

*В.А. Верба*

## **Становлення корпоративного управління як чинник попиту на консалтингові послуги в Україні**

*У статті представлено авторський погляд на стан і тенденції становлення корпоративного управління в Україні, визначено чинники впливу на якість корпоративного управління вітчизняних підприємств. Обґрунтована роль консалтингової підтримки у процесі впровадження принципів і стандартів корпоративного управління, визначені основні напрями консалтингової співпраці та консалтингові продукти, які сприяють підвищенню ефективності вітчизняного корпоративного бізнесу.*

*Ключові слова: бізнес, ефективність, корпоративне управління, консалтингова підтримка, послуга, стейкхолдер.*

### **Актуальність**

Становлення вітчизняного підприємництва на новій цивілізаційній основі, що передбачає інтеграцію України у світовий економічний простір, обумовлює активізацію процесів впровадження вітчизняними компаніями принципів та стандартів корпоративного управління. На користь зростаючої актуальності корпоративного управління для українських підприємств свідчать такі факти. По-перше, в країнах, що розвиваються, впровадження корпоративного управління є однією з найважливіших передумов становлення публічного бізнесу, оскільки передбачає визначення загальних принципів управління підприємствами, чіткий та прозорий розподіл між основними зацікавленими особами (стейкхолдерами) повноважень і відповідальності за зростання вартості компанії. По-друге, якість корпоративного управління стає одним з найвагоміших чинників, що сприяє зменшенню невизначеності середовища функціонування і розвитку компаній внаслідок забезпечення інформаційної прозорості для всіх її стейкхолдерів. По-третє, реалізація в компанії трансформаційних за характером проектів впровадження корпоративного управління стає поштовхом для якісних та масштабних змін у системі управління, а тому практично не можлива без компетентної консалтингової допомоги.

### **Постановка проблеми**

У процесі приватизації і роздержавлення вітчизняних підприємств в Україні відбувається поступове формування інституту корпоративного управління. Зі становленням великого українського бізнесу, активізацією процесів корпоратизації, поширенням компаній холдингового типу суттєво актуалізувалася потреба у формуванні та впровадженні стандартів корпоративного управління.

Незважаючи на зростаючу на сучасному етапі необхідність застосування корпоративних принципів управління бізнесом в акціонерних товариствах, у більшості

---

*Верба Вероніка Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри стратегії підприємств Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».*

таких компаній в Україні корпоративне управління де-факто відсутнє або рівень його якості визнається низьким, що підтверджується результатами проекту, який спільно проводився у 2005-2007 рр. дослідницькими групами Стокгольмського інституту перехідної економіки (SITE), Центрів соціальних та економічних досліджень Польщі (CASE/Pol) та Киргизії (CASE/Kyrg), Центру економічних і фінансових досліджень і розробок (ЦЕФДР, Москва), Інститутом економіки перехідного періоду (ІЕПП, Москва), Науково-технічного інституту комплексу статистичних досліджень Держкомстату України [1]. На думку дослідників даного проекту, якість корпоративного управління є одним із ключових чинників, що визначають інвестиційний клімат, і відповідно перспективи економічного зростання в країні.

У процесі реалізації даного проекту досліджувалася діяльність 1100 українських компаній (з яких 69% є відкритими акціонерними товариствами). У ході вивчення особливостей корпоративного управління даних компаній було виявлено, що переважна більшість акціонерних товариств в Україні (82%) не належать до будь-якої бізнес-групи і тільки 14% від загальної кількості компаній є публічними (Listed company). На наш погляд, саме ці структурні особливості корпоративного бізнесу в Україні визначають проблемне поле практики корпоративного управління (рис. 1), розуміння його завдань та сприйняття принципів та напрямів розвитку.



Рис. 1. Сприйняття українськими компаніями проблем корпоративного управління (укладено автором на основі [1])

Узагальнюючи оприлюднені результати досліджень у сфері виявлення проблем впровадження корпоративного управління в українських компаніях, вважаємо за доцільно визначити наявність трьох основних їх груп.

