

**Olena Makoveieva**

*Associate professor at the Organizations Management Department,  
ORIPA NAPA under the President of Ukraine, PhD in Economics, associate professor*

**Tetiana Tkachuk**

*PhD student at the Enterprise Economics Department, Odessa National Polytechnic University*

## ORGANIZATIONAL-ECONOMIC AND MOTIVATIONAL ASPECTS OF CORPORATE MANAGEMENT

*The article considers issues related to the essence of corporate management, the main motivational and organizational-economic mechanisms used in corporate management. The basic conceptual components of organizational-economic and motivational mechanisms are presented with the aim of forming further recommendations on their use in the corporate management at the present stage of the Ukrainian economy development. A model of effective corporate management is also presented in the article.*

**Key words:** *corporate management; management efficiency; organizational-economic mechanism; motivational mechanism*

**Олена Маковецьва**

*доцент кафедри менеджменту організацій  
ОРИДУ НАДУ при Президентові України, к.е.н., доцент*

**Тетяна Ткачук**

*аспірант кафедри економіки підприємств  
Одеського національного політехнічного університету*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ І МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*На даному етапі розвитку вітчизняної економіки одним із факторів підвищення ефективності виробництва є створення нових і підвищення дієвості сформованих корпоративних структур. Тому розвиток корпоративного управління займає особливе місце в системі державного і внутрішньофірмового управління.*

*Метою статті є дослідження організаційно-економічних і мотиваційних аспектів формування корпоративного управління в Україні, його основних концептуальних складових для формування подальших рекомендацій ефективного їх використання на сучасному етапі.*

*Державне управління покликане координувати фінансові процеси і погоджувати приватні та громадські інтереси. Воно виконується в законодавчій, податковій, кредитній та субвенційній формах.*

*Корпорація є фундаментальним елементом індустріального порядку. Місце і значення корпорації і корпоративного управління в сучасній системі господарського управління формувалися протягом тривалого часу розвитку промисловості.*

*Аналіз роботи корпоративних структур показує, що сьогодні без ефективної структури, яка визначає взаємини ради директорів, виконавчого органу та акціонерів, розвиток вітчизняних організацій і економіки в цілому, як нам представляється, буде постійно стримуватися недостатністю капіталу.*

*Єдиної моделі ефективного корпоративного управління не існує. У кожному конкретному випадку вона розробляється виходячи з особливостей правового та економічного середовища, в якій діє акціонерне товариство.*

*Авторами представлена одна із можливих моделей ефективного корпоративного управління акціонерним товариством і приклад структури виконавчого органу акціонерного товариства.*

*Мотиваційний елемент в моделі ефективного управління акціонерним товариством відіграє визначальну роль, так як він передбачає формування відповідного мотиваційного механізму реалізації власності через реальний процес присвоєння доходів, за допомогою їх руху (прибуток, заробітна плата, основний капітал і т.д.).*

*Товариство з обмеженою відповідальністю повинно мати справедливу і прозору корпоративну структуру. Це реалізується в повній мірі через організаційно - правові та фінансово-економічні елементи представленої моделі ефективного корпоративного управління.*

*Принципи корпоративного управління передбачають необхідність регулярного і відкритого інформування акціонерів про результати фінансово-господарської діяльності. Основою такого інформування може бути річний звіт виконавчого органу, що розкриває фінансові та виробничі показники діяльності товариства.*

*Присутність незалежних членів Ради директорів, що користуються довірою інвесторів, особливо важливо для функціонування надійної системи корпоративного управління. Інтереси найбільших акціонерів в Раді директорів представляють спонсовані директори. Для вирішення специфічних питань, що входять в компетенцію Ради директорів, доцільним є створення постійно діючих комітетів. Найбільш поширеними є комітети з аудиту і винагород вищому керівництву.*

*Підзвітність та інформування акціонерів є найважливішим принципом корпоративного управління.*

*Основним елементом підзвітності є періодичне подання акціонерам фінансової звітності, що відбиває фінансові результати діяльності та рівень управління активами суспільства.*

© Маковецьва О. В., Ткачук Т. М., 2019.

