

УДК 658.114.5:65.014.1:334.758

О. В. Нусінова,  
д. е. н., професор, DBA of corporate governance, MBA,  
начальник управління корпоративних прав, ТОВ "Смайт Холдинг", Київ  
ORCID ID: 0000-0002-4004-517X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.3.19

# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ХОЛДИНГАХ

O. Nusinova,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, DBA of corporate governance, MBA,  
Head of Corporate Rights Department, Smart Holding LLC, Kiev

IMPROVING THE PROCESS OF COMMUNICATION BETWEEN CORPORATE GOVERNANCE  
ENTITIES IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND DECISION-MAKING IN  
MULTIDISCIPLINARY HOLDINGS

*У статті наголошено, що у великих холдингових структурах існує як організаційна, так і територіальна віддаленість суб'єктів корпоративного управління, що значно ускладнює комунікації між ними у процесі розробки та експертизи прийняття рішень як операційного, так і стратегічного характеру. Відзначено, що шляхи вирішення проблеми низької ефективності комунікаційної взаємодії топ-менеджерів різних рівнів у складі холдингу можуть бути різними та мати свої особливості залежно від типу холдингу. Розглянуто особливості побудови комунікацій в системі корпоративного управління на прикладі холдингу за участю іноземного інвестора. Описано специфіку функціонування холдингу за участю іноземного інвестора. Запропоновано дати можливість менеджменту іноземного інвестора (або певній його частині) приймати участь в аналізі ініціатив варіантів прийняття рішень ще на етапі їх обговорення. Сформульовано етапи досягнення мети забезпечення відповідності процесу комунікації між менеджментом компанії іноземного інвестора та українських субопераційних компаній. Запропоновано низку заходів, що дозволяють полегшити процес комунікаційної взаємодії між учасниками корпоративного управління як менеджменту вітчизняних субопераційних компаній, так і менеджерів компанії іноземного інвестора. Запропоновано варіанти залучення менеджменту компанії іноземного інвестора у процес розробки, аналізу та прийняття рішень: 1) просте інформування; 2) залучення до аналізу рішень; 3) інформування зі зворотною реакцією. Запропоновано ввести позицію координатора процесу комунікацій з числа менеджерів компанії іноземного інвестора для удосконалення процесу оформлення документів при розробці внутрішніх комунікацій. Охарактеризовано права координатора. Наведено модулі бізнес-процесів у комунікаціях між українським менеджментом та менеджментом компанії іноземного інвестора.*

**The article emphasizes that in large holding structures there is both organizational and territorial remoteness of corporate governance entities, which significantly complicates communication between them in the process of development and examination of decision-making, both operational and strategic. Despite the era of digital technologies and the possibility of interaction of participants in corporate relations with each other through electronic means of communication, without a developed and effective mechanism of such communication interaction, video participation itself will be less productive. It is emphasized that the ways to solve the problem of low efficiency of communication interaction of top managers of different levels in the holding may be different and have their own characteristics depending on the type of holding. However, in any case, it makes sense to involve the management of the holding in the process of generating and discussing decisions. Within the limits of the given research features of construction of communications in system of corporate management on an example of holding with participation of the foreign investor are considered. The specifics of the holding's operation with the participation of a foreign investor are described. It is proposed to enable the management of a foreign investor (or a certain part of it) to participate in the analysis of the initiations of decision-making options at the stage of their discussion. Two stages of achieving the goal of ensuring compliance of the communication process between the management of a foreign investor and Ukrainian sub-operating companies are formulated: first, ensuring full awareness of the management of a foreign investor's decision-making and compliance with the principles of continuity and transparency; secondly, ensuring the participation of managers of foreign investors in the discussion and examination of decisions. To this end, the article proposes a number of measures to facilitate the process of communication between participants in corporate governance of both management of domestic sub-operating companies and managers of foreign investors: establish regular meetings of the management of the foreign investor's company and the management of Ukrainian operating companies; to develop a classification of decisions made within the holding, and on its basis to determine the list of possible classifications of communications in the decision-making process; to develop business processes of the specified communications. Options for involving the management of a foreign investor in the process of development, analysis and decision-making are proposed: 1) simple informing; 2) involvement in the analysis of decisions; 3) informing with feedback. It is proposed to introduce the position of the coordinator of the communications process from among the managers of the company of a foreign investor to improve the process of paperwork in the development of internal communications. The rights of the coordinator are described. Modules of business processes in communications between the Ukrainian management and the management of the company of a foreign investor are given.**