По-перше, це неоднозначність підходів до змістового наповнення дефініції «корпоративне управління» у правовому та управлінському контекстах, що зумовило дискусію навколо питань меж корпоративного управління, його елементів, глибини впливу на загальну систему управління компанії, відсутність чітких стандартів якості корпоративного управління для його оцінки. До речі, 66% респондентів вважають основною метою корпоративного управління підвищення якості процесу прийняття рішень, 38% – ведення бізнесу відповідно до нормативно-правових вимог, 25% – покращання репутації компанії. Тільки 10% компаній визначають за мету корпоративного управління полегшений доступ до внутрішніх та іноземних ринків капіталу. Засобом попередження корпоративних конфліктів корпоративне управління визнають 11% опитуваних керівників українських компаній.

Другу групу причин незадовільного рівня корпоративного управління у вітчизняних компаніях утворюють питання недосконалості юридично-правового забезпечення їх діяльності. Зокрема, 58% керівників вітчизняних акціонерних товариств впевнені, що основні проблеми їх функціонування і розвитку пов'язані з недосконалим законодавством України. До того ж суттєво ускладнюють процеси формування вітчизняних корпоративних стандартів управління компанією безперечно домінування зазначених юридично-правових аспектів над соціально-управлінськими принципами, що покликані відображати та регламентувати взаємодію між власниками бізнесу, повноваження і відповідальність менеджменту та їх взаємовідношення з іншими стейкхолдерами, внаслідок чого залишаються недієздатними організаційно-управлінські механізми забезпечення ефективності системи корпоративного управління.

Нарешті, третя група причин складного становлення корпоративного управління – це довготривалий процес, який вимагає значних фінансових витрат, кардинальної зміни принципів і логіки бізнесу, створення адекватної управлінської культури. В умовах поширення світової економічної та фінансової кризи особливої актуальності для українських компаній в контексті розвитку корпоративного управління набувають питання інвестиційної активності корпоративного бізнесу, рівень якої (за даними *Center for Economic and Financial Research*) характеризують такі дані. За останні 5 років 10% українських компаній здійснювали інвестування за рахунок власних ресурсів; 3,3% – за рахунок банківського кредитування; 1% – за рахунок капіталу власника. Варто відмітити, що 63% з опитаних українських компаній не мають намірів збільшувати зовнішнє фінансування (порівняно з практикою російських компаній цей показник становить 51%). Дослідження, які проводили Російський інститут директорів, Вища школа економіки та консалтингова компанія KPMG, підтвердили прямий зв'язок між якістю корпоративного управління та стійкістю фінансових показників [2].

На наше переконання, впровадження корпоративного управління в компаніях є системним завданням, яке реалізується майже у всіх сферах управління (визначення стратегічної ідеї, механізмів її реалізації, логіки організації управлінського обліку, інформаційної підтримки управлінських рішень, що мають забезпечити достовірність і прозорість бізнесу, а також мотиваційного механізму, спрямованого на реалізацію ідеї зростання вартості компанії тощо). Враховуючи зазначене, слід визнати, що впровадження ефективної системи корпоративного управління – це трансформаційний процес перебудови системи управління компанією, який вимагає значних інвестицій та специфічних знань стандартів корпоративного управління і досвіду його впровадження, які, на жаль, відсутні у вітчизняних управлінців. Саме тому задля вирішення завдань розроблення та впровадження принципів і стандартів корпоративного управління

більшість українських компаній залучає зовнішніх консультантів. Значний внесок у формування принципів, стандартів та оцінки якості корпоративного управління внесли всесвітньо відомі рейтингові агенції Moody's та Standard & Poor's, а також такі поважні інституції, як Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Глобальні ініціативи зі звітності (GRI) та ін.

#### ***Невирішені проблеми***

Отже, проблематика впровадження та підвищення ефективності корпоративного управління досить різноманітна, виходить за межі правових та управлінських аспектів і має міждисциплінарний характер. Дослідження цих питань знаходиться в зоні перетину юридичних, економічних та управлінських аспектів розроблення і впровадження корпоративної системи управління, оцінки її якості та механізмів підвищення її ефективності. У спектрі методологічно невирішених залишаються проблеми формування принципів ефективної взаємодії власників і менеджменту; узгодження інтересів власників; встановлення відповідальності і повноважень стейкхолдерів; визначення форм і методів державної підтримки; вибір форм, механізмів і моделей забезпечення реалізації корпоративного управління; інфраструктурна підтримка та забезпечення якості корпоративного управління.