Головним елементом всієї системи звітності та оцінки фінансової діяльності є річна фінансова звітність, підтверджена зовнішнім аудитором.

Проведення максимально прозорої і послідовної мотиваційної стратегії за погодженням найбільш відповідальних корпоративних інтересів є одним з основних напрямків активізації розвитку експортного сектора економіки, розвитку міжрегіональних економік, сприяє стабілізації, поліпшення інвестиційного клімату в промисловості України.

Формування механізмів мотиваційного впливу визначає шляхи вдосконалення механізму інвестування коштів персоналу в акції підприємства. Така можливість є потужним стимулюючим фактором розвитку підприємства, так як оберігає його фінанси від знецінення, зміцнює його становище, забезпечує зростання добробуту, тісно пов'язану з досягнутими виробничими результатами.

**Ключові слова:** корпоративне управління; ефективність управління; організаційно-економічний механізм; мотиваційний механізм.

Постановка проблеми

At this stage in the domestic economy development, one of the factors for increasing production efficiency is the creation of new and increased effectiveness of existing corporate structures. Therefore, the development of corporate management of the economy has a special place in the system of state and intra-company management.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Summing up the analysis of scientific literature, we can say that a large number of studies have been carried out by scientific economists, the topic of which is related to the corporate management development.

In Ukraine, various aspects of corporate governance development were dealt with by such specialists as A. Vakulchik, O. Bedzai, E. Korotkova, S. Rumyantsev, E. Palyga, V. Tretyak, V. Evtushevsky and others. On a global scale, research was conducted on various aspects of corporate management by leading foreign economists such as P. Drucker, C. Mayer, J. Keynes, A. Marshall, M. Porter, I. Ansoff and others.

Defining the high value of scientific works devoted to the study of various aspects of corporate management development, it should be noted that the problem has not been studied enough. Therefore, there is an urgent need for a more detailed study of these mechanisms in corporate management.

Мета

The aim of the article is to study the organizational-economic and motivational aspects of corporate management formation in Ukraine, its main conceptual components for the formation of further recommendations for their effective use at the present stage.

Виклад основного матеріалу

Public administration is called upon to coordinate financial processes and to link private and public interests. It is executed in legislative, tax, credit and subvention forms.

The bulk of the issues falling within the competence of state bodies is decided together with corporate governance bodies: joint-stock companies, holding companies, industry associations, industrial groups, etc.

The corporation is a fundamental element of the industrial order, arises with it and exists throughout its dominance, almost in the best way embodying the changes taking place in the economic base of society [1]. According to M. Hammer, today a corporation is more

than a set of processes, more than a set of products and services, and even more than an association of working people; it is also a human community. Like all communities, it cultivates specific culture forms - in this case, corporate culture [2].

The place and importance of corporation and corporate management in the modern system of economic management have been formed over a long period of industrial development. To current date, the main functions of the corporate management body have mainly been determined [3].

An analysis of the work of corporate structures shows that today, in order to further enterprises development and increasing their efficiency, many organizations need to significantly expand the circle of potential investors, primarily large capital investors, in order to attract which it is necessary to master corporate governance procedures adopted throughout the world. Therefore, without an effective structure that defines the relationship between the Board of Directors, the executive body and shareholders, the development of domestic organizations and the economy as a whole, as we see it, will be constantly constrained by lack of capital.

For the stable and successful development of any joint-stock company, the nature of the relationship between its governing bodies and shareholders is of great importance.

In general terms, it is a reporting system to shareholders of persons entrusted with the current management of a joint stock company. At the same time, reporting is understood much broader than just the introduction of financial or accounting documentation.

Corporate management (CM) is different from the management of a joint stock company. The latter is more of an operational activity and is carried out by executive bodies and officials [4].

The system of corporate management defines how shareholders control the work of senior officials, as well as what responsibility these persons bear before shareholders for achieved results. If the activities of the society in which the shareholders have invested are developing successfully, the value of their contribution to equity is steadily increasing. An increase in the value of a deposit is most often expressed and measured by an increase in the price of shares in the market. This question was studied in detail and deeply by R. Braille and S. Mayer [5].

