постійне зростання показника окупності активів – це гарна тенденція, але у випадку з ВАТ “Концерн “Стирол”, що має величезні і зношені активи цей показник не відбиває реальної ситуації.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості

Показники	Розрахунок	1998	1999	2000	2001
1. Коефіцієнт частки позикових засобів, %	$\frac{\text{ПК}}{\text{активи}}$	23	18	25	25
2 Коефіцієнт відношення позикових коштів до власного капіталу	$\frac{\text{ПК}}{\text{ВВ}}$	0,3	0,22	0,34	0,34

Продовження таблиці 2.5

3. ROA, %	$\frac{\text{ЧП}}{\text{активи}}$	3,6	7,6	14,1	7,9
4. ROE, %	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВВ}}$	4,6	9,3	18,9	10,6

Ріст частки позикового капіталу в активах до 25% носить цілком логічний характер і може пояснюватися тим, що підприємство ефективно використовує фінансовий важіль, не маючи інших джерел залучення засобів.

Також, як згадувалося вище коефіцієнт оборотності ТМЗ знижується. Але в останній період швидкість обороту дебіторської заборгованості більше ніж швидкість обороту ТМЗ. Це свідчить про високу інтенсивність надходження коштів на рахунок підприємства, у підсумку збільшення власного капіталу наслідком чого є зменшення коефіцієнта позикового капіталу до власного.

Аналізуючи ROA і ROE - вони знаходяться в межах припустимої норми. Але так як $ROE > ROA$ за всі аналізовані періоди, отже, це результат великої частки заборгованості у фінансовій структурі підприємства і досить активного використання фінансового важеля.

Таблиця 2.6

Показники ринкової активності підприємства

Показники	Розрахунок	1998	1999	2000	2001
1. Бухгалтерська вартість звичайних акцій	$\frac{BK}{\text{кїл - сть акцій}}$	17,6	19,7	25,47	26,46
2. Прибуток на одну акцію, EPS	$\frac{ЧП}{\text{кїл - сть акцій}}$	0,81	1,850 29	4,866 36	2,791 8
3. Дивиденди на акцію, DPS	$\frac{\text{Дивиденди}}{\text{кїл - сть акцій}}$	0,21	0,27	0,2	-
4. Коефіцієнт виплати дивідендів	$\frac{DPS}{EPS}$	0,26	0,15	0,041	-

За даними фінансової компанії “Титан” (www.fc-titan.com) ВАТ “Концерн “Стирол” займає:

- 9-е місце в рейтингу доходу від реалізації;
- 13-е місце в рейтингу прибутку від звичайної діяльності до оподаткування;
- 5-е місце в рейтингу валового прибутку;
- 37-е місце в рейтингу рентабельності (відношення валового прибутку к доходу від реалізації продукції);
- 5-е місце в рейтингу по первісній вартості основних засобів;
- 10-е місце в рейтингу вартості оборотних засобів;
- 18-е місце в рейтингу кредиторської заборгованості;
- 17-е місце в рейтингу дебіторської заборгованості;

- 24-е місце в рейтингу по показнику “коефіцієнт абсолютної ліквідності”;
- 37-е місце в рейтингу валового прибутку у 1 гривні доходу;
- 10-е місце в рейтингу валового прибутку у 1 працюючого;
- 3-е місце в рейтингу нарахованого податку на прибуток [28].

Аналіз фінансового стану показав, що ВАТ «Концерн Стирол» має стійкий фінансовий стан. Протягом декількох років підприємство раціонально використовує фінансові ресурси, а також поліпшує такі базові показники своєї діяльності: коефіцієнти ліквідності, ROA, ROE, показники керування активами. Корпорація є інвестиційно-привабливим підприємством України.

2.2. Система відносин ВАТ «Концерн «Стирол» зі стейкхолдерами

У структурі власності ВАТ «Концерн «Стирол» державного пакета акцій немає, у 1998р. він був проданий, однак, держава залишається впливовою стороною у взаєминах з концерном. Наприклад, за 2000 рік сума штрафів за порушення діючого законодавства склала 53,5 тис. грн., з них: – перераховано у фонд охорони праці 50,3 тис. грн., за нещасні випадки на виробництві; – перераховано пені 3,2 тис. грн. (за 2001-2002р. даних немає) [29].

Концерн займається зовнішньоекономічною діяльністю й, отже, держава повинна всіляко сприяти роботі підприємства, так як концерн забезпечує приток іноземної валюти до країни. Однак за підсумками розпочатого в травні 2002 року антидемпінгового розслідування проти імпорту карбамідно-аміачної суміші (КАС) з України міністерство торгівлі США ввело попереднє антидемпінгове мито в розмірі 193,58% на імпорт цього виду мінеральних добрив. Так закінчився третій етап розгляду, ініційованого позовом комітету Nitrogen Solution Fair Trade Committee, що поєднують американські компанії-виробники CF Industry Inc., Mississippi Chemical Corp., Terra Industries Inc. Найбільшим українським експортерам КАС – концерну «Стирол» і черкаському заводу мінеральних добрив «Азот» у черговий раз були розіслані анкети, що є шансом змінити розмір мита убік

зменшення. Це рішення мінторга США виявило свого роду конфлікт між українськими хіміками й урядом України. На даному етапі необхідно констатувати розходження сторін у поглядах на те, хто, коли і як повинен був захищати експорт вітчизняної продукції в США. Гірше всього, що в Україні немає єдиної позиції, щодо подальших дій і чи варто захищатися взагалі. Представник української компанії – трейдера мінеральних добрив – Торговий дім «Стирол» повідомив, що від введення США таких торгових обмежень ніяк не відобразиться на концерні. Джерело в компанії затверджує, що за час проведення розслідування горлівський «Стирол» КАС в Америку не відвантажував, відповідно, розрахувати демпінгову маржу по Україні американський мінторг не міг. Однак на підприємстві ще не прийняли рішення, чи залучати юристів для заперечення результатів розслідування. У Горлівці переконані, що доводити невинувність самому підприємству даремно доти, доки чиновники Мінекономіки і Мінпромполітики України не приєднаються до процесу і не стануть переконувати американців зі своєї сторони в тому, що українська хімія працює у конкурентному середовищі й в умовах ринку. Представник заводу утримався від прямої критики на адресу українських чиновників, однак відмітив, що позиція Мінекономіки у відношенні захисту інтересів українських хіміків могла б бути більш активною.

У Міністерстві економіки України, у свою чергу, з подивом сприйняли невдоволення виробників. Джерело в міністерстві, близьке до переговорного процесу зі Штатами, зазначив, що протягом усього розслідування і «Стирол», і «Азот» були вкрай пасивні у прагненні довести відсутність демпінгу зі своєї сторони. При тому, що заводи були повідомлені про кожне засідання USITC про українські КАС, їхні представники не приймали в них участі. Однак у ТД «Стирол» на це відповіли, що представників заводу просто не влаштувала пропозиція американської сторони укласти угоду про добровільне обмеження обсягів постачань карбамідно-аміачної суміші з України.

ВАТ «Концерн «Стирол» і у взаємовідносинах з державою не може знайти консенсусу, що саме по собі може розв'язатися при впровадженні і реалізації комунікаційної політики.

У структурі акціонерної власності ВАТ «Концерн «Стирол» на долю банків приходиться 25,08% акцій, у тому числі НУ АКБ «Сос'єте Женераль Україна» володіє 19,30% акцій, НУ «ING Bank Україна» - 5,78% [24]. Це найбільш великі власники підприємства здатні блокувати стратегічно важливі рішення, а, отже, істотно впливати на діяльність концерну. Володіючи істотним пакетом акцій «Стиролу» дані банки, які мають закордонні материнські компанії, є найбільш ефективними учасниками корпоративного управління. Доказом цього служить той факт, що дані банки придбали акції корпорації не ставлячи перед собою мети заволодіти валютними рахунками банку. Вони купували, на їхній погляд, флагман хімічної промисловості України, а, отже, перспективи одержати вигоди від інвестиційної діяльності у вигляді акціонерної цінності.

20 травня 2000 року відбулися загальні збори акціонерів, що не затвердили результати додаткової емісії акцій на суму 32550 тис. грн. (10% статутного фонду). Рішення про внесення змін у Статут про збільшення статутного фонду ВАТ на суму додаткової емісії заблокували три акціонери – компанія Wood&Co, ІК "КІНТО" і АКБ "Сос'єте Женераль Україна" (разом близько 38% акцій). Керівництво ВАТ завчасно не надало акціонерам інформацію про свої наміри провести додаткову емісію акцій. Також не було надано зрозумілого і переконливого пояснення мети емісії. Підписка на акції додаткової емісії проводилася протягом одного дня, а наступного дня планувалося затвердження її результатів.

Керівництво ВАТ проінформувало акціонерів, що 70% від усієї додаткової емісії акцій буде придбано партнером "Стиролу" (як з'ясувалося - це була компанія "Стиролхімінвест", що займалася скупкою акцій "Стиролу"). Іншим акціонерам пропонувалося підписатися тільки на 30% акцій додаткової емісії. Крім того, акції пропонувалося купувати за

номінальною вартістю, однак, ринкова ціна їх у той час була нижче номіналу. Додаткова емісія могла привести до "розмивання" пакетів акцій дрібних акціонерів і перерозподілу акціонерного капіталу і тому була заблокована. Позицію акціонерів у відношенні необхідності блокування результатів емісії цілком підтримала ДКЦПФР [25].

Головною причиною даного конфлікту була повна відсутність комунікацій між менеджментом і даними компаніями. В результаті концерн втратив вигоди в розмірі обсягу емісії і підкреслив становище корпоративного управління в Україні.

На ВАТ «Концерн «Стирол» відділ зв'язків із громадськістю як такий відсутній, але існує департамент досліджень ринку, інформації і реклами на який покладені функції по зв'язках із громадськістю. Прес-служба концерну направляє свої зусилля також у цьому напрямку. Тобто на концерні присутня проблема, яка характерна для всіх підприємств України.

Звичайна діяльність ПР складається з чотирьох різних, але пов'язаних один з одним частин:

1. Аналіз, дослідження і постановка задачі.
2. Розробка програми і кошторису.
3. Спілкування і здійснення програми.
4. Дослідження результатів, їхня оцінка і можливі доробки.

Ці частини іноді називають система РЕЙС (від англ. RACE: Research (Дослідження), Action (Дія), Communication (Спілкування) and Evaluation (Оцінка)) [22].