#### ***Мета статті***

Метою статті є виявлення тенденцій та особливостей становлення корпоративного управління в Україні, а також визначення форм і напрямів консалтингової підтримки, які пропонують відомі консалтингові компанії у сфері корпоративного управління.

#### ***Аналіз сучасних досліджень і публікацій***

Тематична багатогранність і теоретична еkleктичність питань ефективності корпоративного управління формують відповідний інформаційний простір дослідження. Засновники теорії корпоративного управління А. Берлі, Г. Мінз у монографії «Сучасна корпорація і приватна власність» [3] визначили два напрями дослідження: особливості управління в корпораціях з різним рівнем концентрації власності та відповідальність менеджменту перед стейкхолдерами. Значний сплеск досліджень системи корпоративного управління був пов'язаний з появою і розвитком агентської теорії. Праці видатних науковців М. Дженсена, Г. Демсеця, Б. Клейна, Е. Фамі значною мірою вплинули на формування принципів розподілу відповідальності і повноважень, становлення мотиваційної системи менеджменту корпорації. Серед російських та вітчизняних науковців, що опікуються проблематикою корпоративного управління, доречно зазначити А. Бухвалова, М. Грачову, С. Гуріїва, Т. Долгопятову, Д. Карапетяна, В. Кондратьєва, О. Мендрула, А. Педько, А. Радигіна, Н. Рудика, Н. Рязанову, І. Храброва та ін.

#### ***Викладення основного матеріалу***

Як зазначалося вище, одним із основоположних аспектів визначення принципів і механізмів підвищення ефективності корпоративного управління є розуміння його сутнісного наповнення. Огляд підходів до трактування сутності корпоративного управління дозволяє констатувати існування як мінімум чотирьох підходів до тлумачення даної дефініції (табл. 1).

Таблиця 1 – Підходи до трактування дефініції корпоративного управління

Підхід	Дефініція
Реляційний	Корпоративне управління – <i>система взаємовідносин</i> між інвесторами-власниками, менеджерами та зацікавленими особами задля забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги балансу інтересів учасників корпоративних відносин [4]
Фінансово-майновий	Корпоративне управління – обраний <i>спосіб самоуправління</i> , що забезпечує справедливий і рівноправний розподіл результатів діяльності між всіма акціонерами, а також «фінансово зацікавленими особами, у першу чергу кредиторами та інвесторами» [5]
Організаційно-правовий	Корпоративне управління – <i>управління організаційно-правовим оформленням бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудовою внутрішньо- та міжфірмових взаємозв'язків компанії</i> у відповідності до прийнятих цілей [6]
Нормативно-правовий	Корпоративне управління – <i>система норм законодавства, нормативних положень і практики</i> господарювання у приватному секторі, що дозволяє компанії здійснювати господарську діяльність та продовжувати своє функціонування, нагромаджуючи довгострокову економічну вартість шляхом підвищення вартості акцій [7]

Така різноманітність підходів до розуміння сутності корпоративного управління зумовлює багатоформатність оцінювання його ефективності. Зазначимо, що ефективність корпоративного управління доцільно розглядати у трьох площинах: 1) юридично-правове забезпечення прав власників компанії, їх інтересів і повноважень щодо формування і управління власністю; 2) економіко-правова та ментальна складова формування механізму корпоративного управління; 3) забезпечення дієвості розробленої системи корпоративного управління та підвищення її ефективності.

Дотримуючись принципів системного підходу, наголосимо про необхідність урахування у системі корпоративного управління всього комплексу правових, соціально-економічних та управлінських аспектів. Така багатогранна палітра аспектів корпоративного управління обумовлює відповідний профіль консалтингових продуктів, які забезпечують підвищення ефективності корпоративного бізнесу. Незважаючи на суттєві розбіжності у методах консультування різних напрямів (юридичного, інформаційного консалтингу, аудиту, бізнес-консультування), національні особливості бізнесового простору, світова спільнота визначила єдині методологічні засади корпоративного управління, які стали основою розроблення міжнародних стандартів.