*Ключові слова: управління, корпоративне управління, комунікації, прийняття рішень, холдинг.*  
*Key words: management, corporate governance, communications, decision making, holding.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання ефективного корпоративного управління у багатопрофільних холдингах в сучасних умовах загострюється проблемою відсутності ефективних комунікацій між суб'єктами управління. Це пояснюється передусім тим, що у них управління у більшості випадків організаційно та територіально віддалене від операційної діяльності. Проблема полягає в тому, що, з одного боку, є апарат управління холдингу, а з іншого — топ-менеджмент субопераційних або виробничих компаній, які готують рішення у контексті операційної діяльності. Сама по собі специфіка функціонування холдингу, побудова його апарату управління, традиції та стилі управління не передбачають тісної комунікаційної взаємодії між вказаними суб'єктами як такої. При цьому згенеровані проекти рішень, доходять, як правило, до топменеджерів холдингу, які повинні приймати рішення в уже готовому вигляді. Тому останні фактично не беруть участі у фор-

муванні цих рішень та не можуть вплинути на їх зміст ще на етапі обговорення. На нашу думку, керівництво холдингу повинно отримувати інформацію про стан розробки і прийняття рішень ще на етапі їх підготовки. І не тільки отримувати інформацію про стан розробки і прийняття рішень, але і безпосередньо брати участь в їх розробці.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення якості та ефективності корпоративного управління компаній постійно знаходять відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. При цьому інтерес представляють не тільки загальні питання такого управління, але і відмінні його особливості залежності від організації діяльності та форми власності таких компаній. Значним науковим доробком у теорії і практиці корпоративного управлін-



**Рис. 1. Етапи формування системи комунікацій між учасниками корпоративних відносин у процесі прийняття рішень**

ня є роботи таких західних дослідників: Дж. Барлоу, М. Гібсон, Т. Гріффін, Д. Крічтон-Міллер, Д. Лейкер, Р. Лінч, С. Майлз, П. Уорман та ін. Серед вітчизняних фахівців варто відмітити наукові результати таких фахівців, як: О. Анісімова, Н. Бичкова [1], О. Вакульчик, А. Гаврилова [2], В. Голівер [4], Л. Довгань, Н. Карачина, І. Лебідь [7], Т. Момот, В. Нусінов [4; 5; 7], В. Пастухова, Л. Савчук, Т. Сливка [6], А. Черпак, Н. Шура [5] та ін.

Ефективність функціонування холдингів у своїх працях досліджували С. Беляєва, М. Лазарева [3], І. Лукач, М. Плахотнікова, С. Румянцев, М. Тупота [8], Ю. Уманців, Л. Чепурда та ін.

Проте питання удосконалення системи корпоративного управління саме в умовах діяльності холдингових компаній на сьогодні розроблені недостатньо, що обумовило завдання наукового пошуку у цьому напрямі. Для цього у статті здійснено пошук шляхів удосконалення механізму комунікацій одного із видів холдингів — холдингу за участю іноземного інвестора.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Удосконалення процесу комунікацій між суб'єктами корпоративного управління українських холдингів у процесі розробки і затвердження управлінських рішень, проведення експертизи їх прийняття.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна практика корпоративного управління має цілий арсенал науково-практичних здобутків у напрямку організації такого управління, спрямованої на підвищення ефективності взаємодії органів корпоративного управління між собою. Здавалось би, епоха цифрових комунікаційних технологій, зокрема, можливість проведення відеоконференцій між суб'єктами корпоративного управління, може вирішити питання долучення топ-менеджерів холдингу до процесу розробки і прийняття рішень. Проте без розробленого та ефективно працюю-

ючого механізму такої комунікаційної взаємодії сама по собі відео-участь буде менш продуктивною. Адже є сенс долучати керівництво холдингу як до обговорення рішень, так і до їх генерації.

Попри загальність проблеми недовіри до комунікацій при формуванні та прийнятті управлінських рішень у холдингах, її вирішення доцільно знаходити окремо для кожного типу холдингу, оскільки різноманітність існуючих на сьогодні видів холдингів (холдинг за участю іноземного інвестора, державний холдинг, багатопрофільний національний холдинг тощо) накладають свої відбитки на процес комунікацій учасників корпоративних відносин.