There is no single model for effective corporate management. In each case, it is developed based on the

characteristics of the legal and economic environment in which the joint stock company operates [6]. However, there is a number of common basic elements that ensure proper business management. In Ukraine, they can be applied within the framework of civil law, taking into account the type of joint-stock company.

The figure 1 presents one of the possible models for effective corporate management of a joint stock company in the authors' vision.

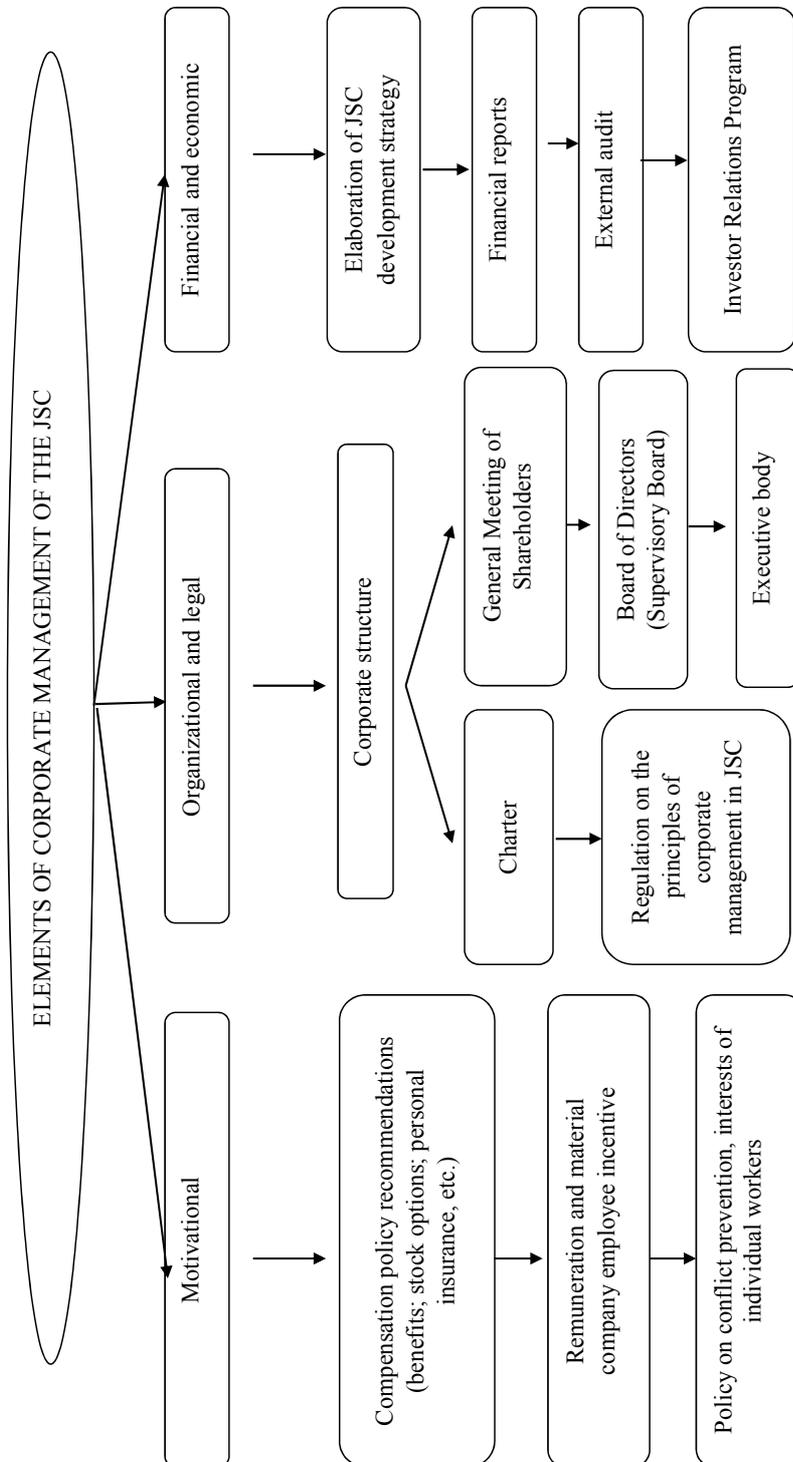


Figure 1 Model for effective corporate management

The motivational element in this model plays a decisive role, since it involves the formation of an appropriate motivational mechanism for the sale of property through the real process of appropriation of income, through their movement (profit, wages, fixed capital, etc.). This is a motivational mechanism for reconciling corporate interests, providing labor motivation based on overcoming the alienation of workers from property and from real power.

The charter of a joint-stock company should fix the role and responsibilities of its governing bodies, as well as shareholders. It is necessary to formulate policies and identify structures that ensure corporate management. All this is advisable to include in the charter of the company or a special provision on the principles of corporate management.

Within the limits of a possible joint-stock company, the company provides all shareholders with equal access to information. A joint-stock company must have a fair and transparent corporate structure.