У 1999 році Організація економічного співробітництва і розвитку сформулювала базові принципи корпоративного управління (Principles of Corporate Governance) [8]. У даному документі зазначається, що сумлінна практика корпоративного управління є запорукою врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб завдяки підзвітності керівництва компанії перед своїми акціонерами. Це допомагає підтримувати довіру з боку іноземних та вітчизняних інвесторів та залучати довгострокові інвестиції. Разом з тим поважна історія становлення корпоративного управління у світі, процеси

інтернаціоналізації і глобалізації бізнесового середовища привели до необхідності сформулювати універсальні принципи, дотримуватися яких має корпоративний бізнес незалежно від національної належності та політико-правового регулювання. До базових принципів корпоративного управління, прийнятих провідними компаніями світу, належать: рівність прав усіх акціонерів компанії, їх право на здійснення контролю за діяльністю компанії, розподіл функцій володіння та управління між власниками і менеджментом, а також принцип корпоративної відповідальності перед партнерами, споживачами і суспільством.

Становлення інституту корпоративного управління в Україні ускладнюється невирішеністю проблем теоретико-концептуального характеру, недосконалістю правового регулювання та ментально-когнітивними особливостями учасників вітчизняного бізнесу. Достатньо низький рівень розвитку корпоративного управління обумовлений початковою фазою становлення інфраструктурних ринкових регуляторів в Україні. Стримуючими чинниками поширення системи корпоративного управління в Україні слід визнати практично непрацюючий фондовий ринок, пасивну роль інституційних інвесторів. Непрозорість, закритість інформації про реальних власників, фінансові результати, стратегічні наміри компанії залишаються повсякденною практикою українського бізнесу. Соціальна відповідальність та формати сучасної організаційної та бізнес-культури, що є нормами стандартів корпоративної політики у цивілізованих компаніях, в Україні не працюють.

Серед домінуючих чинників, що сприяють формуванню інституту корпоративного управління в Україні, слід виділити інституційні та інтеграційні тенденції ринкових перетворень, активне залучення зовнішнього інвестування, а також боротьбу з ризиками недружнього поглинання.

Сьогодні корпоративний сектор вітчизняної економіки включає великі торговельні, логістичні, промислові компанії, промислово-фінансові групи, холдингові та транснаціональні компанії, які мають визначальну роль у забезпеченні економічного зростання країни. Саме вони стають активними гравцями фінансових ринків, ведуть пошук зовнішніх джерел фінансування через механізм виходу на IPO (*Initial Public Offering*).

Суттєвим поштовхом до впровадження в українських компаніях стандартів управління корпоративним бізнесом може стати глобальна фінансова криза. Як правило, складні економічні умови можуть не тільки перешкоджати успішному розвитку компаній, але й створити передумови для пошуку шляхів удосконалення або кардинальної зміни принципів державного управління та практики управління реальним бізнесом. Однією з причин світового економічного спаду аналітики визнають необґрунтовані фінансові рішення інвесторів, які призвели до значних втрат національного і приватного капіталу. Більшість експертів вважають, що корпоративне управління має стати дієвим механізмом забезпечення реалізації інтересів власників та інвесторів, впровадження нової управлінської логіки, яка базується на підходах пріоритетності добробуту власників компанії.

Специфіка становлення корпоративного управління на українських підприємствах в сучасних реаліях знаходиться під впливом таких чинників, як концентрація власності, активізація інвестиційних процесів, становлення стандартів управління компаніями. Як свідчить практика, впровадження у вітчизняних компаніях принципів і механізмів корпоративного управління потребує особливих знань юридично-правового і соціально-економічного характеру. Саме тому на консалтинговому ринку активно просуються послуги з корпоративного управління.