У межах даного дослідження розглянемо можливість комунікаційної взаємодії на прикладі холдингу за участю іноземного інвестора. Вибір об'єкту досліджень обумовлений тим, що у

данних холдингів достатньо велика територіальна віддаленість між тими менеджерами, що приймають рішення, і тими, хто їх формує. Крім того, існують і деякі ментальні відмінності між ними. Все це ускладнює процес комунікацій.

Специфіка функціонування холдингу за участю іноземного інвестора полягає в такому: у якості ініціатора рішення виступає українська компанія, яка проводить аналіз наявних ініціатив; результати аналізу доводяться до відома менеджменту іноземного інвестора; у ряді випадків між обома сторонами може виникнути дискусія, оскільки певні рішення топ-менеджменту можуть не влаштовувати іноземного інвестора.

Тому вважаємо, що у даному випадку було б більш ефективним дати можливість менеджменту іноземного інвестора (або певній його частині) приймати участь в аналізі ініціатив з самого початку. У зв'язку з цим нами пропонується низка заходів, мета яких — забезпечити відповідність процесу комунікацій між менеджментом компанії іноземного інвестора та українських субопераційних компаній, включаючи супутній для цього процесу документообіг, вимогам чинного законодавства цих країн. Зазначену мету запропоновано реалізовувати у два етапи (рис. 1).

Для цього, на нашу думку, необхідним є таке.

По-перше, забезпечити інформованість менеджменту компанії іноземного інвестора про найбільш значущі проекти та заходи учасників холдингової групи, для чого необхідно спрямовувати їм відповідні матеріали, а в момент оформлення рішень — меморандуми, в яких коротко обґрунтовується доцільність пропонуваного рішення. Для цього у матриці повноважень необхідно передбачити позиції менеджменту іноземного інвестора стосовно питань, по яким вони мають бути інформовані, після чого відповідним чином змінити регламент та інші супутні документи матриці.

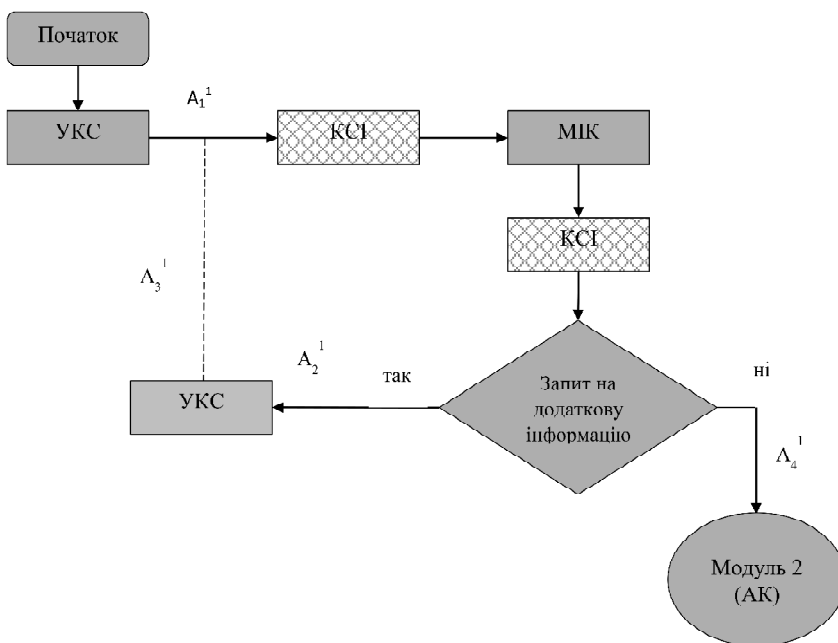
По-друге, встановити регулярні зустрічі менеджменту компанії іноземного інвестора та менеджменту



**Рис. 2. Варіанти залучення менеджменту компанії іноземного інвестора у процес розробки, аналізу і прийняття рішень**

**Таблиця 1. Перелік умовних скорочень для модулів бізнес-процесів комунікацій**

АК	Адміністратор (менеджер компанії іноземного інвестора; керівник напрямку, в яке входять українські субопераційні компанії)
МІК	Менеджер компанії іноземного інвестора, комунікатор
КСІ	Корпоративний секретар компанії іноземного інвестора (може як брати, так і не брати у процесі аналізу рішень)
УКС	Корпоративний секретар української субопераційної компанії