До важливих досягнень концерну в області ПР можна віднести:

- У 1993 році ВАТ "Концерн "Стирол" був нагороджений Міжнародним інститутом маркетингу (м. Мехіко) "Алмазною зіркою" за високі досягнення в технології і якості продукції.
- У 1994 році в Парижі концерну присуджений 15-й Міжнародний приз "Золотий Меркурій" за якість.
- У 1994 р., Мадрид - 19-й Міжнародний приз за високу торгову репутацію.
- У 1995 р., Рим - 16-й Міжнародний приз за технологію і якість.

- У 1995 р., Мадрид - 20-й Міжнародний приз за високу торгіву репутацію.
- У 1995 р., Париж - 25-й Міжнародний приз за комерційний престиж.
- У 1996 р., Мехіко - "Алмазна зірка" за якість.
- У 1996 році - приз "Золота арка Європи".
- У березні 99-го року "Стирол" визнаний кращим промисловим підприємством України за 1998 рік.

Таким чином, «Концерн «Стирол», незважаючи на загальні для всіх підприємств України труднощі, утримує високий рейтинг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ще один прояв цього – участь керівників підприємства в суспільному житті країни - генеральний директор ВАТ «Концерн «Стирол», Н.А. Янковський, є депутатом Верховної Ради, академіком Академії наук України, був радником президента України Л.М.Кравчука по хімічній промисловості. Однак, системності в даному процесі не спостерігається.

14 лютого 2001 р. у Києві концерну «Стирол» вручено міжнародний сертифікат на відповідність системи екологічного менеджменту стандартам ISO серії 14000. Сертифікат виданий експертами транснаціональної групи «Бюро Верітас», штаб-квартира якої розташована в Парижі. «Концерн «Стирол» виділяє значні кошти для впровадження передових технологій, що сприяють запобіганню забруднення навколишнього середовища. Необхідно вказати, що концерн «Стирол» – перше підприємство в Україні, що одержало міжнародний сертифікат на відповідність системи екологічного менеджменту стандартам ISO серії 14000.

Однак необхідно відмітити, що взаємини концерну із засобами масової інформації (далі – ЗМІ) неефективні. Так як усі згадування про «Стирол» у ЗМІ носять фінансовий характер, але ніяк не відбивають соціальні аспекти діяльності компанії. Підприємство, яке є передовим в Україні, в той же час є інформаційно закритим для суспільства. Про його діяльність якого громадськість довідується зі слухів і інших джерел, але не від прес-служби, що, по суті, ігнорує свою головну мету – інформаційну відкритість підприємства, яка є запорукою формування сприятливого іміджу

і довіри до концерну.

Концерн є експортно-орієнтованим підприємством. Як повідомляє українська компанія «Арт-Капітал» (www.art-capital.com.ua) У 2000 році частка експорту в загальному обсязі реалізації концерну склала 85,78% (у 1999 році – 78,43%) у тому числі експорт полістиролів склав 13,28% (9,35%), лікарських препаратів 0,63% (0,05%). Близько 70% у загальному обсязі експорту займає експорт карбаміду й аміаку. Основні країни-імпортери продукції концерну – США, Великобританія, Франція, Німеччина й інші країни.

Продукція «Стиролу» продається у всіх республіках колишнього Радянського Союзу, у Європі, Азії й Америці. Продажами в пострадянських країнах займається департамент по внутрішній кооперації, що входить до складу ТД «Стирол». У Європу, Азію й Америку продукція "Стиролу" надходить за допомогою міжнародних торговців-посередників та через іноземні фірми, зацікавлені в продукції «Стиролу». Департамент «Хімекспорт» та група маркетингу працюють у сфері прямого продажу у Західну і Східну Європу, Туреччину та на Близький Схід.

Постачальники ВАТ «Концерн «Стиролу», постачають концерну необхідну сировину і матеріали. Основною сировиною для «Стиролу» є природний газ, який надходить із Росії. Інші необхідні компоненти і матеріали концерн також імпортує в основному з Росії. Тут задача концерну полягає в пошуку найбільш повної характеристики постачальника чи споживача – фірми, що впливає на діяльність концерну шляхом постачання необхідної сировини чи закупівлі продукції «Стиролу».

При збуті своєї продукції «Стирол» посередників не залучає. Фірма йде іншим шляхом і відкриває свої представництва в Москві, Варшаві, Празі, Будапешті, Софії і Парижі. Це дозволяє концерну підтримувати зворотний зв'язок зі споживачами продукції.

Очевидно, що експорт товарів у будь-який регіон визначається їх конкурентоспроможністю. Основні фактори, що визначають

конкурентоспроможність продукції, можна диференціювати на «споживчі», «інформаційні» і «фактори довіри».

До «споживчого» фактора відносяться: якість продукції, ціна, терміни постачання, гнучкість постачальника, зручність сервісу, витрати після придбання продукції.

«Інформаційний» фактор пов'язаний з переконливістю, точністю, організацією комунікаційної політики.

Усе більш важливу роль на цивілізованому ринку здобуває «фактор довіри», тобто підтвердження здібностей виробника стабільно випускати продукцію відповідно до установлених вимог і умов контракту. Основою для такої довіри є сертифікати відповідності на продукцію і системи якості.

У боротьбі за споживача постачальникам необхідно постійно підтримувати і демонструвати свою надійність, пристосовуватися до вимог споживача. Необхідність ефективної роботи на зовнішньому ринку ставить перед підприємством серед першочергових завдань розвиток комплексних методів управління якістю продукції на основі впровадження міжнародних стандартів ISO серії 9000, що знаходять усе більше значення при встановленні торгових зв'язків і служать важливим критерієм для оцінки системи забезпечення постачальником якості випущеної продукції. У вересні 1994 р. система якості була введена в експлуатацію ВАТ «Концерн «Стирол». Паралельно велася робота із англійською фірмою «Ллойд» (LRQA) про можливість проведення нею сертифікації системи якості на відповідність вимогам ISO 9002. Вибір організації для здійснення сертифікації базувався на зовнішньоекономічних інтересах і на результатах аналізу наявної інформації.

Система якості на підприємстві вирішує три основних завдання:

1. Досягнення і підтримка якості продукції на рівні, що забезпечує постійне задоволення споживачів.
2. Забезпечення впевненості керівництва і колективу в тому, що намічена якість досягається і підтримується на визначеному

рівні.

3. Підтримка впевненості споживача в тому, що йому поставлена продукція, якості якої він може довіряти.

У політиці якості, яку підписав президент ВАТ «Концерн «Стирол», продекларовано: головна мета підприємства – повне задоволення передбачуваних і необхідних потреб замовників у продукції, що випускається. Діяльність підприємства відповідає концепціям забезпечення якості відповідно до міжнародного стандарту ISO 9002. Політика підприємства полягає в здійсненні головної мети за допомогою ефективної роботи системи управління якістю. Система управління якістю забезпечує визначення і виконання всіх необхідних вимог діяльності та робіт, а також забезпечення впевненості в їхньому систематичному виконанні висококваліфікованим персоналом.

У січні 1995 р. два аудитори з LRQA дали позитивну оцінку системі якості ВАТ «Концерн «Стирол» та отримали перший в Україні сертифікат LRQA.

Після одержання сертифіката, коло іноземних споживачів значно зросло, припинилися претензії з їх боку, збільшилися обсяги реалізації продукції на експорт.

На сьогоднішній день ефективність взаємовідносин між підприємством, постачальниками та споживачами залежить і від банків, з якими співпрацює концерн. Концерн обслуговують 5 великих банків таких як ПУМБ, Брокбізнесбанк, Райффайзенбанк Україна, Промінвестбанк, Сітібанк Україна. Користуючись послугами даних фінансових установ, концерн має можливість оперативно розраховуватися з клієнтами, тим самим полегшує дану процедуру.

ВАТ «Концерн «Стирол», як зазначалося вище, є експортно-орієнтованим підприємством. Однак він постачає продукцію і на вітчизняний ринок. Продукція підприємства постачається практично в усі регіони України. Основними споживачами продукції виробництва концерну є

Вінницька, Дніпропетровська, Донецька, Запорізька, Полтавська, Херсонська, Хмельницька області й АРК. І, якщо на міжнародному ринку концерн просто повинен працювати відповідно до міжнародних стандартів, то на вітчизняному ринку мали місце конфлікти.

Так Українська аграрно-хімічна компанія (Київ) у середині січня 2002 року подала до суду позовну заяву до ВАТ «Концерн «Стирол». Українська аграрно-хімічна компанія є великим трейдером на ринку мінеральних добрив України, має 24 склади в 15 областях. Концерн порушив графік постачання продукції за договором із компанією, після чого в односторонньому порядку відмовився від виконання зобов'язань за договором та не повернув внесену передплату. Українська аграрно-хімічна компанія неодноразово направляла концерну свої претензії, однак безрезультатно.

Підприємство явно зорієнтовано на ринки зарубіжжя, ігноруючи вітчизняний ринок. Але світовий досвід вказує, що негативний імідж на національному ринку не принесе вигод підприємству на закордонному. І тому підприємству, в першу чергу, необхідно концентрувати увагу на організації комунікаційної політики на вітчизняному ринку і взагалі зусилля в даній області не повинні бути розділені межами ринків.

На думку засновників процесу приватизації в Україні, приватизація повинна була привести до ефективних власників. Сертифікатна приватизація віддала акції тисяч компанії у власність 50 мільйонам чоловік. Серед багатьох малих, окремих не проінформованих акціонерів, тільки деякі були здатні використовувати свої права акціонерів, що навряд чи може бути названо ефективною формою власності. Така ситуація не обійшла стороною трудовий колектив ВАТ «Концерн «Стирол». У 1998 році концерн був цілком приватизований. У результаті 36,6% акцій належать фізичним особам. «Стиролом» володіють 31814 акціонерів, серед яких 5176 – трудовий колектив «Стиролу», 3452 – колишні працівники концерну.