Досвід консалтингової роботи з провідними вітчизняними компаніями дозволяє нам стверджувати, що передумовами активного залучення консультантів до процесу формування в українських компаніях корпоративного управління є:

- знання консультантами юридичних аспектів та міжнародних стандартів у сфері принципів, механізмів, моделей корпоративного управління, що дає впевненість клієнтам уникнути ризиків правового характеру при формуванні системи корпоративного управління компанією;
- об'єктивність і незалежність консалтингової експертизи правового та економічного регулювання процесів у формуванні власності, повноважень акціонерів, їх прав у прийнятті стратегічних та операційних рішень;
- креативна підтримка формування стратегічної ідеї для розроблення стратегічних завдань бізнесу;
- формування системного бізнесу, спрямованого на створення цінності для клієнтів, акціонерів, працівників;
- створення умов для формування системи ефективного операційного управління підприємством, механізму досягнення встановлених орієнтирів і забезпечення мотивації.

Консалтингові послуги у сфері впровадження корпоративного управління, що надаються сучасними консультантами, мають широкий спектр: від юридично-правової підтримки та аудиторського супроводження до комплексних трансформаційних проєктів, спрямованих на якісне перетворення організації та її бізнесу.

Серед основних гравців ринку консалтингових послуг у сегменті «корпоративне управління» домінуюча роль належить аудиторсько-консалтинговим компаніям «великої четвірки» - PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst&Young, KPMG. На переконання консультантів, перевагою комплексного підходу до питань корпоративного управління є можливість отримання синергійного ефекту від використання консалтингових продуктів у сфері нормативно-юридичної допомоги, стратегічного, фінансового та операційного менеджменту, інформаційного консалтингу, аудиту і податкового консалтингу тощо. Співпраця економічних організацій різних бізнес-профілів з консалтинговими компаніями має сприяти підвищенню ефективності бізнесу, гарантує високу довіру до системи корпоративного управління з боку інвесторів, дозволяє знизити витрати на ефективне функціонування компанії, а також підвищити вартість клієнтської компанії. Суттєвими результатами співпраці з консультантами у сфері впровадження корпоративного управління найчастіше визначаються такі:

- поліпшення взаємовідносин та довіри зі стейкхолдерами, удосконалення інформаційної взаємодії з регуляторними органами;
- своєчасне отримання інформації для підготовки внутрішньої і зовнішньої звітності, удосконалення механізму внутрішнього контролю та аудиту;
- підвищення рівня довіри до інформації, яку містять фінансові та управлінські звіти підприємства;
- інтеграція в систему корпоративного управління підсистем управління ризиками та узгодження системи корпоративного управління з чинними нормативно-правовими вимогами;
- впровадження комплексної системи корпоративного управління.

Пропонуючи співпрацю у сфері підвищення ефективності корпоративного управління, компанія KPMG [2] гарантує підвищення ефективності бізнесу клієнта за

рахунок покращання корпоративного управління. Це покращання, на думку консультантів, відбувається внаслідок впровадження у практику бізнесу таких принципів корпоративного управління, як прозорість, доступність, своєчасність розкриття, достовірність інформації, що дає можливість знизити ризики вкладень у цінні папери, сприяти залученню капіталу на довготривалій основі з меншими витратами. Внаслідок побудови довготривалого ефективного механізму комунікації зі стейкхолдерами у клієнтських компаній значною мірою зростає репутація, підвищується її капіталізація, за рахунок такої складової нематеріальних активів, як гудвіл. Наведемо перелік консалтингових послуг, що пропонує KPMG своїм клієнтам у межах комплексного продукту «корпоративне управління»:

- стратегічний розвиток корпоративного управління;
- оцінка діяльності Ради директорів;
- створення комітету директорів та оцінка їхньої діяльності;
- підвищення рейтингу корпоративного управління;
- підготовка і представлення річних звітів;
- розроблення внутрішніх корпоративних документів, кодексів корпоративного управління та етики;
- оцінка системи контролю корпоративного управління;
- дослідження у сфері корпоративної культури.