$A_1^1$	Передача запиту від УКС до МІК
$A_2^1$	Запит на надання додаткової інформації від МІК до УКС
$A_3^1$	Повторна передача матеріалів від УКС до МІК з урахуванням оновлених даних
$A_4^1$	Передача матеріалів від МІК до АК з урахуванням оновлених даних

**Рис. 3. Модуль 1: Комунікації між комунікатором (менеджер компанії іноземного інвестора) та менеджментом українських субопераційних компаній**

українських операційних компаній. Ці зустрічі, зокрема, можна організувати у вигляді відеоконференцій, під час яких розглядатимуться поточні питання, які накопичилися в період між зустрічами. Можливі також додаткові тематичні відеоконференції, наприклад, у частині організації бюджетування.

По-третє, розробити класифікацію рішень, що приймаються в межах холдингу, та на її основі визначити перелік можливих варіантів класифікацій комунікацій у процесі прийняття рішень. У залежності від виду холдингу класифікація рішень може дещо відрізнятись.

По-четверте, розробити бізнес-процеси вищевказаних комунікацій. При цьому менеджмент компанії іноземного інвестора, отримуючи документи, вивчає їх та у випадку необхідності запитує додаткову інформацію. Передбачається "природність" процесу, відсутність будь-яких обов'язкових дій. Процес комунікації багато в чому залежить від якості надаваних документів та їх сприйняття менеджментом компанії іноземного інвестора. Також визначальну роль відіграють обмеження в часі. Передбачається проходження документів за прискореною процедурою — без додаткових запитів.

У процесі апробації запропонованого алгоритму необхідно також розробити "книги стандартів" документів, що пересилаються (меморандум, доповідна записка, запити і т.і.).

При розробці зовнішніх комунікацій пропонується використання таких варіантів залучення менеджменту компанії іноземного інвестора у процес розробки і прийняття рішень (рис. 2).

Всі варіанти роботи є автономними, і кожний наступний варіант містить у собі елементи попереднього за принципом матришки.

Перший варіант є найбільш простим. Питання, по яким має бути проінформований менеджмент компанії іноземного інвестора в рамках зовнішніх комунікацій, можуть бути уточнені у процесі дискусії.

Підставою для інформування менеджерів компанії іноземного інвестора є необхідність: по-перше, отримання згоди безпосередніх акціонерів, якщо рішення приймається на Зборах акціонерів; по-друге, заручення підтримкою акціонерів у випадку, якщо рішення приймається іншими органами управління.

У процесі розробки зовнішніх комунікацій передбачається розроб-

ка шаблонів супровідних документів, зокрема, протоколів рішень, що приймаються, та іншого документообігу. Всі шаблони мають бути максимально спрощені, містити всього декілька фраз. При цьому після короткого періоду адаптації учасників комунікацій ці шаблони можуть бути замінені на зручні довідливі супроводжувальні листи аналогічного змісту.

Для удосконалення процесу оформлення документів при розробці внутрішніх комунікацій пропонується ввести позицію координатора процесу комунікацій з числа менеджерів компанії іноземного інвестора. При цьому необхідно обґрунтувати легітимізацію його участі у процесі комунікацій між менеджментом українських субопераційних компаній та компанії іноземного інвестора в якості так званого "єдиного вікна входу-виходу".