При концерні створена компанія ТОВ ІК «Стиролхімінвест», що зареєстрована за тією ж адресою, що і концерн. Станом на 01.01.2001р. вона

мала 28,45% акцій ВАТ «Концерн «Стирол». Це трастова компанія у структурі акціонерного товариства, метою якої є акумулювання акцій підприємства. Її головним завданням є підтримка та захист інтересів менеджменту підприємства, який має серйозний мотив зберегти «підприємство колективним». Поки акції у робітників, менеджмент може змушувати працівників не продавати їх, і, таким чином, цілком контролювати підприємство. Залежно від ситуації це може бути досягнуто погрозами звільнення чи через погрозу переслідування місцевої влади, чи просто шляхом особистого впливу. Багато хто серед трудового колективу покладається на менеджмент підприємства для пояснення своїх прав (продавати – не продавати, голосувати – не голосувати, залишатися – звільнитися). Таким чином, порушене не тільки право працівника продавати, а й вони не можуть скористатися іншими правами акціонерів, залишаючи менеджменту всю владу.

До складу найбільш великими (щодо частки участі в акціонерному капіталі ВАТ «Концерн «Стирол») акціонерами є три закордонних інвестиційних компанії:

1. Раффін Інвестмент ЛТД (9,39% акцій);
2. Корфелд Трейдинг ЛТД (9,96% акцій);
3. SGLT Ukraine Ltd (18,37% акцій).

Перші дві компанії зареєстровані по одній адресі Belise, Jasmin Court, 35 A Regent Street, третя компанія зареєстрована на Кіпрі. Компанії розташовані в офшорних зонах, походження капіталу даних компаній, а також їхні власники невідомі [24]. Тобто можна тільки припускати чи є вони компаніями, контрольованими українськими власниками, і створені для приховання походження капіталу їх власників з метою контролю за «Концерном «Стирол», або ефективними інвестиційними компаніями.

У зв'язку з відсутністю повної інформації про структуру капіталу і її динаміки ВАТ «Концерн «Стирол» можна лише припускати про ефективність даних інвестиційних компаній. Відомо, що SGLT Ukraine Ltd

стала акціонером компанії в 1998 р. На той момент вона володіла 6,87% пакетом акцій до серпня 2002 р. кількість акцій збільшилася до 18,37%. Раффін Інвестмент ЛТД була внесена до реєстру 12.11.1999 р. її пакет складав 9,39%, Корфелд Трейдинг ЛТД – 12.11.1999 р., кількість акцій які знаходяться в її володінні 9,96% [24]. За весь період володіння акціями підприємства не було ніякої інформації про діяльність даних компаній. Можна помітити той факт, що за час присутності компаній у реєстрі акціонерів корпорації не було здійснено ні однієї емісії акцій. Отже, інвестиційні компанії не ставлять метою ефективно керувати компанією, а диверсифікують свій портфель акцій, або є афілійованими з менеджментом ВАТ «Концерн «Стирол» і підтримують його інтереси. Останнє імовірніше, тому що політика «Стиролу» в області залучення коштів не є прийнятною для ефективних іноземних інвесторів, а, отже, таких у структурі власності концерну немає. Концерн не може отримати всіх вигод від присутності в структурі власності іноземних інвесторів. Потреби правління підприємства преважають над цінностями корпорації як суб'єкта економічної діяльності.

У ситуації, коли ринок акціонерного капіталу фактично позбавляється своєї головної функції – забезпечення фінансовими ресурсами суб'єктів економічної діяльності, і перетворюється в ринок корпоративного контролю, ефективні аутсайдери, тобто ті, хто має добре диверсифікований інвестиційний портфель, не зможуть продемонструвати свою ефективність, що б сприяло рішенню проблеми низької ліквідності акціонерного капіталу. Присутність у структурі власників підприємства як великих інсайдерів, наприклад вищого керівництва чи українських ФПГ, і ефективних аутсайдер-портфельних інвесторів, безсумнівно, буде супроводжуватися загостренням агентських конфліктів між ними через кардинальну розбіжність з метою їхнього приходу на підприємство і методах корпоративного управління. Інсайдери схильні провокувати асиметрію інформації, а ефективні аутсайдери, навпаки, прагнуть її зменшити.

Тенденції розвитку ринку корпоративного контролю в Україні

говорять про те, що інсайдери витісняють ефективних аутсайдерів з підприємств, і перешкоджають новим аутсайдерам інвестувати в нього кошти, що негативно відбивається на ефективності корпоративного управління на підприємствах України.

2.3 Аналіз комунікаційної політики ВАТ «Концерн Стирол»

Одним із найважливіших напрямків поліпшення рівня менеджменту в умовах ринкової економіки для корпорації є забезпечення прозорості фінансової діяльності, налагодження діючих комунікацій з різними зацікавленими групами (у першу чергу з акціонерами). Комунікаційна політика компанії є визначальним чинником у формуванні її інвестиційної привабливості.

На більшості підприємств України, у тому числі і на ВАТ «Концерн «Стирол» не розроблена комунікаційна політика у відносинах зі стейкхолдерами. Цей процес носить спонтанний та хаотичний характер. Тобто контакти між менеджментом концерну і його стейкхолдерами виникають або в міру необхідності (збори акціонерів), або в незапланованих ситуаціях. Ніяких систематичних взаємин немає.

По оцінці професійних інвесторів, матеріали державних органів (ДКЦПФР, Держкомстату, Фонду держмайна України) є необхідними, але недостатніми джерелами інформації для прийняття й аналізу рішень відносно діяльності підприємства.

Українська асоціація інвестиційного бізнесу й Інформаційно-аналітичний центр «Д.А.Р.» провели дослідження метою якого було визначення проблемних чи виграшних моментів у практиці корпоративного управління. Були розглянуті наступні аспекти корпоративного управління:

- Розкриття інформації про діяльність акціонерного товариства (як розкривається інформація про діяльність: обов'язкова, відповідно до вимог законодавства; додаткова, по запитах акціонерів; додаткова добровільно, шляхом пояснень акціонерам про діяльність (публікації в пресі тощо);

- Прозорість структури капіталу (як розкривається інформація яка стосується структури акціонерного капіталу (склад акціонерів, номінальних власників, акціонери які володіють контрольним пакетом); чи розкривається суспільством інформація щодо частки акцій, що належать членам наглядової ради і правління);
- Прозорість діяльності і структури наглядової ради та правління (чи розкривається інформація щодо складу і винагороди, що їм виплачується; чи можуть акціонери ознайомитися з протоколами засідань наглядової ради і правління).
- Забезпечення основних прав акціонерів;
- Історія корпоративного управління корпорації (мали місце штрафи з боку ДКЦПФР за порушення законодавства, чи здійснює компанія бухгалтерський облік за міжнародними стандартами; чи є аудитор корпорації міжнародною компанією, що входить у «велику п'ятірку»).

Дані питання були розглянуті з двох позицій: з боку акціонерів і з боку корпорації [26, 27].

У ВАТ “Концерн “Стирол”, що відповідно до рейтингу найбільш інвестиційно привабливих компаній України займає четверте місце, власний погляд на рівень корпоративного управління не збігається з позицією ринку на 50%. Отже, можна зробити висновок, що ринок недостатньо проінформований про діяльність підприємства і комунікаційна політика підприємства на дуже низькому рівні [27].

Що стосується сайту ВАТ “Концерн “Стирол” то це досить розроблений сайт, але він має істотний недолік: відсутня інформація для акціонерів (розділ сайту), інформація про структуру капіталу, корпоративне життя, фінансові показники й інші важливі для прийняття інвестиційних рішень дані.

Така ситуація звичайно не може підвищити інформаційну поінформованість стейкхолдерів про підприємство і, як наслідок, не спричинить збільшення взаєморозуміння.

Комунікаційна політика знижує ризики інвесторів, здатна вирішити питання приходу "глобальних" інвесторів на український ринок і згодом різко збільшити акціонерну вартість корпорацій. По суті, інвестори бояться вкладати гроші в українські підприємства, побоюючись порушення своїх прав, у тому числі з боку менеджерів. Ризик, пов'язаний з діями менеджерів, є одним із самих істотних для інвесторів. Більшість конфліктів, що виникають на українському ринку пов'язані із відсутністю розуміння і неврегульованістю взаємовідносин власників і менеджерів підприємств. У

зв'язку з цим створення ефективної комунікаційної політики - одна з першочергових задач.

Міжнародні інвестори відкрили для себе перспективність вкладень у зростаючі ринки країн, що розвиваються, так називані "emerging markets", більш десяти років тому. Понад 19 000 корпорації, які котируються в розвинених країнах, поєднують біржову вартість у розмірі 13 300 млрд. дол. США. Разом з тим близько 17 000 підприємств ринків країн, що розвиваються, утілюють біржову вартість у кращому випадку лише на 1 900 млрд. дол. США. От приклад того, наскільки сильно недооцінені багато корпорацій із країн, що розвиваються, у порівнянні зі своїми закордонними аналогами. Тому інтерес до вкладень у ринки, що розвиваються, постійно підігрівається в середовищі міжнародних інвесторів.

Більше того, на сучасному етапі розвитку міжнародних ринків капіталу близько 15% щоденного всесвітнього обсягу акціонерного капіталу продається і купується поза національними межами країни його походження. Така статистика викликає необхідність побудови ефективної комунікаційної політики, а також корпоративного менеджменту, що є на сучасному етапі одним з вирішальних факторів у боротьбі за капітал. Це дозволить українським корпораціям повноцінно брати участь у конкурентній боротьбі за капітал на вигідних умовах, що необхідно як для підвищення капіталізації підприємств, так і для української економіки в цілому.

Проблеми комунікаційної політики на ВАТ "Концерн "Стирол" пов'язані не тільки з прогалинами акціонерного законодавства, але і з сформованою практикою управління підприємством, що найчастіше ігнорує інтереси інвесторів.

Можна виділити наступні основні недоліки в області комунікацій концерну:

1. Нерідкі випадки порушення прав акціонерів на участь в управлінні і результатах діяльності корпорацій на стадії проведення загальних збори.

2. Відсутній департамент по зв'язкам зі стейкхолдерами. Існуюча прес-служба не виконує в повному обсязі функції покладені на неї.
3. Крім того, на підприємстві не закріплені вимоги до компетентності членів спостережної ради, їхньої незалежності, до форм представництва в спостережній раді дрібних акціонерів. А відсутність строгого регламенту роботи ревізійної комісії і вибору зовнішнього аудитора дозволяє несумлінним менеджерам уникати контролю з боку акціонерів. Порядок звітності наглядацької ради перед акціонерами практично не відбитий. По суті, звіт наглядової ради являє собою звіт менеджерів.
4. Концерн в повній мірі не використовує інструментарій комунікаційної політики, а у використанні деяких інструментів не спостерігається системності.
5. Існує багато недоліків в організації Web-сайта компанії, а також багато зауважень до річного звіту організації.