Як бачимо, більшість складових спрямовані на забезпечення прозорості діяльності компанії як базового принципу корпоративного управління, що забезпечує стейкхолдерам доступ до відповідної інформації, створює додаткові можливості для здійснення впливу на менеджмент компанії з метою забезпечення використання активів компанії в інтересах усіх зацікавлених осіб.

Комплексний підхід щодо підвищення акціонерної вартості компанії пропонує і компанія PricewaterhouseCoopers, консультантами якої здійснюється комплексне рішення проблеми підвищення ефективності корпоративного управління за такими напрямками: 1) формування механізму внутрішнього контролю та аудит виконання нормативно-правових вимог закону Сарбейнса-Окслі; 2) розроблення методології внутрішнього аудиту, формування стратегії, функції внутрішнього аудиту у відповідності до міжнародних стандартів; 3) управління ризиками підприємства; 4) удосконалення управління інформаційними технологіями [9].

Вимога сучасного ринку до підвищення прозорості бізнесу сприяє формуванню попиту підприємств на знання принципів формування публічної звітності підприємства. Так, у законі Сарбейнса-Окслі, що прийнятий у США у 2002 році, прямо визначається вимога до керівництва публічної компанії щодо визначення оцінки ефективності існуючих процедур внутрішнього контролю за формуванням фінансової звітності у річному звіті. Цей документ сьогодні набуває надзвичайної актуальності, оскільки дозволяє всім зацікавленим особам отримати інформацію щодо фінансових індикаторів і ринкових показників діяльності компанії, а також дізнатися про напрями її розвитку.

У такому контексті, серед консалтингових продуктів, які є складовими корпоративного управління, надзвичайним попитом серед українських компаній користуються послуги з впровадження системи підготовки консолідованої фінансової звітності. Основними клієнтами, що намагаються оптимізувати систему підготовки консолідованої звітності, є українські компанії, які прагнуть отримати допомогу у реалізації інтегрованих системних рішень для своєчасного отримання звітності відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансового обліку (МСФО). Така



звітність дозволяє менеджменту компаній підвищити ефективність оперативного управління, а власникам та інвесторам – отримати необхідну інформацію для обґрунтування інвестиційних рішень. Яскравим прикладом реалізації проектів з впровадження системи підготовки фінансової звітності є співпраця фахівців PricewaterhouseCoopers з Групою СКМ, яка, за словами фінансового директора СКМ Р.Водолазського, «дозволила значно підвищити ефективність всього процесу підготовки звітності, починаючи від фінансової відповідальності підприємств Групи, скорочення термінів та трудомісткості підготовки звітності у Головному офісі» [10].

На відміну від конкурентів, консультанти Deloitte до переліку послуг у сфері корпоративного управління вважають за необхідне включити послуги з діагностики і оптимізації корпоративного управління та розроблення корпоративної стратегії; консультування з питань розкриття інформації та підготовки звітів; консультування з питань готовності до IPO, розроблення стратегії виходу на IPO та обслуговування після набуття статусу публічної компанії; консультування з питань мотивації персоналу [11]. Отже, фахівці Deloitte пропонують клієнтам переважно послуги юридичного характеру, але при цьому значну увагу у питаннях консалтингової співпраці підвищення корпоративного управління приділяють управлінському консультуванню - питанням стратегічного, операційного і фінансового менеджменту, а також управління персоналом, що свідчить про надзвичайну роль у становленні корпоративного управління принципів стратегічного управління та сучасних управлінських технологій.

#### **Висновки**

Узагальнюючи вищевикладене, вважаємо за необхідне сформулювати наступні суттєві висновки та результати вирішення проблеми впровадження корпоративного управління із залученням професійних консультантів.

По-перше, встановлено, що інтеграція українських підприємств у світовий економічно-фінансовий простір вимагає впровадження міжнародних принципів і стандартів корпоративного бізнесу. Активізація процесів становлення інституту корпоративного управління пов'язано передусім із прагненням українських підприємств до формування ефективної системи управління підприємствами, яка б дозволила підвищити рівень прозорості бізнесу, його інвестиційну привабливість, запровадити соціальну відповідальність з метою задоволення інтересів усіх стейкхолдерів компанії.