The more complex the corporate structure, the less it corresponds to the principles of corporate management. For example, a structure in which there are many different types of shares and certain groups of shareholders have disproportionate voting rights or the rights of certain groups of shareholders are significantly limited. Such a structure can hardly be perceived as fair, and it is less attractive to potential investors. A company following the principles of corporate management should provide information on large shareholders, which helps to reduce investors' fears about the company's ties with shadow structures, since such suspicions make difficult access to investment capital.

The General Meeting of Shareholders is the supreme governing body of the JSC. It elects members of the Board of Directors (Supervisory Board); approves annual reports, accounting balances, profit and loss accounts; approves the external auditor; makes changes and additions to the charter; decides on the payment of dividends; solves issues of reorganization or liquidation.

The executive body of the JSC manages current activities.

An example of a possible structure of the executive body of JSC is presented in the figure 2.

The Board of Directors should include several independent members, representatives of large shareholders and two-three representatives of the company's executive body.

The number of the Board of Directors should be optimal for a particular

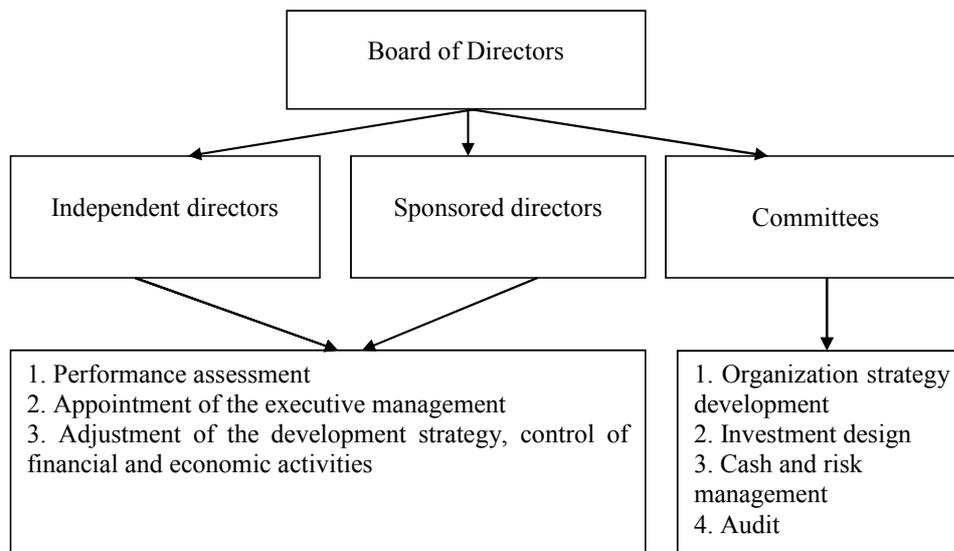


Figure 2. An example of the structure of the JSC executive body

and company personnel, including payment of bonuses, stock options or pension systems. In addition, the committee submits to the Board of Directors recommendations on compensation policies for members of the executive body.