Подолання даних бар'єрів на шляху до розвиненого ринку і повинно стати основною задачею підприємства, якому необхідні інвестиції для розвитку свого виробничого потенціалу, для зміцнення ринкових позицій.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЛЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЖАВ З ПЕРЕХІДНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

3.1. Концептуальні основи організації комунікаційної політики на ВАТ «Концерн «Стирол»

У взаємовідносинах з різними групами стейкхолдерів підприємству необхідно враховувати їхні інтереси та побажання. Ці інтереси та побажання виражаються у принципах взаємин.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів в українській економіці важливу роль мають відіграти іноземні інституційні інвестори. Їхній прихід на підприємство дасть багато вигод: зростання освіченості в області корпоративного управління; вигоди пов'язані з надходженням фінансових коштів. Однак, не всі підприємства прагнуть бачити їх у складі акціонерів. Цьому є ряд причин і головна це принципи, що повинні дотримувати менеджери у взаєминах з даними стейкхолдерами. По-перше, це принцип рівності прав всіх акціонерів, у тому числі і прав іноземних інвесторів. По-друге, повага інтересів, тобто менеджмент повинен направляти зусилля на створення акціонерної цінності корпорації, надаючи можливість одержувати інвесторам інвестиційний дохід. По-третє, дії менеджменту повинні бути прозорі і зрозумілі. По-четверте, принцип зацікавленості іноземних інвесторів в управлінні активами підприємства. По-п'яте, принцип звітності, тобто правління повинне звітувати перед інвесторами за свої діяння.

Принцип доступності до інформації про діяльність компанії. Дотримання даних принципів дозволить підприємства налагодити гарні взаємини з іноземними інвесторами і досягти максимальних результатів діяльності.

В Українській економіці при наявності нерозвиненого фондового ринку та інформаційної непрозорості компаній ринок банківських кредитів є першочерговим джерелом поповнення коштів для підприємств. У нашій дійсності підприємства працюючи на даному ринку часто попадають під контроль банків і діють по їх указівках. Однак компаніям просто необхідно співробітничати з банківською системою ефективно керуючи фінансовим важелем і домагаючись по можливості низької ставки по кредитах. Якщо перше залежить від знань, навичок і вмінь топ-менеджерів, то друге є результатом інформаційної прозорості підприємства, що можливо лише при розвиненій комунікаційній політиці. Для організації взаємин з банками ВАТ «Концерн «Стирол» необхідно керуватися наступними принципами:

1. належне дотримання норм законодавства;
2. принцип прозорості взаємин у плані надання інформації;
3. принцип своєчасності та повноти наданої інформації;
4. принцип взаємовигідності;
5. дотримання прав банків як акціонерів.
6. дістають прибуток, рівень якого зафіксований у договорі між ними і компанією. Відповідно, насамперед зацікавлені у фінансовій стійкості компанії і гарантіях повернення коштів. Не схильні підтримувати рішення, що забезпечують високий прибуток;
7. диверсифікують свої вкладення між великою кількістю компаній.

Перший принцип означає, що необхідно дотримувати законодавство України у взаємовідносинах з банками.

Банки працюють з грошами, що є найбільш ліквідними коштами, а отже вони бажають застрахувати свої ризики. Страхувати ризики вони

можуть тільки за допомогою процентної ставки по кредитах, а отже дотримання даного принципу дозволить банкам оцінювати ступінь ризику і пропонувати концерну сприятливі процентні ставки. Кожна інформація має цінність, якщо вона отримана вчасно й у повному обсязі і це реалізується при дотриманні третього принципу.

Банк – це комерційна установа, що є прибутковою організацією і маржа по кредитно-депозитних угодах є однією зі статей його доходу і це забезпечує четвертий принцип.

Банк маючи акції підприємства-клієнта зацікавлений у процвітанні останнього і тому бере участь в управлінні корпорацією за допомогою голосування на загальних збори акціонерів, де його права як акціонера захищає реалізація п'ятого принципу.

Найважливішою складовою успіху будь-якої компанії є наявність стабільної клієнтури. Звідси випливає, що компанія повинна добиватися вірності своїх клієнтів, пропонуючи їм якісну та доступну за ціною продукцію. Тому при вкладенні капіталу в компанію кредитори й інвестори очікують від неї реальної прихильності до справи: випуску товарів незмінно високої якості і за конкурентноздатними цінами; прозорості у взаєминах із клієнтами і представлення їм надійної інформації про її товари та послуги; врахування всіх аспектів обслуговування клієнтів, оперативний розгляд скарг і ефективний збір відгуків клієнтів і реагування на них. Багато компаній світу уже впровадили комплексні програми управління якістю; довгострокових взаємовідносин із клієнтами та недопущення використання сприятливої ринкової кон'юнктури для отримання миттєвої вигоди.

Багато компаній в більшій мірі залежать від своїх постачальників та їхньої здатності і готовності надавати їм надійну підтримку. Таким чином, справедливість і прозорість у взаєминах з постачальниками – істотно важливі елементи раціональної корпоративної практики, оскільки вони створюють умови для забезпечення вірності і надійності з боку постачальників. Тому компанії повинні:

- дотримуватися чітких і гласних принципів закупівель;
- уникати взаємин з постачальниками, що мають своєкорисливі інтереси;
- вчасно оплачувати рахунки постачальників і утримуватися від закупівель екологічно шкідливих і неякісних товарів;
- підтримувати строго комерційні відносини з постачальниками, зокрема з тими, хто пов'язаний з компанією загальною власністю;
- принцип звітності;
- постійно надавати інформацію о діяльності підприємства.

Кожна компанія несе велику відповідальність перед своїми працівниками. Виходячи з усього вищевказаного можна виділити основні принципи, якими повинні керуватись успішно діючі компанії у взаємовідносинах із своїм трудовим колективом:

1. належне дотримання законодавства взагалі і трудового зокрема;
2. принцип наймання, оплати праці і просування по службі працівників без якої-небудь дискримінації;
3. чітко сформульовані принципи оплати праці, пільг, просування по службі й інших умовах праці;
4. дотримання прав працівників як акціонерів власників підприємства;
5. принцип зацікавленості трудового колективу, як акціонеру, в управлінні активами;
6. принцип прозорості у стосунках з трудовим колективом;
7. принцип звітності.

Компанії з добре налагодженим керівництвом дотримуються законів країни, де вони діють та сплачують податки. Це найкращий і єдино вірний спосіб збереження гарних стосунків з державними органами. Тому для підтримання балансу відносин з державою корпорація повинна враховувати і керуватися наступними принципами:

1. сплата всіх сумлінно обчислених податків;

2. дотримання всіх обов'язкових норм;
3. ведення всіх справ з органами влади строго без особистої зацікавленості, не прибігаючи до хабарництва чи іншим способам впливу на прийняття адміністративних рішень;
4. принцип прозорості у відносинах з державою;
5. принцип звітності.

Оскільки будь-яка компанія є невід'ємною частиною населеного пункту, де вона розташована, правильно побудовані відносини з громадськістю мають важливе значення. Компанії повинні керуватися наступними засадами:

1. враховувати моменти, що викликають стурбованість у місцевого населення;
2. зв'язуватися й у разі потреби консультуватися з місцевим населенням і з відповідними групами, що представляють інтереси суспільства;
3. враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і дотримуватися всіх діючих природоохоронних законів та норм;
4. враховувати інтереси місцевої громади.

У взаєминах із різними групами стейкхолдерів підприємство має дотримуватися наступних загальних принципів (тобто принципів які характерні для всіх груп стейкхолдерів:

1. принцип звітності;
2. принцип прозорості у стосунках зі стейкхолдерами;
3. принцип зацікавленості стейкхолдерів, як акціонерів, в управлінні активами.

Для організації ефективної комунікаційної політики підприємствам необхідно враховувати ці принципи. Це дозволить максимально задовольнити інформаційні потреби стейкхолдерів, та значно підвищить ефективність комунікаційної політики.

3.2. Система інструментів комунікаційної політики

Сучасний стан ринку характеризується підвищенням значимості і цінності інформації. Збільшуються темпи росту інформатизації суспільства, споживачу стає доступним усе більший обсяг інформації. Підприємства, однак, не можуть збільшувати обсяги своїх комунікацій пропорційно збільшенню обсягу інформації, доступної споживачу. У цих умовах значення комунікаційної політики зростає, а питання ефективності використання потенціалу комунікаційного інструментарію стає найбільш актуальним.

Комунікаційна політика будь-якого підприємства реалізує свої цілі в наступній послідовності впливу: спочатку – внесення змін у комунікативний потік, а від нього виникають зміни в суспільній думці, що можуть привести до зміни в поведінці. Усе це схематично представлено на рис. 3.1.

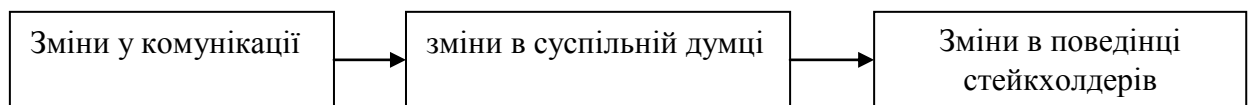


Рис. 3.1. Наслідок впливу комунікаційної політики

Під змінами в комунікаціях тут ми будемо розуміти зміни в комунікативних інструментах, у їхній комбінації та кількості.

Поширення інформації може бути ініційоване декількома суб'єктами: державою, власником, зацікавленою особою. Відповідно, інформацію можна поділити на групи за цією ознакою:

- ініційовані державою. Чинне законодавство містить ряд норм, які зобов'язують товариство поширювати інформацію про себе. Наприклад, Закон "Про цінні папери і фондову біржу" встановлює обов'язкову систематичну публікацію річного звіту та надання інформації до ДКЦПФР, Закон "Про господарські товариства" зобов'язує товариство

публікувати повідомлення про скликання загальних зборів та персонально повідомляти про це держателів іменних акцій.

- ініційована власником. В такому випадку товариство як власник інформації саме вирішує, яку інформацію та яким способом поширювати. Це може бути публікація квартальних звітів, інформація про продукцію товариства.
- ініційована зацікавленими особами. Будь-яка особа має право на отримання інформації про діяльність товариства. Іноді такому праву кореспондує обов'язок товариства надавати інформацію на запит зацікавленої особи. Наприклад, Закон "Про господарські товариства" зобов'язує товариство на вимогу акціонера надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти товариства про його діяльність, протоколи зборів, документи, пов'язані з порядком денним зборів, книги протоколів засідань правління тощо.