По-друге, на основі узагальнення підходів до трактування сутності корпоративного управління виокремлено чотири фундаментальні підходи до тлумачення даної дефініції: реляційний, фінансово-майновий, організаційно-правовий та нормативно-правовий, що забезпечує системний погляд на проблему оцінювання ефективності інституту корпоративного управління.

По-третє, виявлено, що впровадження принципів і механізмів корпоративного управління – це довготривалий процес, який потребує значного обсягу ресурсів, як фінансових, часових, так і знанневих. Як свідчить світова практика, активну інтелектуальну підтримку процесів впровадження корпоративних принципів управління підприємствам надає консалтинговий бізнес, лідерами якого є компанії так званої «великої четвірки». Серед основних результатів співпраці підприємств з консультантами надзвичайно цінним визнано можливість у відносно короткий час і з порівняно невеликими витратами отримати доступ до унікальних знань, методологій ефективного управління, які відповідають міжнародним стандартам корпоративного управління та вимогам інвесторів.

По-четверте, на наше переконання, потреба у впровадженні стандартів корпоративного управління є вагомим чинником попиту на консалтингові продукти не тільки у сферах юридичного, податкового, інформаційного консалтингу, а також в управлінському консультуванні. Поряд з вагомою часткою консалтингових послуг з розроблення правового забезпечення корпоративного управління надзвичайно важливими у процесі впровадження стандартів корпоративного управління вважаються консалтингові продукти зі створення механізмів внутрішнього контролю, системи розкриття інформації і формування фінансової звітності, формування корпоративної стратегії та механізмів її реалізації тощо.

1. *Corporate governance practices and prospects in transition countries: the case of Russia, Ukraine, and Kyrgyzstan* [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.cefir.ru/download.php?id=986>.
2. *Матеріали* веб-сайту компанії KPMG [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.kpmg.ru/index.shtml/ru/services/advisory/risk/CGS\\_group/index.html](http://www.kpmg.ru/index.shtml/ru/services/advisory/risk/CGS_group/index.html).
3. *Berle A. The Modern Corporation and Private Property* / A. Berle, G. Means. – N.Y. Machillan, 1932.
4. *Методологія оцінки рівня корпоративного управління* рейтингової агенції «Кредит-Рейтинг» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.credit-rating.com.ua/ru/RCM.html>.
5. Офіційний веб-сайт компанії Standard and Poors [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.standardandpoors.ru/page.php?path=about\\_rku](http://www.standardandpoors.ru/page.php?path=about_rku).
6. *Хабарова І. А.* Корпоративное управление: вопросы интеграции, аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / І. А. Хабарова. – М. : Издательский дом «Альпина», 2000.
7. *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління : навч. пос. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003.
8. *OECD Principles of Corporate Governance* – N.Y., 2004 Edition [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>.
9. Офіційний веб-сайт компанії PriceWaterhouseCoopers [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/A37F06CAC7A32EC0802571C000399005>.
10. *Новини українських компаній.* Інтернет видання «Компас Україна» [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://news.kompass.ua/news/2008-12-16-8092?\\_PricewaterhouseCoopers](http://news.kompass.ua/news/2008-12-16-8092?_PricewaterhouseCoopers).
11. Офіційний сайт компанії Deloitte [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.deloitte.com/dtt/section\\_node/0.1042.sid%253D7838.00.html](http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0.1042.sid%253D7838.00.html).

*Отримано 18.03.2009 р.*

**В.А. Верба**

**Становление корпоративного управления  
как фактор спроса на консалтинговые услуги в Украине**

*В статье предложен авторский взгляд на состояние и тенденции становления корпоративного управления в Украине, определены факторы влияния на качество корпоративного управления отечественных предприятий. Обоснована роль консалтинговой поддержки в процессе внедрения принципов и стандартов корпоративного управления, определены направления консалтингового сотрудничества и консалтинговые продукты, которые способствуют повышению эффективности отечественного корпоративного бизнеса.*

*Ключевые слова: бизнес, эффективность, корпоративное управление, консалтинговая поддержка, услуга, стейкхолдер.*