Accountability and informing of shareholders is an essential principle of corporate management.

Managerial authority is responsible for the efficient use of capital invested by shareholders and ensuring the proper level of profit.

company: on the one hand, it is necessary to present a wide range of opinions and practical experience, and on the other, to prevent unnecessary cumbersome, which can affect the efficiency of the body.

Managerial authority must promptly inform and provide shareholders with all the audited financial statements, thus reporting to the shareholders for the financial performance of the company and the results of asset management.

The principles of CM stipulate the need for regular and open informing of shareholders about the results of financial and economic activities. The basis of such information may be the annual report of the executive body, disclosing the financial and operating performance of the company.

Most portfolio investors, lenders or individual investors are not represented, as a rule, in the Board of Directors. However, all of them must be convinced that the company has an effective and responsible body for managing economic activities.

The presence of independent members of the Board of Directors, trusted by investors, is especially important for the functioning of a reliable corporate management system. In addition, they play a significant role in the work of a number of standing committees of the Council.

The interests of the largest shareholders in the Board of Directors are represented by sponsored directors. Their number and role should be clearly defined in the relevant provision so as not to give the impression that this body works exclusively in the interests of certain shareholders.

To address specific issues falling within the competence of the Board of Directors, it is advisable to create permanent working committees. They consider certain issues and submit recommendations to the Board of Directors. The most common are audit and compensation committees for top management. It is in these committees the experience of independent directors is especially valuable.

The audit committee should be responsible for working with external auditors and the internal audit function.

The top management compensation committee may consider issues related to remuneration of labor, material remuneration (incentive) for certain groups of employees

The main element of accountability is the periodic presentation of financial statements to shareholders reflecting the financial performance and the level of asset management of the company.

The main element of the whole reporting and financial performance assessment system is the annual financial statements, confirmed by an external auditor.

In accordance with the legislation, JSCs are required to provide their shareholders with financial reporting prepared in accordance with Ukrainian accounting standards, the accuracy of which has been verified by an external auditor.

Reporting should be submitted regularly at least once a year. It is also advisable to submit interim reports to external auditors in order to carry out separate procedures confirming its correctness.

Relations with investors imply close cooperation between the executive body and shareholders. Certain forms of it – in particular, audited annual reports – are prescribed by law. Other forms are determined independently by the organization.

The economy is determined by the development of diverse ownership forms. They determine the motivation system for effective work, contribute to the economic, organizational and social development of production, overcoming crisis phenomena in society as a whole. Corporate management development occupies a special place in the system of the public internal corporate administration.

Carrying out the most transparent and consistent motivational strategy to coordinate the most responsible corporate interests is one of the main directions of enhancing the development of the export sector of the economy, the development of inter-regional economies, and helps to stabilize and improve the investment climate in the Ukrainian industry.

The formation of motivational influence mechanisms determines the ways of improving the mechanism of investing personnel funds in the enterprise shares. Such an opportunity is a powerful stimulating factor for the development of the enterprise, since it saves its finances

Висновки

from depreciation, strengthens its position, and ensures the growth of well-being, which is closely linked with the achieved production results.

**References/**

1. Иноземцев В. Творческие начала современной корпорации. *Международные экономические и международные отношения*. 1997. № 11. С. 18–30.
2. Hammer M. Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organisation is Changing Our Work and Our Lives. N.Y., 1996. P. 153.
3. Го Цзяфей. К вопросу становления и развития корпоративного управления. *Эфективна економіка*. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_25).
4. Потьомкіна О. В., Чиж Н. М. Дослідження становлення корпоративного управління у вітчизняній практиці господарювання (теоретичний аспект). *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 209-213. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2018\\_1\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_35).
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / пер. с англ. Диалектика – Вільямс, 2-е издание, 2019. 576 с.
6. David P. Baron A. Positive theory of moral management, social pressure, and corporate social performance. *Journal of economics and management strategy*. 2009. Vol. 18. №4, P. 7–43.