Інформація може поширюватися різними шляхами, а саме:

- публікація в офіційних друкованих виданнях. Закон України "Про цінні папери і фондову біржу", наприклад, зобов'язує товариство не менше одного разу на рік інформувати громадськість про своє господарсько-фінансове становище і публікувати річні звіти у встановлені терміни.
- поширення через засоби комунікації. До цього виду поширення інформації належить, наприклад, персональне повідомлення акціонерів про скликання загальних зборів, надання якого передбачено Законом України "Про господарські товариства".
- безпосереднього надання на запит зацікавлених осіб. Це найбільш розповсюджений спосіб поширення інформації. Прикладом його застосування може бути надання акціонеру копій протоколів засідань правління або інших внутрішніх нормативних документів товариства.

До теперішнього часу розроблений і описаний великий набір інструментів комунікації, структурований процес комунікації, запропоновані схеми планування і реалізації комунікаційної політики. Разом з тим у

вітчизняній економічній літературі дотепер немає чіткої систематизації комунікаційного інструментарію, що має практичну значимість для українських підприємств.

Залежно від джерела надходження інформації інструменти комунікаційної політики поділяють на джерела внутрішнього та джерела зовнішнього походження. До джерел внутрішнього походження відносять наступні інструменти:

1. прес-конференції;
2. брифінги;
3. квартальні звіти;
4. реклама;
5. Web-сайти корпорації;
6. випуск інформаційного бюлетеня;
7. річний звіт корпорації;
8. щорічні збори акціонерів;
9. кодекс корпоративного управління;
10. зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами:
 - форма "питання-відповідь" (question-and-answer form);
 - інтерв'ю представників вищого керівництва корпорації;
 - відвідування менеджменту підприємства;
 - зустрічі менеджменту «один на один» зі стейкхолдерами;
11. спеціальні заходи:
 - презентації/роуд-шоу;
 - конференції;
 - семінари;
 - ток-шоу;
 - свята, конкурси, фестивалі, церемонії;
 - виставки;
 - спонсорство, патронаж, добродійність;
12. анонси/прес-релізи;

- 13.факт-лист;
 - 14.біографія посадових осіб підприємства;
 - 15."прес-лист" (медиа-карта);
 - 16.виступ на радіо та телебаченні;
 - 17.корпоративні видання;
 - 18.статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства;
- авторські статті;
 - оглядові статті;
 - проблемні статті;
 - кейс-історія;
 - цікава стаття;
 - відповідні повідомлення;
 - добірка (комплект, медиа-кіт, прес-кіт, медиа-набір) матеріалів;
 - фонові інформація;
 - інформаційний реліз.

До джерел зовнішнього походження відносять:

1. поширення інформації за допомогою фондових бірж чи торгових систем;
2. звіти фінансових аналітиків;
3. статті в пресі, якщо автори є незалежні від підприємства особи;
4. незалежні інформаційні ресурси Інтернет;
5. інформація державних статистичних та наглядових органів.

Для комунікаційних інструментів головне це ефективно їхнє використання, яке полягає в оптимізації набору інструментів для вирішення конкретної ситуації. Тобто обраний набір повинен максимально охоплювати контактну аудиторію при мінімумі витрат. У цьому полягає менеджмент комунікацій. Менеджер комунікацій не стільки впливає на аудиторію, скільки на факти, їй доступні.

Важливою є проблема ранжирування інструментів комунікаційної політики. Нами були обрані наступні критерії:

1. вірогідність;
2. складність реалізації;
3. доступність;
4. затратність;
5. широта охоплення аудиторії;
6. ефективність.

Якщо класифікувати інструменти за критерієм вірогідності, то можна сказати що стейкхолдери більш довіряють інформації зовнішнього походження, що пов'язано з історичними аспектами розвитку корпоративного управління в країнах з перехідною економікою, а також інформації обов'язкової до публікації в засобах масової інформації.

ДКЦПФР відповідно до законів України "Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні", "Про цінні папери та фондову біржу", "Про господарські товариства", "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" визначила умови і порядок надання регулярної та особливої інформації відкритими акціонерними товариствами.

Зокрема рішенням ДКЦПФР від 17.01.2000 р. №3 було затверджено "Положення про надання регулярної інформації відкритими акціонерними товариствами і підприємствами - емітентами облігацій", яким визначена структура, перелік, форма, терміни і порядок надання регулярної інформації (звіт) відкритими акціонерними товариствами і підприємствами - емітентами облігацій. Положення визначає вимоги до звіту, котрий складається з таких розділів:

- загальні відомості о емітенті;
- відомості про цінні папери емітента;
- опис бізнесу;
- інформація про майновий стан та фінансово-господарську діяльність емітента.

Крім цього, надаються такі документи: "Баланс", "Звіт про фінансові

результати", "Звіт про рух грошових коштів", "Звіт про власний капітал", примітки до цих звітів; "Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів".

До річної фінансової звітності додається аудиторський висновок у письмовому вигляді, котре збільшує довіру до наданої інформації.

Кожен інструмент комунікаційної політики потребує підготовки и реалізації. Зусилля прикладені групою, яка займається цими процесами різноманітні, тому є необхідним ранжувати інструменти по ступеню складності реалізації. Ми проранжували інструменти наступним чином: зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами; статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства; спеціальні заходи; щорічні збори акціонерів; реклама; квартальні звіти; річний звіт корпорації; випуск інформаційного бюлетеня; анонси/прес-релізи; факт-лист; біографія посадових осіб підприємства; "прес-лист"; Web-сайти корпорації; кодекс корпоративного управління.

Зустріч менеджменту зі стейкхолдерами це процес спонтанний з погляду його проходження, а, отже, вимагає більш ретельної підготовки, необхідно проаналізувати всі можливі ситуації, що можуть мати місце, а також запропонувати шляхи виходу з можливих проблемних ситуацій. Інші ж інструменти – це друкована продукція, а, отже, вони позбавлені такого недоліку як непередбачуваність.

За критерієм доступності реалізації інструментарію для менеджменту можна класифікувати інструменти комунікаційної політики наступним чином:

1. Більш доступні и контрольовані інструменти внутрішнього походження: 1) реклама; 2) Web-сайти корпорації; 3) квартальні звіти; 4) річний звіт корпорації; 5) кодекс корпоративного управління; 6) статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства; 7) виступ на радіо та телебаченні; 8) випуск інформаційного бюлетеня; 9) спеціальні заходи; 10) анонси/прес-релізи; 11) факт-лист; 12) "прес-лист" (медиа-карта); 13) прес-

конференції; 14) брифінги; 15) зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами; 16) щорічні збори акціонерів.

2. Менш доступні інструменти зовнішнього походження: розподіл інформації за допомогою фондових бірж чи торгові системи; звіти фінансових аналітиків; статті в пресі, якщо автори є незалежні від підприємства особи; незалежні інформаційні ресурси Інтернет; державні статистичні та надзорні органи.

Важливою характеристикою комунікаційного інструментарію є їх витратність, тобто витрати на їх реалізацію (Додаток В).

Всі названі витрати напряду не пов'язані із виготовленням та реалізацією товарів (виконанням робіт, наданням послуг). Тому в бухгалтерському обліку вони відносяться до складу інших операційних витрат. Інші операційні витрати на ВАТ «Концерн «Стирол» складали у 1998 р. – 19129 тис. грн., у 1999 р. – 26744 тис. грн., у 2000 р. – 384057,8, в 2001 р. – 401280,7. Витрати пов'язані із реалізацією кожного інструменту комунікаційної політики наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Питома вага кожного інструмента комунікаційної політики у інших операційних витратах ВАТ «Концерн «Стирол»

Інструмент комунікаційної політики	Вартість, грн	Вага інструменту, %			
		1998 р.	1999 р.	2000 р.	2001р.
Загальні збори акціонерів	30000	0,16	0,11	0,0078	0,0075
прес-конференції	4150	0,02	0,02	0,0011	0,0010
брифінги	4150	0,02	0,02	0,0011	0,0010
квартальні звіти	7500	0,04	0,03	0,0020	0,0019
річний звіт корпорації	10500	0,05	0,04	0,0027	0,0026
Реклама на телебаченні	70000	0,37	0,26	0,0182	0,0174
Web-сайти корпорації	5000	0,03	0,02	0,0013	0,0012
випуск інформаційного бюлетеня	4000	0,02	0,01	0,0010	0,0010
кодекс корпоративного управління	2000	0,01	0,01	0,0005	0,0005
зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами	7000	0,04	0,03	0,0018	0,0017

спеціальні заходи:					
• презентації/роуд-шоу;	10000	0,05	0,04	0,0026	0,0025

Продовження таблиці 3.1

• конференції	20000	0,10	0,07	0,0052	0,0050
• семінари	30000	0,16	0,11	0,0078	0,0075
• ток-шоу	60000	0,31	0,22	0,0156	0,0150
• виставки	30000	0,16	0,11	0,0078	0,0075
анонси/прес-релізи	500	0,003	0,002	0,0001	0,0001
факт-лист	500	0,003	0,002	0,0001	0,0001
“прес-лист”	500	0,003	0,002	0,0001	0,0001
виступ на радіо та телебаченні	5500	0,03	0,02	0,0014	0,0014
корпоративні видання	9000	0,05	0,03	0,0023	0,0022
статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства	15000	0,08	0,06	0,0039	0,0037
джерела зовнішнього походження	0	0	0	0	0
Всього	325300	1,70	1,22	0,0847	0,0811

Для концерну витрати пов'язані з використанням інструментів комунікаційної політики зменшуються, що розширює можливість використання більшого спектру інструментів.

В залежності від критерію витратності інструменти комунікаційної політики можна ранжувати наступним чином:

1. найменш витратні джерела зовнішньої інформації, так як підприємство не витрачає фінансові ресурси на їх реалізацію та підготовку;
2. більш витратні інструменти внутрішнього походження. Їх в свою чергу можна проранжувати: 1) реклама; 2) спеціальні заходи; збори акціонерів; 3) статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства; 4) річний звіт корпорації; 5) корпоративні видання; 6) квартальні звіти; 7) зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами; 8) виступ на радіо та телебаченні; 9) Web-сайти корпорації; 10) прес-конференції; 11) брифінги; 12) випуск інформаційного бюлетеня; 13) кодекс корпоративного управління; 14) анонси/прес-релізи; 15) факт-

лист; 16) "прес-лист" (медиа-карта).