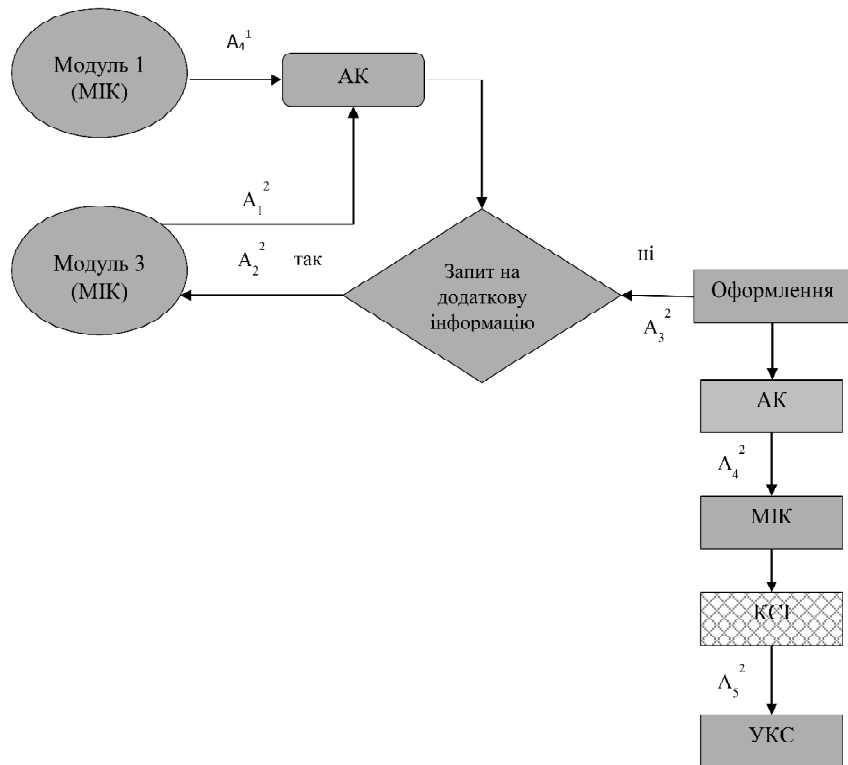
Координатор повинен мати право:

- здійснювати комунікації між менеджерами компанії іноземного інвестора та субопераційних компаній; за результатами нарад і дискусій робити запити до корпоративного секретаря субопераційної компанії (у разі наявності такої посади) по тим чи іншим документам, а також виступати ініціатором підготовки документів;

- робити запити щодо консультацій у міжнародних консультантів;

- здійснювати інші функції, пов'язані із зовнішніми та внутрішніми комунікаціями.

Модулі бізнес-процесів у комунікаціях між українським менеджментом та менеджментом компанії іноземного інвестора наведені на рисунках 3—5, а перелік умовних скорочень — у таблиці 1.



$A_4^1$	Передача матеріалів від МІК до АК з урахуванням оновлених даних
$A_1^2$	Вторинна передача матеріалів від МІК до АК
$A_3^2$	Передача запиту на надання інформації (модуль 3) від АК до МІК
$A_5^2$	Оформлення рішення в компанії іноземного інвестора
$A_4^2$	Передача оформлених матеріалів від АК до МІК
$A_5^2$	Передача оформлених матеріалів від МІК до УКС

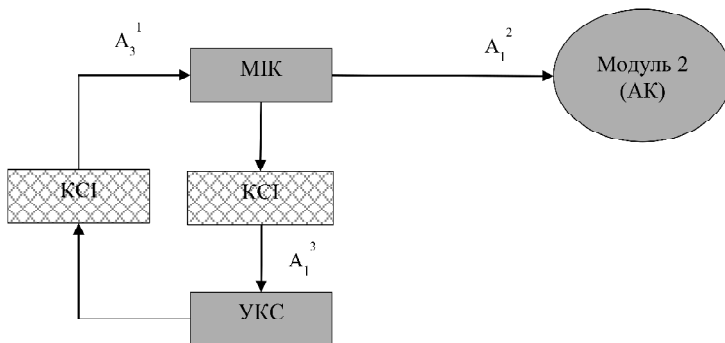
**Рис. 4. Модуль 2: Загальна схема комунікації між компанією іноземного інвестора та українською субопераційною компанією**

Нагадаємо, що вище було описано перший варіант залучення менеджменту компанії іноземного інвестора у процес розробки, аналізу і прийняття рішень. Варіанти 2 і 3 мають містити в собі варіант 1, а також додатково містити ланцюжок питань та відповідей менеджера компанії іноземного інвестора, що має статус координатора, та співробітників українських субопераційних компаній.

Ми розглянули тільки один з видів холдингу (з іноземними інвестиціями). Комунікації в холдингах інших видів також мають свої особливості, які будуть розглянуті нами пізніше.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, головна задача підвищення ефективності корпоративного управління будь-якого холдингу полягає, між іншим, у побудові та налагодженні ефективних комунікацій між головними акціонерами та менеджментом субопераційних компаній. Особливо важливим цей процес вбачається в тих холдингах, де існує територіальна або організаційна віддаленість вказаних учасників корпоративних відносин. Головна мета запропонованих у роботі заходів — дати мож-



$A_1^3$	Передача запиту на надання додаткової інформації на вимогу АК від МІК до УКС
$A_3^1$	Повторна передача матеріалів від УКС до МІК з урахуванням оновлених даних
$A_1^2$	Передача матеріалів від МІК до АК (вхід модуль 2)

**Рис. 5. Модуль 3: Передача запиту додаткової інформації між Адміністратором (менеджером компанії іноземного інвестора; керівником напряму, в який входять українські субопераційні компанії) та корпоративним секретарем української компанії**

ливість головним акціонерам приймати участь в аналізі і обговоренні ініціатив ще до того, як відповідні рішення будуть прийняті та доведені до них для остаточного затвердження.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі визначено питання удосконалення механізму комунікаційної взаємодії між учасниками корпоративного управління у інших видах холдингів.