Треба зробити акцент на такому інструменті як кодекс корпоративного управління. Його умовно треба ставити на тринадцяте місце, так як витрати на його використання носять разовий характер. Однак на вітчизняних підприємствах його немає, але міжнародна практика вимагає його існування. Тому на нашу думку практична реалізація кодексу корпоративного управління необхідна нашим компаніям.

Ранжувати інструменти за критерієм широти охоплення аудиторії однозначно неможливо, тому що виникає проблема вибору контактної аудиторії. Кожна група стейкхолдерів використовує свої джерела інформації, тому використовуючи те чи інше джерело необхідно знати який відсоток і які стейкхолдери використовують його. Наприклад, трудовий колектив не читає спеціалізовані фінансові видання, а отже поширювати інформацію адресовану даній групі за допомогою їх недоцільно. Інституціональні інвестори не акцентують увагу на рекламі продукції, що важлива для постачальників. Отже, по широті охоплення аудиторії інструменти комунікаційної політики можна ранжувати з великим ступенем умовності:

- публікації та виступи у ЗМІ, особливістю є те які контактні аудиторії охоплюють обрані ЗМІ;
- спеціальні заходи організації про які стейкхолдери дізнаються зі ЗМІ;
- Web-сайти корпорації;
- інформація спеціалізованих видань.

Ефективність прямо залежить від комбінації конкретних інструментів комунікаційної політики, що визначається цілями комунікації, тобто тим, на якій стадії ухвалення рішення знаходяться об'єкти впливу і, відповідно, яких ефектів комунікації необхідно досягти. При цьому основним принципом при ухваленні рішення про використання декількох засобів комунікації є вибір одного засобу комунікації як основного і декількох (чи одного) допоміжних. Основний засіб комунікації повинен бути здатний самостійно і найбільше

ефективно досягати поставленої цілі комунікації. Допоміжні засоби покликані заповнити можливі прогалини в охопленні цільової аудиторії — або вони можуть сприяти досягненню окремих цілей комунікації з найменшими витратами, або забезпечити додаткові переваги з погляду впливу на споживача інформації. При цьому на кожну групу стейкхолдерів окремий комунікаційний інструмент впливає по різному. Тому ми пропонуємо визначити набір інструментів для кожної групи стейкхолдерів по ступені впливу на неї, ґрунтуючись на запитах кожної групи стейкхолдерів, відображені в принципах організації взаємовідносин між ними і менеджментом організації, а також з огляду на ступінь довіри до кожного комунікаційного інструмента. При цьому той самий інструмент може впливати на кілька груп стейкхолдерів прямо, а на інші побічно (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Вплив інструментів комунікаційної політики на групи стейкхолдерів

Інструмент комунікаційної політики	Групи стейкхолдерів					
	Держава	Іноземні інституційні інвестори	Постачальник и та покупці	громадськість	Комерційні банки	Трудовий колектив
Загальні збори акціонерів	О	П	П	П	П	П
прес-конференції	П	П	П	П	П	П
брифінги	П	П	П	П	П	П
квартальні звіти	О	П	О	О	П	О
річний звіт корпорації	О	П	О	О	П	О
Реклама на телебаченні	О	О	П	О	О	О
Web-сайти корпорації	П	П	П	П	П	П
випуск інформаційного бюлетеня	О	П	П	О	П	О
кодекс корпоративного управління	О	П	О	О	П	П
зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами	П	П	П	П	П	П
спеціальні заходи:						
• презентації/роуд-шоу;	О	П	П	О	П	О
• конференції	П	П	П	О	О	П
• семінари	О	О	П	П	О	П
• ток-шоу	О	П	О	О	П	О

• виставки	О	П	П	О	О	О
анонси/прес-релізи	П	П	П	П	П	П

Продовження таблиці 3.2

факт-лист	О	П	О	О	П	О
"прес-лист"	О	П	О	О	П	О
виступ на радіо та телебаченні	П	П	П	П	П	П
корпоративні видання	О	П	О	О	О	П
статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства	О	П	О	П	П	О
джерела зовнішнього походження	О	П	О	О	П	О

Враховуючи витратність та універсальність інструментів їх можна ранжувати наступним чином:

1. прес-релізи;
2. прес-конференції, брифінги;
3. виступ на радіо та телебаченні;
4. зустрічі менеджерів корпорації зі стейкхолдерами;
5. загальні збори акціонерів.

Використання цих інструментів дасть підприємству максимальний ефект. Наші висновки підтверджують результати опитування іноземних інвесторів, як одних з активних користувачів (табл. 3.3.) [17].

Таблиця 3.3

Довіра іноземних інвесторів до інструментів комунікаційної політики

Інструменти комунікаційної політики	Оцінка "важливо" для інвесторів, %	
	Великобританія	США
Зустрічі менеджменту зі стейкхолдерами	88	89
Відвідування менеджменту	84	66
Квартальні звіти	74	79
Річні звіти	69	79
Власні дослідження	68	87
Презентації/роуд-шоу	65	72
Звіти брокерів	57	57
Анонси/прес-релізи	43	50
Інтернет	28	36
Статті в пресі	21	13

Багатогранність взаємовідношень менеджменту зі стейкхолдерами та великий набір інструментів комунікаційної політики потребує розробки програми взаємовідносин із зацікавленими сторонами. Тому враховуючи всі наведені аспекти використання комунікаційних інструментів ми пропонуємо наступний план заходів (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

План заходів комунікаційної політики

Інструмент комунікаційної політики	Вартість, грн	Кількість разів використання за рік	Загальна вартість, грн
Загальні збори акціонерів	30000	1	30000
прес-конференції	4150	2	8300
Брифінги по нагальним питанням	4150	12	49800
квартальні звіти	7500	3	22500
річний звіт корпорації	10500	1	10500
Реклама на телебаченні	70000	–	–
Web-сайти корпорації	5000	Кожен день поновлювати інформацію	5000
випуск інформаційного бюлетеня	4000	4	16000
кодекс корпоративного управління	2000	–	–
зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами	7000	4	28000
спеціальні заходи:			
• презентації/роуд-шоу;	10000	1	10000
• конференції	20000	2	40000
• семінари	30000	2	60000
• ток-шоу	60000	1	60000
• виставки	30000	4	120000
анонси/прес-релізи	500	12	6000
факт-лист	500	6	3000
“прес-лист”	500	6	3000
виступ на радіо та телебаченні	5500	6	33000
корпоративні видання	9000	12	108000
статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства	15000	4	60000
джерела зовнішнього походження	0	–	–
Всього	325300	–	673100

Питома вага цих заходів у інших операційних витратах ВАТ “Концерн “Стирол” у 2001 році при умові її реалізації була б 1,7%.

Інструменти комунікаційної політики мають свої характеристики і за допомогою їх використання підприємство здатне подолати практично всі проблеми, які виникають при існуванні асиметрії інформації та інформаційної закритості підприємств. Однак для більш ефективного використання інструментів комунікаційної політики підприємству необхідні спеціальні підрозділи у його організаційній структурі.

3.3. Організаційний аспект реалізації комунікаційної політики

Організація процесу комунікації вимагає наявності організаційних одиниць, що його забезпечують. До таких одиниць на підприємстві слід насамперед віднести відділ по зв'язках із усіма групами стейкхолдерів. На наш погляд даний відділ повинен мати наступну структуру рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура департаменту по зв'язках зі стейкхолдерами

Співробітники департаменту повинні постійно шукати нові джерела підвищення ефективності корпоративних комунікацій підприємства. Ось деякі з них:

- розширення технічних можливостей організації інтенсивного інформаційного обміну;
- активне залучення робітників, фахівців, керуючих, ветеранів, акціонерів до участі в інформаційній роботі;
- удосконалювання комунікаційної політики і створення сучасних інформаційних систем. Більш ефективною є комп'ютеризована система підтримки інформаційних потоків, а також корпоративних комунікацій у цілому;
- розвиток внутрікорпоративного медіапланування, що базується на щорічних стратегічному, квартальному і щомісячному планах;
- систематична організація і проведення зустрічей, теле- та радіоконференцій, інтерв'ю керівників підприємства;
- удосконалювання системи інформаційного спілкування між співробітниками, яка містить у собі і видання фірмових газет і журналів, і регулярні виступи керівників перед своїми підлеглими, і нерідкі вечори відпочинку товаришів по службі після роботи, спортивні змагання й інші подібні заходи, що полегшують контакти співробітників один з одним і з керівництвом.

При організації роботи даного департаменту більше всього уваги треба приділяти наступним положенням:

- як ситуація чи її зміни впливають на зміст інформації, сприйнятливість і здатність у комунікаційних фахівців уловлювати в них події (інформаційний привід);
- чим характеризуються величина потреби в інформації і ступінь її засвоєння контактними аудиторіями;
- цінність інформації залежить від швидкості її одержання і точності викладу подій і фактів. Цінність інформації підвищується при її цільовому доборі й упорядкуванні. Надлишок інформації буває так само шкідливий, як і її брак;
- урахування можливостей практичного використання інформації різними категоріями стейкхолдерів. Для цього треба вивчати ступінь сприйнятливості, досвіду і знань її одержувача;
- під час діяльності будь-якої організації існує тенденція росту бажаної інформації і скорочення інформації небажаної. На кожному підприємстві виробляється своя система упорядкування та використання інформації;
- інформація, котра стає загальним надбанням багатьох стейкхолдерів компанії, виявляє велику силу впливу. Метою комунікаційного процесу повинне бути побудова цілісної комунікаційної політики на основі чіткої і глибокої інформованості всіх стейкхолдерів компанії.

Важливим є запровадження посади корпоративного секретаря. При цьому концептуальним є: по-перше, статус корпоративного секретаря в усьому ланцюгу корпоративного управління. По-друге, принципи, якими має керуватися корпоративний секретар. Ці принципи повинні відповідним чином погоджуватися з принципами корпоративного управління.

Корпоративний Секретар має бути посадова особа товариства з вельми відповідальними обов'язками. За загальноприйнятою світовою

практикою корпоративний секретар виконує свої функції і при спостережній раді і при правлінні товариством. Як правило, він є секретарем на загальних зборах акціонерів.

Корпоративний секретар винний виконувати наступні функції:

1. готує до розповсюдження порядок денний засідань спостережної ради і правління;
2. забезпечує проведення засідань усією необхідною інформацією (збираючи її в наочному вигляді з різних служб);
3. веде протоколи та записи нарад, засідань спостережної ради й правління;
4. веде усі справи з корпоративною документацією акціонерного товариства;
5. веде кореспонденцію акціонерного товариства із корпоративних питань;
6. організує та несе відповідальність за заповнення, та зберігання усієї офіційної корпоративної документації акціонерного товариства.

Фігура корпоративного секретаря досить важлива в акціонерному товаристві. Його статус визначає доступ цієї посадової особи до конфіденційної інформації товариства. Обговорюючи концептуальні питання впровадження посади Корпоративного секретаря треба спиратися на принципи запропоновані ОЕСР:

1. Захист прав акціонерів – при існуванні корпоративного секретаря є посадова особа, обізнана в питаннях корпоративних відносин і спроможна виконувати всі необхідні дії від імені акціонерного товариства з цього питання (вести кореспонденцію з акціонерами, попереджати спостережну раду та правління про можливість виникнення корпоративного конфлікту).

2. Однаково справедливе ставлення до акціонерів. Корпоративний секретар є тим виконавцем, на якому за допомогою підготовки документів, організації засідань, дотримання регламенту й процесу загальних зборів лежатиме забезпечення реалізації цього принципу.
3. Роль зацікавлених осіб в управлінні товариством – через доступ до необхідної інформації, через розуміння й роз'яснення їх прав корпоративний секретар забезпечує виконання цього принципу спостережною радою й правлінням.
4. Розкриття інформації та прозорість.
5. Обов'язки спостережної ради, які складаються із забезпечення стратегічного керівництва акціонерного товариства, ефективного нагляду за діяльністю правління, відповідальністю ради перед товариством та стейкхолдерами. Роль корпоративного секретаря тут не можна перебільшити. Абсолютне володіння законодавством, обізнаність з ділами товариства – усе це робить корпоративного секретаря “правою рукою” спостережної ради.

Сумісність функцій корпоративного секретаря значно пом'якшить конфлікт інтересів між спостережною радою й правлінням.

Стосовно вітчизняних підприємств та ВАТ “Концерн “Стирол” зокрема в їх організаційних структурах здебільшого немає відділу по зв'язках зі стейкхолдерами та корпоративного секретаря. Так на ВАТ “Концерн “Стирол” існують деякі підрозділи пропонованого нами відділу. Зокрема прес-служба, але її діяльність неефективна, музей, протокольна група, корпоративна газета. Посади корпоративного секретаря на ВАТ “Концерн “Стирол” не існує.

Організація департаменту, який ми пропонуємо, дозволить підприємству значно покращити комунікації та підвищити інформаційну прозорість.

3.4. Розробка системи показників для аналізу ефективності використання інструментів комунікаційної політики

Результати використання кожного окремого інструменту комунікаційної політики важко вимірити, оскільки ці інструменти у практиці використовуються комплексно.

Одним із способів оцінки може бути підрахунок кількості разів використання інструментів. Спеціалісти з департаменту по зв'язках із стейкхолдерами повинні підрахувати скільки разів використовувалися інструменти та виявити витрати на їх реалізацію. Щоб виявити загальні витрати, які буде нести підприємство реалізуючи свій набір інструментів необхідно провести розрахунок за формулою 3.1.

$$ВКП = B \sum n * i , \text{ де} \quad (3.1.)$$

ВКП – витрати на реалізацію комунікаційної політики на підприємстві X;

B – бюджет витрат (табл. 3.2.);

n – кількість разів використання і-го інструменту;

i – вартість обраного інструменту комунікаційної політики.

Така оцінка є необхідною, але не дуже прийнятною. Вона не відображає такі важливі параметри як реальне охоплення аудиторії, реакцію цільової аудиторії, вплив на показники фінансово-виробничої діяльності підприємства. Крім того цільові аудиторії перекриваються, тому оцінка не дає уявлення, скільки всього стейкхолдерів було охоплено.

Головним правилом для визначення доцільності використання інструментів комунікаційної політики є те, що розмір витрат не повинен перевищувати ефект від застосування того чи іншого комунікаційного інструменту, тобто збільшення чистого прибутку чи курсового доходу, збільшення обсягу продажів.

Кожна група стейкхолдерів переслідує свій фінансовий інтерес від взаємовідносин з підприємством, а отже оцінює діяльність підприємства використовуючи певні показники. Так банки звертають увагу на такі показники:

- чистий прибуток;
- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності.

Іноземні інституціональні інвестори в більшому ступені аналізують показники ринкової вартості акцій, чистий прибуток, акціонерну цінність.

Держава та громада виказують зацікавленість у зростанні оподаткованого прибутку.

Однак всі стейкхолдери при взаємостосунках із підприємством зацікавлені у зміні таких базових показників як зростання чистого прибутку, зниження витрат пов'язаних із організацією співвідношень (комунікаційної політики), зростання курсу акцій.

Для розрахунку ефективності використання комунікаційних інструментів доцільно ввести показник окупності витрат пов'язаних із реалізацією комунікаційної політики. Формула для розрахунку показника (3.2) має наступний вигляд:

$$ROC = (SV/AC) \times 100\%, \text{ де} \quad (3.2)$$

ROC - окупність витрат пов'язаних із реалізацією комунікаційної політики;

SV – акціонерна цінність;

AC - витрати.

Дану формулу можна використовувати для діагностики ефективності комунікаційної політики. Так, якщо показник окупності витрат зростає, це свідчить про підвищення ефективності комунікаційної політики.

На базі показника ROC доцільно розробити рейтингову систему

оцінки ефективності комунікаційної політики (табл. 3.5).

Таблиця 3.5
Рейтингова система оцінки ефективності корпоративної політики

Рейтинг	Напрямок зміни				
	NI	SR	SV	AC	ROAC
1	--->max	--->max	--->max	--->min	--->max
2	--->max	--->min	--->max	--->min	--->max
3	--->max	--->max	--->max	--->max	--->max
4	--->max	--->min	--->max	--->max	--->max
5	--->min	--->max	--->max	--->min	--->max
6	--->min	--->max	--->max	--->max	--->max
7	--->max	--->max	--->max	--->max	--->min
8	--->max	--->min	--->max	--->max	--->min
9	--->min	--->max	--->max	--->max	--->min
10	--->max	--->min	--->min	--->min	--->max
11	--->min	--->max	--->min	--->min	--->max
12	--->min	--->min	--->min	--->min	--->max
13	--->max	--->min	--->min	--->max	--->min
14	--->min	--->max	--->min	--->max	--->min
15	--->min		--->min	--->max	--->min

Признаками абсолютно ефективної комунікаційної політики є збільшення чистого прибутку, курсового доходу и акціонерної цінності у цілому, при одночасному зменшенні витрат, асиметрії інформації та зростанні інформаційної прозорості, це призведе до зростання показника окупності витрат.

Загострення проблем корпоративного управління, зазначених вище, підвищує актуальність розробки комунікаційної політики. Основними характеристиками політики є мінімальні витрати та максимальна акціонерна цінність.

Тобто головними показниками ефективності використання інструментів комунікаційної політики є зміна наступних показників (табл.3.6).

Напрямок зміни показників які характеризують ефективність
комунікаційної політики

Показники	Напрямок зміни
Транзакційні витрати	↓
Курс акцій	↑
Об'єм реалізації	↑
Продуктивність	↑
Кількість корпоративних конфліктів	↓

Витрати пов'язані з реалізацією комунікаційної політики повинні зменшуватись, тому що розвиток комунікаційної політики спричинить використання менш витратних та більш діючих інструментів таких як прес-релізи, прес-конференції та брифінги.

Розвиток взаєморозуміння з інвесторами дасть відображення на курсі акцій (курс акцій зросте), тобто ринок буде реагувати на своєчасну та повну інформацію.

Поліпшення комунікацій з постачальниками та покупцями спричинить зміни в обсягах реалізації та чистому прибутку.

Ефективні взаємовідносини з трудовим колективом збільшать їх мотивацію до праці і як наслідок продуктивність.

Взагалі використання комунікаційної політики спричинить зменшення корпоративних конфліктів, що знизить витрати на їх вирішення та дасть можливість підприємству ефективно працювати.

ВИСНОВКИ

Проблема формування національної моделі корпоративного управління набула особливої актуальності в нашій державі з кінця 90-х років минулого сторіччя по закінченні масової приватизації та формуванні значного прошарку акціонерів. Усе це зумовлює необхідність побудови системи, яка б узгоджувала інтереси менеджерів, власників та основних груп стейкхолдерів. Основою взаємовідносин є комунікації, тому побудова та ефективна реалізація корпоративної комунікаційної політики є нагальною проблемою вітчизняних підприємств.

Національна модель корпоративного управління за ступенем концентрації капіталу є інсайдерською, це зумовлено структурою власності в Україні (більше 50% акцій підприємств знаходяться у власності інсайдерів). Така ситуація зумовлена, по-перше результатами масової приватизації, по-друге активною діяльністю ФПГ на ринку корпоративного контролю. За функціональним призначенням спостережної ради в Україні має місце модель подвійних рад, що зумовлено особливостями національного законодавства. При порівнянні ознак вітчизняної моделі корпоративного управління з акціонерною та стейкхолдерською моделями корпоративного управління було виявлено, що вона є стейкхолдерською. За структурою спостережливих та виконавчих органів корпоративного управління національна модель за основними своїми характеристиками більш тяжіє до японської, але крім спільних рис існують особливості, які викликані такими головними чинниками:

- специфікою здійснення приватизації;
- незакінченістю періоду первісного нагромадження капіталу;
- наявністю серед ринково орієнтованих підприємств таких що “належать минулому”.

Ці особливості спричинили виникнення особливостей національної

моделі корпоративного управління:

1. значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами;
2. недостатній рівень знань корпоративного управління у різних груп стейкхолдерів та менеджерів;
3. велика розпорошеність акціонерних капіталів між громадянами країни, які несвідомо стали власниками і, поряд з цим, високий рівень концентрації власності у промислово-фінансових групах та менеджменту;
4. специфічна реакція інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого збагачення всупереч інтересам акціонерів;
5. слабкий вплив традиційних зовнішніх механізмів контролю – аудитом, банками, ринком цінних паперів, банкрутством;
6. інформаційна закритість корпорацій;
7. неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням – значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Комунікаційна політика корпорації виявляється в комунікаціях зі стейкхолдерами. Від ефективності даних комунікацій залежить ефективність діяльності підприємства. Фундаментом і метою комунікаційної політики є:

- формування позитивного іміджу корпорації;
- зниження транзакційних витрат;
- поліпшення розуміння дій та вчинків менеджерів підприємства;
- здійснення контролю за діяльністю правління;
- зниження ймовірності виникнення агентських конфліктів;
- головна мета комунікаційної політики – досягнення інформаційної прозорості фірми.