Література:

1. Бичкова Н.В. Структура власності національних корпорацій та її вплив на ефективність фінансово-господарської діяльності. Вісник ОНУ. Серія: Економіка. 2010. Вип. 20. Т. 15. С. 5—15.

2. Гаврилова А.А. Формування акціонерної власності індустріального сектора економіки України. Наукові праці ДонНТУ. Серія: Економічна. 2004. Вип. 80. С. 60—65.

3. Лазарева М.Г. Холдинг: його економічна сутність та основи функціонування. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2013. Вип. 181 (2). С. 206—217.

4. Нусінов В.Я., Голівер В.П. Питання урахування оцінки корпоративних конфліктів у рейтинговій оцінці якості корпоративного управління. Інвестиційно-інноваційна політика: пріоритетні галузі та потенційні джерела: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Львів, 19 трав. 2018 р.). Львів: ЛЕФ, 2018. С. 21—23.

5. Нусінов В.Я., Шура Н.О., Чубаров Д.В. Роль економічного потенціалу в підвищенні ефективності управління підприємством корпоративного типу. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5231>

6. Сливка Т.О. Особливості формування та розвитку корпоративної власності в Україні. Економіка, фінанси, право. 2011. № 8. С. 11—15.

7. Тевелєв Д.М., Нусінов В.Я., Нусінова О.В., Лебідь І.О., Павлов К.Ю. Оцінка рівня репутації та корпоративного управління на підприємствах: монографія. Кривий Ріг: Видавець ФОП Чернявський, 2013. 282 с.

8. Тупота М. О. Холдингова компанія як одна з найефективніших форм функціонування бізнесу. Економіка та держава. 2008. № 8. С. 66—68.

References:

1. Bychkova, N. V. (2010), "Ownership structure of national corporations and its impact on the efficiency of financial and economic activities", Visnyk ONU. Ekonomika, vol. 20, no. 15, pp. 5—15.

2. Havrylova, A. A. (2004), "Formation of joint-stock ownership of the industrial sector of the Ukrainian economy", Naukovi pratsi DonNTU. Serii: Ekonomichna, vol. 80, pp. 60—65.

3. Lazareva, M. H. (2013), "Holding: its economic essence and basics of functioning", Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Ekonomika, ahrarynyj menedzhment, biznes, vol. 181 (2), pp. 206—217.

4. Nusinov, V. Ya. and Holiver, V. P. (2018), "The issue of taking into account the assessment of corporate conflicts in the rating assessment of the quality of corporate

governance", Investytsijno-innovatsijna polityka: pryoritetni haluzi ta potentsijni dzherela, mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia [Investment and innovation policy: priority industries and potential sources, International scientific and practical conference], LEF, L'viv, Ukraine, 19 may, pp. 21—23.

5. Nusinov, V. Ya. Shura, N. O. and Chubarov, D. V. (2016), "The role of economic potential in improving the efficiency of corporate-type enterprise management", Efekty`vna ekonomika, vol. 11, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5231> (Accessed 8 September 2021).

6. Slyvka, T. O. (2011), "Features of formation and development of corporate property in Ukraine", Ekonomika, finansy, pravo, vol. 8, pp. 11—15.

7. Teveliev, D. M. Nusinov, V. Ya. Nusinova, O. V. Lebid', I. O. and Pavlov, K. Yu. (2013), Otsinka rivnia reputatsii ta korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh [Assessment of the level of reputation and corporate governance in enterprises], Vydavets' FOP Cherniavs'kyj, Kryvyj Rih, Ukraine.

8. Tupota, M. O. (2008), "Holding company as one of the most effective forms of business operation", Ekonomika ta derzhava, vol. 8, pp. 66—68.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2022 р.



**www.agrosvit.info**  
 Передплатний індекс: 23847

**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**