Головним інструментом комунікаційної політики є інформація. Тобто, інформаційна відкритість корпорації в плані надання інформації в більшому

ступені впливає на формування (особливо з погляду довгострокових корпоративних цілей) атмосфери довіри до даної структури.

Крім цього вона інформаційна відкритість підприємству:

- вирішити проблему асиметрії інформації, що допоможе підприємству знизити ймовірність виникнення корпоративних конфліктів;
- спрощує вихід на закордонний ринок капіталу;
- полегшує пояснення акціонерам правильності, прийнятих менеджерами рішень;
- дає можливість стейкхолдерам досить точно прогнозувати майбутні тренди розвитку корпорації.

Сьогодні комунікаційна політика ВАТ «Концерн Стирол» перебуває в стадії зародження. Практично відсутня інформація про діяльність підприємства, або доступ до неї ускладнений.

Організація процесу комунікації вимагає наявності організаційних одиниць, що його забезпечують. До таких одиниць на підприємстві слід насамперед віднести відділ по зв'язках із усіма групами стейкхолдерів. На ВАТ «Концерн «Стирол» існують деякі підрозділи запропонованого нами в роботі відділу по зв'язках із усіма групами стейкхолдерів. Зокрема прес-служба, але її діяльність неефективна, музей, протокольна група, корпоративна газета. Посади корпоративного секретаря на ВАТ «Концерн «Стирол» не існує. Тому на наш погляд процес удосконалення комунікаційної політики необхідно розпочинати саме із створення на підприємстві відділу по зв'язках із стейкхолдерів та введення посади корпоративного секретаря.

Проблеми комунікаційної політики на ВАТ «Концерн «Стирол» пов'язані не тільки з прогалинами акціонерного законодавства, але і з сформованою практикою управління підприємством, що найчастіше ігнорує інтереси стейкхолдерів.

Можна виділити наступні основні недоліки в організації та реалізації комунікаційної політики концерну:

6. мають місце випадки порушення прав акціонерів на участь в управлінні і результатах діяльності корпорацій на стадії проведення загальних збори.
7. відсутній департамент по зв'язкам зі стейкхолдерами. Існуюча прес-служба не виконує в повному обсязі функції покладені на неї.
8. крім того, на підприємстві не закріплені вимоги до компетентності членів спостережної ради, їхньої незалежності, до форм представництва в спостережній раді дрібних акціонерів. А відсутність строгого регламенту роботи ревізійної комісії і вибору зовнішнього аудитора дозволяє несумлінним менеджерам уникати контролю з боку акціонерів. Порядок звітності наглядацької ради перед акціонерами практично не відбитий. По суті, звіт наглядової ради являє собою звіт менеджерів.
9. концерн в повні мірі не використовує інструментарій комунікаційної політики, а у використанні деяких інструментів не спостерігається системності.
10. існує багато недоліків в організації Web-сайту компанії, а також багато зауважень до річного звіту організації.

Що стосується сайту ВАТ “Концерн “Стирол” то це досить розроблений сайт, але він має істотний недолік: відсутня інформація для стейкхолдерів (розділ сайту), інформація про структуру капіталу, корпоративне життя, фінансові показники й інші важливі для прийняття рішень дані.

Запропоновані в роботі методи оцінки ефективності комунікаційної політики дозволять вітчизняним підприємства оцінити ефект від використання комунікаційних інструментів та визначити для себе найбільш сприятний набір в залежності враховуючи такі критерії:

7. вірогідність;

8. складність реалізації;
9. доступність;
- 10.затратність;
- 11.широта охоплення аудиторії;
- 12.ефективність.

Запропоновані в даній роботі способи вдосконалення комунікаційної політики дозволять поліпшити прозорість діяльності компанії, а також нададуть можливість налагодити ефективні комунікації із зацікавленими групами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD Principles of Corporate Governance // <http://www.oecd.org>
2. Шейн В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент: опыт России и США. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 280 с.
3. Закон України “Про господарські товариства” від 19 вересня 1991 р. // Бюлетень законодавства і юридичної практики. – 1999. - № 3.
4. Мендрул О. Корпоративне управління: усталені характеристики та особливості їх реалізації в національній моделі // Ринок цінних паперів України. – 2002. – №9-10. – С. 51-58.
5. Xavier V. Corporate Governance: theoretical and empirical perspectives. – Cambridge: University press, 2002. – 240 p.
6. Jensen M., W. Meckling. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – №3, – P. 60-75.
7. Баюра Д. Все взаимозависимы // Украинская инвестиционная газета. – 2001. – 29 мая. – С. 9.
8. John B. Miner. The Management Process. – New York: Macmillan, 1978. – p. 134.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
10. Асиметрія інформації на фондовому ринку (теоретичний аспект) // Цінні папери України. – 2002г. - № 13, – С.22-23.
11. A. Berle, G. Means. The modern corporation and private property. Chicago: Commerce Clearing House, Inc., 1932.
12. R. Coase. The nature of the firm // Economica. – 1937. – №4, – P. 86-105.
13. S. Myers. Asymmetric Information, Corporate Finance, and Investment. – Chicago: University of Chicago Press, 1998.
14. R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Shleifer. Corporate Ownership around the World // Journal of Finance. – 1997. – № 54, – P. 471-517.
15. Капелюшников Р. Собственность и контроль в российской

- промисловості // Вопросы экономики. – 2001. – №12. – С. 103-124.
16. Корпоративні конфлікти продовжуються // Українська інвестиційна газета. – 2002. – 26 лютого. – С. 9.
17. УАІБ отстаиває права акціонерів // Українська інвестиційна газета. – 2001. – 27 листопада. – С. 19.
18. The Rights Issue // The Economist. – 29 травня 2000 року. – С. 34.
19. С барського плеча // Бізнес. – 2001. – 12 листопада. – С. 28-29.
20. Глухов Г.У. 24,98% «Балцема» сьогодні немає власника // Українська інвестиційна газета. – 2000. – 12 груддя. – С. 21.
21. «Балцем» продають на біржі // Українська інвестиційна газета. – 2001. – 18 груддя. – С. 9.
22. Алешина І. В. Паблік рилейшнз для менеджерів і маркетерів. – М.: , 1997. – 250 с.
23. Блажнов Е. Public relations. Пригласення в світ цивілізованих ринкових відносин. – М.: Гном-прес, 1994. – 320с.
24. <http://www.istock.com.ua>
25. Паттон Х., Васильченко О., Черненко В. Однакове ставлення до акціонерів та захист їх прав // Матеріали конференції “Євразійський круглий стіл з питань корпоративного управління”. – Київ, 19-20 жовтня 2000р.
26. Іщук Т. Розкриття інформації емітентами: досягнення та перспективи // Цінні папери України. – 2002. – №12. – С. 8-9.
27. Гуляницький Л. Корпоративна комунікаційна політика та залучення нових інвестицій // Цінні папери України. – 2002. – №16. – С. 20-21.

Додаток А

Питома вага кожного інструменту комунікаційної політики у загальних витратах на їх реалізацію

Інструмент комунікаційної політики	Склад витрат, які виникають в процесі реалізації інструменту	Вартість, грн	Вага інструменту, %
Загальні збори акціонерів	<ul style="list-style-type: none"> • зв'язані з повідомленням акціонерів о проведенні зборів; • на виготовлення бюлетенів голосування та документів які надаються акціонерам; • на оренду приміщення, де проводитимуться збори; • інші витрати. 	30000	9,22%
прес-конференції	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації прес-конференції; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	4150	1,28%
брифінги	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації прес-конференції; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	4150	1,28%
квартальні звіти	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які складають звіт; • друк звіту; • друк звіту у ЗМІ; • інші витрати. 	7500	2,31%
річний звіт корпорації	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які складають звіт; • друк звіту; • друк звіту у ЗМІ; • інші витрати. 	10500	3,23%
Реклама на телебаченні	<ul style="list-style-type: none"> • розробка та зйомка рекламного ролику; • запуск ролики на ТВ; • інші витрати. 	70000	21,52%

Продовження таблиці додатку А

Web-сайти корпорації	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників; • організація та підтримання обладнання; 	5000	1,54%
випуск інформаційного бюлетеня	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників; • друк бюлетеня; • інші витрати. 	4000	1,23%
кодекс корпоративного управління	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників; • інші витрати. 	2000	0,61%
зустрічі менеджменту корпорації зі стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації інструменту; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	7000	2,15%
спеціальні заходи:			
<ul style="list-style-type: none"> • презентації/роуд-шоу; 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації інструменту; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	10000	3,07%
<ul style="list-style-type: none"> • конференції 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації інструменту; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	20000	6,15%
<ul style="list-style-type: none"> • семінари 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації інструменту; • зв'язані з повідомленням контактної аудиторії о проведенні; • інші витрати. 	30000	9,22%
<ul style="list-style-type: none"> • ток-шоу 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у реалізації інструменту; • оплата ефірного простору; • інші витрати. 	60000	18,44%
<ul style="list-style-type: none"> • виставки 	<ul style="list-style-type: none"> • оплата праці робітників які приймають участь у підготовці; • витрати на оренду приміщення або території; • інші витрати. 	30000	9,22%

Продовження таблиці додатку А

анонси/прес-релізи	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка змісту; • інші витрати. 	500	0,15%
факт-лист	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка змісту; • інші витрати. 	500	0,15%
“прес-лист”	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка змісту; • інші витрати. 	500	0,15%
виступ на радіо та телебаченні	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка змісту; • оплата ефірного простору; • інші витрати. 	5500	1,69%
корпоративні видання	<ul style="list-style-type: none"> • оплата роботи працівників; • друк видання; • інші витрати. 	9000	2,77%
статті в пресі, якщо автори є працівниками підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • оплата роботи працівників; • друк видання; • оплата послуг видання, де друкується стаття; • інші витрати. 	15000	4,61%
джерела зовнішнього походження		0	0,00%
Всього		325300	100%